

# KOMMUNIKATION MIT ALLEN SINNEN

## Regionen moderieren

„Der Letzte macht das Licht aus“ – ein Satz, der die Runde machte, als 1989 viele DDR-Bürger über westdeutsche Botschaften in Osteuropa den Weg in den Westen suchten und damit zum Ende der DDR beitrugen. Der Satz hat dann ebenfalls schnell den Weg in den Westen angetreten, denn als 1991 die Verlegung des Regierungssitzes für das vereinigte Deutschland von Bonn nach Berlin beschlossen wurde, machte er auch in der Region am Rhein die Runde. Schließlich sollten etwa 15.000 Arbeitsplätze im Regierungsbereich verlegt werden, zu denen dann noch die Diplomaten, Lobbys, Journalisten und andere aus dem Umfeld der Regierungsarbeit kommen würden. Zwölf Jahre später ist von „Licht aus“ nicht mehr die Rede. Im Gegenteil: Die Region gehört zu den wenigen in Nordrhein-Westfalen, die in den letzten zehn Jahren sowohl Arbeitsplatz- als auch Bevölkerungszuwächse zu verzeichnen hatten. In Fachzeitschriften und Tagungsbeiträgen der Planungssphäre wurde die Region Bonn/Rhein-Sieg/Ahrweiler immer öfter im Zusammenhang mit Innovation genannt.

Was ist das Geheimnis des Erfolgs? Natürlich haben die Bonner in den Verhandlungen über den so genannten „Bonn-Berlin-Vertrag“ gute Arbeit geleistet und dafür gesorgt, dass Fördermittel in die „fünf Säulen für die Zukunft der Region“ flossen. Auf diese hatten sich Bonn, der Rhein-Sieg-Kreis und der Landkreis Ahrweiler blitzschnell geeinigt, um gemeinsam agieren zu können. Dazu gehörte zum Beispiel auch, dass die Telekom in Bonn blieb. Deshalb hat die Region vom Telekommunikations-Boom der 90er Jahre profitiert. Es wur-

den neue Fachhochschulstandorte in den Mittelzentren der Region, Forschungszentren und UNO-Einrichtungen in Bonn gebaut.

Nicht wenige in der Region sagen aber auch deutlich, dass der Erfolg eng mit einer im gleichen Zeitraum gut entwickelten regionalen Kooperation verknüpft ist. Sichtbare Etappen der kommunalen Kooperation sind unter anderem die gemeinsamen Anstrengungen zur zukunftsorientierten Entwicklung des Wohnungsangebots in der Region und zur überregionalen Vermarktung ([www.umzug-nach-bonn.de](http://www.umzug-nach-bonn.de)), zur Lösung von Verkehrsproblemen wie z.B. der Frage, wie die Region an das Hochgeschwindigkeitsnetz der Bahn angebunden wird, und zur Vereinbarung von Grundregeln für die Entwicklung von Einzelhandel und Zentren. Aus der Perspektive der Moderation solcher Prozesse auch in anderen Regionen lassen sich Strategien der Moderation und Erfolgsfaktoren der Kooperation benennen.

### **Klares Konzept für Kommunikation und Moderation**

Nach den Regeln der Kunst gestaltete Prozesse nehmen den Respekt vor unterschiedlichen Interessenlagen als Ausgangspunkt und sorgen für Transparenz, für nachvollziehbare Wege zu Entscheidungen. Sie bieten gestaffelte Beteiligungsmöglichkeiten für verschiedene Akteure und sorgen so für Arbeitsfähigkeit, aber auch Offenheit. Sie benutzen wiedererkennbare und wiederkehrende Prozesselemente für bessere Orientierung. Solche Prozessqualitäten sind eine Bedingung dafür, dass ein attraktives Kraftfeld entsteht, in dem Vertrauen, Zweckbündnisse und koordiniertes Handeln wachsen können.

Ein Problem ist die direkte Bürgerbeteiligung auf regionaler Ebene – die Erarbeitung von Struktur-Konzepten auf regionaler Ebene ist für die meisten Bürgerinnen und Bürger zu abstrakt. Es kommt dann darauf an, die in Verbindung damit stehenden lokalen Projekte mit kreativer und qualitätvoller Bürgerbeteiligung zu gestalten. In Bonn und den Nachbargemeinden wurden deshalb zahlreiche Wohnungsbauprojekte, die die unterschiedlichsten Bauträger realisiert haben, mit intensiver Bürger- und Mieterbeteiligung geplant.

### **Öffentlichkeitsarbeit, „Planungsmarketing“**

„Tu Gutes und rede darüber“ – diese Devise gilt auch für interkommunale Kooperation. Eine gute Pressearbeit und Ausstellungen, z.B. in den Filialen der Kreissparkasse oder anderer beteiligter Akteure, machen die Bürger der Region auf das Geschehen aufmerksam. Broschüren und Internet-Information gehören heutzutage dazu. Wichtig ist, dass konkrete Namen von Kommunen, Planern und Bauträgern genannt werden. Das erhöht die Identifikation der Akteure und gibt ihnen in der Region ein Gesicht. Die Beteiligung an überregionalen Diskussionen, z.B. im Rahmen von Wettbewerben, Kongressen oder europäischen Netzwerken, fördert die Selbstreflexion, aber auch den Stolz, dazu zu gehören. Ein überregional tätiger Projektentwickler: „Wir erzählen gern in anderen Regionen von den Kooperationsstrukturen hier. Sie schaffen gute Voraussetzungen für unsere Arbeit!“

### **Zweckbündnisse und Alltagsvorteile**

Im heiklen Widerstreit von Konkurrenz und Kooperation zwischen den Kommunen reicht Moral („Kooperation ist gut!“) nicht. Deshalb müssen Absicht und Vorteile der Kooperation auf unterschiedlichen Ebenen leicht erkennbar sein. Sie wird mit dem wenig moralisch aufgeladenen Begriff „Zweckbündnis“ praktisch fassbar.

- Die Bewältigung des Strukturwandels unter gerechter, aber auch wirkungsvoller Verteilung der Mittel in der Region nach einem sinnvollen und akzeptierten Konzept verlangt die Mitwirkung aller Kommunen.
- Die Realisierung eines anspruchsvollen Bauvorhabens, das zukunftsweisende Impulse in die Region trägt, ist nur möglich, wenn Kommune, Architekturbüro, Bauträger, Fördermittelgeber, Vermarkter und Fachberater von Anfang an zusammenarbeiten.
- Ein solches Impulsprojekt profitiert von der Bekanntmachung des Projekts in der Region durch Diskussionsrunden und Zeitungsartikel sowie überregional durch die Internet-Arbeit.
- Wer sich an der Finanzierung eines Untersuchungsauftrags beteiligt, hat auch Mitspracherechte bei seiner Durchführung.

Es sind immer wieder Vorteile für die einzelnen Beteiligten sichtbar. Sie nennen dabei als Vorteile z.B. bessere Information, mehr Einflussnahme, Vorteile durch Qualität im Wettkampf um knappe Fördermittel und die überregionale und europaweite Selbstdarstellung.

### **Formelle und informelle Netzwerke**

Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, dass in den Werkstätten, Hearings und Regionalen Informationsveranstaltungen ein breites Spektrum relevanter Akteure vertreten ist. Dazu gehören neben den Kommunen und übergeordneten Institutionen z.B. kommunale und private Wohnungsbaugesellschaften, private Bauträger und Investoren, Verbände für Mieter, Grundeigentümer, Einzelhandel, Verbraucherschutz, Umweltschutz usw., Handelsunternehmen, sozial und kulturell engagierte Gruppen und die Politik.

Aus dieser breiten Basis ergibt sich ein Kontakt- und Gesprächsnetzwerk in der Region, das unabhängig von einzelnen Veranstaltungen die Themen lebendig hält und damit die Arbeit deutlich stützt. Gleichzeitig muss es aber auch Anlässe zur Begegnung und für gemeinsame Erlebnisse geben. In der Region Bonn / Rhein-Sieg / Ahrweiler sind die Regionalen Informationsveranstaltungen zu einem gerne genutzten Anlass des Zusammentreffens in der Region geworden.

Nicht zu unterschätzen ist auch das Netzwerk der Fachleute: Es entstehen neue Ebenen der Zusammenarbeit und vor allem zahlreiche persönliche, tragfähige Kontakte. Das schnelle Telefongespräch löst die langwierige schriftliche Bearbeitung eines „Vorgangs“ ab. Die Beteiligung an Forschungsvorhaben und Modellprojekten, die den Austausch mit anderen Regionen ermöglichen, bietet Chancen zur fachlichen Qualifikation der Planung in der Region.

„Durch die Einbindung in den Regionalen Arbeitskreis Entwicklung, Planung und Verkehr wurden wir als Investoren auf das Projekt aufmerksam“, kommentierte eine später in der Region Bonn / Rhein-Sieg / Ahrweiler tätige Investorengruppe ihre Erfahrungen. „Alle Beteiligten, die Grundstückseigentümer, die Mitarbeiter der Gemeindeverwaltung in Swisttal, der Stadtplaner und auch wir, die Investoren, haben die bisherige unbürokratische und sehr effiziente Zusammenarbeit im Sinne einer ‚öffentlichen und privaten Partnerschaft‘ als sehr angenehm empfunden.“

### **Robuste Strukturen**

Zur Betreuung des Gesamtprozesses und der gemeinsamen Projekte braucht es eine gemeinsame Anlaufstelle und Personen, die als

Ansprechpartner und Informationsdrehscheibe fungieren. Wenn sich an dieser Aufgabe alle beteiligten Kommunen – oder zumindest die leistungsfähigsten – mit Sach-, Geld- oder Personalleistungen beteiligen und hierfür einen verlässlichen Schlüssel festlegen, wächst die Verbindlichkeit der Arbeit. Robust heißt auch: Der Fortgang der Dinge sollte nicht von der Vollständigkeit der Beteiligung abhängig gemacht werden, wenn auch viel für sie getan werden sollte. Das Konsensprinzip ist schön, aber es gibt Einzelinteressen unter Umständen die Möglichkeit der kompletten Blockade.

### **Lösbare Probleme erkennen**

Orientierung am Machbaren und Nutzbringenden hilft. „Von 100 bestehenden Problemen sind 80 in angemessener Zeit mit angemessenem Aufwand lösbar. Wir müssen uns diesen 80 widmen und uns nicht an den 20 unlösbaren die Zähne ausbeißen“, sagt Sigurd Trommer, Stadtbaurat von Bonn.

### **Ein Kraftfeld organisieren – Emotionen wecken und die Sinne ansprechen**

Regionale Kooperation von selbstständigen Kommunen darf das Ziel vollständiger Kontrolle getrost vergessen. Energie für die Kooperation wird auf ganz anderen Wegen mobilisiert: wenn Vorteile erlebbar werden, wenn Emotionen wie Identifikation und Stolz Anknüpfungspunkte finden und wenn auch die Sinne angesprochen werden. Duftende Äpfel aus Meckenheim und ein Glas guter Rotwein von der Ahr sind als Bestandteile der regionalen Informationsveranstaltungen schon Tradition an Rhein, Sieg und Ahr geworden. Wenn die Werkstattgespräche der großen Untersuchungen und die Sitzungen der technischen Beigeordneten an unterschiedlichen Orten in der Region stattfinden, dann können die Kommunen ihre schönsten Säle, Bürgerhäuser, Museen und Bibliotheken vorführen und mit Stolz Gastgeber sein. Viele der Gäste entdecken dabei etwas Neues in ihrer Region.

### **Schwierigkeiten**

Erfolgsfaktoren zu benennen ist eine typische Strategie des „Stärken Stärken“. In allen regionalen Kooperationsprozessen gibt es auch Hindernisse und viel Raum für Verbesserungen. Dazu gehören Missgunst, parteipolitische Einflüsse, die fachlich nicht auszubalancieren sind, Unzufriedenheit mit den fachlichen Ergebnissen (vor allem, wenn die eigenen Vorstellungen nicht ganz zum Tragen kamen), Zweifel an der Lauterkeit der Motive der Beteiligten oder fehlende Motivation zur Beteiligung. Und vor den Kommunalwahlen besiegt regelmäßig der Lokalpatriotismus wieder die regionale Vernunft. Diese Phänomene erfordern von den Aktivisten gelegentlich erhebliche „Steherqualitäten“.

### **Sieben Sinne für die regionale Moderation**

Gute Ohren: Sie müssen viel Zuhören und sich auch wirklich für die unterschiedlichen Blickwinkel Ihrer Kooperationspartner interessieren.

Geübter Mund: Sie müssen viel miteinander sprechen – das macht Arbeit, die nicht zu unterschätzen ist! Aber vermeiden Sie unnütze Sitzungen und Veranstaltungen, mit denen Sie die Zeit vieler Menschen vergeuden. Achten Sie auf die Feinheiten der Sprache – gerade, wenn es um das Verhältnis einer größeren Stadt zu ihren Nachbarn

geht, sind Empfindlichkeiten weit verbreitet. Versuchen Sie, auch politische Vertreter zu sensibilisieren.

Scharfe Augen: Sie müssen das Maß des Machbaren erkennen können. Ein erfolgreich umgesetztes Vorhaben mit bescheidenerem Anspruch hat positive Wirkung, ein ambitioniertes Vorhaben, das unter die Räder kommt, stärkt nur die Zweifler.

Gute Nase: „Einen guten Riecher haben“, sagt man, wenn jemand ein Gespür für den richtigen Moment hat: Wann sind meine Kooperationspartner bereit, Neues zu wagen? Welche Konstellation von Personen, Themen und Möglichkeiten muss genutzt werden? Welches Argument wird sie überzeugen?

Möglichkeitssinn: Bewahren Sie sich einen unverstellten Blick auf die langfristige Perspektive. Was ist langfristig gesehen möglich, und was sind heute die wirklich nützlichen, nächsten Schritte auf dem Weg dahin?

### **Sinn für Humor brauchen Sie reichlich, um die unvermeidbaren Pannen und Durststrecken zu überstehen!**

Bringen Sie auch den Genuss-Sinn ins Spiel: Machen Sie möglichst vielen primären Sinnen (Hören, Riechen, Schmecken, Tasten, Sehen) Freude in Ihrem regionalen Prozess. Sorgen Sie für ein attraktives Logo, für schön gestaltete und angenehm anzufassende Broschüren, für die emotionale Beruhigung des Wiedererkennbaren, für Erinnerungen an Ihre Veranstaltungen, die im Riech- und Schmeck-Gedächtnis besser verankert sind als je ein Argument im Großhirn!

*Eine Nachbemerkung der Autorin: Fritz Rehsöft hat den Kooperations- und Lernprozess der Region Bonn / Rhein-Sieg / Ahrweiler als zuständiger Abteilungsleiter im Stadtplanungsamt Bonn bis zu seiner Pensionierung Ende 2002 gestaltet und getragen. Zu seinem Abschied vom täglichen Berufsleben habe ich den Abschnitt „Sieben Sinne für die regionale Moderation“ geschrieben.*