

# Regionale Entwicklungskonzepte in Thüringen

## Erfahrungen und Empfehlungen

Auftraggeber:	Thüringer Staatskanzlei Abteilung Raumordnung und Landesplanung
Auftragnehmer:	Prof. Dr. Usbeck – Büro für Stadt- und Regionalentwicklung GmbH (USBECK GmbH)
Projektleitung:	Prof. Dr. sc. Hartmut Usbeck
Bearbeitung:	Dipl.- Geogr./Raumpl. (ETH/NDS) Mandy Landmann Dipl. – Wirtsch.-Ing. (FH) Annett Ebert Dipl. - Lehr. Brigitte Usbeck

## Inhaltsverzeichnis

1	Aufgaben- und Zielstellung, Methodik	1
2	REK und regionale Kooperation	1
3	Überblick über die erstellten REK in Thüringen	6
3.1	Lage, Dimensionen, Gebietstypen der REK	6
3.2	Inhaltliche Themenschwerpunkte der REK	10
3.3	Maßnahmen/ Projekte in den REK	15
3.4	Akteursbeteiligung bei den REK	17
3.5	Grad des Entwicklungsfortschritts der REK	17
3.6	Umsetzungsmanagement, Kooperationsformen und Organisationsstrukturen im REK - Prozess	23
4	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	25
4.1	Umsetzung	25
4.2	Aktualisierung, Koordinierung, Evaluierung	28
5	Zusammenfassung	31
	Literaturverzeichnis	
	Abbildungsverzeichnis	
	Tabellenverzeichnis	
	Abkürzungsverzeichnis	

## 1 Aufgaben- und Zielstellung, Methodik

Die USBECK GmbH erhielt im August 2002 von der Thüringer Staatskanzlei, Abteilung Raumordnung und Landesplanung den Auftrag, die durch das Thüringer Ministerium für Wirtschaft und Infrastruktur 1997 herausgegebene Broschüre "Regionale Entwicklungskonzepte - Erfahrungen und Empfehlungen" fortzuschreiben. Dabei sollte die Darstellung von Ergebnissen, Erfahrungen und Problemen insbesondere bei der Umsetzung sowie Empfehlungen zum weiteren Umgang mit dem informellen Planungsinstrument "Regionales Entwicklungskonzept" (REK) in Thüringen im Vordergrund der Arbeit stehen.

Aufgrund der kurzen Bearbeitungszeit wurde eine Umfrage durchgeführt, bei der die Thüringer Staatskanzlei, Abteilung Raumordnung und Landesplanung allen verantwortlichen Büros, die REK in Thüringen erarbeitet haben (insgesamt 38 REK, ohne "Dreiländereck Eichsfeld"), einen Fragebogen zugeschickt hat. Inhalte der Befragung waren u.a. Angaben zu Dauer der Konzepterstellung, Aktualisierung, Umsetzungsbeginn/-dauer, Förderung, thematische Inhalte, Maßnahmenüberblick (u. a. prioritäre Maßnahmen, umgesetzte bzw. in Umsetzung befindliche Maßnahmen, kommunale/regionale Maßnahmen), beteiligte Akteure, Organisationsstruktur, organisatorische bzw. inhaltliche Änderungen, Formen der regionalen Zusammenarbeit, Umsetzungsmanagement und vertragliche Regelungen (Fragebogenmuster siehe Anhang). Es erfolgte ein Rücklauf von insgesamt 36 Fragebögen. Unter diesen 36 Fragebögen befanden sich 5 Fragebögen zu aktualisierten bzw. speziellen Detail-/Modellkonzepten bestehender REK, die in der Auswertung als ein REK (inkl. der Angaben zur Aktualisierung/Fortschreibung) gewertet wurden. Ein Fragebogen wurde aufgrund unverständlicher Angaben nicht ausgewertet. Damit konnten bei 38 REK-Gebieten in Thüringen Angaben zu insgesamt 30 REK-Gebieten ausgewertet werden. Neben den Angaben der Planungsbüros, die meist mit den Verantwortlichen für die REK in den Regionen abgestimmt waren, standen Informationen aus Gesprächen und Interviews mit Beteiligten, aus Workshops und Veranstaltungen zum Thema "REK und deren Umsetzung" sowie die eigenen Erfahrungen bei der Erarbeitung von drei Thüringer REK und dem Umsetzungsmanagement bei einem REK zur Verfügung. Außerdem wurden von den Regionalen Planungsstellen der Planungsgemeinschaften Ostthüringen und Nordthüringen Angaben zu den REK in ihrem Planungsraum gemacht.

Berücksichtigt wurden auch Ergebnisse von Interviews in vier REK-Gebieten aus der Studie von SEDLACEK (2001).

Des Weiteren standen statistische Angaben (Einwohner, Fläche, Beschäftigte, Pendler) sowie Informationen der Thüringer Staatskanzlei, Abteilung Raumordnung und Landesplanung (beteiligte Kommunen, Förderungen u. a.) und des Thüringer Landesverwaltungsamtes (Karte zu Arbeitsbeginn und Umsetzungsstand der Thüringer REK, Stand September 2002) für die Auswertung zur Verfügung.

## 2 REK und regionale Kooperation

Die gewählte Überschrift könnte als Tautologie angesehen werden. Dennoch sind „REK“ und „regionale Kooperation“ eng miteinander verflochten, denn ohne den Gedanken und die notwendigen Einsichten zur regionalen Kooperation (oder auch interkommunalen Zusammenarbeit) würde kein REK entstehen und andererseits ist die regionale Kooperation Voraussetzung und wichtigstes Instrument für die Umsetzung von REK und damit für den Übergang von der Konzept- zur Realisierungsphase (KIND 1999). Letztendlich ist diese, von SCHMIGALLA (1997) als „Projektphase“ bezeichnet, der entscheidende Schritt, der durch regionale Kooperation bewältigt werden muss, um die Lücke zwischen den normativen Vorgaben der Landes- und Regionalpläne und der Umsetzung konkreter Projekte auf der kommunalen und regionalen Ebene zu schließen. Zu den Formen der interkommunalen

Kooperation, zur Finanzierung und den Strategien zur Umsetzung von REK wurde im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft und Infrastruktur eine umfassende Dokumentation erarbeitet (WINKEL u. a. 1998).

Regionale Kooperation hat in den letzten 10-15 Jahren einen erheblichen Bedeutungsgewinn erfahren. Nach DILLER (2002), der in einer beachtlichen Breite eine Bilanz vorgenommen hat, existieren in Deutschland bereits etwa 400 regionale Kooperationen unterschiedlichster Art. Die hier interessierenden REK stellen, neben Teilraumgutachten (Bayern), Städtenetzen und Regionalmarketingansätzen, die wohl inzwischen verbreitetste Form einer entwicklungsorientierten regionalen Kooperation dar. Diese Kooperationsform bildete sich als Resultat zweier Entwicklungslinien heraus: Zum einen des Strategiewechsels der Raumordnungspolitik und Regionalplanung von Ordnungs- und Versorgungsfunktionen hin zu einer stärkeren Entwicklungsfunktion, zum anderen des Strategiewechsels staatlicher Wirtschaftspolitik in Richtung einer stärkeren Regionalisierung (DILLER 2002). Der Paradigmenwechsel in der nationalen Raumordnungspolitik fand seinen Niederschlag im Raumordnungspolitischen Orientierungsrahmen (BMBau 1993) und im Raumordnungspolitischen Handlungsrahmen (BMBau 1995) sowie letztlich in der Festsetzung in Artikel 2 § 13 BauROG, wo die Umsetzung der Raumordnungspläne durch Regionale Entwicklungskonzepte und Städtenetze genannt wird. Tabelle 1 dokumentiert die zeitliche und formale Einordnung des Instruments REK in die Raumordnung und Landesplanung. Hieraus wird deutlich, dass in Thüringen nach der Verankerung im Landesentwicklungsprogramm der REK-Prozess sehr frühzeitig eingesetzt und auch auf der kommunalen Ebene rasch an Breite gewonnen hat.

Die Initiativen für den Einsatz von REK und anderen entwicklungsorientierten regionalen Kooperationen gingen in der frühen Phase von der jeweiligen Landesebene aus (Verankerung in den Landesentwicklungsplänen und –programmen). Insbesondere die Raumordnung/Landesplanung fungierte dabei als initiiierende und begleitende Instanz. Die Bundesebene löste Modellvorhaben und Wettbewerbe aus (z. B. Städtenetze, Regionen der Zukunft, Innoregio), durch die der Kooperationsgedanke in die Breite getragen wurde. Diese Initiativen wurden mehr oder weniger schnell in den Regionen (d. h. in erster Linie durch die Kommunen) aufgegriffen. Kooperative Entwicklungsansätze entstanden somit sowohl „von oben“ (teilweise sogar durch Festlegungen in den LEP) als auch durch Initiativen „von unten“, bei denen sich Kommunen zu „regionalen Aktionsräumen“ fanden (MÜLLER 1999). Was dabei „die Region“ ist, wird in der Regel flexibel definiert und bestimmt sich eher aus den Problemstellungen und den Möglichkeiten (i. w. S.) zur interkommunalen Kooperation, denn aus übergeordneten administrativen Abgrenzungen. Nur in Ausnahmefällen werden feste Raumeinheiten vorgegeben. Gleichwohl setzen die meisten Länder auf bestimmte Rahmenorientierungen, so z. B. Sachsen-Anhalt, wo sich im Prozess der „Regionalisierung der Strukturpolitik“ (Beschluss der Landesregierung vom 30. Mai 1995) **flächendeckend** fünf Regionen nach dem Prinzip der Freiwilligkeit gefunden haben, für die im REK-Prozess Leitbilder und Entwicklungsziele erarbeitet wurden, zu deren Umsetzung das Instrument „Regionales Aktionsprogramm (RAP)“ installiert wurde (PAEPKE und THÄGER 1999). Mit REK und RAP ist somit das Landesterritorium abgedeckt, die durchschnittlichen Größen je REK liegen bei ca. 0,5 Mio. Einwohner und ca. 4.000 km<sup>2</sup> Fläche.

**Tabelle 1: Zeitliche und formale Einordnung der REK als Instrument in die Raumordnung und Landesplanung**

	Bundesweit	Thüringen	Beginn der Erarbeitung (E) und Umsetzung (U)
Mitte der 80er Jahre	Die Diskussion über den Einsatz informeller Instrumente zur räumlichen Entwicklung setzt verstärkt ein. Vorreiter sind die Länder Bayern und NRW.		
1989			
1991		Thüringer Landesplanungsgesetz	
1993	Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen Es werden fünf Leitbilder zur räumlichen Entwicklung für das Bundesgebiet formuliert.	Landesentwicklungsprogramm; im Teil C Umsetzungs- und Handlungsprogramm erfolgt die Empfehlung zur Erarbeitung von regionalen Handlungs- und Aktionsprogrammen	
1994		Die ersten REK werden erarbeitet	8 E
1995	Beschluss der Ministerkonferenz für Raumordnung über 10 Schwerpunkte für raumordnungspolitisches Handeln Umsetzungsempfehlung - bestehende raumordnerische Leitbilder in konkrete Handlungs- und Aktionsprogramme bzw. REK umzusetzen.	Aug. 95 nimmt die Interministerielle Arbeitsgruppe (IMAG) Regionalentwicklung ihre Arbeit auf. Nov.95 RROP Teil A wird für verbindlich erklärt	13 E
1996	Ad-hoc Arbeitskreis der Akademie für Raumforschung und Landesplanung – Veröffentlichung zum Instrument REK	Dez.96 Anhörungsbeschluss für den RROP Teil B und eine Teilfortschreibung des RROP Teil A	3 E
1997	Lt dem Bericht des Bundeswirtschaftsministeriums über REK gibt es nach Aussagen der Länder insgesamt 110 erstellte REK und weitere 60, die geplant oder in Erarbeitung sind.	Veröffentlichung des TMWI REK Erfahrungen und Empfehlungen Erste Umsetzungsplanung wird gefördert (U)	2 E 1 U
1998	Novellierung des Raumordnungsgesetzes – in § 13 BauROG „Verwirklichung der Raumordnungspläne“ - REK werden explizit als Instrument benannt.	Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung Veröffentlichung eines Handbuchs „Interkommunale Kooperation zur Umsetzung von REK“	4 E 4 U
1999		April 99 RROP Teil A und B werden für verbindlich erklärt	3 E 9 U
2000		Neuaufgabe und Änderung der Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung Zugleich Änderung der Zuständigkeit für die Antragstellung von der obersten an die obere Landesplanungsbehörde	3 E 5 U
2001		Novellierung des Landesplanungsgesetzes Überprüfung der Richtlinie hinsichtlich ihrer Wirksamkeit	3 E 4 U
2004		Fortschreibung des Landesentwicklungsprogramms 31.12.2004 läuft das Programm zur Förderung der Regionalentwicklung aus	

Quelle: TLVwA, RG VI B, Ref. 611.1; S. Strähle: Vortrag REK-Erfahrungsaustausch in Eisenach am 17.10.2000

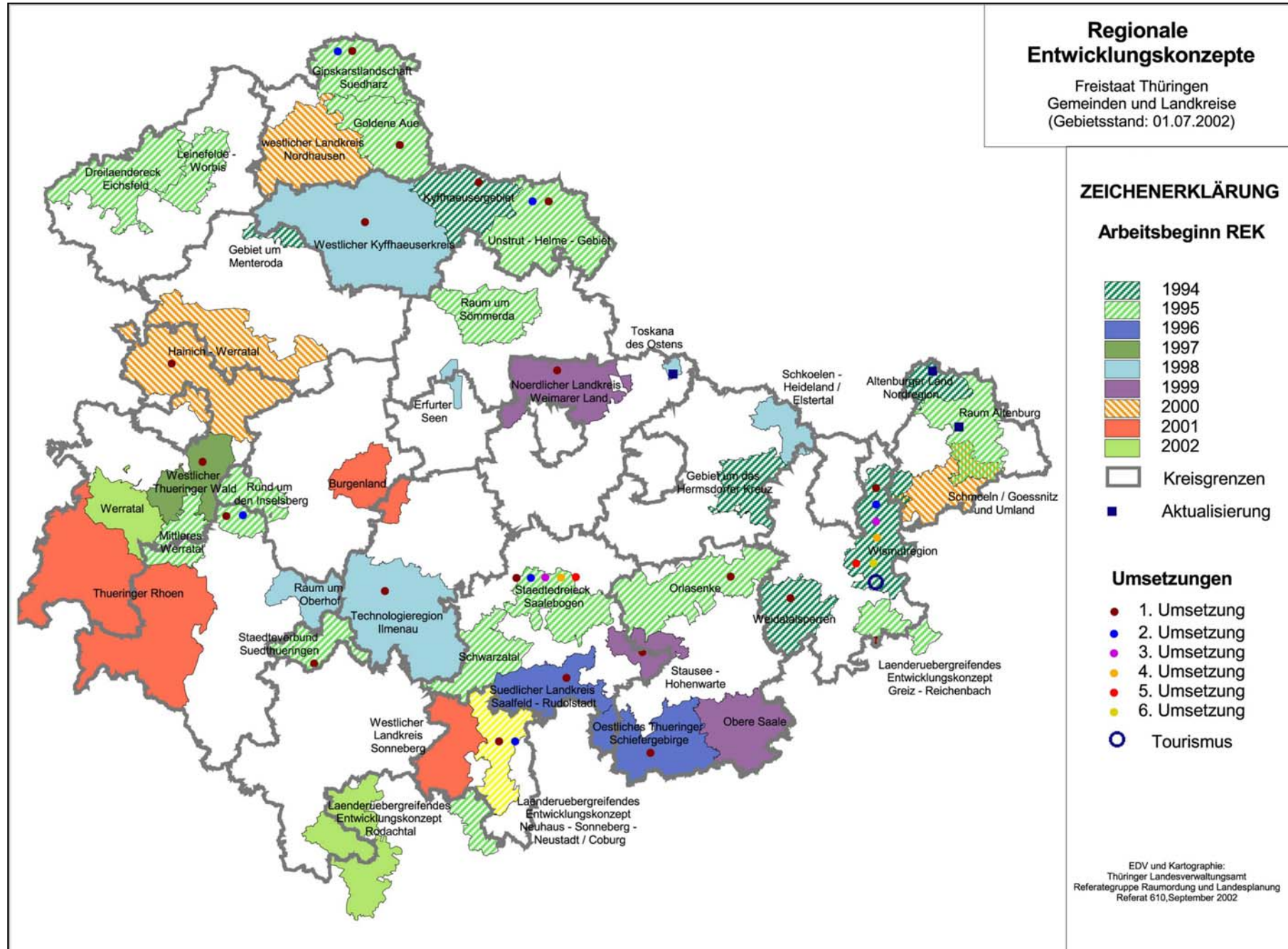
Sachsen verfolgte den weitest gehenden Ansatz einer Festlegung von regionalen Kooperationserfordernissen „von oben“ mit der Ausweisung von zentralörtlichen Städteverbänden im Landesentwicklungsplan 1994. Damit wollte die Landesebene unter Nutzung des

Systems der Zentralen Orte konkrete Schritte zur Förderung kooperativer Strategien auf der kommunalen Ebene einleiten (Landesentwicklungsplan Sachsen 1994). Ab 1997 stand das Förderprogramm „Erstellung und Umsetzung Regionaler Entwicklungs- und Handlungskonzepte (REK) und Modellvorhaben der Raumordnung“ (FR-Regio) zur Verfügung, das im Jahre 2001 bis zum Jahr 2006 fortgeschrieben wurde. Gegenwärtig gibt es in Sachsen 22 „Aktionsräume der Regionalentwicklung“, die sich nach Größe, Problemlage, Art der Kooperation und Entwicklungsstand unterscheiden (Freistaat Sachsen, Staatsministerium des Inneren 2000 und 2002). Im Durchschnitt umfasst jeder dieser Aktionsräume etwa 190.000 Einwohner und ca. 680 km<sup>2</sup> Fläche. Eine besondere Bedeutung nehmen dabei die durch die Staatsregierung definierten „Gebiete mit besonderen Entwicklungsaufgaben (GmbE)“ ein. Nur in Einzelfällen war ein REK Ausgangspunkt für den Kooperationsprozess in einem solchen Aktionsraum. Teilweise ergaben sie sich aus Vorgaben des LEP (Städteverbände), in den meisten Fällen sind sie aber durch Initiative „von unten“ (Kommune/Landkreise) entstanden. Kennzeichnend ist jedoch, dass etwa drei Viertel dieser Aktionsräume sich im Laufe des Prozesses ein REK erarbeitet haben und bei zwei Drittel ein Regionalmanagement zur Umsetzung von Leitbildern und Maßnahmen installiert ist. Für die Zukunft der Kooperation in den Aktionsräumen werden u. a. folgende Schwerpunkte gesehen:

- Verbindung der vielfältigen Initiativen
- Verbesserung der Kooperation von Stadt und Umland
- Koordination der strukturpolitischen Förderinstrumentarien zur Umsetzung von Leitprojekten aus den interkommunalen Konzepten (z.B. GA, EFRE, LEADER+, INTERREG)
- Verknüpfung großräumiger Konzepte mit kleinräumigen Entwicklungskonzepten im ländlichen Raum
- Einrichtung eines stabilen „Regional- und Projektmanagements“, wobei Art und Form unterschiedlich sein können. Die Region muss von der Notwendigkeit überzeugt und bereit sein, dieses aus der Region heraus zu tragen. „Nur in der Kombination von Regionalmanagement und REK-Prozess kann eine wirksame Regionalentwicklung gestaltet und der Gesamtprozess –wie auch angestrebt– zu einem „Selbstläufer“ werden“ (ROOKS 2002, S. 11).

Der Exkurs, der keinesfalls Anspruch auf Vollständigkeit erheben will, verdeutlicht, dass in Deutschland (und insbesondere auch in Ostdeutschland) der Gedanke und der Prozess der interkommunalen, regionalen Kooperation in den 1990er Jahren eine erhebliche Breite bei unterschiedlichsten Formen erreicht hat. Dabei nehmen REK einen herausragenden Platz als Instrument der informellen Planung ein. Nach der Findungs- und Konzeptphase gewinnt nunmehr die Umsetzung der erarbeiteten Ziele und Maßnahmen zunehmend an Bedeutung. Dabei rücken Aufgaben des Managements der Umsetzung (Regional- und Projektmanagement) in den Mittelpunkt. Eine Arbeitsgruppe der Landesarbeitsgemeinschaft Sachsen/Sachsen-Anhalt/Thüringen der ARL hat sich deshalb diesem Thema intensiv gewidmet und Empfehlungen erarbeitet (SCHENKHOFF u. a. 2002). Wie es keinen Königsweg für REK gibt, wird man in den Ländern und Regionen auch die jeweils geeigneten Formen für diese langfristige und anspruchsvolle Aufgabe suchen und erproben müssen. Unstrittig ist jedoch, dass die Realisierung von Maßnahmen aus den REK und auch des entsprechenden Managements eine Frage ihrer Finanzierung ist und damit ein Kernproblem gerade der ostdeutschen kommunalen und regionalen Akteure betrifft, das wegen der oftmals nicht möglichen Eigenbeteiligung die Teilnahme an Förderprogrammen nicht selten ausschließt. Kooperative regionale Entwicklungsansätze und ihre Umsetzung haben deshalb wohl nur eine Perspektive, wenn sie auf Fragen der Konzept-/Projektentwicklung und der Finanzierbarkeit von Maßnahmen und Umsetzung realistische Antworten zu langfristig tragfähigen Lösungen geben können (MÜLLER 1999).

Abbildung 1: Regionale Entwicklungskonzepte in Thüringen



### 3 Überblick über die erstellten REK in Thüringen

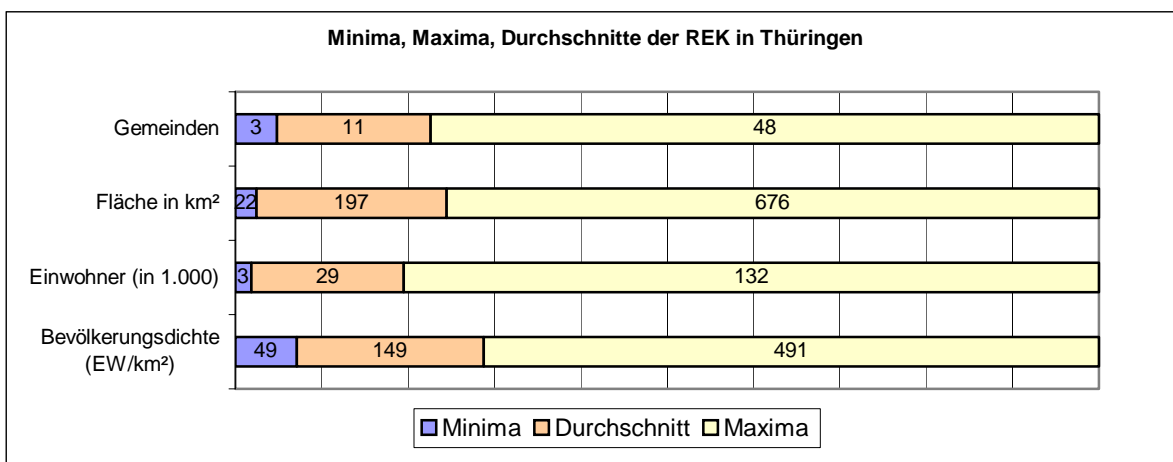
#### 3.1 Lage, Dimensionen, Gebietstypen der REK

In Thüringen wurden in den Jahren 1994 bis 2002 insgesamt 38 REK (ohne "Dreiländereck Eichsfeld") erarbeitet (Abbildung 1). Diese Größenordnung dürfte unter den Bundesländern einmalig sein, unterstreicht aber auch, etwa im Unterschied zum benachbarten Sachsen-Anhalt, die räumliche Kleinteiligkeit der Thüringer REK-Regionen und verdeutlicht gleichzeitig die differenzierten Wege der einzelnen Bundesländer im REK-Prozess (s.o.).

Insgesamt sind 428 Thüringer Kommunen an REK beteiligt, das sind 42 % aller Thüringer Gemeinden (11 Städte/Gemeinden sind in zwei REK vertreten). Vier REK sind länderübergreifend und schließen weitere 10 Kommunen aus benachbarten Bundesländern ein. Im Durchschnitt sind 11 Kommunen an einem thüringer REK beteiligt, wobei der Minimalwert 3 ("Städtedreieck am Saalebogen", "Raum um Sömmerda", "Erfurter Seen") und der Maximalwert 48 Kommunen ("Thüringer Rhön") beträgt (Abbildung 2).

**Abbildung 2: Dimensionen von REK in Thüringen**

Anzahl der REK:	38	(ohne „Dreiländereck Eichsfeld“)
Anzahl der Gemeinden:	428	⇒ 42 % der Thüringer Gemeinden in REK vertreten, davon 11 Städte/ Gemeinden in 2 REK
Gemeinden aus anderen Bundesländern:	10	
Fläche der REK-Gebiete:	7.425,25 km <sup>2</sup>	⇒ 46 % der Fläche Thüringens in REK
Anzahl Einwohner in REK-Gebieten	1.114.100 EW	⇒ 46 % der Einwohner Thüringens in REK
Bevölkerungsdichte in REK-Gebieten:	149 EW/km <sup>2</sup>	(Thüringen: 151 EW/km <sup>2</sup> )
Bevölkerungsentwicklung 1990-2001 (in %):	-10,11 %	(Thüringen: -7,25 %)



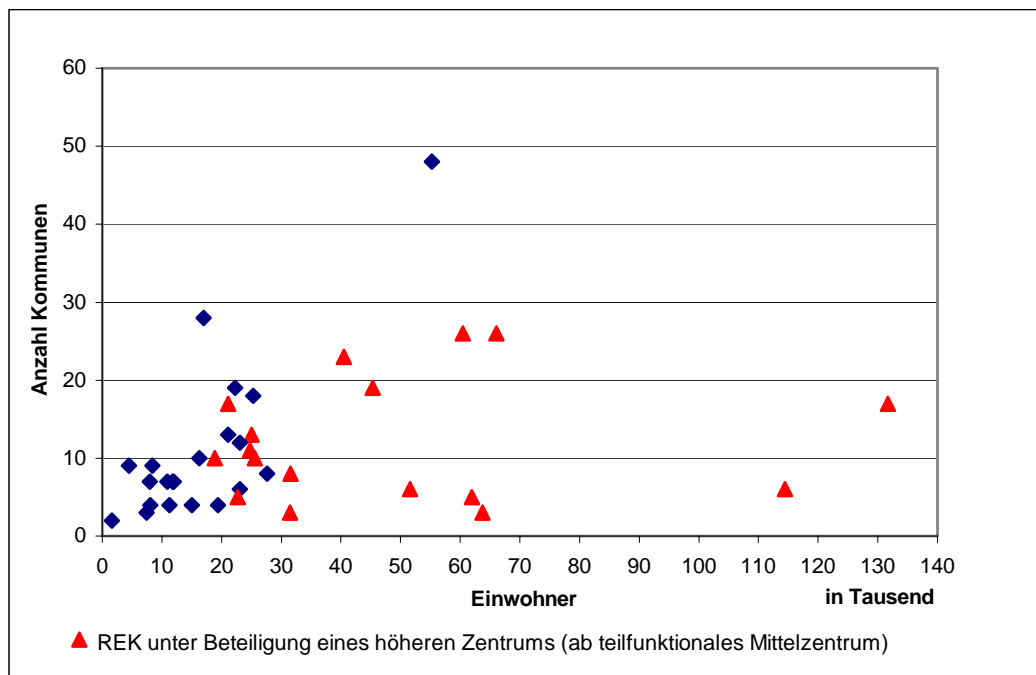
Quelle: Thüringer Staatskanzlei, Abteilung Raumordnung und Landesplanung; Thüringer Landesverwaltungsamt, Referatsgruppe Raumordnung und Landesplanung; Thüringer Landesamt für Statistik; eigene Berechnungen / Darstellungen USBECK GmbH

Insgesamt wird mit den Thüringer REK eine Fläche von 7.425 km<sup>2</sup>, das entspricht 46 % der Fläche Thüringens, eingenommen. Im Durchschnitt umfasst ein REK eine Fläche von 197 km<sup>2</sup>

(min. ca. 22 km<sup>2</sup> "Erfurter Seen" (Alperstedt, Nöda und Teile der Stadt Erfurt), max. 676 km<sup>2</sup> "Thüringer Rhön").

In den REK-Gebieten wohnen insgesamt 46 % der Einwohner Thüringens (1.114.100 EW). In dem - nach Einwohnern - kleinsten REK leben ca. 3.000 EW ("Erfurter Seen" (Alperstedt, Nöda und Teile der Stadt Erfurt)), im größten knapp 132.000 EW („Wismutregion“). Im Durchschnitt umfasst ein REK etwa 29.000 EW. Zwei Drittel der REK liegen jedoch unter diesem Durchschnittswert (Abbildung 3).

**Abbildung 3: Größe der REK in Thüringen nach der Zahl der Einwohner und der beteiligten Städte und Gemeinden**



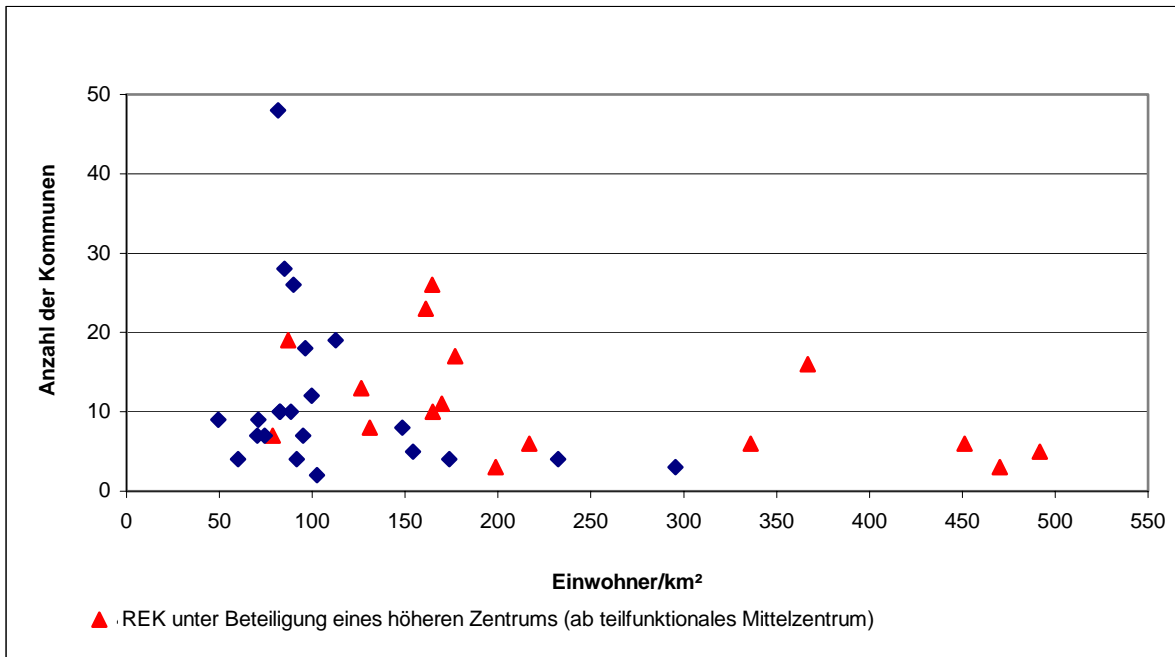
Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, eigene Darstellung USBECK GmbH

In den REK - Gebieten sind ca. 42 % der Arbeitsplätze des Landes angesiedelt (auf Basis der SV-Beschäftigten). Der Arbeitsplatzbesatz liegt mit ca. 300 SV-Beschäftigten je 1000 Einwohner um etwa 30 unter dem Landesdurchschnitt. In der Summe sind die Regionen auspendlerorientiert, nur 6 der 38 Regionen weisen einen Einpendlerüberschuss auf. Im Durchschnitt sind je Region 9.000 Arbeitsplätze vorhanden. Die Schwankungsbreite liegt zwischen ca. 320 („Erfurter Seen“) und ca. 50.000 Arbeitsplätzen („Wismutregion“, „Oberzentrum Südthüringen“).

Damit ist knapp die Hälfte aller Thüringer Gemeinden, der Fläche Thüringens und der Einwohner an einem (in Einzelfällen auch an zwei) REK beteiligt, wobei bei 38 REK die Mehrzahl der Thüringer REK hinsichtlich Fläche und Einwohnerzahl eher kleinere Räume umfasst.

Die Bevölkerungsdichte in den REK-Regionen liegt mit 149 EW/km<sup>2</sup> knapp unter dem Landesdurchschnitt (151 EW/km<sup>2</sup>; min. 49 EW/km<sup>2</sup> "Stausee Hohenwarte", max. 491 EW/km<sup>2</sup> "Nordöstliches Vogtland" (Greiz-Reichenbach)). Drei Viertel der REK konzentrieren sich auf ländliche Räume mit einer Vielzahl kleiner, dünn besiedelter Kommunen (bis 30 Kommunen je REK mit weniger als 200 EW/km<sup>2</sup>) (Abbildung 4). Das REK "Thüringer Rhön" ist das mit den meisten beteiligten Kommunen (48) und einer Einwohnerdichte von 82 EW/km<sup>2</sup>. Im Gegensatz dazu umfasst das REK "Nordöstliches Vogtland" das Gebiet mit der höchsten Einwohnerdichte (491 EW/km<sup>2</sup>) bei nur 5 Kommunen.

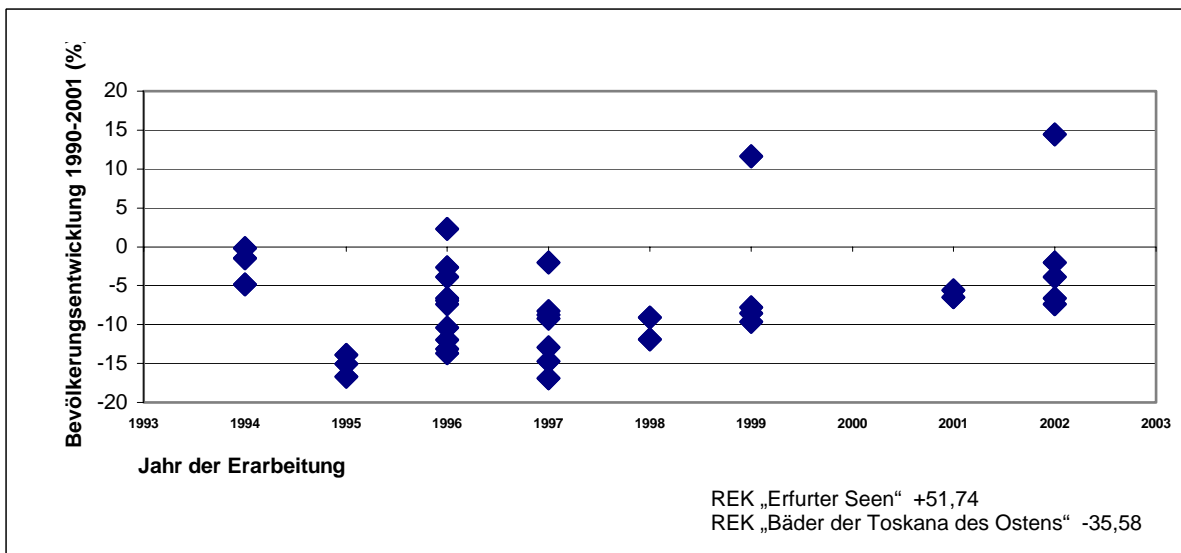
Abbildung 4: Bevölkerungsdichte der REK-Gebiete Thüringens



Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, eigene Berechnung/Darstellung USBECK GmbH

Die Bevölkerungsentwicklung verlief in den 1990er Jahren mit einem Rückgang von -10,11 % in den REK-Gebieten deutlich ungünstiger als im Landesdurchschnitt (-7,25 %). Nur vier Regionen haben einen Einwohnerzuwachs (Abbildung 5).

Abbildung 5: Bevölkerungsentwicklung in den REK-Regionen Thüringens 1990-2001



Quelle: Thüringer Landesamt für Statistik, eigene Berechnung/Darstellung USBECK GmbH

Dieser Aspekt hängt u.a. mit der räumlichen Lage der Thüringer REK-Regionen zusammen. Die Mehrzahl der Thüringer REK liegen in strukturschwachen, peripher und grenznah gelegenen Räumen und damit in den demografischen Problemgebieten des Landes (teilweise mit speziellen Problembereichen wie dem Bergbau) in denen der höchste Handlungsdruck besteht. Die REK-Gebiete mit der ungünstigsten Bevölkerungsentwicklung sind "Bäder der Toskana des Ostens" (-

35,58 %), "Nordöstliches Vogtland" (-17,92 %), "Raum Altenburg" (-16,94 %), "Wismutregion" (-16,72 %), "Altenburger Land - Nordregion" (-15,04 %). Lediglich 4 REK-Gebiete haben eine positive Bevölkerungsentwicklung, von denen drei REK ("Nördliches Weimarer Land": 11,63 %; "Burgenland - Drei Gleichen": 14,41 %, "Erfurter Seen" (ohne Erfurt): 51,74 %) deutliche Einwohnergewinne erzielen können. Genau diese REK liegen im engeren Umland der Städte Erfurt und Weimar und konnten von der Suburbanisierung in den 1990er Jahren (Abwanderung aus der Stadt ins Umland) profitieren (siehe Abbildung 1).

Die Verteilung der REK-Gebiete nach Planungsregionen zeigt Tabelle 2. Die meisten REK wurden in der Planungsregion Ostthüringen erarbeitet. Die geringste Anzahl an REK hat die Region Mittelthüringen.

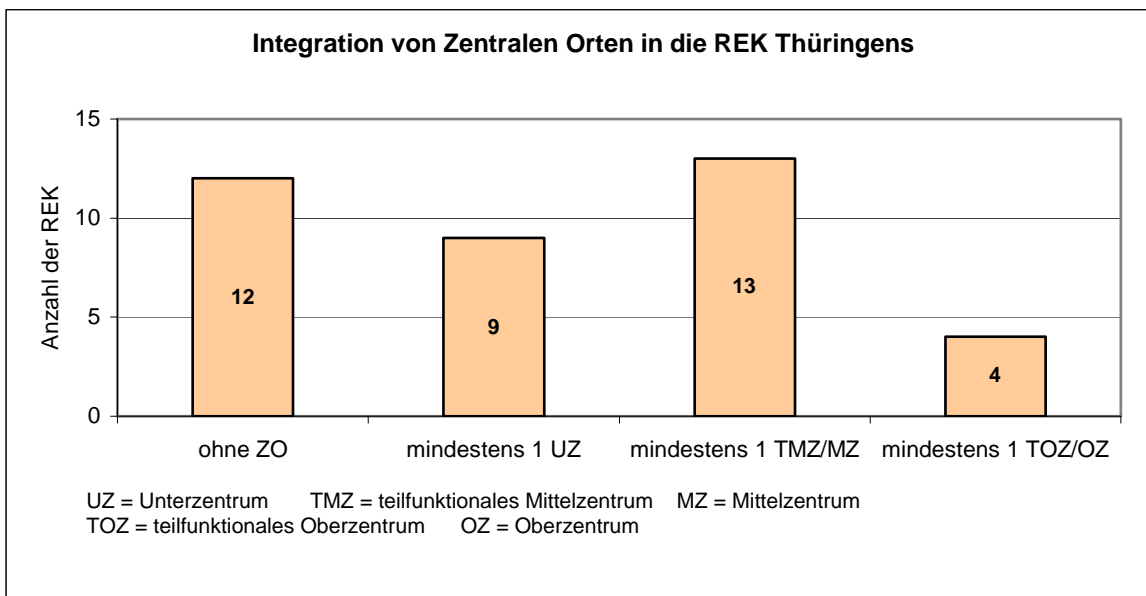
**Tabelle 2: Verteilung der REK-Gebiete nach Planungsregionen**

Planungsregion	Anzahl der REK
Nordthüringen	8 (+ 1 regionsübergreifendes REK)
Ostthüringen	15
Mittelthüringen	5 (+ 1 regionsübergreifendes REK)
Südwestthüringen	8 (+2 regionsübergreifende REK)

Quelle: eigene Darstellung USBECK GmbH

Abbildung 6 zeigt die Ausstattung der REK-Gebiete mit Zentralen Orten. 12 von 38 REK-Gebieten haben gar keinen Zentralen Ort. Lediglich 4 REK-Gebiete enthalten mindestens ein Mittelzentrum mit Teilfunktionen eines Oberzentrums bzw. Oberzentrum.

**Abbildung 6: Integration von Zentralen Orten in die REK Thüringens**



Quelle: Landesentwicklungsprogramm Thüringen, 1993; eigene Darstellung USBECK GmbH

Dies entspricht natürlich der Lage, der Größe und dem Strukturtyp der Mehrzahl der REK-Gebiete, macht aber gleichzeitig deutlich, dass die Zentrale-Orte-Problematik und Stadt-Umland-Beziehungen bei den meisten REK bisher eine untergeordnete Rolle spielen (s.u.). Dies kommt letztlich auch darin zum Ausdruck, dass die Zentren an der Thüringer Städteachse und ihr

engeres Umland in der gegenseitigen Verflechtung im bisherigen REK-Prozess kein Thema waren.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass mit bisher 38 REK in Thüringen der gesamte REK-Prozess seit Mitte der 1990er Jahre eine außerordentliche Breite erfasst hat. Fast die Hälfte der Thüringer Gemeinden, der Einwohner, Arbeitsplätze und der Fläche sind in ein REK integriert (im Einzelfällen auch in zwei). Die meisten REK sind nach Fläche und Einwohnerzahl sehr kleinteilig strukturiert, was letztlich ein Abbild des dominierenden Weges „von unten“ (über Selbstfindungsprozess der Kommunen) bei der Konzipierung und Erarbeitung der REK ist. Die REK konzentrieren sich, bis auf wenige Ausnahmen, auf den (peripheren) ländlichen Raum, was nicht zuletzt mit der Förderrichtlinie, die besonders auf benachteiligte Gebiete orientierte, auch beabsichtigt war. Die gesamte Thüringer Städtachse und ihr engeres Umland sind bisher räumlich und auch in der hier besonders relevanten Themensetzung im REK-Prozess unterrepräsentiert.

### 3.2 Inhaltliche Themenschwerpunkte der REK

Die in den REK bearbeiteten Themen weisen eine breite Vielfalt auf. In die Auswertung konnten alle 30 zur Verfügung stehenden Fragebögen einbezogen werden. Die Vielzahl der genannten Themen wurde für die weitere Auswertung in 14 Themenschwerpunkten zusammengefasst. Nach der Zahl der Nennungen lässt sich ermitteln, welche Themen am häufigsten bearbeitet wurden (Tabelle3):

**Tabelle 3: Rangfolge der Themenschwerpunkte in REK**

Rangplatz	Themenschwerpunkt	Zahl der Nennungen
1.	Tourismus, Naherholung, Freizeit, Sport, Kurortentwicklung, Kultur	30
2.	Verkehr, technische Infrastruktur, Abwasser	24
3.	Wirtschaft	23
4.	Regionale, interkommunale Kooperation	17
5.	Wohn-, Gewerbe-, Industrieflächenentwicklung	16
6.	Freiraum, Natur, Landschaft, Umwelt, Ökologie, Gewässer, Trinkwasser	16
7.	Siedlungsentwicklung, Städtebau, Dorfentwicklung	14
8.	Land-, Forstwirtschaft	12
9.	Marketing, Image	8
10.	Soziale Infrastruktur, Soziales, Jugend, Bildung, Arbeit/Beschäftigung	7
11.	Zentralörtliche Entwicklung	5
12.	Sanierung und Gestaltung von Bergbau- und Kiesabbauflächen	5
13.	Wissenschaft, Innovation	4
14.	Demographische Entwicklung	2

Quelle: Angaben aus Fragebögen, eigene Zusammenstellung USBECK GmbH

In einem Urlaubs-, Sport- und Kulturland wie Thüringen ist die Dominanz des Themenschwerpunktes Tourismus, Naherholung, Kurortentwicklung, Kultur, Sport und Freizeit nicht verwunderlich. Außerdem ist dieser Themenbereich in den meisten Fällen auch ein Schwerpunkt mit einem relativ geringen Konfliktpotential, so dass er sich als Kooperationsschwerpunkt im Rahmen einer regionalen Zusammenarbeit (insbesondere bei der Umsetzung) besonders eignet.

Verkehr und Wirtschaft sind traditionell Problembereiche mit hohem Stellenwert.

Der hohe Rangplatz des Bereiches regionale Kooperation steht im Zusammenhang mit dem genutzten Planungsinstrument REK, da der Kooperationsgedanke von vornherein ein Wesensmerkmal dieses Instrumentes ist.

Die Themenbereiche Freiraum, Natur, Landschaft etc., Siedlungs-/Dorfentwicklung, Land-/Forstwirtschaft und Marketing/Image (das in vielen Fällen im Zusammenhang mit dem Tourismus stand) sind traditionell wichtige Themen des ländlichen Raumes, der - wie bereits dargestellt - bei den Thüringer REK schwerpunktmäßig vertreten ist.

Themen wie zentralörtliche Entwicklung, Wissenschaft/Innovation und demographische Entwicklung sind dagegen Bereiche, die einerseits eher in den verdichteten Gebieten und Regionen mit höheren Zentralen Orten auf der Tagesordnung stehen, andererseits teilweise erst wieder in den letzten Jahren an Brisanz gewonnen haben (insbesondere die demographische Entwicklung und mit dem demographischen Transformationsprozess auch der Erhalt und die Profilierung zentralörtlicher Funktionen und Einrichtungen), was insbesondere dafür spricht, dass auch in den REK mit regionaler Bedeutung (REK der ersten Phase 1994 - 1997) keine signifikante Schwerpunktsetzung auf die Themen mit niedrigerem Rangplatz erfolgte.

Die Abbildung 7 zeigt, welche Themen in den einzelnen REK bearbeitet wurden.

Im Durchschnitt wurden pro REK etwa 6 Themenschwerpunkte bearbeitet. Zwei REK haben sich lediglich auf zwei Schwerpunkte konzentriert ("Bäder der Toskana des Ostens": Tourismus/Kurortentwicklung, Marketing; "Raum um den Inselsberg": Tourismus, Verkehr). Ganze 12 von 14 Themenschwerpunkten wurden im REK "Schkölen, Heidefeld, Elstertal" untersucht. Damit wird eine sehr breite Themenvielfalt bearbeitet.

Wurden in der ersten REK-Phase (von 1994 bis einschließlich 1997) im Durchschnitt 6,35 Themen bearbeitet, waren es in der zweiten Phase (von 1998 bis 2002) 5,77. Dies zeigt eine nur minimale Straffung und Konzentration auf weniger Themenschwerpunkte und macht deutlich, dass die breite Zahl von einbezogenen Akteuren (siehe unten) zu Beginn eines REK (egal ob es in der frühen oder späteren Phase erarbeitet worden ist) in den meisten Fällen mit einer dementsprechend hohen Anzahl von Themenschwerpunkten verbunden ist. Dies ist im Interesse einer breiten Beteiligung von regionalen Akteuren und damit letztendlich einer breiten Akzeptanz in der Region und einem möglichst konfliktarmen Start eines REK in der Praxis (und damit auch bei ggf. weiteren neuen REK in der Zukunft) wohl kaum zu vermeiden, sollte aber spätestens im Rahmen einer Aktualisierungs- oder Fortschreibungsphase bzw. in der Umsetzung auf die wesentlichen Hauptthemen (Hauptprobleme oder Hauptpotentiale) konzentriert werden.

Abbildung 7: Themenschwerpunkte in den REK

	Tourismus/Naherholung/Freizeit/Sport/ Kultur/Kurortentwicklung	Verkehr/technische Infrastruktur/ Abwasser	Wirtschaft	Wohn-/Gewerbe-/Ind.-flächenentw.	Freiraum/Natur/Landschaft/Umwelt/ Ökologie/Gewässer/Trinkwasser	Marketing/ Image	Siedlungsentwicklung/Städtebau/ Dorfentwicklung	Regionale Kooperation	Zentralörtliche Entwicklung	Bergbau/Kiesabbau	Wissenschaft/Innovation	Soziale Infrastruktur/Bildung/ Arbeit/Jugend/Soziales	Land-/Forstwirtschaft	demographische Entwicklung	Anzahl der Themenschwerpunkte
Unstrut-Helme															<b>8</b>
Kyffhäusergebiet															<b>6</b>
Westlicher Kyffhäuserkreis															6
Hainich-Werratal															6
Burgenland-Drei Gleichen															7
MZ Leinefelde-Worbis															<b>6</b>
<i>Wismut</i>															<b>4</b>
Altenburg-Nord															<b>8</b>
Raum Altenburg															<b>10</b>
Östliches Thüringer Schiefergebirge															<b>6</b>
Obere Saale															3
Orlasenke															<b>7</b>
Westlicher Thüringer Wald															5
Weidatalsperren															<b>6</b>
Schmölln-Gößnitz															7
Stausee Hohenwarte															3
Bälderdreieck															2
Nördliches Weimarer Land															5
Thüringer Rhön															6
Inselsberg															<b>2</b>
Westlicher Landkreis Sonneberg															6
Erfurter Seen															7
<i>Greiz-Reichenbach</i>															<b>10</b>
<i>Oberzentrum Südthüringen.</i>															<b>7</b>
Südlicher Landkreis Saalfeld-Rudolstadt															5
<i>Saalebogen</i>															<b>10</b>
Mittleres Werratal															3
Schkölen-Heideland															12
Hermisdorfer Kreuz															<b>7</b>
Schwarzatal															<b>3</b>
Zahl der Nennungen des Themenschwerpunktes	30	24	23	16	16	8	14	17	5	5	4	7	12	2	
Rangfolge der Nennungen	1	2	3	5	5	9	7	4	11	11	13	10	8	14	

Legende: **fett geschriebene Anzahl der Themenschwerpunkte** = REK von 1994 – 1997

**kursiv** = REK mit regionaler Bedeutung

Quelle: Angaben der jeweiligen REK-Bearbeiter bzw. der Geschäftsstellen der Regionalen Planungsgemeinschaften

Entsprechend der Größe (Einwohnerzahl), der Kreiszugehörigkeiten und der bearbeiteten Themenschwerpunkte wurde versucht, eine Kategorisierung der REK nach ihrer raumstrukturellen und strategischen Bedeutung vorzunehmen (Tabelle 4).

**Tabelle 4: Kategorisierung der REK nach ihrer raumstrukturellen und strategischen Bedeutung entsprechend ihrer Größe (Einwohnerzahl), Kreiszugehörigkeiten und der bearbeiteten Themenschwerpunkte**

REK mit Kreisbedeutung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bäder der Toskana des Ostens,</li> <li>• Kyffhäuserregion,</li> <li>• Unstrut-Helme-Gebiet,</li> <li>• Gipskarstlandschaft Südharz,</li> <li>• Weidatalsperrren,</li> <li>• Mittleres Werratal,</li> <li>• Raum um den Inselsberg,</li> <li>• Orlasenke,</li> <li>• Nördliches Weimarer Land,</li> <li>• Stausee Hohenwarte,</li> <li>• Westlicher Kyffhäuserkreis,</li> <li>• Schwarzatal,</li> <li>• Obere Saale,</li> <li>• Östliches Thüringer Schiefergebirge,</li> <li>• Südlicher Landkreis Saalfeld-Rudolstadt,</li> <li>• Goldene Aue,</li> <li>• Altenburger Land - Nordregion,</li> <li>• Raum um Sömmerda,</li> <li>• Erfurter Seen,</li> <li>• Schkölen-Heideland-Elstertal,</li> <li>• Leinefelde-Worbis,</li> <li>• Gebiet um Menteroda,</li> <li>• Schmölln/Gößnitz und Umland,</li> <li>• Westlicher Landkreis Nordhausen,</li> <li>• Burgenland-Drei Gleichen,</li> <li>• Westlicher Landkreis Sonneberg,</li> <li>• Gebiet ums Hermsdorfer Kreuz (mit derzeitigen Zuschnitt, Themenschwerpunkten und Struktur),</li> <li>• Westlicher Thüringer Wald</li> </ul>
Summe der REK mit Kreisbedeutung	28 (= 74 % aller 38 REK)
REK mit Kreisbedeutung und/oder regionaler Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuhaus/Rw.-Sonneberg-Neustadt b.C. (REK mit Kreisbedeutung mit Potentialen zu REK mit regionaler Bedeutung),</li> <li>• Technologieregion Ilmenau (erhält vor allem durch den Themenschwerpunkt Wissenschaft/Technologie regionale Bedeutung),</li> <li>• Raum um Oberhof (erhält vor allem durch seine landes- und bundessportliche Bedeutung höhere Priorität),</li> <li>• Raum Altenburg (besitzt bei zukünftig stärkerer Berücksichtigung der Themen Stadt-Umlandbeziehungen(unter Einbeziehung der beiden angrenzenden REK-Gebiete) und perspektivischer Kooperation mit Städten der Thüringer Städteachse Potentiale als REK mit regionaler Bedeutung),</li> <li>• Hainich-Werratal (eher Kreisbedeutung),</li> <li>• Thüringer Rhön</li> </ul>
Summe der REK mit Kreisbedeutung und/oder regionaler Bedeutung	6 (= 16 % aller 38 REK)
REK mit regionaler Bedeutung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nordöstliches Vogtland,</li> <li>• Städtedreieck am Saalebogen, (Pilotfunktion für Städteverbund)</li> <li>• Oberzentrum Südthüringen, (Maßnahmevorschlag</li> </ul>

	Oberzentraler Städteverbund mit Landesbedeutung) <ul style="list-style-type: none"> <li>Wismutregion (räumlich regionale Bedeutung; Themenschwerpunkte und Maßnahmen teilweise Landesbedeutung)</li> </ul>
Summe der REK mit regionaler Bedeutung	4 (=10 % aller 38 REK)
REK mit Landesbedeutung	0

Quelle: eigene Darstellung USBECK GmbH

Die REK mit Kreisbedeutung haben in Thüringen größtenteils eine Einwohnerzahl von max. 30.000 bis 40.000 EW (teilweise bis 60.000 EW), liegen meist innerhalb eines Kreisgebietes (Ausnahmen möglich, wie z.B. bei "Rund um den Inselsberg", "Mittleres Werratal", "Burgenland-Drei Gleichen", "Stausee Hohenwarte") und enthalten die meist typischen Themenschwerpunkte des ländlichen Raumes (z.B. Tourismus, Siedlungs-/Dorfentwicklung, Land-/Forstwirtschaft, Verkehr, Wirtschaft).

Die REK mit regionaler Bedeutung haben in Thüringen mindestens 50.000 bis 60.000 EW und bearbeiten als Themenschwerpunkte (neben den oben genannten Themen) vor allem Themen wie zentralörtliche Funktionen (von Mittelzentren bzw. Mittelzentren mit Teilfunktionen eines Oberzentrums), Stadt-Umland-Beziehungen und Städtekooperationen (Städteverbände).

Nach dieser Kategorisierung liegen drei Viertel der Thüringer REK auf der Ebene mit Kreisbedeutung, lediglich 10 % (4 REK) haben regionale Bedeutung und 6 REK nehmen eine Zwischenstellung ein.

REK mit Landesbedeutung („REK der Landesliga“) sind nicht vorhanden, wenn man davon absieht, dass einzelne Maßnahmen (z.B. BUGA in der Wismutregion) durchaus auf dieser Ebene anzusiedeln sind.

### Zusammenfassend hat Thüringen in der Mehrzahl

- hinsichtlich **Fläche, Einwohnerzahl und Anzahl der Kommunen kleine REK mit Kreisbedeutung;**
- REK in **ländlichen, peripheren, grenznahen und strukturschwachen Gebieten mit geringer Bevölkerungsdichte, negativer Bevölkerungsentwicklung und niedrigem zentralörtlichen Versorgungsniveau** (im zentralen Teil der Landes - Mittelthüringen - sind die wenigsten REK erarbeitet worden),
- REK, die entsprechend ihrer **Lage, ihrer Siedlungs- bzw. Raumstruktur und dem Problemdruck in der ersten Hälfte bzw. Mitte der 90er Jahre Themenschwerpunkte** im Bereich **Tourismus, Wirtschaft, Verkehr, regionale Kooperation, Natur und Landschaft, Flächen- und Standortentwicklung, Städtebau-/ Dorfentwicklung, Land- und Forstwirtschaft und Vermarktung** setzten.

### 3.3 Maßnahmen/ Projekte in den REK

Bei der Untersuchung der in den REK erarbeiteten Maßnahmen konnten die Fragebögen von 27 REK-Gebieten ausgewertet werden (Tabelle 5):

**Tabelle 5: In Thüringer REK fixierte Maßnahmen**

(Grundlage: Auswertbare Fragebögen von 27 REK)

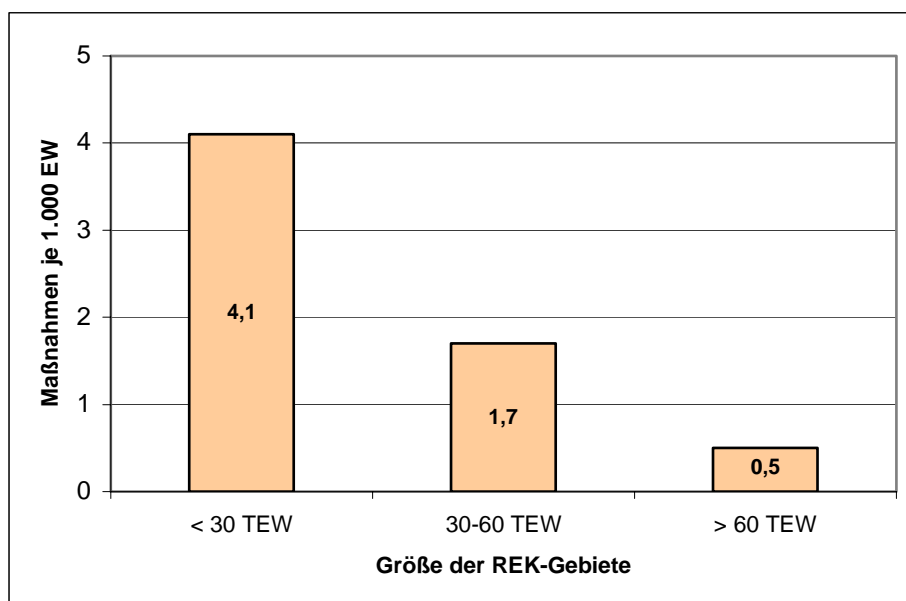
Anzahl der Maßnahmen	1833
Anzahl prioritärer Maßnahmen	620
Durchschnittl. Zahl der Maßnahmen/REK	68
Durchschnittl. Zahl prioritärer Maßnahmen/REK	23

Quelle: Angaben aus Fragebögen; eigene Zusammenstellung USBECK GmbH

Insgesamt wurden in diesen 27 REK 1.833 Maßnahmen erarbeitet, das sind im Durchschnitt 68 Maßnahmen pro REK. Als prioritäre Maßnahmen werden insgesamt 620 Maßnahmen ausgewiesen (23 prioritäre Maßnahmen pro REK).

In Anbetracht der Umsetzungs- und Finanzkraft der meist kleinen Kommunen und auch des Landes muss diese hohe Anzahl an Projekten bzw. Maßnahmen hinsichtlich der Umsetzung als unrealistische "Wunschliste" gewertet werden, zumal sich die Zahl der vorgesehenen Maßnahmen im Durchschnitt umgekehrt proportional zur Einwohnerzahl der REK-Regionen verhält. Das heißt, je geringer die Einwohnerzahl der jeweiligen Region, umso mehr Maßnahmen/Projekte werden in der Regel konzipiert. So wollen, bezogen auf 1.000 Einwohner, Regionen mit einer Einwohnerzahl unter 30.000 etwa das Dreifache an Maßnahmen realisieren als die mit über 30.000 Einwohnern (Abbildung 8).

**Abbildung 8: Zusammenhang zwischen Einwohnerzahl der REK-Regionen und der Zahl der Maßnahmen in einem REK**



Quelle: Angaben aus den Fragebögen; eigene Berechnungen USBECK GmbH

Differenziert man die Maßnahmen nach dem Zeitpunkt der REK-Erarbeitung (siehe Tabelle 6), ist bei den "jüngeren" REK (1998 - 2002) eine Halbierung der durchschnittlichen Anzahl der Maßnahmen bzw. Projekte gegenüber den "älteren" (1994 bis 1997) und damit eine deutliche Konzentration feststellbar.

**Tabelle 6: Differenzierung nach Zeitpunkt der REK-Erarbeitung**

	Abschluss der REK-Erarbeitung	
	bis Ende 1997 (12 REK)	1998 - 2002 (15 REK)
Anzahl der Maßnahmen	1.194	639
Anzahl prioritärer Maßnahmen	381	239
durchschnittliche Zahl Maßnahmen/REK	100	43
durchschnittliche Zahl prioritärer Maßnahmen/REK	32	16

Quelle: Angaben aus den Fragebögen; eigene Berechnungen USBECK GmbH

Bei der Untersuchung des Verhältnisses kommunaler zu interkommunaler Maßnahmen/Projekte (Angaben dazu in 24 Fragebögen, wobei nicht in jedem Fall alle Maßnahmen kommunalen bzw. interkommunalen Projekten zugeordnet worden) ist ein leichter Überhang interkommunaler Maßnahmen festzustellen (48,5 % : 51,5 %).

Anzahl kommunaler Projekte: 695 (= 48,5 %)  
 Anzahl interkommunaler Projekte: 733 (= 51,5 %)  
 durchschnittliche Zahl kommunaler Projekte/REK: 29  
 durchschnittliche Zahl interkommunaler Projekte/REK: 31

Differenziert man auch hier nach den "jüngeren" und "älteren" REK, ist bei den "jüngeren" REK der Anteil der interkommunalen (regionalen) Maßnahmen bzw. Projekte gestiegen.

**Tabelle 7: Kommunale und interkommunale Projekte in den REK (differenziert nach dem Zeitpunkt der REK-Fertigstellung)**

	Abschluss der REK-Erarbeitung	
	bis Ende 1997 (11 REK)	1998 - 2002 (13 REK)
<b>Kommunale Projekte</b>	(Anzahl)	447
	(%)	51,2
<b>Interkommunale Projekte</b>	(Anzahl)	426
	(%)	48,8
<b>durchschnittliche Zahl Maßnahmen/REK</b>	79	43
<b>durchschnittliche Zahl kommunaler Maßnahmen/REK</b>	40	19
<b>durchschnittliche Zahl interkommunaler Maßnahmen/REK</b>	39	24

Quelle: Angaben aus den Fragebögen; eigene Berechnungen USBECK GmbH

Mit der Abnahme der Zahl der Maßnahmen/prioritären Maßnahmen einerseits und der zunehmenden stärkeren Orientierung auf regionale Projekte ist in jüngerer Zeit eine stärkere Schwerpunktsetzung im Umgang mit dem Planungsinstrument REK zu verzeichnen, durch die eine Konzentration der Potenziale und die Umsetzungschancen für die Projekte verbessert werden können.

### 3.4 Akteursbeteiligung bei den REK

Die Akteursbeteiligung bei der Erarbeitung der REK ist in den meisten Fällen sehr breit, konzentriert sich jedoch naturgemäß auf die Verwaltungen der beteiligten Kommunen, der betreffenden Landkreise und der Regionalen Planungsgemeinschaften sowie des Landes.

Nachfolgende zusammenfassende Übersicht gibt auf der Grundlage von 32 auswertbaren Fragebögen von REK und Modellprojekten die Hauptakteursgruppen wieder (Tabelle 8):

**Tabelle 8: Wichtigste Akteursgruppen bei den REK**

Akteursgruppe	Zahl der Nennungen
Kommunen	32
Landratsämter	31
Regionale Planungsgemeinschaften	29
Land	26
IHK / HWK	18
Unternehmen	24
Vereine / Verbände	14
Sonstige *	18

\* hierunter fallen u.a. GFAW, Arbeitsamt, Regionalbeiräte, Naturparkverwaltungen, Fachämter, Wissenschaftseinrichtungen

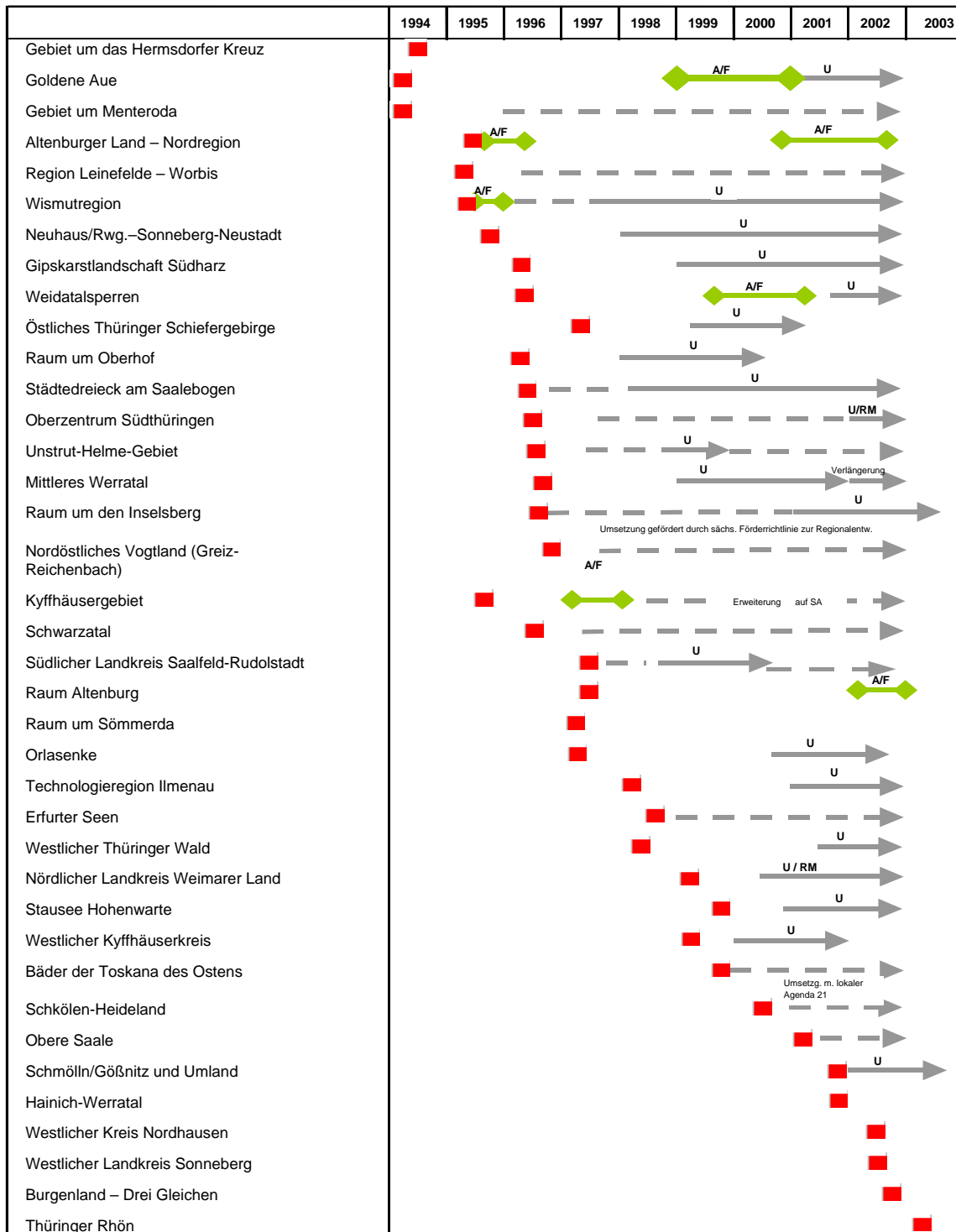
Quelle: Angaben aus den Fragebögen; eigene Zusammenstellung USBECK GmbH

### 3.5 Grad des Entwicklungsfortschritts der REK

Von den insgesamt 38 REK konnten bisher 20 REK mit Zuwendungen gemäß der Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung erste Umsetzungsschritte erfahren. Meist wurden damit Projektmanagement und Moderation des Umsetzungsprozesses, teilweise auch die Anstellung eines Regionalmanagers gefördert (siehe Abbildung 9).

Bei 18 REK erfolgte bisher keine Förderung mit Hilfe der o.g. Richtlinie. Allerdings werden etwa 9 REK verwaltungsintern bzw. in kommunaler Eigenregie umgesetzt. Hier werden die notwendigen finanziellen und personellen Kapazitäten durch die Kommunen selbst, durch andere Fördermittelquellen (z.B. Lokale Agenda 21 u.a.), Einbindung der Wirtschaft oder andere Möglichkeiten bereit gestellt. Ein Konzept befindet sich noch in der Konzepterarbeitung ("Thüringer Rhön"). Bei weiteren 8 REK konnte bisher - aus verschiedensten Gründen - noch keine Umsetzung erfolgen, wobei 2 REK erst im Jahr 2002 eine Aktualisierungsphase abgeschlossen haben und weitere 4 REK erst 2001/2002 fertiggestellt wurden.

Abbildung 9: Erarbeitung, Aktualisierung und Umsetzung der REK seit 1994



Legende

- Konzeptfertigstellung
- ◀ A/F ▶ Aktualisierung/Fortschreibung
- U → Umsetzung mit Fördermitteln zur Förderung der Regionalentwicklung für Projektmanagement, Moderation, Regionalmanager (RM)
- Umsetzung des REK durch Kommunen ohne Fördermittel zur Förderung der Regionalentwicklung

Quellen: Angaben der REK-Bearbeiter bzw. der regionalen Akteure; Thür. Staatskanzlei, RPG

Bei 2 REK hat bisher keine nennenswerte Umsetzung stattgefunden ("Hermsdorfer Kreuz" und "Sömmerda"), wobei sich auch diese Regionen die Option auf Umsetzung weiter offen halten wollen und sich dem nicht grundsätzlich verschließen.

Geht man davon aus, dass von den insgesamt 38 REK lediglich 2 bisher in gar keiner Form eine Umsetzung erfahren haben, so muss man feststellen, dass sich das REK als umsetzungsorientiertes Planungsinstrument bewährt hat. Selbst REK-Gebiete, die bisher keine Umsetzungsförderung erhielten, haben mit dem Umsetzungsprozess begonnen, so dass man die hohe Umsetzungsorientierung nicht allein mit dem Fluss von Fördermitteln begründen kann. Diese Entwicklung kann zunächst als positiv eingeschätzt werden.

Der Zeitpunkt, wann nach Konzeptfertigstellung mit der Umsetzung begonnen wird, ist sehr unterschiedlich, doch kann man in den meisten Fällen feststellen, dass eine Auseinandersetzung mit dem Umsetzungsprozess direkt im Anschluss an die Konzeptfertigstellung durch die Kommunen erfolgt. Dies mündet bei der Mehrzahl in die Beantragung von Fördermitteln über die Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung und damit die professionelle Umsetzung mittels Regional-/Projektmanagement und Moderation durch externe Experten.

In anderen Fällen erfolgt zunächst teilweise aus verschiedensten Gründen eine verwaltungsinterne Umsetzung (Umsetzung in kommunaler Eigenregie ohne Förderung durch die o.g. Richtlinie). In diesen Fällen sind genaue Aussagen zum Zeitpunkt des Umsetzungsbeginns nicht möglich.

Betrachtet man die Zeitspanne von Konzeptfertigstellung (bzw. bei den REK, die nach der REK-Erarbeitung z.B. aus Gründen fehlender Akzeptanz eine Aktualisierung/Fortschreibung erfahren haben - Ende dieser Aktualisierungsphase) bis Umsetzungsbeginn (d.h. Beginn einer durch die Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung geförderte Umsetzung), so vergehen im Durchschnitt etwa 2 Jahre. Den längsten Zeitverzug weist das REK "Oberzentrum Südthüringen" mit fast 6 Jahren auf, kürzeste Fristen sind bei den REK "Goldene Aue", "Weidatal Sperren" (jeweils nach Aktualisierung) und "Schmölln-Gößnitz" festzustellen (max. 4 Monate).

Ursachen für die lange Zeitspanne zwischen Konzept- bzw. Aktualisierungsfertigstellung und gefördertem Umsetzungsbeginn sind

- Langer Auseinandersetzungs- und Konsensprozess der Region mit den Ergebnissen des REK / Unstimmigkeiten über Finanzierung / unklare Vorstellungen über Art und Weise der Umsetzung und der Organisationsform/ unterschiedliche Vorstellungen zu Maßnahmen, Prioritäten;
- Klärung der Möglichkeiten der Bereitstellung des finanziellen Eigenanteils der Kommunen bei der Umsetzung geförderter Maßnahmen;
- Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung seit 1997 in Kraft (mit Förderung der Umsetzung);
- Zeitraum zwischen Förderantrag und Bewilligung nach Einschätzung aus den Fragebögen ist zu lang.

In Anbetracht der Erfahrungen vom REK "Oberzentrum Südthüringen" muss davon ausgegangen werden, dass bei vielen REK ein relativ langer Auseinandersetzungsprozess mit den Ergebnissen des REK die wesentliche Ursache für den langen Zeitverzug ist. Beim REK "Inselberg" hat es z.B. lange Diskussionen über die effektivste Organisationsform der Region gegeben, wobei es hier bereits unmittelbar nach Fertigstellung des Konzeptes eine Umsetzung in kommunaler Eigenregie (über einen Bürgermeisterstammtisch mit externer Beratung) gegeben hat. Auch der Wechsel von Verantwortlichkeiten in den Kommunen (Wechsel der Bürgermeister) hat Einfluss

auf die Fristen, wodurch nicht selten auch neue Prioritäten in den konzipierten Maßnahmen aufgestellt wurden, über die vor einem Förderantrag erst Konsens erzielt werden musste. Teilweise herrschte auch die Meinung, mit dem REK sei der größte Teil der Arbeit getan, ohne sich darüber im Klaren zu sein, dass erst dann der schwierigste Teil auf die Region zukommt.

Dies alles stützt unsere These, dass in Zukunft bei allen REK-Beteiligten und Akteuren klar sein muss, dass **die Umsetzung und deren klar definierte Organisationsform fester Bestandteil des Arbeitsprozesses am REK** ist und damit am Ende der Konzepterarbeitung nur solche Maßnahmen in den Maßnahmenkatalog aufgenommen werden sollten, zu denen während der Bearbeitung Konsens erzielt werden konnte, **und für die der finanzielle Eigenanteil der Kommunen bei der Umsetzung der Maßnahmen geklärt ist**. Damit verkürzt sich der Maßnahmenkatalog auf ein realistisches Maß an Projekten, und es kann wahrscheinlich auf diese Art und Weise am deutlichsten der Zeitraum zwischen Konzeptfertigstellung und Umsetzungsbeginn verkürzt werden.

Natürlich muss auch berücksichtigt werden, dass die Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung erst 1997 in Kraft getreten ist. Die größte Zahl der REK wurden zwischen 1994 und 1997 erarbeitet (insgesamt 23), so dass auch damit teilweise der hohe Zeitverzug zu erklären ist. Die Abbildung 9 zeigt deutlich, dass die Zeit bis einschließlich 1997 die Phase der REK-Erarbeitung gewesen ist und ab Ende 1997/Anfang 1998 die Umsetzung von REK deutlich stärker zum Vorschein kommt (wobei auch danach noch 15 neue REK erarbeitet wurden). Bei den REK, die vor 1998 erarbeitet wurden und später eine Förderung über die o.g. Richtlinie erfahren haben, dauerte die Zeit von Konzept- bzw. Aktualisierungsfertigstellung bis Umsetzungsbeginn im Durchschnitt etwa knapp 28 Monate. Bei den REK, die danach erarbeitet wurden, verkürzte sich diese Zeitspanne auf etwa 18 Monate. Aber auch das ist noch zu lang, wenn man davon ausgeht, dass erst ab diesem Zeitpunkt tatsächlich mit der Umsetzung begonnen wird (und es in dieser Zeit keine verwaltungsinterne Umsetzung gibt).

Auch der Zeitraum zwischen Förderantrag und Bewilligung ist teilweise zu lang. So ist z.B. beim REK "Unstrut-Helme-Gebiet" ca. ein 3/4 Jahr vergangen. In Gesprächen und Workshops wurde dafür u.a. verantwortlich gemacht, dass die IMAG keine Entscheidungskompetenz hat. Dies trifft nach eigenen Recherchen zu, ist aber nicht der alleinige Grund. Beispiele wie "Goldene Aue", "Weidatalsperren" und "Schmölln-Gößnitz" zeigen aber, dass deutlich kürzere Fristen möglich sind. Aber auch hier ist festzustellen, dass die REK "Goldene Aue" und "Weidatalsperren" im Anschluss an eine Aktualisierung (die wurde notwendig, da das erste REK in der Region nicht die nötige Akzeptanz gefunden hat) umgesetzt wurden. Hier ist von einem entsprechend hohen Auseinandersetigungsgrad der Region hinsichtlich der Anforderungen, Ziele und Ergebnisse des REK bereits vor und während der REK-Erarbeitung auszugehen, was von uns als wesentliche Ursache für die kurze Übergangszeit gewertet wird.

Insgesamt muss der Zeitraum von 2 Jahren zwischen Konzeptfertigstellung und gefördertem Umsetzungsbeginn als wesentlich zu lang eingeschätzt werden, u.a. auch deshalb, weil prioritäre Maßnahmen und deren Umsetzungsmanagement nach den Abschlussberichten teilweise in einem Zeitraum von 2 bis 4 Jahren realisiert werden bzw. in Realisierung sein sollten. Außerdem können bereits innerhalb von 2 Jahren Maßnahmen an Aktualität bzw. Problemdruck erheblich verloren haben oder andere bisher unberücksichtigte Probleme sind in den Vordergrund gerückt, so dass eine Umsetzung des "alten" REK zumindest teilweise nicht mehr sinnvoll ist und vor Umsetzungsbeginn zunächst eine Aktualisierung notwendig ist.

Wie viele REK-Maßnahmen konnten bereits umgesetzt werden bzw. befinden sich in der Umsetzung?

Insgesamt konnten dazu 19 REK (Fragebögen) ausgewertet werden (REK-Gebiete, in denen die Umsetzung bereits begonnen hat, mit oder ohne Förderung). In diesen 19 REK wurden insgesamt 1.123 Maßnahmen erarbeitet.

Danach konnten bisher 147 Maßnahmen (13,1 %) umgesetzt werden, 280 Maßnahmen (25 %) befinden sich in der Umsetzung. Differenziert man dies nach dem Zeitpunkt der Erarbeitung der REK, so sind bei den Maßnahmen, die bis 1998 erarbeitet wurden 116 Maßnahmen (16,3 %) umgesetzt und 181 (25,5 %) in der Umsetzung. Von den Maßnahmen, die im Rahmen späterer REK (ab 1998) erarbeitet wurden, sind bisher 31 Maßnahmen (8 %) umgesetzt und 99 Maßnahmen (24 %) in der Umsetzung.

In folgenden REK-Gebieten sind die meisten Maßnahmen umgesetzt bzw. in Umsetzung (Tabelle 9):

**Tabelle 9: Auswahl von REK mit hoher Umsetzung**

REK-Gebiet	Planungsregion	in Angriff genommene Maßnahmen	umgesetzte Maßnahmen	Konzeptfertigstellung	Umsetzungsbeginn	Umsetzungsmanagement	Förderung Umsetzungsmanagement (Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung)
Raum um den Inselsberg	Südwest	53	68	8/96	96 -99	Verwaltungsintern	keine Förderung
					3/01-3/03	externes Prozessmanagement (Büro)	mit Förderung
Städtedreieck am Saalebogen	Ost	62	17	6/96	2/98	LEG	mit Förderung
Nördliches Weimarer Land	Mitte	30	7	99	nach Konzeptfertigstellung, bevor es erste Fördermittel gab	Zweckverband Wirtschaftsförderung	ABM/SAM, Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung, finanzielle Unterstützung durch das LRA
Stausee Hohenwarte	Ost	26	11	12/99	12/00	externes Büro	mit Förderung, finanzielle Unterstützung durch RPG OT
Bälderdreieck	Nord	22	6	11/99	während der Konzepterarbeitung	KAG; Einsatz eines externen Büros als Manager ist geplant	keine Förderung
Greiz-Reichenbach	Ost	13	11	11/96	9/99	Rat der Bürgermeister, kein externer Moderator	erste Umsetzungsphase (bis 12/99) durch Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und Landesplanung gemäß der sächsischen Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung gefördert; weitere Umsetzung durch kommunale Aktivitäten nicht gefördert

Quelle: Angaben aus den Fragebögen; eigene Zusammenstellung USBECK GmbH

Zunächst sind diese REK über alle Planungsregionen verteilt, wobei die meisten in Ostthüringen liegen. Drei dieser REK wurden in der ersten REK-Phase (bis einschließlich 1997) erarbeitet, drei nach 1997. Bis auf ein REK (Bäderdreieck, länderübergreifend) erhielten alle REK eine Förderung, wobei davon auszugehen ist (und drei REK benennen dies explizit), dass die Umsetzungsaktivitäten bereits vor der staatlichen Förderung eingesetzt haben.

Die Angaben zum Umsetzungsmanagement zeigen eine breite Vielfalt von Möglichkeiten (Management durch externes Büro, durch LEG, durch regionale Wirtschaftsfördergesellschaft (GmbH), kommunale Eigenregie (verwaltungsintern, KAG, Rat der Bürgermeister)), so dass an dieser Stelle keine Managementform als die erfolgreichste Form identifiziert werden kann (siehe auch Kapitel 3.6.).

Nach Aussagen von REK-Beteiligten kann man einschätzen, dass dort, wo eine verwaltungsinterne Umsetzung erfolgt, in erster Linie kommunale Projekte, d.h. Projekte, die sich auf das Gebiet einer Kommune erstrecken und meistens auch in die Kompetenzen einer Kommune fallen, realisiert werden. Externes, professionelles Regional-/ Umsetzungsmanagement nimmt dagegen stärker regionale Projekte, vertiefende Konzeptionen oder die Umsetzung strategischer Entwicklungsziele in Angriff.

Im Rahmen der Umsetzung spielen bei der regionalen Kooperation die gegenseitige Abstimmung von kommunalen Maßnahmen und die Umsetzung gemeinsamer Projekte die größte Rolle. Arbeits- bzw. Funktionsteilungen zwischen den Kommunen kommen im Gegensatz dazu kaum zustande.

**Tabelle 10: Formen der regionalen Zusammenarbeit**

Formen der regionalen Zusammenarbeit	Zahl der Nennungen
Abstimmung von Maßnahmen	18
Gemeinsame Projekte	17
Arbeits- bzw. Funktionsteilung	1 (+ eine konzeptionelle Empfehlung)

Quelle: Angaben aus den Fragebögen; eigene Zusammenstellung USBECK GmbH

Es muss aber auch bei der Bewertung der Umsetzung betont werden, dass ein REK ein informelles Planungsinstrument ist und - im Gegensatz zu formellen Planungsinstrumenten - zunächst keine juristisch fixierten Verbindlichkeiten hat. Nur die freiwillige Selbstbindung und damit die Identifikation einer Region mit den Ergebnissen eines REK ist die Grundvoraussetzung für eine Umsetzung.

Die Ergebnisse eines REK können dabei unterschiedliche Wirkungen entfalten. Sie können Grundlage sein für

- **konkrete bauliche Maßnahmen** (z.B. Bau einer Umgehungsstraße, Bau von Rad- und Wanderwegen, Bau eines Schwimmbades, Sanierung von Gebäuden u.ä.),
- **konkrete weitere Projekte** (z.B. Teilnahme an Messen, Erstellung von Werbebroschüren, Durchführung von Veranstaltungen, Aufbau eines weiteren Fachbereiches an einer Hochschule/Universität u.ä.),
- **konzeptionelle Vertiefung** (z.B. Erarbeitung einer Machbarkeitsstudie zu einem vorgeschlagenen Projekt, Erarbeitung einer Marketingstrategie, Erarbeitung eines Konzeptes für Rad- und Wanderwege u.ä.),
- **strategische Entwicklungsaussagen** (z.B. Bildung eines Städteverbundes, perspektivische Bildung einer Einheitsgemeinde, Stärkung oberzentraler Funktionen, Kooperationsaussagen, Abstimmung von Maßnahmen mit benachbarten Kommunen u.ä.).

Unter Berücksichtigung der möglichen Ergebnisformen der REK und der bisher verhältnismäßig kurzen Umsetzungsphase ist eine quantifizierte Bewertung der REK hinsichtlich ihrer bisherigen direkten Wirksamkeit (z.B. bei der Schaffung von Arbeitsplätzen oder dem Abbau der Arbeitslosigkeit) problematisch, methodisch nicht stichhaltig zu realisieren und soll und kann zum gegenwärtigen Zeitpunkt hier nicht vorgenommen werden.

### 3.6 Umsetzungsmanagement, Kooperationsformen und Organisationsstrukturen im REK - Prozess

Die 30 REK-Gebiete, die über den Fragebogen zur Auswertung zur Verfügung standen, zeigen hinsichtlich der Organisation des Umsetzungsmanagements (mit Moderations-, Projekt- und teilweise Regionalmanagementaufgaben) folgendes Ergebnis (Tabelle 11):

**Tabelle 11: Akteure beim Umsetzungsmanagement der REK**

Hauptakteur des Umsetzungsmanagements	Zahl der Nennungen
verwaltungsinterne Umsetzung, ohne jegliche externe Beteiligung (Umsetzung in kommunaler Eigenregie, in einem Fall Umsetzung durch Kreisverwaltung)	6
Anstellung eines externen Büros für Moderation, Koordination, Projektmanagement (teilweise in Zusammenarbeit mit KAG, Stadtverwaltung)	11
LEG / ESW / ZV Wirtschaftsförderung Nördliches Weimarer Land	3
andere (Leiter einer Naturparkverwaltung als Koordinator und Moderator von KAG eingesetzt ("Kyffhäusergebiet"), Anstellung einer Regionalmanagerin ("Südthüringen"))	2
noch keine Umsetzung	7
<i>davon Umsetzung beantragt</i>	2
keine Angaben	1

Quelle: Angaben aus den Fragebögen; eigene Zusammenstellung

Es wird deutlich, dass in Thüringen verschiedenste Formen des Umsetzungsmanagements praktiziert werden. Der Einsatz eines externen Büros als Projekt- oder Regionalmanager zur Umsetzung des REK überwiegt zur Zeit in den Thüringer Regionen. Auch dort, wo eine Förderung der Umsetzung beantragt wurde bzw. wo dies geplant wird, ist der Einsatz eines externen Büros vorgesehen. Eine Bewertung der Wirksamkeit dieser unterschiedlichen Managementformen lässt sich aufgrund fehlender detaillierter Angaben an dieser Stelle nicht vornehmen.

Hinsichtlich der Kooperationsformen der Regionen ergab sich nach Auswertung von 30 Fragebögen folgendes Bild (Tabelle 12):

Bei 16 REK-Regionen wurden im Rahmen der Umsetzung konkrete vertragliche Regelungen vereinbart. Darunter gibt es 11 Gebiete, in denen eine kommunale Arbeitsgemeinschaft (KAG) gebildet wurde bzw. gebildet wird. Damit basiert die kommunale Gemeinschaftsarbeit im Rahmen der Umsetzung eines REK auf einer gesetzlichen Grundlage (Thüringer Gesetz über die kommunale Gemeinschaftsarbeit vom 10.10.2001) und besitzt ein Mindestmaß an formalisierter Zusammenarbeit.

**Tabelle 12: Formen der interkommunalen Kooperation im REK-Prozess**

Kooperationsform	Zahl der Nennungen
KAG	10
Vereinbarung zur Bildung einer KAG	1
Städteverbund	5
Kommunale/interkommunale Kooperationsvereinbarung	7
Verwaltungsvereinbarung zur Zusammenarbeit in ausgewählten Bereichen (Tourismus)	1
Keine vertraglich bzw. sonstig geregelten Kooperationsformen	2
Noch keine Umsetzung	3
Keine Angaben	2

Beim REK "Weidatalsperren" wurden sowohl eine KAG als auch ein Städteverbund angegeben.

Quelle: Angabe aus den Fragebögen; eigene Zusammenstellung

In 5 Regionen haben sich über einen öffentlich-rechtlichen Vertrag Städteverbände gebildet. Die Form des Städteverbundes ist im Gesetz über die kommunale Gemeinschaftsarbeit zwar nicht speziell geregelt, kann aber aufgrund ihrer Bedeutung in Thüringen als Sonderform der öffentlich-rechtlichen Organisationsformen gewertet werden (WINKEL 1998, S. 45) Lediglich in zwei Gebieten wird die Umsetzung ohne vertragliche bzw. sonstige Kooperationsformen betrieben.

In 8 Gebieten wurden Kooperationsvereinbarungen unterschrieben.

Neben den vertraglich geregelten Kooperationsformen und den Kooperationsvereinbarungen gibt es in den meisten Fällen zusätzliche Organisationsstrukturen, die sich in der Phase der REK-Erarbeitung bewährt haben und in der Phase der Umsetzung fortgeführt werden. In diesen Strukturen wird die Zusammenarbeit konkret organisiert. In den meisten Fällen gibt es einen regionalen Beirat oder einen Lenkungsausschuss (Lenkungsgruppe, Projektbeirat, Regionalforum), der in größeren Abständen zusammen kommt, in dem die Mehrzahl der regionalen Akteure vertreten sind und in dem die wesentlichen Richtlinien und Beschlüsse im Hinblick auf die Umsetzung des REK gefasst, Ergebnisse entgegen genommen werden und der Umsetzungsforgang kontrolliert wird. Diese Gremien fungieren meist als eine Art "regionaler Aufsichtsrat".

In einigen Fällen gibt es auch einen Rat der Bürgermeister, der die Richtlinien und Beschlüsse hinsichtlich der Umsetzung des REK vorbereitet und die Umsetzung - teilweise in Zusammenarbeit mit einem Manager oder Koordinator - organisiert und managet.

Die konkreten fachlichen Arbeiten bzw. Projekte werden in Arbeitsgruppen (Facharbeitsgruppen, kommunalen Arbeitsgruppen, Projektgruppen) behandelt.

In den meisten Fällen (siehe Tabelle 11) ist für das Zusammenspiel dieser regionalen Strukturen, für die Organisation und Koordination der Umsetzung, für die Moderation und Mediation, für das Anschieben und Laufendhalten von Prozessen eine professionelle externe Begleitung notwendig. Derartige regionale Managementaufgaben gehen weit über das Leistungsvermögen einer Kommunalverwaltung hinaus. Dort wo die Verwaltung im Alleingang versucht eine REK umzusetzen, erfolgt in den meisten Fällen eine Konzentration auf kommunale Projekte. Die Erfahrungen haben auch gezeigt, dass sich mit einer externen Hilfestellung in den ersten ein bis zwei Jahren der Prozess der eigenständigen Regionalentwicklung noch nicht vollständig entfalten konnte, so dass er erfolgreich und dauerhaft „auf eigenen Füßen“ stehen kann. Dieses Ziel der

eigenständigen Regionalentwicklung sollte aber weiterhin verfolgt werden, bedarf allerdings längere Zeit als erwartet und erfordert auch eine entsprechende finanzielle und personelle Ausstattung in der Region.

## 4 Schlussfolgerungen und Empfehlungen

### 4.1 Umsetzung

Der Stand der Umsetzung der Maßnahmen sowie die Erfahrungen bei den Organisationsstrukturen und dem bisher praktizierten Umsetzungsmanagement zeigen, dass die Umsetzung der REK keine Aufgabe von ein bis maximal drei Jahren ist, sondern unter Berücksichtigung regelmäßiger Evaluierungsphasen einen **längerfristigen Prozess** darstellt und in den meisten Fällen aufgrund der Aufgabenstruktur auch ein **professionelles Umsetzungsmanagement braucht**.

Bisher war der geförderte Umsetzungsprozess immer auf ein bis zwei, maximal drei Jahre (mit Verlängerung), befristet. In den meisten Fällen wurde die Förderung genutzt, um damit Moderations- und Projektmanagementaufgaben, teilweise auch Regionalmanagement (z.B. in "Südthüringen" und im "Nördlichen Weimarer Land") zu finanzieren. Oftmals war diese "Mammutaufgabe" von einer einzigen Person zu bewältigen, die mit dem Management einer ganzen Region als "Einzelkämpfer" bei realistischer Betrachtung überfordert ist.

Aufgrund der hohen Komplexität der Aufgabe ist davon auszugehen, dass die bisherigen Formen des Umsetzungsmanagements für die zukünftigen Aufgaben sowie im Sinne eines effizienten und effektiven Mitteleinsatzes nicht in umfassendem Maße geeignet sind.

Für die Zukunft ist zwischen **Regional- und Projektmanagement zu unterscheiden**.

**Projektmanagement** ist eine auf ein klar definiertes Projekt fixierte, befristete Koordinierungs- und Umsetzungsaufgabe, die das Ziel hat, ein in einem REK festgeschriebenes Projekt zu realisieren.

**Regionalmanagement** ist dagegen eine strategisch ausgerichtete Aufgabe und bedeutet Organisation von ressortübergreifenden Arbeitsvorgängen, Einsatz und Führung des dazu notwendigen Fachpersonals sowie die Kontrolle der Leistungen mit dem Ziel, eine abgegrenzte Region erfolgreich weiter zu entwickeln (in Anlehnung an SEDLACEK 2002).

Für diese Aufgabe (das zeigen mittlerweile auch erste Studien bzw. Untersuchungen zu diesem Thema, z.B. in der LAG Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen der ARL) ist eine

- **dauerhafte, professionelle Organisation** mit mehreren **qualifizierten Mitarbeitern**, die für unterschiedliche Aufgaben zuständig sind (z.B. Personeneinsatz, Konzeption, Finanzmanagement, Organisation, Öffentlichkeitsarbeit, Controlling etc.),
- die **klare Aufgaben und Ziele** gesetzt bekommt, überwiegend im Bereich **regionaler und überregionaler Maßnahmen, Projekte und strategischer Entwicklungsziele**,
- eine entsprechende **Kompetenz- und Finanzausstattung** besitzt
- und die **Nähe zu übergeordneten Entscheidungsträgern** hat

notwendig.

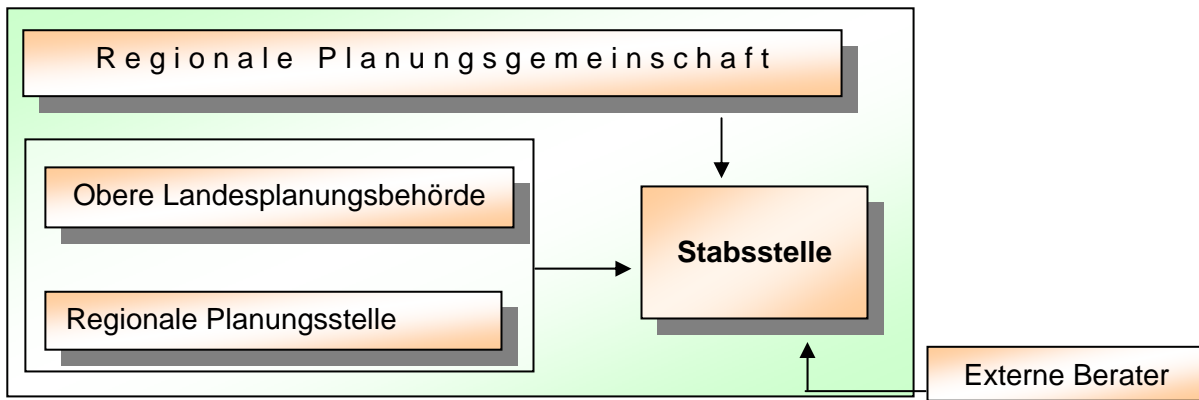
Diesen Ansprüchen können die meisten derzeitigen REK-Gebiete wegen der Kleinteiligkeit und der Personal- und Finanzkraft nicht gerecht werden.

Abhilfe könnten hier verschiedene Modelle liefern:

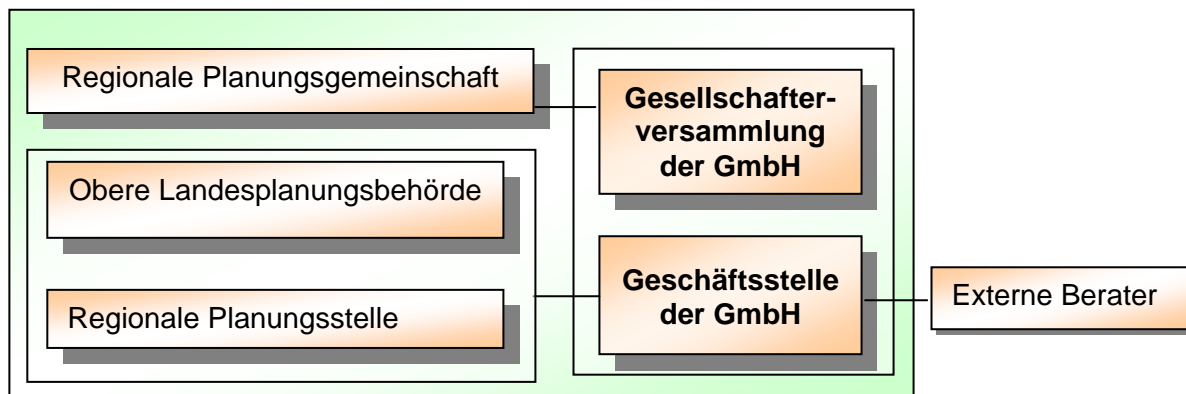
- Ein langfristig angelegter Ansatz wurde 2002 in der Region Nordhessen mit der Bildung der Regionalmanagement Nordhessen GmbH etabliert. Hier haben sich die Stadt Kassel und fünf Landkreise sowie die wichtigsten Partner der Wirtschaft mit Unterstützung des Wirtschaftsministeriums eine schlagkräftige Regionalmanagementorganisation geschaffen, mit der Regionalentwicklung durch Bündelung von Wirtschaftskompetenzen (Cluster) voran getrieben und die internationale Wahrnehmung der Region deutlich erhöht werden soll (SCHACH 2002).
- Im Ergebnis ihrer Untersuchungen zum Regionalmanagement in den Ländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen entwickelte eine Arbeitsgruppe der LAG Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen zwei Vorschläge zu denkbaren Organisationsstrukturen für ein professionelles und dauerhaftes Regionalmanagement, das Modell "Stabsstelle" und das Modell "Regionalmanagement GmbH" (Abbildung 10, SCHENKHOFF 2002)
- Die Ergebnisse der Befragung in den Thüringer REK-Regionen haben gezeigt, dass sich auch die befristete Beauftragung eines externen Büros oder der LEG mit dem Umsetzungsmanagement (Moderation, Koordination, Projektmanagement) bzw. die Form des Zweckverbandes Wirtschaftsförderung am Beispiel des "Nördlichen Weimarer Landes" bewährt haben. Da erstere wegen der Förderbedingungen jedoch zeitlich befristet sind bleibt abzuwarten, ob sich der Umsetzungsprozess auch danach verstetigt. Dies gilt auch für die in einigen Regionen vorgenommene Einstellung eines(r) Regionalmanagers (-managerin) mit Hilfe der GA-Förderung, die vorerst für drei Jahre ausgelegt ist.
- Um einen möglichst effizienten Mitteleinsatz bei der Umsetzung zu gewährleisten und Potenziale zu bündeln, sollten sich benachbarte REK-Gebiete über gleiche oder ähnliche regional bzw. überregional bedeutsame Maßnahmen und Projekte (z.B. Verwendung einheimischer Rohstoffe, Einsatz erneuerbarer Energien, Vermarktung regionaler Produkte, integriertes regionales Verkehrskonzept etc.) verständigen und gemeinsam umsetzen. Dies erscheint angesichts der Kleinteiligkeit der Thüringer REK und damit verbundener finanzieller und personeller Beschränkungen bei der Umsetzung als ein sinnvoller und praktikabler Weg. Ein Ansatz dafür existiert mit dem Regionalmanagement Thüringer Wald, mit dem die Regionalen Planungsgemeinschaften Mittel-, Südwest- und Ostthüringen mit dem Verband Naturpark Thüringer Wald e.V. ein "Gemeinsames Regionales Entwicklungsprogramm Naturpark Thüringer Wald" umsetzen wollen (HOSSE 2002). Bei dieser Bündelung von Maßnahmen aus mehreren REK wären auch, aufgrund ihrer Kompetenz und der regionalen Verankerung, Personen aus den Regionalen Planungsstellen für das Management prädestiniert. Eine solche Aufgabe muss jedoch als sogenannter "full time job" angelegt und mit eigenständigen Kompetenzen und Mitteln ausgestattet sein (Abbildung 11).

**Abbildung 10: Mögliche Organisationsstrukturen für ein dauerhaftes Regionalmanagement**

Modell A: "Stabsstelle"

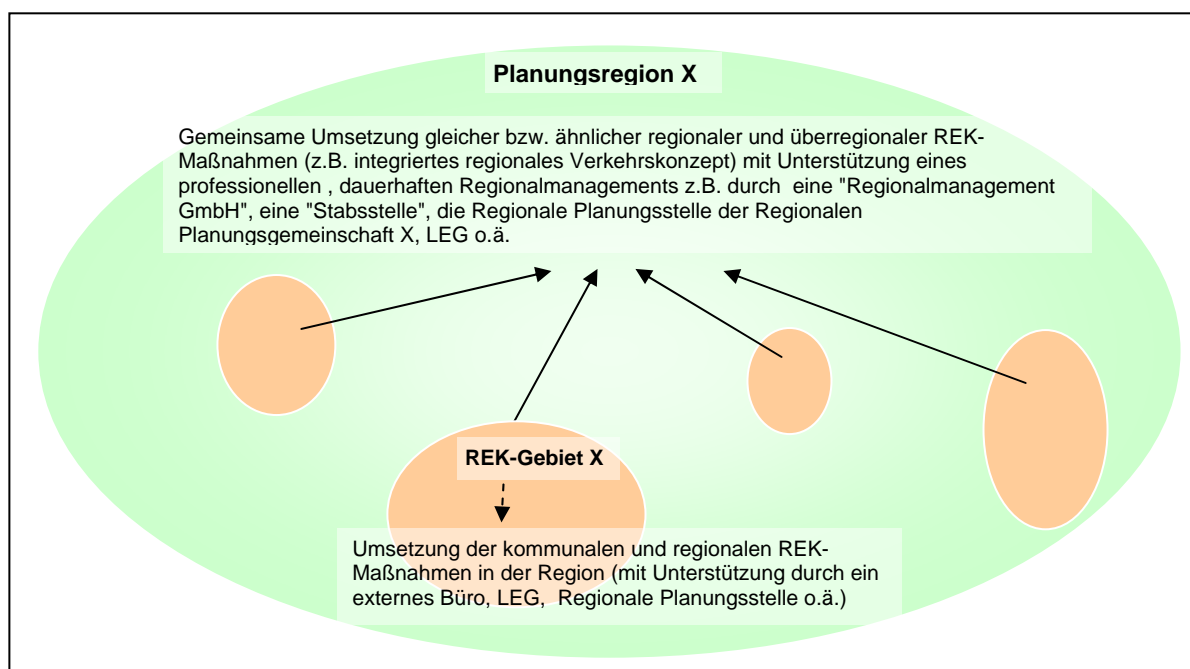


Modell B: Regionale Management GmbH



Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an SCHENKHOFF 2002

**Abbildung 11: Maßnahmedifferenzierte Umsetzungsstrukturen**



Quelle: eigene Darstellung

## 4.2 Aktualisierung, Koordinierung, Evaluierung

Etwa zwei Drittel der REK sind vor mehr als fünf Jahren erarbeitet worden. Bei den meisten dieser Konzepte dürfte eine Aktualisierungsphase dringend erforderlich sein. Für eine Aktualisierung/Fortschreibung, die bei einigen bereits angegangen wurde, sprechen mehrere Gründe:

- Die regionalen oder überregionalen Rahmenbedingungen haben sich verändert, z.B. demographische Transformation, Wohnungsleerstand und Stadtumbau.  
Es fällt auf, dass die meisten REK, die sich in Thüringen ja auf den ländlichen Raum konzentrieren, in einer Phase des wirtschaftlichen Aufschwungs (1994 - 1997) und der "demographischen Erholung" (Rückgang der Westwanderung, höhere Geburtenraten, Suburbanisierung) abgeschlossen wurden. Gerade bezüglich der demographischen Entwicklung sind aber seit 1997 gravierende Veränderungen eingetreten, die somit in den meisten REK in der Analyse, den Leitbildern und Maßnahmen mehr oder weniger unberücksichtigt blieben. Lediglich zwei REK ("Nordöstliches Vogtland" (Greiz-Reichenbach), "Schkölen-Heideland-Elstertal") haben die Bevölkerungsentwicklung explizit als Themenschwerpunkt benannt.  
Aber nicht nur im ländlichen Raum sondern insbesondere bei den REK mit stärkerem "Stadtbezug" werden das Thema Bevölkerungsentwicklung und die damit im Zusammenhang stehenden Themen der Sicherung und Weiterentwicklung zentralörtlicher Funktionen unter Berücksichtigung der demographischen Transformation, der Städtekooperationen, des Stadtumbaus und -rückbaus sowie der Stadt-Umland-Beziehungen zunehmend zu Kernfragen, die einen gewissen Aktualisierungsdruck auf vorhandene REK auslösen.
- Die kommunalen Rahmenbedingungen können sich verändern.  
Hier können z.B. veränderte Ergebnisse bei Bürgermeister- und Stadtratswahlen oder Veränderungen bei Hauptakteuren aber auch sich verändernde Sichtweisen auf Prioritätensetzungen eine Rolle spielen. Es können sich Eigentumsverhältnisse oder bauliche Bedingungen verändern, die die Umsetzung von Maßnahmen beeinflussen.
- Rechtliche Regelungen können sich verändern.
- Konzeptionelle Vertiefungen können zu Veränderungen führen.  
Es gibt Fälle, wo sich für eine Umsetzung zuerst noch eine konzeptionelle Vertiefung (z.B. Machbarkeitsstudie) erforderlich macht, die innerhalb der REK-Erarbeitung in der Regel nicht geleistet werden konnte, die aber zu Aussagen kommt, die eine Umsetzung erschweren oder nicht realisierbar machen. Dadurch wird eine Aktualisierung erforderlich.
- Die Dimension (Gebietsabgrenzung) der REK-Gebiete kann sich durch Einbeziehung benachbarter Räume verändern und damit zu einer Aktualisierung führen.

Bisher haben 6 REK-Gebiete (laut Angaben der vorliegenden Fragebögen und Unterlagen) Aktualisierungsmaßnahmen bzw. eine Fortschreibung im Rahmen der Umsetzung oder im Rahmen einer Fördermaßnahme vorgenommen (siehe Abbildung 9). Dies betrifft in allen Fällen REK aus der frühen Phase (Erarbeitung zwischen 1994 und 1997). Teilweise sind sie aktualisiert worden, weil die Region mit den Ergebnissen des REK nicht konform ging (oftmals wird die zu geringe Einbeziehung der regionalen Akteure in die Erarbeitung des REK genannt), teilweise erfolgte eine Aktualisierung, weil sich kommunale und konzeptionelle Rahmenbedingungen verändert oder sich auch völlig neue Handlungsfelder eröffnet haben (z.B. Internet). In anderen Fällen hat die Einbeziehung neuer Akteure und damit die Vergrößerung des REK-Gebietes zu Aktualisierungen geführt.

Hieraus leiten sich folgende Schlussfolgerungen ab:

- **Aktualisierung** der REK ist, angesichts der vielfach mehr als fünf Jahre zurück liegenden Konzepterarbeitung, dringend notwendig und muss entweder direkter Bestandteil der Umsetzung sein oder (bei länger zurückliegenden) als notwendiger Zwischenschritt eingelegt werden.
- Aktualisierung wird von vielen (kleinen!) Kommunen kaum allein zu leisten sein. Aktualisierung bedeutet letztlich auch **Monitoring**, d.h. laufende Beobachtung, Feststellen von Trends und auch Erfolgskontrolle. Nur so kann ein REK auch zu einem, der aktuellen Situation und den veränderten Bedingungen angepassten Handlungskonzept werden. Monitoring und Aktualisierung müssen jedoch als professionelle Instrumentarien betrachtet werden, setzen methodische Kenntnisse und Erfahrungen voraus und bedürfen bei der Vielzahl kleiner REK mit kleinen Gemeinden zwingend der Unterstützung durch die laufende Raubeobachtung der Thüringer Staatskanzlei, der Regionalen Planungsstellen und/bzw. der Landratsämter. Dies kann auch den Zeit- und Kostenaufwand für die Kommunen, die beauftragten Büros bzw. das Regionalmanagement erheblich einschränken und auch die Schwerpunktsetzung auf kommunal übergreifende Problem- und Aufgabenfelder befördern.
- Im Rahmen der Aktualisierung sollte
  - eine deutliche Straffung der Analyse durch die Konzentration auf die in der ersten REK-Phase erkannten wesentlichen Hauptproblem- und -themenfelder und
  - die Erarbeitung bzw. Aktualisierung weniger (hauptsächlich regionaler und überregionaler) realistischer/umsetzbarer Projekte inklusive des von den Kommunen unterzeichneten gemeinsamen Willens zur Umsetzung (inklusive Förderantrag), auch mit dem Nachweis des entsprechenden Eigenanteils erfolgen.
- Im Interesse der Minimierung des Zeit-, Kosten- und Arbeitsaufwandes für die REK sollte eine verstärkte **Koordinierung und Abstimmung** mit anderen Instrumenten, wie Wirtschaftsförderung, Infrastrukturförderung, Städtebauförderung, Landentwicklung, (insbesondere mit dem AEP (Agrarstruktureller Entwicklungsplan) erfolgen, um die Dopplung von Analysen und Themenschwerpunkten zu vermeiden. Es muss darauf geachtet werden, dass sich erarbeitete Leitbilder, Maßnahmen und Projekte sinnvoll ergänzen. Vorschläge zur Bildung neuer Organisationsstrukturen müssen dahingehend geprüft werden, inwiefern vorhandene Organisationen genutzt werden können. Das REK als fachübergreifendes informelles Planungsinstrument sollte die Inhalte vorhandener Fachplanungen berücksichtigen, gleichzeitig sollten nachfolgende Fachplanungen REK-Inhalte aufgreifen und weiterentwickeln.
- Eine **generelle Evaluierung** der REK-Gebiete in einem Abstand von 4 bis 6 Jahren erscheint sinnvoll. Im Rahmen dieser Evaluierung sollten u.a. folgende Schwerpunkte geprüft werden:
  - **Aktualität der REK**  
Es ist zu fragen, ob die Inhalte und Maßnahmen noch aktuell sind und/oder ob es neue/andere Themenfelder gibt, die in den Vordergrund der regionalen Entwicklung gerückt sind bzw. in absehbarer Zeit rücken werden. Beispiele sind neue wissenschaftlich-technische Entwicklungen und die dadurch ausgelösten Veränderungen in der Wirtschaft; Bevölkerungsentwicklung und die damit im Zusammenhang stehenden Themen der Sicherung und Weiterentwicklung zentralörtlicher Funktionen unter Berücksichtigung der demographischen Transformation, der Städtekooperationen, des Stadtumbaus und -rückbaus sowie der Stadt-Umland-Beziehungen. Eine andere Frage ist, wie weit das REK in der Region als Grundlage für das regionale Handeln noch genutzt wird.
  - **Stand der Umsetzung** (Erfolgskontrolle, Erfahrungen, begünstigende und hemmende Faktoren)
  - **Dimension der REK-Gebiete**

Hier sollte geprüft werden, ob es sinnvoll ist und von den regionalen Akteuren mit getragen wird, bestehende REK-Gebiete durch Einbeziehung benachbarter Räume oder durch Zusammenschluss mehrerer benachbarter REK-Gebiete zu erweitern. Damit könnten z.B. in der Aktualisierungsphase Themen wie Stadt-Umland-Beziehungen, Bevölkerungsentwicklung, zentralörtliche Versorgungsfunktionen etc. in die Untersuchung einbezogen werden und eine effiziente Umsetzung erfolgen. Der Gedanke einer solchen Erweiterung sollte aber in erster Linie aus der betroffenen Region bzw. den betroffenen Regionen selbst kommen und nicht von "oben" durchgesetzt werden.

Unabhängig von denkbaren räumlichen Erweiterungen sollten aber auch weiterhin die bestehenden REK-Gebiete ihre Berechtigung haben und die bisherigen Leistungen anerkannt und gewürdigt werden, da sie durch Selbstfindung und in vielen Fällen Selbstbindung zustande gekommen sind und sich der Kooperationsgedanke "von unten" allmählich entwickelt hat. Ein neues Thema im Rahmen der Aktualisierung von "kleinen" REK könnte z.B. die Erarbeitung von gemeinsamen Flächennutzungsplänen sein, was als eine prioritäre Maßnahme im Maßnahmenkatalog aufgenommen werden könnte. Dies bedarf jedoch der Zustimmung aller beteiligten Kommunen. Die Ersetzung des REK durch einen gemeinsamen Flächennutzungsplan wird nicht als sinnvoll erachtet, da REK als informelles Instrument nach dem Prozesscharakter und dem Inhalt über diesen hinaus gehen.

#### - **Vorhandensein anderer kooperativer Ansätze in Thüringen und deren Förderung**

Neben den REK gibt es in Thüringen weitere Kooperationsformen, wie z.B. das Städtenetz "SEHN" oder regionale Kooperationen, die aus dem bundesweiten Wettbewerb "Region der Zukunft" hervorgegangen sind. Auch die Städte Erfurt - Weimar - Jena und Jena - Gera - Altenburg unternehmen erste gemeinsame Schritte zu einer verstärkten regionalen Zusammenarbeit. Diese kooperativen Ansätze sollten **unterstützt und ausgebaut** werden. Eine **Unterstützung** sollte u.a. dahingehend erfolgen, dass diese Kooperationsformen - auch wenn sie nicht aus dem Instrument REK hervorgegangen sind - über die Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung gefördert werden können.

Die Evaluierung sollte sowohl durch die Landes- bzw. Regionalplanung (IMAG, Regionale Planungsstellen) als auch durch die jeweiligen Regionen selbst erfolgen, um mögliche Differenzen ausgleichen zu können und damit eine abgewogene Einschätzung zu erhalten. Außerdem sollten alle REK-Gebiete evaluiert werden, um einen Überblick über den Stand der REK und deren Umsetzung zu behalten. Das schließt auch diejenigen ein, die bisher bei der Umsetzung keine Fördermittel über die Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung erhalten haben, dafür aber in den meisten Fällen eine Förderung für spezielle Projekte über andere Fördermöglichkeiten genutzt haben.

## 5 Zusammenfassung

Der REK-Prozess hat in Thüringen seit Mitte der 1990er Jahre eine beachtliche Breite erreicht und ist zu einem unverzichtbaren Instrument der Landes- und Regionalentwicklung geworden. Die REK in Thüringen sind in der Mehrzahl von "unten" gewachsen, d.h. die wesentlichen Initiativen zur Erarbeitung und Umsetzung der REK sind von den jeweiligen Kommunen selbst gekommen. Dies ist eine Ursache dafür, dass es in Thüringen eine Vielzahl kleiner REK (bezüglich Fläche, Einwohnerzahl und Anzahl der Kommunen) gibt. Dies entspricht auch der Ausrichtung der Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung, die sich insbesondere an Teilräume mit außerordentlichem Entwicklungsbedarf, besonderen Problemlagen bzw. ausgewiesenen Konfliktpotenzialen wendet. Es haben sich vor allem die Kommunen in ländlichen, peripheren, grenznahen und strukturschwachen Gebieten mit geringer Bevölkerungsdichte, negativer Bevölkerungsentwicklung und niedrigem zentralörtlichen Versorgungsniveau zu REK verständigt, da hier Anfang und Mitte der 1990er Jahre der Problemdruck am größten war. Die Themenschwerpunkte lagen in den Bereichen Tourismus, Wirtschaft, Verkehr, regionale Kooperation, Natur und Landschaft, Flächen- und Standortentwicklung, Städtebau-/Dorfentwicklung, Land- und Forstwirtschaft und Vermarktung. Insgesamt geht die Bedeutung und Ausstrahlung der Mehrzahl der Thüringer REK kaum über die Kreisgrenzen hinaus.

### Positive Effekte der REK in Thüringen

- Die Regionalplanung und regionalplanerische Belange haben an Bedeutung gewonnen. Die REK haben zu einem besseren Planungsverständnis für regionale Probleme, Zusammenhänge und Lösungsansätze beigetragen.
- Die REK tragen zur vertikalen (Land - Region - Kreis - Gemeinde) und horizontalen (innerregionale Kommunikation zwischen den Akteuren) Kommunikation und Zusammenarbeit bei.
- Die REK befördern den regionalen Selbstfindungsprozess und entwickeln bzw. stärken das regionale Bewusstsein/Selbstbewusstsein.
- Die REK fördern das Verständnis für die und das Vertrauen gegenüber den kommunalen Nachbarn.
- Die REK tragen zur Abstimmung und Bündelung regionaler Maßnahmen und Aktivitäten bei und führen zu gemeinsamen Projekten von Kommunen und Akteuren. Damit leisten die REK einen Beitrag zur effizienten Regionalentwicklung.
- Die REK sind ein regionales und informelles Planungsinstrument, die wie kaum ein anderes eine beachtliche Umsetzungskraft entfalten konnten. Dies betrifft sowohl die Organisation der Umsetzung als auch die Umsetzung einzelner Maßnahmen selbst, allerdings nicht ohne beträchtliche finanzielle Förderung.
- Mit der Abnahme der Zahl der Maßnahmen/prioritären Maßnahmen in den letzten Jahren und der zunehmenden stärkeren Orientierung auf regionale und überregionale Projekte ist ein Trend zur Schwerpunktsetzung und Bündelung der Potenziale zu verzeichnen.
- Die Periode von der Fertigstellung der REK bis zum Umsetzungsbeginn hat sich in den letzten Jahren verkürzt (wenngleich sie immer noch zu lang ist).

**Erfolgsfaktoren für ein REK und dessen Umsetzung sind,**

- der Wille der Region, ein REK zu erarbeiten und die Initiative, Aktivität und das Engagement der Region, das REK umzusetzen,
- klar definierte Aufgaben und Zielvorstellungen,
- die Konzentration auf die wesentlichen Themenschwerpunkte und eine dementsprechend straffe Analyse,
- die Erarbeitung weniger, dafür realisierbarer, möglichst regionaler, klar definierter Projekte mit eindeutiger Prioritätensetzung,
- die enge Zusammenarbeit zwischen dem beauftragten Büro und der Region während der Konzepterarbeitung, die Identifikation einer Region mit den Ergebnissen eines REK und die freiwillige Selbstbindung,
- die frühzeitige Bildung einer kommunalen Arbeitsgemeinschaft gemäß § 4 des Thüringer Gesetzes über die kommunale Gemeinschaftsarbeit (ThürKGG) zur Umsetzung des Konzeptes.

Es wird eine regelmäßige Evaluierung (etwa aller 4 - 6 Jahre) aller REK empfohlen mit den Schwerpunkten

- Aktualität
- Umsetzungsstand
- Überprüfung der Gebietsabgrenzung
- Berücksichtigung weiterer kooperativer Ansätze in Thüringen und deren Förderung.

Die Evaluierung sollte sowohl durch die Landes- und Regionalplanung als auch durch die jeweilige REK-Region selbst durchgeführt werden.

Im weiteren Umgang mit den REK sollte eine laufende Aktualisierung erfolgen und schrittweise ein Monitoring als professionelles Instrumentarium mit Unterstützung durch die laufende Raumbewertung der Thüringer Staatskanzlei, der Regionalen Planungsstellen und der Landratsämter aufgebaut werden. Im Rahmen der Aktualisierung sollte auf eine Straffung der Analyse und die Konzentration auf die wesentlichen Hauptprobleme bzw. Entwicklungsschwerpunkte sowie die Entwicklung realisierbarer, regional und überregional bedeutsamer Maßnahmen und Projekte geachtet werden. Dabei ist die verstärkte Koordinierung und Abstimmung mit anderen Planungsinstrumenten erforderlich.

Die Umsetzung der REK, eine regelmäßige Evaluierung und die entsprechende Aktualisierung sollten von Beginn an fester Bestandteil des REK-Prozesses sein. Dabei sollte durch frühzeitigen Konsens zu prioritären Maßnahmen, die Gewährleistung der finanziellen Mittel für deren Umsetzung, die Stärkung der Entscheidungskompetenzen der IMAG und die Bildung geeigneter Organisationsformen ein möglichst nahtloser Übergang vom Konzept zur Umsetzung hin zu einem dauerhaften und professionellen Regionalmanagement erfolgen. Hinsichtlich eines effizienten Regionalmanagements ist über die Verständigung benachbarter REK-Regionen zu gemeinsamen regionalen Projekten und dessen gebündelte Umsetzung nachzudenken.

Um den Prozess der regionalen Kooperation in Thüringen weiter zu fördern, sollte die Richtlinie zur Förderung der Regionalentwicklung dahingehend flexibilisiert werden, dass auch andere bestehende und sich entwickelnde Kooperationsformen, die nicht im Rahmen eines REK entstanden sind (z.B. Städtekooperationen (Städtenetze, Städteverbände), Stadt-Umland-

Kooperationen, Kooperationsformen, die aus dem Bundeswettbewerb "Regionen der Zukunft" u.a. hervorgegangen sind u.a.) über diese Richtlinie gefördert werden können.

Für das Land Thüringen hat der Raum der Thüringer Städteachse im überregionalen Wettbewerb eine strategische Bedeutung. Dieser Raum war im bisherigen REK-Prozess nur wenig eingebunden. Es existieren jedoch eine Vielzahl von Studien, Konzepten und Kooperationsaktivitäten, deren Ergebnisse gebündelt und zu strategischen Programmen ausgerichtet werden sollten. Solche Programme, die dem Sinne nach den Charakter von großräumigen REK besitzen, könnten als regionale Aktionsprogramme für den Raum der Thüringer Städteachse oder Teile davon ausgerichtet sein.

## Literaturverzeichnis

- BMBAU, Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau: Raumordnungspolitische Orientierungsrahmen (ORA). Leitbilder für die räumliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland, Bonn 1993
- BMBAU, Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau: Raumordnungspolitische Handlungsrahmen. Mittelfristiges Arbeits- und Aktionsprogramm, Bonn 1995
- DILLER, C.: Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland. Leske+Budrich, Opladen 2002
- FREISTAAT SACHSEN: Landesentwicklungsplan Sachsen. Dresden 1994
- FREISTAAT SACHSEN, Staatsministerium des Inneren: 1. Erfahrungsaustausch der Sächsischen Aktionsräume der Regionalentwicklung. Tagungsbericht vom 13./14.Mai 2002 in Neukirchen/Pleiße
- FREISTAAT THÜRINGEN: Landesentwicklungsprogramm Thüringen. Erfurt 1993
- HOSSE, O.: Regionalmanagement Thüringer Wald – Voraussetzungen, Organisation, Projekte. In: Regionalmanagement in der Praxis – Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen . In: ARL-Arbeitsmaterialien 2002 (im Druck)
- KIND, G.: Stand der interkommunalen Zusammenarbeit in den neuen Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. In: Interkommunale Zusammenarbeit – Planerisches Handeln über Grenzen hinweg. ARL-Arbeitsmaterial Nr. 259, 1999, S. 1-4
- MÜLLER, B.: Kooperative Entwicklungsansätze in Ostdeutschland: Von der Raumordnung zur Regionalentwicklung. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 9/10.1999, S. 597-608
- PAEPKE, M. und THÄGER, F.: Regionale Aktionsprogramme in Sachsen-Anhalt. In: Interkommunale Zusammenarbeit – Planerisches Handeln über Grenzen hinweg. ARL-Arbeitsmaterial Nr. 259, 1999, S. 96-104
- ROOKS, P.: Regionales Entwicklungs- und Handlungskonzept (REK) – eine Bilanz aus Sicht der Staatsregierung. In: 1. Erfahrungsaustausch der Sächsischen Aktionsräume der Regionalentwicklung. Tagungsbericht vom 13./14.Mai 2002 in Neukirchen/Pleiße, S. 7-11
- SCHACH, H.: Regionalmanagement in der Praxis – Das Beispiel der Nordhessen GmbH. Vortrag auf der 15. Sitzung der LAG, Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen der ARL am 2. 10. 2002 in Leipzig
- SCHENKHOFF, H.-J.: Regionalmanagement in der Praxis – Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen. In: ARL-Arbeitsmaterialien 2002 (im Druck)
- SCHMIGALLA, H.: Regionale Entwicklungskonzepte – Erfahrungen und Empfehlungen. Hrsg.: Thüringer Ministerium für Wirtschaft und Infrastruktur, Erfurt, 1997
- SEDLACEK, P., BARTSCH, R., MUNSEL, K., SCHWÄMMLEIN, I.: Evaluation Regionaler Entwicklungskonzepte (REK) in Thüringen. Studie im Auftrag der Thüringer Staatskanzlei, Abteilung Raumordnung und Landesplanung, Friedrich-Schiller-Universität Jena 2001
- SEDLACEK, P.: Regionalmanagement – Grundlagen eines neuen Ansatzes der Regionalentwicklung. Vortrag auf der 15. Sitzung der LAG Sachsen, Sachsen-Anhalt, Thüringen der ARL am 2. 10. 2002 in Leipzig
- WINKEL, R. u. a.: Interkommunale Kooperation zur Umsetzung Regionaler Entwicklungskonzepte. Hrsg.: Thüringer Ministerium für Wirtschaft und Infrastruktur, Erfurt 1998

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Regionale Entwicklungskonzepte in Thüringen	5
Abbildung 2:	Dimensionen von REK in Thüringen	6
Abbildung 3:	Größe der REK in Thüringen nach der Zahl der Einwohner und der beteiligten Städte und Gemeinden	7
Abbildung 4:	Bevölkerungsdichte der REK-Gebiete Thüringens	8
Abbildung 5:	Bevölkerungsentwicklung in den REK-Regionen Thüringens 1990-2001	8
Abbildung 6:	Integration von Zentralen Orten in die REK Thüringens	9
Abbildung 7:	Themenschwerpunkte in den REK	12
Abbildung 8:	Zusammenhang zwischen Einwohnerzahl der REK-Regionen und der Zahl der Maßnahmen in einem REK	15
Abbildung 9:	Erarbeitung, Aktualisierung und Umsetzung der REK seit 1994	18
Abbildung 10:	Mögliche Organisationsstrukturen für ein dauerhaftes Regionalmanagement	27
Abbildung 11:	Maßnahmedifferenzierte Umsetzungsstrukturen	27

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Zeitliche und formale Einordnung der REK als Instrument in die Raumordnung und Landesplanung	3
Tabelle 2:	Verteilung der REK-Gebiete nach Planungsregionen	9
Tabelle 3:	Rangfolge der Themenschwerpunkte in REK	10
Tabelle 4:	Kategorisierung der REK nach ihrer raumstrukturellen und strategischen Bedeutung entsprechend ihrer Größe (Einwohnerzahl), Kreiszugehörigkeiten und der bearbeiteten Themenschwerpunkte	13
Tabelle 5:	In Thüringer REK fixierte Maßnahmen	15
Tabelle 6:	Differenzierung nach Zeitpunkt der REK-Erarbeitung	16
Tabelle 7:	Kommunale und interkommunale Projekte in den REK (differenziert nach dem Zeitpunkt der REK-Fertigstellung)	16
Tabelle 8:	Wichtigste Akteursgruppen bei den REK	17

Tabelle 9: Auswahl von REK mit hoher Umsetzung

21

Tabelle 10: Formen der regionalen Zusammenarbeit

22

Tabelle 11: Akteure beim Umsetzungsmanagement der REK

23

Tabelle 12: Formen der interkommunalen Kooperation im REK-Prozess

24

Abkürzungen

ABM / SAM	Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen /
AEP	Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung
BM	Bürgermeister
DGB	Deutscher Gewerkschaftsbund
ESW	Entwicklungsgesellschaft Südwestthüringen
FH	Fachhochschule
FNP	Flächennutzungsplan
FVV	Fremdenverkehrsverein
GfAW	Gesellschaft für Arbeit und Wirtschaft
HWK	Handwerkskammer
IG	Interessengemeinschaft
IHK	Industrie- und Handelskammer
k.A.	keine Angaben
KAG	Kommunale Arbeitsgemeinschaft
KLP	Kulturlandschaftspark
LEG	Landesentwicklungsgesellschaft
LK	Landkreis
LRA	Landratsamt
LW/FW	Landwirtschaft / Forstwirtschaft
MdL	Mitglied des Landtages
MZ	Mittelzentrum
MZTOZ	Mittelzentrum mit Teilfunktionen eines Oberzentrums
OT	Ostthüringen
OZ	Oberzentrum
REK	Regionale Entwicklungskonzepte
RPG OT	Regionale Planungsgemeinschaft Ostthüringen
RROP	Regionaler Raumordnungsplan
SBA	Straßenbauamt
SV	Stadtverwaltung
TFM	Thüringer Finanzministerium
TIM	Thüringer Innenministerium
TLU	Thüringer Landesanstalt für Umwelt
TLVwA	Thüringer Landesverwaltungsamt
TMLNU	Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt
TMSG	Thüringer Ministerium für Soziales und Gesundheit
TMWAI	Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit, Infrastruktur
TOZ	Teilfunktionales Oberzentrum
TSK	Thüringer Staatskanzlei
TU	Technische Universität
UG	Untersuchungsgebiet
UZ	Unterzentrum
VG	Verwaltungsgemeinschaft
ZV	Zweckverband