

REGIONALMANAGEMENT

in Sachsen-Anhalt

Theoretische Grundlagen und praktische Ausgestaltung
im Vergleich dreier Regionen

Verena Schäffer



Verena Schäffer: Regionalmanagement in Sachsen-Anhalt.
Band 44, 2003 Theoretische Grundlagen und praktische Ausgestaltung
im Vergleich dreier Regionen

Diplomarbeit aus dem Arbeitsbereich Angewandte Geographie; Prof. Dr. Georg Kluczka

METAR - MANUSKRIPTE ZUR
EMPIRISCHEN, THEORETISCHEN UND ANGEWANDTEN REGIONALFORSCHUNG

ISSN:0170-6268

HERAUSGEBER:

Prof. Dr. Gerhard Braun Arbeitsbereich TEAS -
Theoretische Empirische Angewandte Stadtforschung

Prof. Dr. Georg Kluczka Arbeitsbereich Angewandte Geographie

SCHRIFTLEITUNG:

Dipl. Geogr. Stephan Birk

Freie Universität Berlin, Institut für Geographische Wissenschaften
Malteserstr. 74-100
D-12249 Berlin

Tel: 030 838 70 201
Fax: 030 838 70 749

Copyright:

Die Manuskriptenreihe sowie alle in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung bedarf der vorherigen Zustimmung der Herausgeber. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen sowie die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Titel: LA für Landesvermessung und Datenverarbeitung in Sachsen-Anhalt; Geändert: S. Birk

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	vi
Tabellenverzeichnis	vii
Abkürzungsverzeichnis	vii

1. Einleitung 1

1.1	Einordnung der Arbeit im Themengebiet und Zielstellung	1
1.2	Fragestellungen der Arbeit	2
1.3	Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit	2

A Theoretische Grundlagen

2. Rahmenbedingungen und Hintergründe 5

2.1	Der Begriff ‚Region‘ und die zunehmende Bedeutung der regionalen Ebene	5
2.2	Wandel im regionalen Planungsverständnis	8
2.3	Regionalpolitische Implikationen	11
2.4	Zusammenfassende Übersicht	14

3. Regionalmanagement 15

3.1	Definitionsansätze zum Regionalmanagement	15
3.1.1	Regionalmanagement als Paradigma	15
3.1.2	Exkurs: Die klassische Managementlehre	18
3.1.3	Umsetzung des klassischen Managementkonzeptes im Regionalmanagement	20
3.1.4	Regionalmanagement in Abgrenzung zur klassischen Regionalplanung	21
3.1.5	Regionalmanagementverständnis aus eigener Sicht	23
3.2	Strukturmerkmale des Regionalmanagements	24
3.2.1	Bestimmung der Aufgabenfelder	25
3.2.2	Bestimmung der Akteure	26
3.2.3	Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur	27
3.2.4	Sicherung der Finanzierung	30
3.2.5	Politische und administrative Rahmenbedingungen	31

4. Institutionalisierung von Regionalmanagement 33

4.1	Der Begriff ‚Institutionalisierung‘	33
4.1.1	Herleitung des Begriffs aus der Neuen Institutionenökonomik	33
4.1.2	Übertragung des Begriffs auf regionale Kooperationen	34

4.2	Gründe für die Institutionalisierung	35
4.3	Formen der Institutionalisierung	37
4.3.1	Öffentlich-rechtliche Organisationsformen	37
4.3.1.1	Weiterentwicklung der Regionalplanung	37
4.3.1.2	Verankerung in Gebietskörperschaften	39
4.3.1.3	Verankerung in einer Landesbehörde	39
4.3.1.4	Einrichtung einer interkommunalen Arbeitsgemeinschaft	40
4.3.1.5	Bildung eines Zweckverbands	40
4.3.1.6	Planungsrechtliche Ansätze	41
4.3.2	Privatrechtliche Organisationsformen	41
4.3.2.1	Gründung eines Vereins	41
4.3.2.2	Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung	43
4.4	Gegenüberstellung der Organisationsformen	43
5.	Wirkungsweise und Einflussfaktoren	48
5.1	Wirkungsweise des Regionalmanagements	48
5.2	Positive Einflussfaktoren auf die Qualität des Regionalmanagements	49
5.3	Negative Einflussfaktoren auf die Qualität des Regionalmanagements	51

B Fallstudien: Regionalmanagement in Sachsen-Anhalt

6.	Regionalisierte Strukturpolitik und Regionalmanagement in Sachsen-Anhalt	53
7.	Methodik und Evaluationsrahmen zur Untersuchung der Fallstudien	58
7.1	Methodisches Vorgehen	58
7.2	Evaluationsrahmen zur Bewertung der Fallstudien	61
8.	Darstellung des Regionalmanagements in den drei Beispielregionen 62	
8.1	Regionalmanagement in der Region Altmark	62
8.1.1	Regionsbeschreibung und Entstehungsgeschichte des Regionalmanagements	62
8.1.2	Strukturmerkmale des Regionalmanagements	63
8.1.3	Institutionalisierung und Verhältnis zur Regionalplanung	65
8.1.4	Leistungsfähigkeit aus Sicht der Akteure	66
8.2	Regionalmanagement in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg	67
8.2.1	Regionsbeschreibung und Entstehungsgeschichte des Regionalmanagements	67
8.2.2	Strukturmerkmale des Regionalmanagements	68
8.2.3	Institutionalisierung und Verhältnis zur Regionalplanung	70
8.2.4	Leistungsfähigkeit aus Sicht der Akteure	71

8.3	Regionalmanagement in der Region Halle	72
8.3.1	Regionsbeschreibung und Entstehungsgeschichte des Regionalmanagements	72
8.3.2	Strukturmerkmale des Regionalmanagements	73
8.3.3	Institutionalisierung und Verhältnis zur Regionalplanung	75
8.3.4	Leistungsfähigkeit aus Sicht der Akteure	76

9. Vergleich des Regionalmanagements der drei Beispielregionen 77

9.1	Behandelte Aufgabenfelder	77
9.2	Beteiligte Akteure	81
9.3	Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur	85
9.4	Institutionalisierung	89
9.5	Sicherung der Finanzierung	92
9.6	Politische und administrative Rahmenbedingungen	94
9.7	Leistungsfähigkeit	98
9.8	Perspektiven	99

C Folgerungen und Empfehlungen

10. Regionalmanagement in Theorie und Praxis 111

11. Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements 115

11.1	Erfolgsfaktoren für das Regionalmanagement	115
11.2	Grenzen der Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements	117

12. Perspektiven und Empfehlungen 119

12.1	Perspektiven	119
12.2	Empfehlungen	120
12.2.1	Allgemeine Empfehlungen	120
12.2.2	Zukünftige Handlungsfelder des Regionalmanagements	123
12.2.3	Weiterer Forschungsbedarf	124

Anhang

A1	Literaturverzeichnis	I
A2	Verzeichnis der Gesprächspartner	VI
A3	Gesprächsleitfaden für Experteninterviews	VII
A4	Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur in den Beispielregionen	X

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Aufbau der Arbeit	3
Abb. 2:	Steuerungsformen der Regionalentwicklung	10
Abb. 3:	Steuerungsdeterminanten der Regionalentwicklung	14
Abb. 4:	Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur.....	29
Abb. 5:	Die fünf Planungsregionen in Sachsen-Anhalt	54
Abb. 6:	Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Altmark.....	X
Abb. 7:	Zukunftsszenario 3: Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Altmark.....	X
Abb. 8:	Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg	XI
Abb. 9:	Zukunftsszenario 2: Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg.....	XI
Abb. 10:	Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Halle.....	XII
Abb. 11:	Zukunftsszenario 2: Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Halle.....	XII

Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Verständniswandel im Planungsverständnis	9
Tab. 2:	Abgrenzung der klassischen Regionalplanung vom Regionalmanagement	22
Tab. 3:	Vorteile unterschiedlicher Institutionalierungsformen.....	45
Tab. 4:	Nachteile unterschiedlicher Institutionalierungsformen.....	46
Tab. 5:	Kooperationsfördernde Einflussfaktoren.....	49
Tab. 6:	Kooperationshemmende Einflussfaktoren	51
Tab. 7:	Evaluationsrahmen zur Untersuchung der Fallstudien	61
Tab. 8:	Strukturmerkmale des Regionalmanagements in der Altmark	63
Tab. 9:	Ergebnisse und Effekte des Regionalmanagements in der Altmark	66
Tab. 10:	Strukturmerkmale des Regionalmanagements in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg	68
Tab. 11:	Ergebnisse und Effekte des Regionalmanagements in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg	71
Tab. 12:	Strukturmerkmale des Regionalmanagements in der Region Halle	73
Tab. 13:	Ergebnisse und Effekte des Regionalmanagements in der Region Halle	76

Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitsgruppe
ARL	Akademie für Raumforschung und Landesplanung
BauGB	Baugesetzbuch
BBR	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
ABM/SAM	Arbeitsbeschaffungs- / Struktur Anpassungsmaßnahmen
BMVEL	Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
e.V.	Eingetragener Verein
EFRE	Europäischer Fonds für Regionale Entwicklung
FS	Fragestellung
GG	Grundgesetz
GKG	Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GRE	Geschäftsstelle Regionale Entwicklung
GRW	Gemeinschaftsaufgabe „Förderung der Regionalen Wirtschaftsstruktur“
isw Halle- Leipzig e.V.	Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e. V.
LAG	Länderarbeitsgemeinschaft
LPIG-LSA	Landesplanungsgesetz des Landes Sachsen-Anhalt
MKRO	Ministerkonferenz für Raumordnung
MWA	Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt
NIÖ	Neue Institutionenökonomik
OB	Oberbürgermeister/in
RAP	Regionales Aktionsprogramm
REK	Regionales Entwicklungskonzept
RemA	Regionalmanagement Altmark
RF	Regionalforum
RK	Regionalkonferenz
ROG	Raumordnungsgesetz
RV	Regionalverein
SNA	Städtenetz Altmark
WFA GmbH	Wirtschaftsförderung Anhalt GmbH
Wi-fö	Wirtschaftsförderung
WTA GmbH	Wirtschaftsförderung und Tourismus Anhalt GmbH

1. EINLEITUNG

1.1 Einordnung der Arbeit im Themengebiet und Zielstellung

Veränderte Rahmenbedingungen, wie z.B. die Finanzengpässe öffentlicher Haushalte und der zunehmende Standortwettbewerb, führen seit ungefähr zwei Jahrzehnten in unterschiedlichsten Bereichen zu einem Bedeutungsgewinn der regionalen Ebene. In der Raumplanung steht dieser Prozess im Zusammenhang mit einem Wandel des traditionellen Planungsverständnisses. Dieser Wandel manifestiert sich u.a. in der Wahrnehmung der Region als neue Handlungs- und Umsetzungsebene und in der Erweiterung der traditionellen ordnungsorientierten Planungsinstrumente um neue strategische Instrumente zur eigenständigen Steuerung der Regionalentwicklung. Vor diesem Hintergrund wird seit Mitte der 1990er Jahre in der planerischen Fachdebatte das Konzept des Regionalmanagements als neues diskursives Instrument erörtert, das die traditionelle Regionalplanung mittels eines ganzheitlichen querschnittsorientierten Ansatzes ergänzen soll, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. In der Praxis findet das Regionalmanagement vor allem eine Anwendung seit es im August 2000 in der Gemeinschaftsaufgabe für Regionale Wirtschaftsförderung (GRW) als Förderinstrument eingeführt worden ist. Da der Regionalmanagementansatz aber weder in der Fachliteratur noch im Rahmenplan der GRW eindeutig definiert bzw. in seiner Ausgestaltung näher eingegrenzt ist, existieren eine Vielzahl unterschiedlicher Definitionen und praktischer Ausprägungen.

In Sachsen-Anhalt steht das Regionalmanagement in engem Zusammenhang mit der seit 1995 verfolgten regionalisierten Strukturpolitik. Im Zuge des Regionalisierungsprozesses konstituierten sich die kommunalen Gebietskörperschaften auf Anregung der Landesregierung Ende der 1990er Jahre zu fünf Regionen zusammen, wobei vier der fünf Regionen seit 2001/02 die Fördermöglichkeit zur Implementation eines Regionalmanagements in ihren Regionen wahrnehmen. Das Regionalmanagement von drei der fünf Regionen, d.h. der Region Altmark, Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg und Halle, wird in dieser Arbeit eingehend untersucht werden.

Ziel der Arbeit ist es, das Konzept des Regionalmanagements in seiner theoretischen und praktischen Ausgestaltung vor dem Hintergrund spezifischer Fragestellungen zu erforschen. Konkret heißt das, dass unterschiedliche Definitionsansätze aus der Fachdebatte und die charakterisierenden Elemente des Regionalmanagementkonzeptes herausgearbeitet werden. Im Rahmen dreier Fallstudien wird untersucht werden, in welchen verschiedenen Formen das theoretische Konzept in der Praxis angewendet wird. Dabei soll herausgefunden werden, welche Faktoren und Konstellationen die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements beeinflussen. Auf der Basis der empirisch gewonnenen Erkenntnisse sollen schließlich Perspektiven aufgezeigt und Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung des Regionalmanagementkonzeptes in der Praxis abgeleitet werden.

Das Interesse der Autorin an der Thematik ist aus ihrer Tätigkeit im Regionalmanagement in einer der Beispielregionen, in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg, erwachsen. Während der zweijährigen Prozessbegleitung wurde deutlich, dass es sich beim Regionalmanagement um ein zukunftsfähiges Konzept zur Steuerung der regionalen Entwicklung handelt. Im Rahmen dieser

Arbeit hat sich die Möglichkeit geboten, die gemachten Erfahrungen im Vergleich zu zwei anderen Regionen zu reflektieren.

1.2 Fragestellungen der Arbeit

Aus der Zielstellung der Arbeit ergeben sich folgende zu untersuchende zentrale Fragestellungen (FS):

Grundlagen zum Regionalmanagement

- FS 1 Was ist Regionalmanagement?
- FS 2 Durch welche Strukturmerkmale ist das Regionalmanagement gekennzeichnet?
- FS 3 Auf welche Weise kann Regionalmanagement institutionalisiert werden? Welche Potentiale bzw. Defizite zeichnen die einzelnen Institutionalisierungsformen aus?

Folgerungen und Empfehlungen

- FS 4 Gibt es Unterschiede zwischen dem Fachbegriff ‚Regionalmanagement‘ in der Theorie und der praktischen Ausgestaltung?
- FS 5 Welchen Beitrag kann das Regionalmanagement für die Regionalentwicklung leisten? Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle? Wo liegen die Grenzen der Leistungsfähigkeit?
- FS 6 Welchen Stellenwert hat die Institutionalisierung für die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements?
- FS 7 Wie sehen die Perspektiven des Regionalmanagements aus? Wie sollte es zukünftig gestaltet werden?

1.3 Methodisches Vorgehen und Aufbau der Arbeit

Der Arbeit liegt ein exploratives Vorgehen zugrunde, wobei das Anliegen ist, das Regionalmanagement in seiner theoretischen und praktischen Ausgestaltung zu verstehen.

In Teil **A** werden die theoretischen Grundlagen gelegt, wofür die aktuelle Fachliteratur gesichtet und vor dem Hintergrund der zentralen Fragestellungen ausgewertet, diskutiert und um Erkenntnisse aus eigenen Erfahrungen erweitert wurde. Als erstes werden dazu die Rahmenbedingungen und Hintergründe erläutert, die zur Entwicklung des Konzepts des Regionalmanagements geführt haben und die für das Verständnis dieses Ansatzes von grundlegender Bedeutung sind (Kap. 2). Darauf aufbauend werden unterschiedliche Definitionsansätze des Regionalmanagementkonzepts dargelegt und anhand unterschiedlicher Strukturmerkmale näher analysiert (Kap. 3). Im Strukturbereich der Institutionalisierung wird in der Fachliteratur von einigen Autoren, wie z.B. von Diller (2001), eine besondere Bedeutung für das langfristige Bestehen von Regionalmanagement gesehen. Aus diesem Grund wurde ein Schwerpunkt der Arbeit auf diese Thematik gelegt, weshalb dieser Aspekt in der Theorie eigenständig behandelt wird (Kap. 4). (In den Fallstudien werden dagegen wieder unvoreingenommen alle Strukturmerkmale gleichwertig behandelt, um die Bedeutung der Institutionalisierung im Vergleich zu den anderen Strukturmerkmalen in der Empirie herauszuarbeiten.) Abschließend werden die Wirkungsweise und die Einflussfaktoren, die zuvor aus der Fachliteratur herausgearbeitet wurden, zusammengefasst (Kap. 5). Auf die Wirkungen des Regio-

nalmanagements wird in dieser Arbeit aufgrund der schweren Messbarkeit nur begrenzt eingegangen. Eine ausführliche Wirkungsanalyse hätte den Rahmen dieser Arbeit gesprengt.

Der zweite Teil der Arbeit (Teil **B**) befasst sich mit der Analyse der drei Fallbeispiele. Dazu werden zunächst die konkreten Rahmenbedingungen in Sachsen-Anhalt erläutert (Kap. 6) und im Anschluss daran die Fragestellungen für die Untersuchung der Fallbeispiele in Form eines Evaluationsrahmens dargelegt (Kap. 7). Auf der Grundlage der Darstellung der Fallstudien in ihren Grundzügen (Kap. 8) erfolgt eine ausführliche vergleichende Untersuchung der Strukturmerkmale und Perspektiven aus der Sicht der Akteure (Kap. 9).

Im dritten Teil der Arbeit (Teil **C**) werden aus den theoretisch und empirisch gewonnen Erkenntnissen Folgerungen gezogen und Empfehlungen für die zukünftige Ausgestaltung des Regionalmanagements abgeleitet.

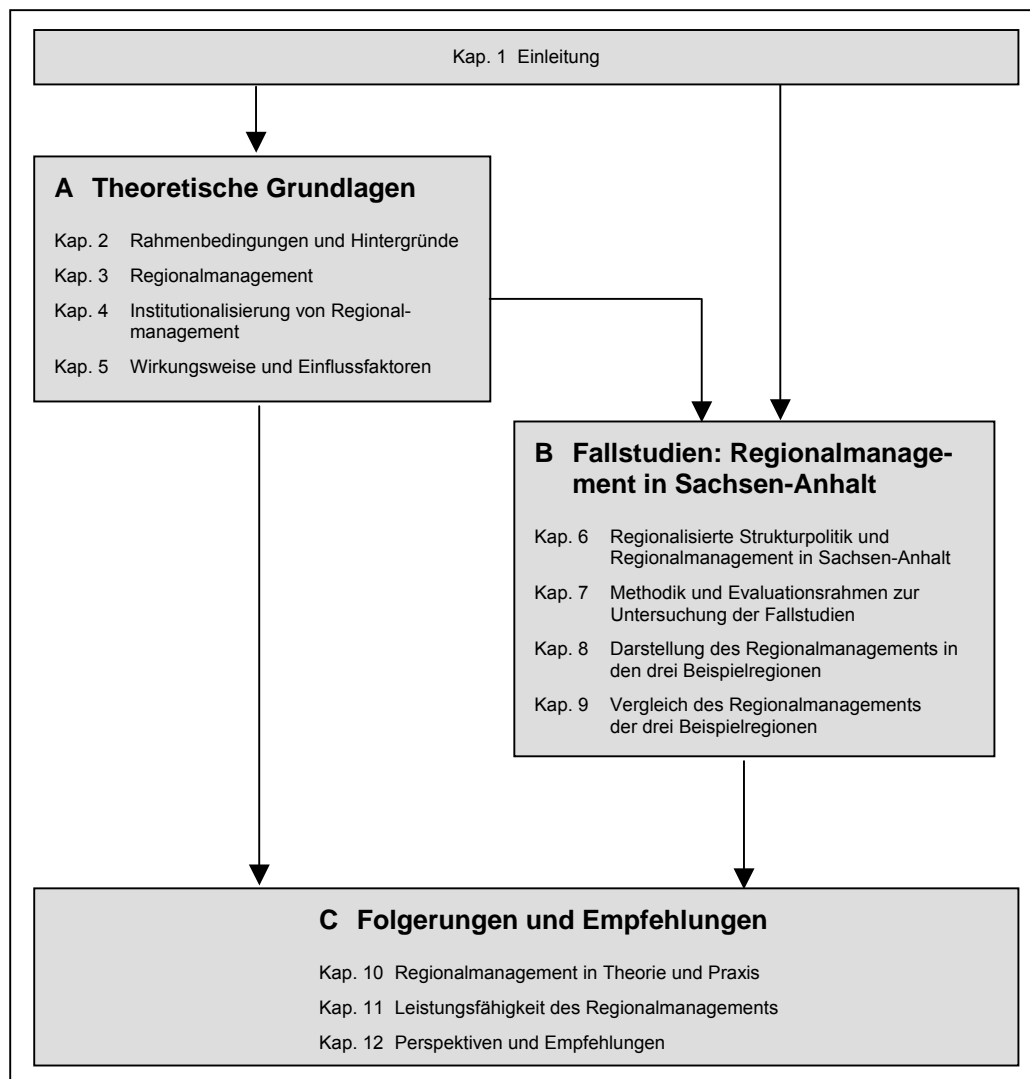


Abb. 1: Aufbau der Arbeit
Quelle: eigene Darstellung

TEIL A: THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2. RAHMENBEDINGUNGEN UND HINTERGRÜNDE

Um das Regionalmanagement in seiner fachlichen und praktischen Ausgestaltung und in seiner Funktionsweise verstehen zu können, ist ein Verständnis der Rahmenbedingungen, in denen es entwickelt wurde, notwendig. In Kap. 2 wird dieser Kontext erläutert werden.

In einem ersten Schritt werden dazu in Kap. 2.1 zum einen der Bezugsrahmen, d.h. der Begriff der Region, geklärt und zum anderen verschiedene Konzepte regionaler Entwicklung skizziert. In einem zweiten Schritt wird aus dem sich zur Zeit vollziehenden gesellschaftlichen Wandel der Bedeutungsgewinn der regionalen Ebene in politisch-administrativer, wirtschaftlicher, ökologischer, soziokultureller und planerischer Hinsicht abgeleitet. Schließlich wird das der Arbeit zugrundeliegende Regionenverständnis vermittelt. In Kap. 2.2 werden die zuvor skizzierten veränderten Rahmenbedingungen mit dem sich derzeit vollziehenden Verständniswandel der Planung in Zusammenhang gebracht. Daraus wird der Bedarf an neuen Planungsinstrumenten abgeleitet, unter denen auch das Regionalmanagement einzuordnen ist. Das Kap. 2.3 beschäftigt sich mit der Anpassung regionalpolitischer Strategien an die veränderten Rahmenbedingungen. Abschließend werden die in Kap. 2.1 bis 2.3 dargestellten Faktoren zueinander in Beziehung gesetzt.

2.1 Der Begriff ‚Region‘ und die zunehmende Bedeutung der regionalen Ebene

In den 1960er Jahren wurde der **Begriff ‚Region‘** noch in erster Linie als Fachterminus von Geographen und Raumplanern verwendet. Bereits in den 1970er fand er durch die Verwaltungsreformen und die Regionalismusdebatte eine breite Verwendung im politischen Diskurs. Seit den 1980er Jahren hat er sich zu einem vielgebrauchten Schlüsselbegriff und Modewort entwickelt, dem jedoch keine eindeutige Definition zugrunde liegt. (Blotevogel, 2000, 491)

Ganz allgemein beschreibt der Begriff Region „einen durch bestimmte Merkmale gekennzeichneten zusammenhängenden Teilraum mittlerer Größenordnung in einem Gesamttraum“ (Sinz, 1995, 805). Zur Größenordnung von Regionen gibt es indessen unterschiedliche Interpretationen. Nach Maier / Tödting können Regionen in Abhängigkeit des Maßstabes auf supra-nationaler, trans-nationaler und sub-nationaler Ebene identifiziert werden (2000, 15). So werden z.B. auf der europäischen Ebene die deutschen Bundesländer als Regionen angesehen. Dagegen wird nach herrschender Meinung im nationalen Kontext die Mesoebene zwischen Bundesland und Kommune als Region bezeichnet, weshalb dieses Regionenverständnis auch in der vorliegenden Arbeit übernommen wird. Zudem wird auf dieser Ebene das Regionalmanagement implementiert.

Generell kann zwischen zwei Regionenbegriffen unterschieden werden:

- Zum einen kann die Region auf einem deskriptiven Verständnis basieren. Innerhalb dieser i.d.R. auf Bestandsanalysen beruhenden Kategorie können Regionen nach zwei Kriterien abgegrenzt werden: Nach Homogenitätskriterien können homogene Regionen, die hinsichtlich bestimmter Indikatoren einander ähnlich sind, identifiziert werden. Die

Funktionalitätskriterien grenzen dagegen funktionale Regionen voneinander ab, die bzgl. bestimmter Indikatoren in enger Verbindung zueinander stehen (funktionale Beziehungen wie z.B. Absatzverflechtungen oder Pendlerbeziehungen).

- Zum anderen kann der Region ein normatives Verständnis zugrunde liegen. In diesem Fall ist die Regionsabgrenzung das Ergebnis politischer Entscheidungen. Neben den administrativen Planungsregionen ist mit dem sich wandelnden Planungsverständnis (vgl. Kap. 2.2) ein neues normatives Regionenverständnis verbunden: So wird die Region heute auch als Umsetzungsebene raumordnerischer Aktivitäten verstanden.

(Wiechmann, 2000, 174f)

In der politisch-administrativen Struktur der Bundesrepublik spielen deskriptive Regionen keine Rolle. Aber auch den normativen Regionen kommt im administrativen Staatsaufbau nur eine geringe Bedeutung zu; sie übernehmen nur sehr eingeschränkte Aufgabenbereiche. (Runkel, 1999, 16)

Dennoch ist die **Regionalentwicklung** ein wichtiger Aufgaben- und Politikbereich mit dem Ziel „die Entwicklung einer Region positiv zu beeinflussen“ (Hoffmann / Nuisl, 1998, 252). Im Gegensatz zur Regionalplanung handelt es sich hierbei nicht um eine staatliche Pflichtaufgabe, sondern um eine freiwillige Aufgabe des Staates. (Runkel, 1999, 16) Während die traditionelle Regionalentwicklung sich auf die planerischen und wirtschaftspolitischen Kernbereiche konzentrierte, ist seit Mitte der 1970er Jahre eine zunehmende Querschnittsorientierung mit dem Ziel der Verbindung unterschiedlichster Politikfelder und Maßnahmenbereiche zu beobachten.

Unter dem Schlagwort der **eigenständigen Regionalentwicklung** rückt eine „Entwicklung von innen heraus“ an Stelle des vorher verfolgten Top-Down-Ansatzes in den Mittelpunkt der Betrachtung (Hoffmann / Nuisl, 1998, 253ff). Kernelemente des Konzepts der eigenständigen Regionalentwicklung sind nach Fürst (1996, 72f)

- die Nutzung der Selbsthilfekräfte durch Motivation der lokalen und regionalen Akteure,
- die Ausschöpfung der vorhandenen regionalen Potentiale und
- das Erzielen von Synergieeffekten.

Das Besondere an diesem Ansatz sieht er im Erkennen der Bedeutung dezentraler Selbstorganisation und der zunehmenden Wichtigkeit regionaler Netzwerke (Fürst, 1996, 73).

Aus dem Konzept der eigenständigen Regionalentwicklung hat sich Anfang der 1990er Jahre im Rahmen der Globalisierungsdebatte und der Einführung des Begriffs Nachhaltigkeit das Konzept der **nachhaltigen Regionalentwicklung** entwickelt. Neben den Aspekten der eigenständigen Regionalentwicklung kommt hier insbesondere dem ganzheitlichen Denken mit gleichgewichtiger Betrachtung und Vernetzung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Belange und die Ausrichtung auf Langfristigkeit (Ressourcenschutz) eine zentrale Rolle zu.¹ Dieser Wandel hat sich u.a. auch im Raumordnungsgesetz niedergeschlagen, wo in § 1 Abs. 2 als übergeordnetes Leitbild die nachhaltige Raumentwicklung genannt wird.

Die Thematik der Regionalentwicklung hat in den letzten Jahrzehnten einen Bedeutungszuwachs erfahren. Dieser steht im Zusammenhang mit einem gesellschaftlichen Wandel, der sich in im Zuge der Globalisierung vollzogen hat. Durch diesen Wandel kam es in unter-

¹ Die nachhaltige Regionalentwicklung ist wie die eigenständige Regionalentwicklung nicht eindeutig definiert. Sie wird bei Durchsicht der Fachliteratur als Synonym, als Fortentwicklung des Konzeptes der eigenständigen Regionalentwicklung bzw. als übergeordnetes Leitbild, aber auch als selbstständiges Konzept verwendet. (Schäfer, 1998, 19ff) In dieser Arbeit soll sie als Fortentwicklung des Konzeptes der eigenständigen Regionalentwicklung verstanden werden, wobei die charakterisierenden Elemente der eigenständigen Regionalentwicklung übernommen und um Aspekte der Nachhaltigkeit (ganzheitliche Denkweise, Ressourcenschutz) ergänzt werden.

schiedlichsten Bereichen zu einer **Aufwertung der Region** als Bezugsrahmen und Handlungsebene für Entwicklungsprozesse:

- **Politisch-administrative Dimension**
 Gegenwärtig ist ein noch nicht abgeschlossener Prozess sinkender staatlicher Steuerungsmöglichkeiten zu beobachten. Dieser beruht u.a. auf den deutlich verringerten staatlichen finanziellen Handlungsspielräumen, der inhaltlichen Überforderung politisch-administrativer Einheiten, der zunehmenden Ökonomisierung bzw. Marktorientierung staatlichen Handelns sowie dem dominierenden Einfluss internationaler Entwicklungen gegenüber der staatlichen Steuerungskraft. In Kombination mit der steigenden Komplexität gesellschaftlicher Probleme führen diese Trends zu einer Dezentralisierung der politischen Verantwortung, was zu einer Aufwertung der regionalen Ebene beiträgt. (Danielzyk, 1999, 54) Auch lassen sich immer mehr kommunale Aufgaben nur noch als regionale Kollektivaufgaben bewältigen, wie z.B. Verkehr und Tourismus. Darüber hinaus zwingt die Finanznot die Betroffenen zur Selbsthilfe, wobei dem Staat bei der Förderung und Entwicklung geeigneter Kooperationsformen eine Schlüsselrolle zukommt. Da der Staat aufgrund von Steuerungsverlusten viele Rollen selbst nicht mehr wahrnehmen kann, hat er ein Interesse daran, dass in den Regionen aufgabenbezogen miteinander kooperiert wird. (Fürst in Kujath, 1998, 245f) Der Bedeutungsgewinn der Region im nationalen Maßstab wurde insbesondere auch durch die europäische Strukturpolitik forciert.
- **Wirtschaftliche Dimension**
 Das Wirtschaftssystem ist seit dem Eintritt in das Informationszeitalter durch bedeutende Umbruchsprozesse gekennzeichnet. Im Zusammenhang mit der Globalisierung sind ein zunehmender interregionaler Wettbewerb, aber auch zunehmende innerregionale Verflechtungen zu beobachten. (Hilligardt, 2001, 18) Mit steigender Konkurrenz der Regionen um Standorte entwicklungsbestimmender Unternehmen und Einrichtungen wird die regionale Entwicklung zu einer Schlüsselgröße (Bergmann / Jakubowski, 2001, 469). Auf diese Weise bewirkt die Globalisierung eine Aufwertung des Regionalgedankens. Die Regionalisierung wird sogar als Komplement der Globalisierung gesehen, da sie in gegenseitiger Wechselbeziehung zueinander stehen (Weichart, 2000, 549). Um im internationalen Konkurrenzkampf zu bestehen, sind nicht nur eine gezielte Nutzung der endogenen Potentiale, sondern auch eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Akteuren in einer Region notwendig.
- **Ökologische Dimension**
 Im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeitsdebatte gewinnen umweltpolitische Aspekte an Bedeutung, wie z.B. der Schutz ökologischer Ressourcen, die Unterstützung nachhaltiger Wirtschaftsweisen und der Aufbau regionaler Stoffkreisläufe. Die Region wird dabei zum ökologisch-ökonomischen Gestaltungsraum. (Blotevogel, 2000, 492)
- **Sozio-kulturelle Dimension**
 Unter den Schlagworten der Regionalkultur und der regionalen Identität sowie der Regionalisierung der Lebensweisen gewinnt die Region im sozio-kulturellen Kontext an Bedeutung. (Danielzyk, 1999, 55f).
- **Planerische Dimension**
 Die Raumplanung reagiert u.a. mit einer Anpassung ihrer inhaltlichen Schwerpunktsetzungen (Berücksichtigung des Nachhaltigkeitsaspekts) und der Erweiterung ihres Instrumentenkataloges auf die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse. In diesem Kontext ist die regionale Ebene als Handlungs- und Umsetzungsebene durch Aufwertungsprozesse gekennzeichnet. In Kap. 2.2 wird der Wandel des Planungsverständnisses näher erläutert.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass der Regionenbegriff durch einen Verständniswandel gekennzeichnet ist: Von einem traditionellen Verständnis, das auf einer territorialen Abgrenzung basiert, hin zum Verständnis der Region als ein sozio-ökonomischer Verflechtungsraum, der seit fast zwei Jahrzehnten aufgrund der sich ändernden Rahmenbedingungen als Handlungs- und Steuerungsebene in unterschiedlichsten Bereichen ein wachsendes Gewicht erfährt. (Wiechmann, 2000, 182)

In dieser Arbeit liegt dem Begriff der Region ein normatives Verständnis zugrunde. Er bezieht sich auf sub-nationale Territorien, die auf einer Mesoebene zwischen der Ebene der Flächen-Bundesländer und den kommunalen Gebietskörperschaften angesiedelt sind. Er wird hier verwendet im Sinne von Umsetzungsebenen raumentwicklungspolitischen Aktivitäten. Die räumliche Abgrenzung der Region ist dabei nicht zwingend durch politisch-administrative Grenzen definiert. Sie wird vielmehr durch die von den regionalen Akteuren selbst wahrgenommene Zusammengehörigkeit bzw. die Ausprägung einer regionalen Identität begründet. Die Region ist damit im allgemeinen nicht gleichzusetzen mit der Kreisebene, auch wenn in Einzelfällen - bei einem entsprechend großen Zuschnitt der Landkreise, wie dies z.B. in den gering besiedelten Bundesländern Brandenburg oder Mecklenburg-Vorpommern der Fall ist - ein solches Verständnis vorherrscht. Generell wird aber davon ausgegangen, dass dem übergeordneten Blickwinkel, der für eine Region kennzeichnend ist, auf der Kreisebene nicht ausreichend Rechnung getragen werden kann. Um die im Zusammenhang mit dem gesellschaftlichen Wandel stehenden Verflechtungen und um den mit ihnen verbundenen Herausforderungen gerecht werden zu können, ist i.d.R. ein kreisüberschreitender Blick notwendig.

2.2 Wandel im regionalen Planungsverständnis

Die Regionalplanung ist Teil des hierarchischen Planungssystems und bildet eine Scharnierfunktion zwischen Landesplanung und der kommunalen Bauleitplanung. Nach § 6 und § 9 ROG obliegt ihre nähere Ausgestaltung den Bundesländern. Traditionell obliegt der Regionalplanung als staatliche Pflichtaufgabe eine Ordnungs-, Sicherungs- und Schutzfunktion. Ihre zentralen Aufgaben sind die Steuerung der regionalen Siedlungsentwicklung und der Freiraumschutz. Sie bedient sich dabei vor allem dem formellen Instrument der Aufstellung und Fortschreibung des Regionalplans. Vor dem Hintergrund des raumordnungspolitischen Leitbilds der Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse (vgl. § 1 Abs. 2 S. 2 ROG und Art. 72 Abs. 2 GG) kommt der Regionalplanung eine wichtige Funktion zu.

Auf die in Kap. 2.1 angerissenen veränderten Rahmenbedingungen, die zu einem Bedeutungsgewinn der regionalen Ebene führen, und den daraus resultierenden regionalen Handlungsbedarf kann die klassische Regionalplanung aber nur begrenzt reagieren. Neben globaler Faktoren, wie der ökonomischen Globalisierung und der politischen Europäisierung, üben Faktoren, wie z.B.

- die Finanzengpässe der öffentlichen Haushalte,
- der Verlust der staatlichen Durchsetzungs- und Gestaltungsmacht,
- das Fehlschlagen staatlicher Programme und Konzepte und
- der zunehmende Standortwettbewerb

einen Druck auf das Planungssystem aus. (Pohle, 2003a, 19) In diesem Kontext gerät auch die Regionalplanung seit Mitte der 1980er Jahre wegen immer deutlicher werdender Steuerungsdefizite in die Kritik. Mit ihrer unflexiblen, regulierenden Funktionsweise, die durch langwierige Verfahren und überflüssige Regelungsintensität charakterisiert ist, ist sie nicht in der Lage, den veränderten Rahmenbedingungen angemessen Rechnung zu tragen. (Danielzyk, 1999, 195) Sichtbar wird dies beispielsweise am Zurückbleiben strukturschwacher Räu-

me, insbesondere der ländlichen Räume, und in den zunehmenden regionalen Disparitäten (Pohle, 2003a, 19).

Um diesen Tendenzen entgegenzuwirken, ist ein **Verständniswandel in der Planung** notwendig (vgl. Tab. 2): Anstelle der rein ordnungsorientierten Planung entwickelt sich das Planungsverständnis zunehmend in Richtung einer **strategisch** ausgerichteten, **prozess-** und **umsetzungsorientierten** Planung. Strategisch in dem Sinne, als dass die Planung zukünftig stärker auf der Grundlage von Prioritäten, die von den Betroffenen auf der Basis von Stärken-Schwächen-Einschätzungen selbst gesetzt werden, erfolgen sollte. Prozessorientiert, da nicht mehr der Plan als Ergebnis gesehen wird, sondern der Prozess per se in den Mittelpunkt der Betrachtung rückt. Und umsetzungsorientiert, da die Durchführung von konkreten Projekten einen zunehmenden Stellenwert erlangt und damit die Regionalplanung, der traditionell nur die Gestaltungsfunktion obliegt, um die für die Gestaltung notwendige Umsetzungsfunktion ergänzt wird. (Fürst, 2000, 17)

	Traditionelle Planung	Neues Planungsverständnis
hinsichtlich Funktion	von der starren Ordnungsplanung von der Standortsicherung	zur flexiblen strategisch ausgerichteten, prozess- und umsetzungsorientierten Planung zur Lebensqualitätssicherung
hinsichtlich Handlungsmuster	vom Plan von der technischen Planung von der regulierenden Planung	zum Prozess zur Moderation partizipativer Entscheidungen zur kooperativen Planung
hinsichtlich Steuerung	von der Steuerung durch Recht	zu Verhandlung, „paradigmatischer Steuerung“ und ökonomischen Instrumenten

Tab. 1: Verständniswandel im Planungsverständnis
Quelle: nach Fürst (2000, 15)

Zudem bedingen die veränderten Rahmenbedingungen einen erhöhten **Flexibilitäts-, Vernetzungs- und Koordinationsbedarf** der regionalen Akteure. Die Kommunen sind als isolierte Einzelkämpfer nicht mehr konkurrenzfähig und sie besitzen auch keine ausreichenden Kapazitäten, um ihre Probleme eigenständig bewältigen zu können. Daraus erwächst die Notwendigkeit einer interkommunalen Zusammenarbeit und der Bündelung ihrer Kapazitäten. Darüber hinaus steigt der Bedarf an Querschnittsplanungen, da sich die Sektoralisierung der politisch-administrativen Strukturen in vielen Fällen als kontraproduktiv erweist.

Die **regionale Ebene** bietet sich für diese Aktivitäten besonders an, da sie eine überörtliche Sichtweise ermöglicht, ohne dabei den konkreten Raumbezug zu verlieren. Aufgrund der zunehmenden innerregionalen Verflechtungen reicht es jedoch i.d.R. nicht aus, ausschließlich die Kommunen untereinander zur Zusammenarbeit zu bewegen. Die Integration von zusätzlichen Akteuren aus dem wirtschaftlichen, politischen, sozialen und ökologischen Bereich wird dementsprechend angestrebt. Die Zusammenarbeit zwischen solch unterschiedlichen Akteuren führt jedoch für diese Akteure zu einem Mehraufwand, der in Abwägung zum persönlichen Kooperationsnutzen auf den ersten Blick als nicht gerechtfertigt scheint. Aus diesem Grund bedürfen regionale Kooperationen einer besonderen Förderung, um den Kooperationsnutzen hervorzuheben und die Entstehung eigenverantwortlicher Akteursgruppen zu unterstützen.

Dem Staat kommt hier eine besondere Rolle zu, - und zwar bei der Bereitstellung von Instrumenten, mit denen die neu entstandenen notwendigen **Initiativ-, Moderations- und Beratungsfunktionen** ausgeübt werden können. (Pohle, 2003a, 25) Die traditionellen formellen Planungsinstrumente eignen sich für die Wahrnehmung dieser freiwilligen Aufgaben

jedoch nicht, so dass ein Bedarf nach neuen, sogenannten informellen Planungsinstrumenten zur Organisation der regionalen Zusammenarbeit besteht.

Vor diesem Hintergrund ist die Ergänzung der traditionellen Steuerungsformen², um die **diskursiven Instrumente**, die dem Prinzip der freiwilligen Kooperation folgen, zu verstehen (Adam / Wiechmann, 1999, 672) (vgl. Abb. 2).

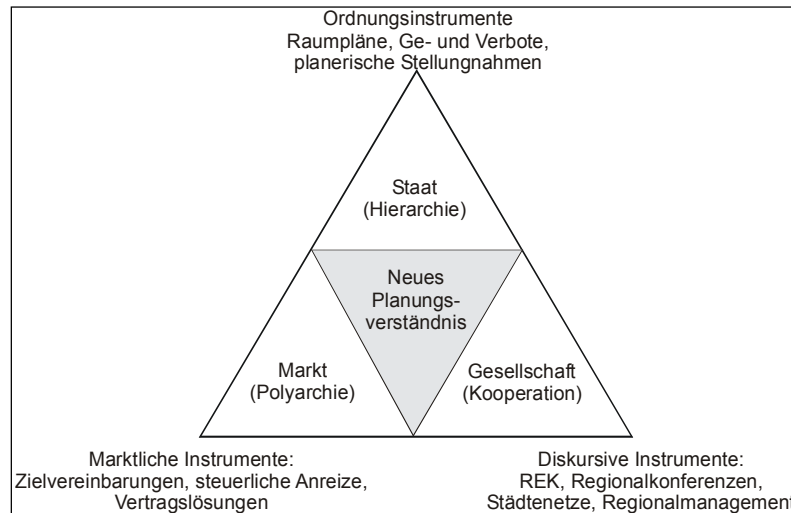


Abb. 2: Steuerungsformen der Regionalentwicklung
Quelle: Adam / Wiechmann (1999, 672)

Diese diskursiven Instrumente, die auch das Regionalmanagement umfassen (vgl. Kap. 3), sind nicht als Konkurrenz zu den klassischen Planungsinstrumenten aufzufassen, sondern sie stehen in einem komplementären Verhältnis. Die Wahrnehmung der Ordnungsfunktion mittels formeller Instrumente wird vor dem Hintergrund der Sicherung gleichwertiger Lebensverhältnisse auch weiterhin von Bedeutung sein. Nur besteht darüber hinaus ein Bedarf, sie um eine umsetzungsorientierte Entwicklungsfunktion zu ergänzen, was u.a. durch die Implementation informeller Kooperationsinstrumente geschieht. (Pohle, 2003a, 25)

So sieht sich die klassische Regionalplanung an einem Scheideweg:

- Entweder beschränkt sie sich in Zukunft unter dem Schlagwort einer **schlanken Regionalplanung** auf die Wahrnehmung ihrer formellen Pflichtaufgaben, d.h. der Steuerung der regionalen Siedlungsentwicklung und der Freiraumsicherung. (Dehne in Schenkhoff, 2003, 145) In diesem Falle käme es zu einer strikten Trennung zwischen der Wahrnehmung der staatlichen Pflichtaufgaben und der freiwilligen informellen Aufgaben, wobei letztere von anderen Einrichtungen übernommen werden würden.
- Oder aber es kommt zu einer Erweiterung der klassischen Regionalplanung um die Erfüllung der neuen informellen bzw. weichen Aufgaben, wie z.B. der Kooperation und der Moderation. (Schenkhoff, 2003, 145) Im zweiten Fall wäre das Ziel die Entwicklung einer **kooperativen Regionalplanung**, die neben der Erfüllung der ordnungsorientierten Pflichtaufgaben auch eine Entwicklungsfunktion, z.B. mittels kooperativer Instrumente, wahrnimmt. (Knieling et al, 2001a, 189).

² Die traditionellen Steuerungsformen umfassen

- staatliche Ordnungsinstrumente, die sich am Prinzip der Hierarchie orientieren und die Raumordnungspläne, Ge- und Verbote und planerische Stellungnahmen beinhalten und
- marktliche Instrumente, die sich am Prinzip Polyarchie orientieren und die Zielvereinbarungen, steuerliche Anreize und Vertragslösungen beinhalten.

(Adam / Wiechmann, 1999, 672)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die räumliche Planung als Antwort auf die veränderten Rahmenbedingungen und dem Bedeutungszuwachs der regionalen Ebene durch einen Verständniswandel geprägt ist. Die Entwicklung geht von der traditionellen planorientierten, hierarchischen Regulation in Richtung eines prozessorientierten, kommunikativen und kooperativen Planungsverständnisses. Für die organisatorische Ausgestaltung der Regionalplanung bedeutet das, dass die neuen freiwilligen diskursiven Aufgaben entweder von der Regionalplanung selbst oder von zusätzlichen Einrichtungen übernommen werden. (vgl. Kap. 3.1.4 und 4.3.1.1)

2.3 Regionalpolitische Implikationen

Neben dem Bedeutungsgewinn der regionalen Ebene im planungstheoretischen Kontext, gewinnt die Region auch als politischer und wirtschaftlicher Handlungsraum an Bedeutung. (Weichhart, 2000, 556) Die begrenzten Steuerungsmöglichkeiten der hoheitlich-regulativen Formen staatlichen Handelns und der Wandel des Staatsverständnisses führen zur Notwendigkeit einer Reaktion und Revision staatlicher Politiken. In diesem Zusammenhang ist ein Rückzug des Staates auf seine Kernfunktionen, die Entwicklung in Richtung eines „moderierenden“ Staates und die damit verbundene Anpassung von Politikinstrumenten zu beobachten. (Pribs, 2000, 46) Vor diesem Hintergrund soll

- die Regionalpolitik, die auch synonym für regionale Wirtschafts- und Strukturpolitik verwendet wird (Eckey, 1995, 815) und
- die sich als Anpassungsprozess vollziehende Regionalisierung der Wirtschafts- und Strukturpolitik

näher beleuchtet werden.

Generell beschreibt die **Regionalpolitik** die „Beeinflussung wirtschaftlicher Prozesse in Teilräumen eines Staates oder eines größeren Wirtschaftsraumes durch die öffentliche Hand“ (Maier / Tödtling, 2000, 177). Notwendig ist die Regionalpolitik aus ökonomischen (wachstumsoptimale räumliche Allokation von Ressourcen), sozialen (Ausgleich von regionalen Disparitäten) und ökologischen (Reduzierung der Umweltbelastung, Erhaltung von Naturräumen) Gründen (Maier / Tödtling, 2000, 189). Sie verfolgt dabei **drei Ziele** (Klaphake, 2000, 138ff):

- das Wachstumsziel zur Maximierung des erwirtschafteten Wohlstandes,
- das aus dem Sozialstaatsgebot der ‚Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse‘ abgeleitete Ausgleichziel zur Verminderung regionaler Disparitäten und
- das Stabilitätsziel zur Minderung der konjunkturellen und strukturellen Krisenanfälligkeit, wobei diese Ziel in den letzten Jahren durch einen Bedeutungsverlust gekennzeichnet gewesen ist.

Zum Erreichen dieser Ziele wurden in der Vergangenheit vor allem mobilitätsorientierte Strategien eingesetzt, wie z.B. die neoklassischen und keynsianischen Strategien sowie die Wachstumspolstrategie, die auf externe Wachstumsimpulse setzen. Während die Neoklassiker den Marktmechanismus für geeignet halten, eine optimale Raumentwicklung sicherzustellen, sehen die Keynsianer die Notwendigkeit in einer stärkeren Intervention in der Form der Ansiedlung exportorientierter Unternehmen. Diese Strategien haben sich jedoch nur als begrenzt erfolgreich erwiesen, was sich u.a. in der Verstärkung der Disparitäten manifestiert. So wurden seit Ende der 1970er bzw. Anfang der 1980er Jahre **endogene Strategien** angewendet, unter die auch die eigenständige Regionalentwicklung fällt. Anstelle weiter auf entwicklungsfördernde externe Impulse zu setzen, sollte die wirtschaftliche, kultu-

relle und politische Eigenständigkeit der Regionen erhöht werden (vgl. Kap. 2.1) (Maier / Tödting, 2000, 193ff).

Im Gegensatz zur Raumordnungspolitik, die die Beeinflussung von Raumstrukturen auf der Grundlage umfassender gesellschaftspolitischer Leitbilder zum Ziel hat und die aufgrund ihres umfassenden Charakters als übergeordneter Politikbereich bezeichnet werden kann, konzentriert sich die Regionalpolitik auf die ökonomische Komponente. Sie kann dementsprechend als ökonomischer Teil der Raumordnungspolitik verstanden werden. Unterschiedlich sind folglich auch die jeweils zur Verfügung stehenden Instrumente: Während die Raumordnungspolitik nur indirekt auf die Raumstrukturen Einfluss nehmen kann, verfügt die Regionalpolitik als regionale Wirtschaftspolitik über ein umfassendes Instrumentarium zur direkten Beeinflussung. (Klaphake, 2000, 137)

Für die Regionalpolitik sind primär die Bundesländer und Gebietskörperschaften zuständig, wobei diese Bemühungen durch den Bund „flankierend unterstützt“ werden (31. GRW-Rahmenplan, 2002, 8) Der Bund stellt dabei den geeigneten Handlungsrahmen für die Aktivitäten der Länder bereit und beteiligt sich an der Finanzierung. Das **Hauptförderinstrument** der Regionalpolitik ist die 1969 eingeführte „**Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur**“ (GRW) (Toepel, 1997, 92), die den regionalen Unterschieden in der Wirtschaftskraft zielgerichtet entgegenwirken soll. Die Finanzierung der GRW erfolgt durch Bund und Länder und wird zusätzlich - je nach Bundesland - durch Gelder des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung ergänzt (31. GRW-Rahmenplan 2002, 22). Die GRW unterliegt der Beihilfenkontrolle durch die Europäische Kommission, die wiederholt auf die Ausgestaltung der Förderung Einfluss genommen hat. In den Rahmenplänen der GRW arbeiten Bund und Länder gemeinsam Ziele und Förderprinzipien aus und grenzen die Fördergebiete ab. Ungefähr 98% des Umfangs der GRW wird für die klassischen Förderinstrumente, d.h. für die Förderung der gewerblichen Wirtschaft und der wirtschaftsnahen Infrastruktur einschließlich der Tourismusförderung verwendet, während nur ca. 2% für die Förderung von Maßnahmen, die auf der Theorie der endogenen Regionalentwicklung beruhen und unter die auch das Regionalmanagement zu rechnen ist, verwendet werden. (Elineau, 2003, 68ff)

Traditionell nahmen die Länder, insbesondere die Wirtschaftsministerien, eine tragende Rolle in der Regionalpolitik wahr (Maier / Tödting, 2000, 177). Im Zuge des bereits dargelegten gesellschaftlichen, politisch-administrativen und ökonomischen Wandels rückt jedoch auch in diesem Feld der Augenmerk auf die **Region als neue Handlungsebene**. So kommt es im Bereich der Regionalpolitik zu einer Verlagerung von Verantwortung für Strukturentwicklungen in die Regionen (Fürst, 1996, 76). Mit dieser Verlagerung von Entscheidungskompetenzen wird die „zentralgesteuerte regionale Strukturpolitik zu einer regionalisierten Strukturpolitik“ (Esch / Krupa, 2000, 57).

Wegener definiert die **regionalisierte Wirtschafts- und Strukturpolitik**, die auch als Synonym für den Begriff Regionalisierung verwendet wird, als „die Verlagerung der Trägerschaft für den Einsatz regionalwirtschaftlicher Strategien“ (2000, 117f). Dabei unterscheidet Wegener (ebd.) zwischen zwei idealtypischen Varianten von Regionalisierungsansätzen:

- die vertikale Regionalisierung von staatlichen oder kommunalen Trägerschaftskompetenzen auf die Regionsebene und
- die horizontale Kompetenzgewinnung durch Kompetenzbündelung, z.B. durch Kooperation, Koordination und Bündelungsprozesse.

Durch die vertikale und horizontale Regionalisierung sollen folgende Ziele erreicht werden:

- die Verbesserung der Effizienz des staatlichen Mitteleinsatzes,
- die Stärkung von Selbsthilfekräften um bisher ungenutzte Ressourcen freizusetzen,

- die Verbesserung der Akzeptanz der Politik durch Bürgernähe und Dezentralisierung der Politikgestaltung,
- die gezielte Inwertsetzung von Synergieeffekten durch regionale Kooperation und durch die Vernetzung von Akteuren, die neue Formen der Problembearbeitung auf der Grundlage kooperativer Problemlösungen ermöglichen und
- die Verbesserung der Effektivität von Maßnahmen im allgemeinen.

(Benz / Fürst, 1998, 6)

Als **Instrumente regionalisierter Strukturpolitik** fungieren u.a. die Aufstellung und Fortschreibung sogenannter Regionaler Entwicklungskonzepte (REK) und Regionaler Aktionsprogramme (RAP) (vgl. Kap. 6) (Esch / Krupa, 2000, 58f). Den Regionen wird damit die Kompetenz zur Erarbeitung umsetzungsorientierter regionaler Entwicklungsleitlinien übertragen, die i.d.R. in einem partizipativen Beteiligungsprozess erarbeitet werden. Im Idealfall erhalten Projekte, die in diesen Programmen verankert sind, eine erhöhte Förderpriorität bei der Vergabe von Fördermitteln. Für die Erarbeitung der regionalen Entwicklungskonzepte kann über die GRW eine finanzielle Unterstützung akquiriert werden.

Auch das **Regionalmanagement** kann unter einer förderpolitischen Perspektive als Instrument der regionalisierten Strukturpolitik verstanden werden (Fürst, 1998a, 233). Dem Regionalmanagement kommt dabei auf der regionalen Ebene die Aufgabe zu, die Regionalentwicklung zu steuern, und zwar zum einen mit den Trägerschaftskompetenzen, die es durch die vertikale Regionalisierung erhalten hat, und zum anderen durch die Kompetenzbündelung auf regionaler Ebene im Rahmen der horizontalen Regionalisierung. Auch für die Durchführung eines Regionalmanagements können Regionen Fördermittel aus der GRW beantragen (vgl. Kap. 3.1.1 und 6).

Einen besonderen Einfluss auf die nationale Regionalpolitik bzw. die regionalisierte Strukturpolitik hat die **Strukturpolitik der Europäischen Union**. Ursprünglich war die Europäische Strukturpolitik auf den Ausgleich zwischen Nationalstaaten ausgerichtet. Seit den 1980er Jahren rücken aber im Zuge der Erkenntnis, dass sich Disparitäten vor allem zwischen Regionen manifestieren, die Regionen in den Vordergrund der Betrachtung. Ein wichtiges Ziel der Europäischen Gemeinschaft besteht in der Verringerung der Unterschiede im Entwicklungsstand der verschiedenen Regionen, insbesondere der am stärksten benachteiligten Gebiete (vgl. z.B. Art. 158 des Amsterdamer Vertrages). Diese Schwerpunktsetzung äußert sich auch in der Ausgestaltung der Förderinstrumente, vor allem den Europäischen Strukturfonds. An dieser Stelle sei insbesondere auf den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) hingewiesen, aus dem - wie schon erwähnt - die Mittel der Gemeinschaftsaufgabe in besonders benachteiligten Regionen ergänzt werden. Auf diese Weise erfährt die Region auch im europäischen Maßstab - als Empfänger europäischer Fördermittel - einen Aufwertungsprozess. Es muss jedoch angemerkt werden, dass aus der Perspektive der Europäischen Strukturpolitik die Bundesländer als Regionen verstanden werden. Die Bundesländer erhalten die Fördermittel aus den Strukturfonds auf der Basis sogenannter Operationeller Programme, in denen die Verwendung und Verteilung der Mittel auf einzelne Sektoren und auf die Teilgebiete der Bundesländer festgeschrieben sind. Diese Teilgebiete entsprechen dem in dieser Arbeit verwendeten Regionenverständnis.

Resümierend ist festzuhalten, dass die regionalen Kooperationsbemühungen, unter die auch das Regionalmanagement fällt, im Zusammenhang mit den veränderten Rahmenbedingungen und dem sich in der Regionalpolitik vollziehenden Verständniswandel einem Aufwertungsprozess erfahren und von Land, Bund und der europäischen Strukturpolitik unterstützt werden. Im Vergleich zu den traditionellen Förderinstrumenten der Regionalpolitik nimmt die Förderung regionaler Kooperationen aber nur einen geringen Stellenwert ein.

2.4 Zusammenfassende Übersicht

Die Regionalentwicklung wird von unterschiedlichen Determinanten gesteuert. Von Seiten der Regionalplanung wurde sie ursprünglich in erster Linie durch die Wahrnehmung der ordnungsorientierten, formellen Pflichtaufgaben beeinflusst. Im Zusammenhang mit der Veränderung gesellschaftlicher und finanzieller Rahmenbedingungen vollzog sich im Planungsverständnis ein Wandel, der sich u.a. in dem Bedarf an neuen entwicklungsorientierten Instrumenten und der Wahrnehmung der Region als neue Handlungs- und Umsetzungsebene raumordnerischer Aktivitäten spiegelt. Der Regionalmanagementansatz ist in diesem Kontext als regionales Kooperationsinstrument in den Bereich der entwicklungsorientierten freiwilligen Aufgaben der Regionalplanung einzuordnen.

Zu gleicher Zeit ist auch ein Wandel in der Regionalpolitik zu beobachten. Dieser manifestiert sich zum einen in Regionalisierungsprozessen, d.h. in der Verlagerung und Bündelung von Kompetenzen auf der regionalen Ebene. Zum anderen äußert er sich in der Ergänzung der klassischen Förderinstrumente, die die regionale Entwicklung auf der Basis exportorientierter Konzepte steuern sollen, um zwei Förderinstrumente, die auf der Theorie der endogenen Regionalentwicklung beruhen. Zu diesen gehört aus förderpolitischer Perspektive das Regionalmanagement, das durch die Mobilisierung regionaler Entwicklungspotentiale einen positiven Beitrag für die Regionalentwicklung leisten soll.

Die veränderten Rahmenbedingungen beeinflussen und steuern somit in indirekter Form, d.h. über die veränderte Regionalplanung und Regionalpolitik, aber auch in direkter Form die Regionalentwicklung (vgl. Abb. 3).

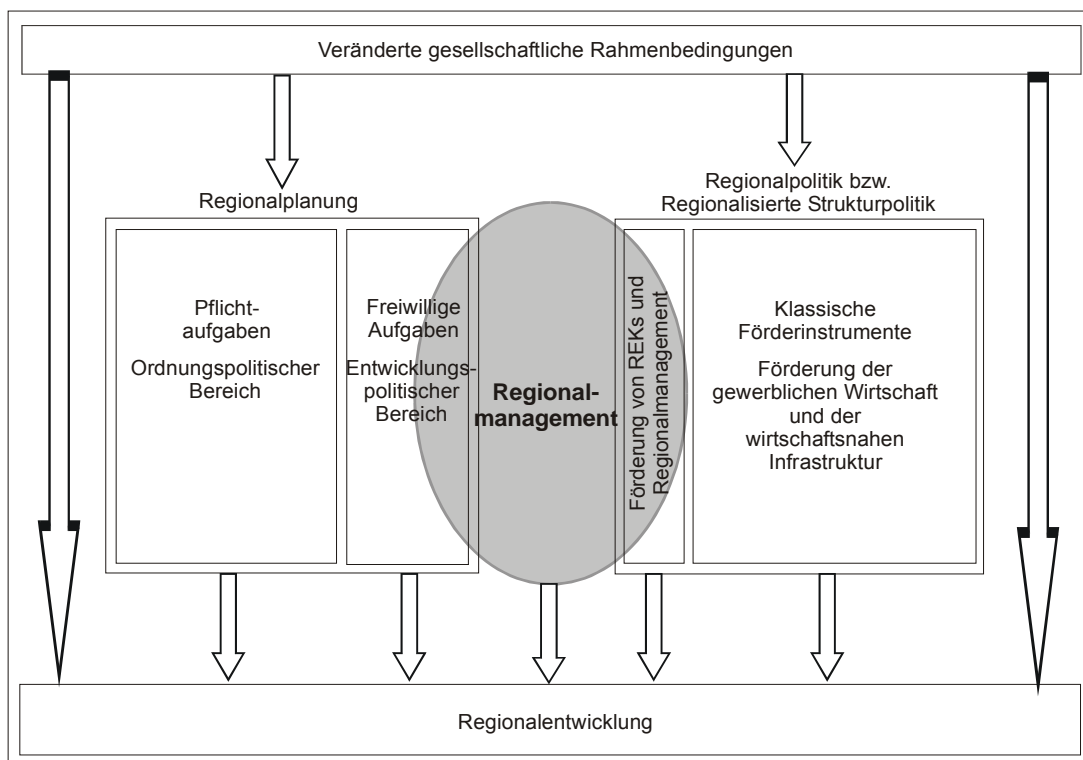


Abb. 3: Steuerungsdeterminanten der Regionalentwicklung
Quelle: eigene Darstellung

3. REGIONALMANAGEMENT

FS 1	Was ist Regionalmanagement?
FS 2	Durch welche Strukturmerkmale ist das Regionalmanagement gekennzeichnet?

Die in Kap. 2.1 beschriebenen veränderten Rahmenbedingungen, insbesondere die Finanzengpässe der öffentlichen Haushalte, die Verknappung der natürlichen Ressourcen und der zunehmende Standortwettbewerb, führten zu einem Verständniswandel in der räumlichen Planung (vgl. Kap. 2.2). Dieser manifestiert sich u.a.

- in dem Bedeutungsgewinn der regionalen Ebene als Handlungs- und Umsetzungsebene entwicklungspolitischer Maßnahmen,
- in der Erweiterung der traditionellen Planungsinstrumente um neue strategische Steuerungsinstrumente und
- in der veränderten Zielsetzung einer nachhaltigen Entwicklung.

Vor diesem Hintergrund wird das Konzept des Regionalmanagements als neues diskursives Instrument erörtert, das die traditionelle Regionalplanung mittels eines ganzheitlichen integrativen Ansatzes ergänzen soll, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Bei dem Regionalmanagement handelt es sich jedoch nicht um ein einheitlich definiertes Konzept. Um der Vielfalt an Auslegungen des Regionalmanagements gerecht zu werden, werden in Kap. 3.1 zunächst unterschiedliche Definitionsansätze herausgearbeitet. Darauf folgend wird das Konzept des Regionalmanagements in Zusammenhang gestellt zu dem klassischen Managementkonzept aus den Wirtschaftswissenschaften. Im Anschluss daran werden das Regionalmanagement und die Regionalplanung vergleichend betrachtet und schließlich das dieser Arbeit zugrunde liegende Verständnis von Regionalmanagement erläutert. Darauf aufbauend werden in Kap. 3.2 zur Erklärung der Funktionsweise des Regionalmanagements wesentliche Strukturbereiche des Regionalmanagements aufgegriffen und ausführlich behandelt werden.

3.1. Definitionsansätze zum Regionalmanagement

3.1.1 Regionalmanagement als neues Paradigma

Regionalmanagement ist bisher nicht eindeutig definiert worden. Es existieren eine Vielzahl unterschiedlichster Definitionen, die vom jeweiligen Regionen- und Planungsverständnis abhängig sind.

Als Minimalkonsens beschreibt das Regionalmanagement als eine Reaktion auf die veränderten Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 2) das „Management kollektiver Prozesse der Problemlösung mit Bezug zur regionalen Entwicklung“ (Fürst in Diller, 2002, 259). Unter Beachtung der relativ breiten Ausrichtung vieler Definitionen, können bei einem sehr weit gefassten Begriffsverständnis praktisch „alle systematisch geförderten Ansätze der Regionalentwicklung zumindest als Vorformen des Regionalmanagements bezeichnet werden“ (Diller, 2001, 186). Mit dem Ziel dieses weitgefaste Begriffsverständnis einzugrenzen, wird der Begriff des

Regionalmanagements im Folgenden aus der Perspektive unterschiedlicher Autoren beleuchtet:

Fürst beschreibt das Regionalmanagement als einen projekt- und umsetzungsorientierten, flexiblen Kooperationsansatz, der in Ergänzung zur traditionellen Regionalplanung entwickelt wurde. Zum Gegenstand hat es die „**Gestaltung regionaler Entwicklungsprozesse auf der Basis von Leitbildern**“ (1998a, 237) und das Management kollektiver Problemlösungsprozesse bzw. die „**Bearbeitung von regionalen Kernproblemen**“ (1998a, 241). Die Region als neue Handlungs- und Steuerungsebene rückt damit in den Mittelpunkt der Betrachtung. Fürst (1998a, 240) hebt bei seiner Definition vier wesentliche Merkmale des Regionalmanagements hervor:

- die kollektive Selbstorganisation und Selbststeuerung,
- die Kooperation über Projekte aus gemeinsamer Problembetroffenheit,
- die Einbindung der Projekte in eine Konzeption der Regionalentwicklung und
- den zentralen Stellenwert des Interaktionsprozesses zwischen den beteiligten Akteuren.

Knieling versteht unter Regionalmanagement ein Methoden-Set, „das die regionale Raumordnungspolitik auf der Grundlage der **Theorie endogener Entwicklung** handlungs- und prozessorientiert ergänzt“ (2000, 8). Mittels dieses operativen Konzeptes sollen in Ergänzung zu externen Förderinstrumenten regionale Selbsthilfepotentiale mobilisiert werden, um in Zeiten der immer knapper werdenden Ressourcen den betroffenen Akteuren die Möglichkeit zu eröffnen, die regionale Entwicklung selbstständig in die Hand nehmen zu können. Das Regionalmanagement wird dabei durch folgende Theoriebausteine geprägt:

- **Aktivierung endogener Potentiale**
Auf der Grundlage der Strategie der endogenen Regionalentwicklung (vgl. Kap. 2.1) sollen - unter Nutzung interner und externer Impulse und Fördermöglichkeiten - die Potentiale einer Region inwert gesetzt werden.
- **Bildung von Netzwerken**
Netzwerke beschreiben in diesem Zusammenhang eine bestimmte Kooperationsform, die durch einen sehr geringen Formalisierungsgrad gekennzeichnet ist. Übergeordnetes Ziel ist die themen- und problembezogene Zusammenführung von Akteuren aus unterschiedlichen für die Regionalentwicklung relevanten Bereichen, um gemeinsames Handeln zu koordinieren und damit Ressourcen zu bündeln. (vgl. auch Prieb, 1998, 171)
- **Regionale Selbststeuerung durch Kooperation**
Kooperation ist ein politisches Verfahrensprinzip, das in Abgrenzung zu hierarchischen Top-Down-Interventionen auf die Mitwirkung regionaler Akteure abzielt. Sie stellt ein zentrales Element im Regionalmanagement dar. In diesem Kontext wird das Regionalmanagement in Abgrenzung zur umfassenden Entwicklungsplanung als ein politikorientiertes Führungsinstrument zur Selbstorganisation bzw. Selbststeuerung komplexer regionaler Akteursverflechtungen verstanden.

(Knieling, 2000, 43ff)

Methodisch können dem Regionalmanagement u.a. folgende Elemente zugeordnet werden, die im Zusammenhang mit dem allgemeinen Verständniswandel der Planung stehen:

- **Strategische Planung**
Als operatives Instrumentarium der horizontalen Selbstkoordination setzt die strategische Planung auf eine problem- und handlungsorientierte Vorgehensweise. Aufbauend auf identifizierte regionale Stärken und Schwächen, sollen übergeordnete Leitbilder und Entwicklungskonzepte erarbeitet werden, die als Bindeglied zwischen der Stärken-Schwächen-Analyse und der Maßnahmenebene fungieren.

- **Nutzerorientiertes Vorgehen**
Die Erarbeitung von übergeordneten Entwicklungskonzepten bzw. die Identifizierung der Handlungsfelder erfolgt unter Mitwirkung der Adressaten.
- **Prozessbezogene Handlungs- und Organisationsformen**
Realisiert wird das Regionalmanagement durch von Moderatoren gesteuerte Dialoge, Diskurse und Verhandlungen. Dauerhafte Kommunikationsprozesse begünstigen die Entwicklung gemeinsam getragener, situationsbezogener Lösungen.
- **Durchführung von Leitprojekten**
Die Planung und Umsetzung von konkreten, regional abgestimmten Leitprojekten, die an den regionalen Kernproblemen ansetzen, fördern eine Identifizierung mit dem Regionalmanagement und veranschaulichen seinen Nutzen.
- **Gemeinsame Lernprozesse**
Im Regionalmanagement als ‚lernenden Ansatz‘ sollen die Akteure die im Rahmen der Kooperation gemachten Erfahrungen gemeinsam reflektieren und aus ihnen Konsequenzen für zukünftiges Handeln ziehen.

(Fürst in Knieling, 2000, 42)

Hilligardt rückt die organisatorische Ausgestaltung des Regionalmanagements in den Mittelpunkt und definiert Regionalmanagement in Anlehnung an Schmitz als „**Organisation, Moderation und fachliche Beratung** einer kombiniert regions- und projektbezogenen freiwilligen regionalen Kooperation“, in der sowohl querschnittsorientiert als auch in sektoralen Handlungsfeldern kooperiert wird. Das Besondere dabei ist die Leitbilddiskussion, die dabei bei gleichzeitiger Umsetzung von Projekten erfolgt. (Hilligardt, 2001, 18)

Maier und Obermaier definieren Regionalmanagement mit Blick auf die Qualifizierung der Führungspersonen als „umsetzungsorientierte Initiierung und Weiterführung querschnittsorientierter regionaler Entwicklungsprozesse durch **qualifiziertes Personal** auf der Grundlage der Entwicklungsvorstellungen regionaler Akteure bei Beachtung externer Rahmenbedingungen“ (2000, 22). In Ergänzung der herkömmlichen Ordnungs- und Koordinierungsfunktion der klassischen Planung, rücken im Regionalmanagement wie bei Hilligardt Moderations-, Beratungs- und Initiativfunktionen in den Vordergrund, für deren Ausübung es entsprechender Qualifikationen bedarf, die die klassischen Regionalplaner nicht notwendigerweise erfüllen können. Die Thematik dieser Qualifikationsprofile wird u.a. auch von Schenkstoff (2003, 141) und Fürst (1998a, 250) thematisiert.

Sedlacek legt in seiner Definition einen Schwerpunkt auf die Managementkomponente des Regionalmanagements, worunter auch die Thematik der Qualifikation der Führungskräfte eingeschlossen ist. Nach Sedlacek beschreibt das Regionalmanagement „eine strategisch ausgerichtete Planung und Organisation von ressortübergreifenden Arbeitsvorgängen unter Einsatz und **Führung** des dazu notwendigen Personals und der **Kontrolle** der Leistung mit dem Ziel, eine abgegrenzte Region positiv zu entwickeln.“ (2003, 10) Auf den Zusammenhang zwischen dem klassischen Management und dem Regionalmanagement wird in Kap. 3.1.3 und 3.1.4 eingegangen werden.

Pohle leitet das Instrument des Regionalmanagements aus dem übergeordneten Ziel der **nachhaltigen Regionalentwicklung** ab (vgl. auch Behrens / Dehne / Kaether, 2001). Um wirtschaftlich, sozial und ökologisch verträgliche Lösungen für regionale Fragestellungen entwickeln zu können, ist ein ganzheitlicher integrativer Ansatz erforderlich, der flexibel und situationsbezogen einen dauerhaften Kommunikationsprozess strukturieren soll. Als eigenständige, querschnittsorientierte Organisationseinheit ist das an den Prinzipien der Vernetzung und Selbstorganisation orientierte Regionalmanagement als Daueraufgabe der regionalen Entwicklungspolitik zu verstehen. (Pohle, 2003a, 28)

Aus systemtheoretischer Perspektive ist das Konzept des Regionalmanagements nach Adam und Wiechmann als ein diskursives Instrument innerhalb der Steuerungsform „Gesellschaft / freiwillige Kooperation“ einzuordnen (vgl. Kap. 2.2). Der wesentliche Unterschied zu den Systemtypen „Markt“ und „Staat“ liegt dabei in der **Freiwilligkeit der Mitgliedschaft**. (Adam / Wiechmann, 1999, 673)

In Abgrenzung zu den beschriebenen theoretischen Definitionsansätzen kann unter einer **förderpolitischen Perspektive** ein weiterer Ansatz abgegrenzt werden: Um die Regionen bei der Bewältigung der beschriebenen neuen Anforderungen zu unterstützen, wurde das Förderangebot für den Aufbau und die Umsetzung eines Regionalmanagements in den Regionen im August 2000 durch den Bund-Länder-Ausschuss in den 29. Rahmenplan der GRW aufgenommen (vgl. auch Kap. 3.2.4). Die auf drei Jahre ausgerichtete finanzielle Unterstützung des Regionalmanagements zählt seitdem neben der Förderung der REKs zu den beiden zentralen Elementen des auf regionsinterne Entwicklungsimpulse setzenden Teils des Förderkonzepts der GRW und ergänzt damit die klassischen Bereiche, wie z.B. die Tourismus- und Infrastrukturförderung. Durch die Implementation des Regionalmanagements soll die „Eigenverantwortung der kommunalen Selbstverwaltung für die regionale Entwicklung gestärkt und die Entwicklung ‚von unten‘ wirksamer als bisher unterstützt werden“ (30. Rahmenplan der GRW, 2001, 16). Regionales Entwicklungspotential soll verstärkt mobilisiert und regionale Entwicklungsaktivitäten zielgerichtet im Hinblick auf Wachstum und Beschäftigung organisiert werden. Die organisationstechnischen Vorgaben sind dabei sehr vage gehalten: Es wird zwar gesagt, das „geeignete Strukturen, nach Möglichkeit in Anbindung an regionale Wirtschaftsförderungen“ (ebd.) aufgebaut werden sollen, aber auf die Ausgestaltung dieser Strukturen wird im Rahmenplan nicht weiter eingegangen. Die Einführung dieses Instruments ist zu verstehen im Kontext des Bedeutungszuwachses der Regionen und der damit in Beziehung stehenden Regionalisierung der Wirtschafts- und Strukturpolitik. Das Regionalmanagement kann in diesem Zusammenhang als Instrument innerhalb der endogenen Strategien der Regionalpolitik bzw. als Instrument der regionalisierten Strukturpolitik eingeordnet werden. (vgl. Kap. 2.3) In Deutschland nutzen zur Zeit 37 Regionen die GRW-Förderung zur Implementierung eines Regionalmanagements. Zu beachten ist, dass das Regionalmanagementkonzept in unterschiedlichsten Regionstypen implementiert wird. Die Regionen variieren nicht nur hinsichtlich ihrer Größe (bestehend aus einem oder mehreren Landkreisen), sondern auch hinsichtlich ihrer Strukturmerkmale (homogene Landschafts- und Kulturräume bis hin zu heterogenen Räumen, die eine regionale Identität erst entwickeln müssen). Aufgrund der unterschiedlichen Ausgangslage und Rahmenbedingungen kommt es folglich auch zu einer unterschiedlichen Ausgestaltung der Regionalmanagementkonzepte und -realisierungen in den einzelnen Regionen.

3.1.2 Exkurs: Die klassische Managementlehre

Das Besondere an dem Konzept des Regionalmanagements - in Abgrenzung zu anderen regionalen Kooperationsinstrumenten - ist die Anlehnung an den Management-Begriff aus dem wirtschaftswissenschaftlichen Bereich. Im folgenden Abschnitt werden zunächst die Charakteristika des klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Management-Begriffs herausgearbeitet. Auf dieser Grundlage wird dann in Kap. 3.1.3 geprüft, auf welche Weise die klassischen Managementfunktionen im Konzept des Regionalmanagements Anwendung finden bzw. umgesetzt werden.

Das Management-Konzept in den Wirtschaftswissenschaften

Management beschreibt die „betriebliche und administrative Steuerung“ (Fürst, 1998a, 237), wobei bestimmte Ziele mittels geeigneter Strategien und Maßnahmen realisiert werden sollen. Basierend auf der Annahme von Ausgangsproblemen, wie z.B. der Knappheit von Ressourcen oder von Produktionsfaktoren und einem durch Konkurrenz ausgeübten Kostendruck, besteht der Bedarf an einer klaren und effizienten Unternehmensstrategie zur Bündelung der Ressourcen und Produktionsfaktoren (Troeger-Weiss, 1998, 128).

Nach Steinmann & Schreyögg kann zwischen zwei unterschiedlichen Begriffsbildungen unterschieden werden, d.h. zwischen

- dem institutionellen Managementansatz, der die Akteure umfasst, die das Management tragen, und
- dem funktionalen Managementansatz, der verstanden wird als „Komplex von Aufgaben, die zur Steuerung eines Systems erfüllt werden müssen“ (1993, 5f). Die Wahrnehmung dieser Steuerungsaufgaben ist für den langfristigen Erhalt von Systemen zwingend erforderlich (Leibenath, 2000, 34).

Der funktionale Managementansatz wird in unterschiedlichsten Zusammenhängen angewendet und folglich auch mit unterschiedlichen Funktionen belegt. Nach Steinmann & Schreyögg (1993, 8) hat sich jedoch ein „klassischer Fünferkanon von Managementfunktionen“ herausgebildet. Diese fünf **Funktionen** (Planung, Organisation, Personaleinsatz, Führung und Kontrolle) werden im Managementprozess als „aufeinanderbauenden Abfolge von Aufgaben angesehen“ (ebd.), so dass sich die folgenden gleichnamigen **Phasen** ergeben:

1. **Planung**
Diese Funktion umfasst sowohl das normative Management (Zielformulierung) als auch das strategische Management (Erarbeitung, Bewertung und Auswahl von strategischen Alternativen zum Erreichen der gesetzten Ziele) (Troeger-Weiss, 1998, 131).
2. **Organisation**
Die auch als operatives Management bezeichnete Funktion der Organisation beschäftigt sich mit der Umsetzung der erarbeiteten Pläne. Als Hauptaufgaben ergeben sich die Schaffung von überschaubaren plangerechten Aufgabeneinheiten mit Zuweisung von entsprechenden Kompetenzen und parallel dazu die Errichtung eines Kommunikationssystems, das die beteiligten Stellen vernetzt. (Steinmann / Schreyögg, 1993, 9f)
3. **Personaleinsatz**
Um eine zufriedenstellende Umsetzung der organisierten Tätigkeiten zu gewährleisten, bedarf es einer „anforderungsgerechten Besetzung mit Personal“. Dies ist nicht als einmalige Aufgabe zu verstehen, sondern als „fortwährende Sicherstellung und Erhaltung der Humanressourcen“. (ebd.)
4. **Führung**
Auf der Grundlage der strukturellen Voraussetzungen durch Planung, Organisation und Personaleinsatz gewinnt die „permanente, konkrete Veranlassung der Arbeitsausführung und ihre zieladäquate Feinsteuerung im vorgegebenen Rahmen“ eine zentrale Bedeutung. (ebd.)
5. **Kontrolle**
Der Vergleich der gesetzten Ziele mit den erreichten Ergebnissen (Soll-Ist-Vergleich) dient hier als Grundlage, um zu prüfen, ob ggf. Korrekturmaßnahmen oder eine Planrevision erforderlich sind. Gleichzeitig ist die Kontrollphase Ausgangspunkt für die Neuplanung und leitet damit den Neubeginnenden Managementprozess ein. (ebd.)

Die Managementfunktionen „Koordination“ und „Entscheidung“ werden von Steinmann & Schreyögg nicht als eigenständige Funktionen bzw. Phasen gesehen, da sie funktionsübergreifend in allen Managementfunktionen enthalten sind und demnach eine Grundvoraussetzung für den Erfolg einer jeden Phase darstellen (1993, 9).

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das funktionale Managementkonzept einen „querschnittsorientierten, alle Bereiche einer Organisation umfassenden Ansatz“ beschreibt (Troeger-Weiss, 1998, 134). Querschnittsorientiert heißt dabei, dass die Managementfunktionen in jedem Bereich eines Unternehmens, sei es dem Einkaufs-, Finanzierungs-, Produktions- oder Vertriebsbereich, anfallen. (Steinmann / Schreyögg, 1993, 7)

3.1.3 Umsetzung des klassischen Managementkonzeptes im Regionalmanagement

Die in Kap. 2 angesprochenen veränderten Rahmenbedingungen bewirken, dass eine kosteneffiziente und zielorientierte Steuerung auch im Bereich der öffentlichen Verwaltung an Bedeutung zunimmt. So vollzieht sich seit einigen Jahren eine Aufwertung der „Managementkomponenten“ im Institutionensystem des Staates (Fürst, 1998a, 250). Auch im Bereich der Raumplanung und der regionalen Kooperation ist dieser Trend zu beobachten.

Vor diesem Hintergrund ist die Entwicklung des Regionalmanagementansatzes zu verstehen. **Beim Regionalmanagement wird der Begriff der betrieblichen Steuerung auf die Steuerung von Entwicklungsprozessen in Regionen übertragen.** Die klassischen Managementfunktionen und -phasen sind auch im Regionalmanagement ausschlaggebend für die Qualität der angestrebten Ergebnisse. (Troeger-Weiss, 1998, 128) Die Querschnittskoordination über den Managementansatz soll zudem als Bindeglied zwischen der Ordnungsplanung, der Umsetzungsebene (Fachressorts, Gemeinde) und der Privatwirtschaft wirken, um die derzeit bestehende Lücke zwischen diesen Bereichen zu schließen. (Fürst, 1998a, 244)

Des Weiteren sollen durch die Anwendung des Managementansatzes regionale, bisher brach liegende Ressourcen inwert gesetzt und knappe Ressourcen effizienter genutzt werden:

- „die Ressource Zeit durch die Einführung effizienterer und zeitsparender Verwaltungsabläufe,
- Selbsthilfepotentiale im Rahmen des Umbaus des Wohlfahrtsstaates und
- Synergieeffekte durch ‚Aufgabenkooperation‘ und Netzwerkbildung“.

(Fürst, 1998a, 238)

Durch koordiniertes Vorgehen und durch einen kostensparenden und effizient gestalteten Mitteleinsatz, soll die optimale Nutzung der endogenen Faktoren gewährleistet werden.

Das Regionalmanagement kann in vier strategische **Managementbereiche** untergliedert werden:

- Innovationsmanagement zur Entwicklung neuer Ideen und Strategien,
- Projektmanagement zur Planung und Umsetzung von Projekten, d.h. von zeitlich, räumlich und sachlich begrenzten Vorhaben,
- Relationshipmanagement zum Aufbau und zur Pflege des Akteursnetzes und
- Reflexionsmanagement im Sinne eines Controlling des Prozesses und seiner Ergebnisse.

(StMLU in Diller, 2001, 262)

In der Theorie ist die Überlegung, den Nachteilen regionaler Kooperationen, wie z.B. einer mangelnden Zielgerichtetheit oder einem uneffizienten Mitteleinsatz, durch den Einsatz klassischer Managementfunktionen zu begegnen, zweifellos ein sinnvoller Schritt. Bei einer näheren Betrachtung des Regionalmanagementkonzepts in seiner theoretischen, definitiven als auch in seiner praktischen Ausgestaltung wird aber deutlich, dass dem Managementcharakter nur in sehr geringem Maße Rechnung getragen wird. Zum Verdeutlichen der Diskrepanz, die zwischen dem klassischen Managementkonzept und der Ausgestaltung des Regionalmanagementansatzes in der Praxis besteht, werden im Folgenden nun die wichtigsten **Kritikpunkte bzw. Defizite im Regionalmanagement** skizziert:

- Während das klassische Management als Organisation mit arbeitsteiliger Aufgabenerledigung und der Notwendigkeit spezialisierter Kompetenzen verstanden wird, präsentiert sich die Praxis i.d.R. als „staatlich subventionierte Ein-Mann-Show“.
- Die klassischen Managementfunktionen der Organisation, des Personaleinsatzes, der Führung und der Kontrolle werden in der Praxis nicht bzw. nur in sehr geringem Ausmaß eingesetzt. Statt dessen werden die als Grundvoraussetzung angesehene Koordination, aber auch die Funktion der Moderation in der Regionalmanagementpraxis überbetont.
- Der als Voraussetzung für effizientes Handeln angesehene flexible Personal- und Mitteleinsatz im klassischen Management ist in der Regionalmanagementrealität zu unflexibel gehalten.
- Während das klassische Management auf die langfristige Erhaltung der Humanressourcen ausgerichtet ist, beschränkt sich die finanzielle Förderung des Regionalmanagers auf drei Jahre.
- Während Managerqualifikationen im klassischen Management eine Schlüsselrolle zukommt, ist im Regionalmanagement häufig eine mangelhafte Qualifizierung der Regionalmanager im Hinblick auf deren Managementqualifikationen, insbesondere der notwendigen Führungsqualifikationen, zu beobachten.
- Ein zentrales Ziel im wirtschaftswissenschaftlichen Management ist die Gewinnerzielung, die über die zielgerichtete Steuerung erreicht werden soll. Im Gegensatz dazu scheinen in der Praxis des Regionalmanagements gegenwärtig wirtschaftlich selbsttragende Organisationen zu fehlen.

(Sedlacek, 2003, 6ff)

Es wird deutlich, dass das aus der Betriebswirtschaft kommende Managementkonzept nicht reibungslos in den regionalen Kooperationskontext übertragen werden kann. Darüber hinaus wird von Sedlacek fundamentale Kritik am Regionalmanagementkonzept geübt: Da Unternehmen und Regionen sehr unterschiedliche Organisationsstrukturen zugrunde liegen, könne das klassische Management auch nicht auf die Regionen übertragen werden. Streng genommen könnten nicht Regionen, sondern nur die beteiligten Organisationen bzw. die Akteure gemanagt werden. (2003, 6) An dieser Stelle soll es genügen, die Diskrepanzen aufgezeigt zu haben. Fortgesetzt wird diese Diskussion dann in Teil C unter Einbeziehung der Fallstudien.

3.1.4 Regionalmanagement in Abgrenzung zur klassischen Regionalplanung

Das Besondere am Regionalmanagement im Gegensatz zur klassischen Regionalplanung ist das gleichzeitige planen und umsetzen. Weitere Abgrenzungsmerkmale werden in der folgenden Tabelle dargelegt:

	Klassische Regionalplanung	Regionalmanagement
Allgemeines Verständnis / Merkmale		
Leitvorstellung	Raum- und Siedlungsstruktur ⁴	Regionales Gesamtbild und Identität ⁴
Art der Planung	zusammenfassende, überörtliche und überfachliche Planung ²	Organisation, Moderation, und fachliche Beratung einer kombiniert regions- und projektbezogenen, freiwilligen Kooperation ²
Aufgabenfelder	Steuerung der regionalen Raum- und Siedlungsentwicklung ²	Alle regional bedeutsamen Aufgabenfelder ²
Inhalt	Hoheitliche Koordination und Festlegung der Flächennutzung von Standorten und Trassen ⁴	Förderung der Regionalentwicklung durch Management von regional bedeutsamen Projekten ⁴
Abgrenzungsprinzip	Flächenbezogenes Vorgehen ¹ , d.h. Planung für eine Planungsregion ² (Territorialprinzip)	I.d.R. problembezogenes Vorgehen auf der Basis selbstdefinierter Regionen (Regionsprinzip)
Umfang	Raumbezogene Ziele ohne Finanz- und Zeitbezug ⁴	Entwicklungsziele mit Raum-, Zeit- und Finanzbezug ⁴
Konzept	Relativ statisches Konzept (Plan ist entscheidend) ¹	Dynamisches Konzept (Prozess ist entscheidend) ¹
Ausrichtung	Ordnungsorientiert ¹	Umsetzungs- und handlungsorientiert ¹
Politikform	Ordnungsrahmen ohne Mittel zur Umsetzung ⁴	Prozesspolitik mit Anreizen zur Umsetzung von Projekten ⁴
Prozess		
Vorgehen	Passives Reagieren ⁴	Aktives Agieren ⁴
Verfahren	Rechtlich geregeltes Verwaltungshandeln ⁴	Informelles Agieren bis hin zu vertraglichen Regelungen ⁴
Prinzip	Steuerung von oben (Planung für Dritte, Vollzug der Planung liegt bei Dritten)	Regionale Selbststeuerung (Planung und Vollzug in einer Hand)
Instrumente / Rechtliche Verankerung		
Steuerungsinstrument	Regionalplan als planerisches, regulatives Steuerungsinstrument ² Reagierende Ge- und Verbote ⁴	Freiwillige, regionale Kooperation als partizipatives, kooperatives Steuerungsinstrument ² Schaffung v. Anreizen für Investitionen ⁴
Bindungswirkung	Rechtliche Fixierung ⁴	Selbstbindung, Überzeugung durch Kommunikation und Information ⁴
gesetzliche Verpflichtung	Gesetzliche Verpflichtung im ROG und den Landesplanungsgesetzen ²	Keine gesetzliche Verpflichtung ²
Akteure		
Adressaten	Öffentliche oder im öffentlichen Besitz befindliche Institutionen, im öffentlichen Auftrag Tätige ⁴	Alle an Regionalentwicklung beteiligten öffentlichen und privaten Akteure ⁴
Beteiligung	Fachpolitik, Träger öffentlicher Belange ⁴ (z. T. auch Öffentlichkeit)	Öffentliche und private Akteure, breite Öffentlichkeit ⁴ , v.a. die Fachöffentlichkeit
Träger	Landesregierung oder Kommunen ⁴	Landesregierung, Kommunen, Entwicklungsgesellschaften u.ä. im öffentlichen Auftrag ⁴

Tab. 2: Abgrenzung der klassischen Regionalplanung vom Regionalmanagement

Quelle: nach ¹ (Schenkoff, 2003, 145f) ² (Hilligardt, 2001, 19)³ (Fürst, 1998a, 244) ⁴ (Pohle, 2003b, 17ff)

Aus der Gegenüberstellung wird deutlich, dass sich die Regionalplanung und das Regionalmanagement in ihren Funktionen ergänzen.

Wie in Kap. 2.2 angesprochen, sieht sich die klassische Regionalplanung einem Veränderungsprozess unterzogen. Je nachdem, welchen der zwei beschriebenen Entwicklungswege die traditionelle Regionalplanung einschlagen wird, kann das Regionalmanagement entweder als Ergänzung oder als Fortentwicklung der klassischen Regionalplanung angesehen werden:

- a) Regionalmanagement als ergänzendes Instrument einer **schlanken Regionalplanung**
 Aufgrund der bestehenden Defizite der Regionalplanung (vgl. Kap. 4.3.1.1) ist das Regionalmanagement in Bereichen anzuwenden, in denen die Regionalplanung von Tradition aus kaum bzw. keinen Einfluss nehmen kann. Die Regionalplanung würde in diesem Fall dann weiter die Aufgabe der Aufstellung und Fortschreibung des Regionalplanes übernehmen, während dem Regionalmanagement die Aufgabe des Managements freiwilliger Kooperation zukommt. (Hilligardt, 2001, 19) So sieht z.B. auch Pohle eine Notwendigkeit in der strikten organisatorischen Trennung der Regionalplanung und des Regionalmanagements, um nach außen eine Trennung von hoheitlichem Handeln und informellen Agieren zu demonstrieren. (Pohle in Schenkhoff, 2003, 146)
- b) Regionalmanagement als neue Aufgabe einer **kooperativen Regionalplanung**
 In diesem Fall kann die Regionalplanung als Träger des Regionalmanagements verstanden werden. Das Regionalmanagement würde dann als zusätzliche, freiwillige Aufgabe in Ergänzung zu den bereits vorhanden Pflichtaufgaben wahrgenommen werden. In diesem Fall entspricht das Regionalmanagement dem Wandel der Regionalplanung hin zur „Moderation regionaler Akteure [mit dem Ziel der] kollektiven Gestaltung ihrer Zukunft“ (Fürst, 1998a, 252). Vertreter dieser Variante sind u.a. Danielzyk, Dehne, Fürst und Knieling. In Kap. 4.2.1.1 wird eine solche Konstellation hinsichtlich ihrer Machbarkeit und ihrer Stärken und Schwächen diskutiert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass **Regionalplanung und Regionalmanagement** in jedem Falle in ihren Funktionen komplementär wirken. Dies gilt sowohl für den Entwicklungspfad in Richtung einer kooperativen als auch einer schlanken Regionalplanung. Im ersten Fall übernimmt die Regionalplanung die Trägerschaft des Regionalmanagements, während beim Modell der schlanken Regionalplanung die Trägerschaft des Regionalmanagements an eine andere Institution übergeht. Die Wahl der einen oder anderen Variante hängt von den regionspezifischen Besonderheiten ab, d.h. vor allem vom Image und von der organisatorischen Ausgestaltung der Regionalplanung. Vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Funktionsweisen und Zielsetzungen der Regionalplanung und des Regionalmanagements ist aber in der Mehrzahl der Fälle die Variante der schlanken Regionalplanung mit einer getrennten Trägerschaft von Regionalplanung und Regionalmanagement zu bevorzugen. Die intensive Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen Regionalplanung und Regionalmanagement ist dabei aber aufgrund ihrer komplementären Wirkungsweise zwingend erforderlich, um Parallelplanungen oder gegensätzliche Entwicklungen zu vermeiden.

3.1.5 Regionalmanagementverständnis aus eigener Sicht

In Anlehnung an die zitierten Autoren wird Regionalmanagement in dieser Arbeit verstanden als **flexibles und situationsbezogenes Konzept zur querschnittsorientierten Steuerung, Führung und Gestaltung von Entwicklungsprozessen in einer Region**. Die Implementation des Regionalmanagements erfolgt auf der Basis regionaler Selbstorganisation und Selbststeuerung mit dem Ziel der Förderung einer nachhaltigen Regionalentwicklung.

Auf der Basis der regionalpolitischen Strategie der endogenen Entwicklung ergänzt der ganzheitliche, integrative Regionalmanagementansatz die regionale Raumordnungspolitik auf handlungs- und prozessorientierte Weise. Er bedient sich dabei der Prinzipien der strategischen Planung, der Kooperation und der Vernetzung. Der Anreiz zur freiwilligen Zusammenarbeit besteht in der gemeinsamen Problembetroffenheit der beteiligten Akteure. Auf der Grundlage von konsensualen, regionalen Entwicklungsleitbildern bzw. -konzepten steht die Planung und Umsetzung regionalbedeutsamer Projekte und Maßnahmen im Mittelpunkt, wobei durch den regionalen Blickwinkel Parallelplanungen vermieden und Synergieeffekte nutzbar gemacht werden sollen.

In Abgrenzung zu anderen querschnittsorientierten Kooperationsinstrumenten zeichnet das Regionalmanagement die Anlehnung an den wirtschaftswissenschaftlichen Managementbegriff aus. Das Regionalmanagement ermöglicht darüber hinaus die Integration unterschiedlichster regionaler Akteure, - in Abgrenzung beispielsweise zu Städtenetzen, bei denen ausschließlich die Kommunen miteinander kooperieren.

Dem Regionalmanagement kommen folgende Funktionen zu:

- die Initiierung und Unterstützung regionaler Entwicklungsprozesse im Sinne eines Prozesspromotors (Schrittmacherfunktion),
- die Steuerung, Gestaltung, Organisation, Koordinierung und Moderation regionaler Kommunikationsprozesse,
- die Mobilisierung von regionalen Selbsthilfepotentialen,
- die Entwicklung von Modell- und Pilotprojekten in Zusammenarbeit mit den regionalen Akteuren (Innovationsfunktion),
- die Vernetzung regionaler Initiativen und Projekte,
- die Beratung regionaler Akteure bzw. der Projektträger,
- die Information und Beteiligung regionaler Akteure und
- die Vermittlung zwischen Akteuren bei Interessensdivergenzen und Konflikten.

3.2 Strukturmerkmale des Regionalmanagements

In Kap. 3.1 wurde das Konzept des Regionalmanagements in seinen grundlegenden Elementen erläutert und definiert. Auf dieser Grunddefinition aufbauend werden nun fünf wichtige Strukturbereiche herausgegriffen, in denen das Regionalmanagement tätig wird (1 - 4) bzw. die einen Einfluss auf die Wirkungsweise des Regionalmanagements ausüben (5):

1. Bestimmung der Aufgabenfelder (vgl. Kap. 3.2.1),
2. Bestimmung der Akteure (vgl. Kap. 3.2.2),
3. Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur (vgl. Kap. 3.2.3),
4. Sicherung der Finanzierung (vgl. Kap. 3.2.4) und
5. Einfluss politischer und administrativer Rahmenbedingungen (vgl. Kap. 3.2.5).

Als sechster Strukturbereich wird in Kap. 4 der Aspekt der Institutionalisierung behandelt. Obwohl dieser Strukturbereich als Fortsetzung des Bereichs der Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur zu verstehen ist, wird er aufgrund der Komplexität und der Bedeutung für die Gesamtarbeit aus Kap. 3 ausgeklammert und separat behandelt.

Die Erläuterung der Strukturmerkmale des Regionalmanagements dient zum einen dazu, dem Leser einen Eindruck über die Ausgestaltung und Umsetzung des Regionalmanage-

mentkonzepts zu vermitteln. Zum anderen dient es als Raster, nach dem die im Teil B behandelten Fallstudien analysiert und beurteilt werden können.

3.2.1 Bestimmung der Aufgabenfelder

Regionalmanagement kann nach Fürst (1998a, 241) auf der Basis von drei unterschiedlichen **Grundkonzepten** implementiert werden:

- Erarbeitung von kollektiven Entwicklungsvisionen
Das Management bezieht sich hierbei auf die Steuerung des Prozesses kollektiver Konsensbildung und Handlungsorientierung. Die von den regionalen Akteuren erarbeiteten Entwicklungsleitlinien erfolgt dabei i.d.R. auf der Basis von ausführlichen Bestandsaufnahmen bzw. Stärken-Schwächen-Analysen. Die Leitbilder werden dabei flächendeckend, d.h. für die gesamte Region, und für alle die regionale Entwicklung bestimmenden Themenbereiche (Wirtschaft, Verkehr, Soziales, etc.) querschnittsorientiert entworfen.
- Bearbeitung von regionalen Kernproblemen
Bei diesem primär projekt- und prozessorientierten Typus steht die Bearbeitung von Kernproblemen durch die Initiierung möglichst vernetzter und in übergeordnete Entwicklungskonzepte eingebettete Projekte im Mittelpunkt. Es handelt sich dabei um einen bedarfsorientierten Ansatz, in dem sektorale Aufgabenfelder höchster Handlungspriorität identifiziert und bearbeitet werden, wobei die Kooperationsanreize dabei von konkreten Problemen ausgehen.
- Regionalmanagement als Synonym für Regionalmarketing
In der Praxis wird Regionalmanagement oft synonym für Regionalmarketing bezeichnet, wobei das Regionalmarketing verstanden wird als eine „erfolgreiche Positionierung des ‚Unternehmens Region‘ im Wettbewerb mit dem Ziel eine neue Philosophie des regionalen Handelns in Gestalt eines sinnvollen Binnen- und Außenmarketing als Leitsystem zu entwickeln“ (Leibenath, 2000, 38).

Neben diesen drei Grundkonzepten, sind auch Kombinationen aus zwei oder sogar allen drei Grundkonzepten in der Praxis zu beobachten. Wird an den Prozessbeginn eine Leitbilddiskussion gestellt, so ist darauf zu achten, dass sich die Diskussion nicht zu lange und nicht ausschließlich im theoretischen Bereich aufhält. Langatmige Grundsatzdiskussionen können schnell dazu führen, dass die regionalen Akteure das Interesse an der Kooperation verlieren. Die Durchführung kleinerer, leicht umsetzbarer Projekte parallel zur Grundsatzdiskussion ist sinnvoll, um mittels demonstrativer Ergebnisse den Kooperationsnutzen hervorzuheben und die Motivation der Akteure aufrecht zu erhalten. (Fürst, 1998a, 242)

Bei der Identifizierung von **Handlungsschwerpunkten** sollten sogenannte weiche und harte Kooperationsfelder in einem ausgewogenen Verhältnis stehen, wobei die Auswahl abhängig von den regionalen Rahmenbedingungen ist und dementsprechend sehr unterschiedlich in den einzelnen Regionen ausfallen kann. Eine breite Ausrichtung der Themenfelder ist i.d.R. einer Konzentration auf ein einziges vorzuziehen, um auf diese Weise eine möglichst große Anzahl regionaler Akteure anzusprechen. Oft aufzufindende Handlungsfelder sind neben der Leitbildentwicklung klassische Themen wie z.B. Wirtschaftsförderung, Arbeitsmarkt / Ausbildungsmaßnahmen, Infrastrukturplanung, Aufbau und Vernetzung touristischer Infrastruktur. (Troeger-Weiss, 1998, 200)

Weitere Themenfelder, die in letzter Zeit eine zunehmende Aufmerksamkeit erfahren, sind die Unterstützung regionaler **Netzwerke** und Verbundvorhaben und ein gezieltes Regionalmarketing (Innen- und Außenmarketing) mit einer entsprechenden Öffentlichkeitsarbeit. Von den regionalen Akteuren wird zunehmend die Notwendigkeit gesehen, die regionale Identität

nach innen und außen zu stärken sowie das Image der Region zu verbessern, um die Konkurrenzfähigkeit im Wettbewerb mit anderen Regionen zu verbessern.

Die Erarbeitung eines **Regionalen Entwicklungskonzeptes** (REK) stellt eine gute Grundlage für die Festlegung der Aufgabenfelder des Regionalmanagements dar. Aus dem REK wird häufig ein Regionales Aktionsprogramm (RAP) abgeleitet, wie das z.B. in der Mehrzahl der Regionen Sachsen-Anhalts der Fall ist. In einem solchen RAP werden die im REK identifizierten Handlungsfelder durch Projekte konkretisiert. Ein qualifiziertes Innovations- und Projektmanagement sind wichtige Aufgaben des Regionalmanagements. Ein häufig zu beobachtendes Problem ist jedoch die Auflistung von isolierten Einzelprojekten in den RAPs anstelle der Identifizierung von Projekten mit regionalem Charakter, die der gesamten Region dienen. Eine Ursache dafür liegt oft in den divergierenden Interessen der einzelnen Akteure (vgl. Kap. 3.2.2).

Relevant ist in diesem Zusammenhang auch die **Regionalmanagementphase der Kontrolle**. Die Auswertung der REK und der RAP und die Einbeziehung der daraus gewonnenen Erkenntnisse in die Fortschreibungen dieser Dokumente ist von entscheidender Bedeutung für die Qualität eines Regionalmanagements. In dieser Phase spielt auch das Reflexionsmanagement eine signifikante Rolle. Es sollte jedoch möglichst schon in den vorhergehenden Phasen angewendet werden, um frühzeitig Fehlentwicklungen z.B. aufgrund veränderter Rahmenbedingungen erkennen zu können.

3.2.2 Bestimmung der Akteure

Grundsätzlich kann zwischen projektbezogenen und regionenbezogenen Akteursgruppierungen unterschieden werden. Bei den **projektbezogenen Akteursgruppierungen** besteht der Anreiz zur Kooperation durch den Handlungsbedarf bei einem konkreten Projekt. **Regionenbezogene Akteursgruppierungen**, die sich auf die Entwicklungsperspektive einer Gesamtregion richten, brauchen oft - aufgrund eines fehlenden konkreten Kooperationsanlasses - eines starken Anreizes von außen, um die Akteure zur Kooperation zu motivieren. Der gemeinsame Problembezug ist bei projektbezogenen Akteursgruppierungen meist größer als bei regionenbezogenen. Während projektbezogene Kooperationen meist durch eine festere Institutionalisierung gekennzeichnet sind, sind regionenbezogene Akteursgruppierungen meist rechtlich relativ unverbindlich und netzwerkartig. (Fürst, 1998a, 242 und Fürst, 1999, 54)

Die **Art der Beteiligung** bzw. die Anzahl der beteiligten Akteure stellen zentrale Einflussfaktoren im Gelingen von Kooperationsprozessen dar. Sie hängen in großem Maße von den spezifischen Verhältnissen in den Regionen ab, insbesondere von dem räumlichen Zuschnitt der jeweiligen Region. Neben den betroffenen Gebietskörperschaften sollten i.d.R. auch Akteure aus dem wirtschaftlichen, dem sozialen und dem ökologischen Bereich, d.h. Vertreter aus bedeutenden Initiativen und Verbänden wie z.B. dem Fremdenverkehrsverband oder Umweltinitiativen, in den Regionalmanagementprozess integriert werden. (Troeger-Weiss, 1998, 182)

Die Einbeziehung der **regionalen Kreditinstitute** und der in der Region vorhandenen **Hochschulen** und **Forschungseinrichtungen** hat in letzter Zeit enorm an Bedeutung gewonnen. Mit ihrem Know-how können Hochschulen und wissenschaftliche Einrichtungen einen hochwertigen Input für die regionale Entwicklung leisten. Darüber hinaus ist die Vernetzung von Wissenschaft / Ausbildung und Wirtschaft, z.B. über das Gremium eines Regionalforums (vgl. Kap. 3.2.3), zu befürworten.

Momentan wird diskutiert, vermehrt auch Vertreter bedeutender **wirtschaftlicher Unternehmen** in den Prozess zu integrieren. Die Integration von Unternehmensvertretern ist nicht nur interessant hinsichtlich möglicher zusätzlicher Finanzierungsquellen. Für die regionale Ent-

wicklung ist eine Abstimmung zwischen den Interessen der am Gemeinwohl orientierten Gebietskörperschaften und der an Eigeninteressen orientierten, aber oft entwicklungsbestimmenden Anliegen wirtschaftlicher Unternehmen von essentieller Bedeutung. Die Integration der Wirtschaft wird jedoch erschwert durch die unterschiedlichen Handlungslogiken von Wirtschaft und Politik. Während erstere in stark funktionalen Bezügen denkt, wie z.B. in Kosten-Nutzen-Relationen, ist die Politik durch eine Wähler-, Ressourcen- und Kompetenzabhängigkeit gekennzeichnet. (Fürst, 1999, 55)

Ein Problem in regionalen Strukturen stellen die oft divergierenden oder gar **konfligierenden Interessen** und Konkurrenzen zwischen den Akteuren dar. Die Vermittlung bei auftretenden Konkurrenzen auf Projektebene, die teilweise sogar zu gegenläufigen Planungen führen, ist eine wichtige Aufgabe des Regionalmanagements. Ziel ist es, Synergien zwischen einzelnen Projekten und Prozessen zu nutzen und gegenläufige oder Parallelplanungen zu vermeiden. Vor diesem Hintergrund ist ein effektives **Relationshipmanagement** zur Verbesserung der Akteursbeziehungen eine unerlässliche Voraussetzung für die Etablierung langfristiger Regionalmanagementstrukturen.

Des Weiteren ist ein intensives **Motivationsmanagement** für das langfristige Bestehen des Regionalmanagements unentbehrlich. Wichtig ist dabei, den Kooperationsnutzen für die Akteure hervorzuheben, um sie auf diese Weise zur Zusammenarbeit zu motivieren. Kooperation bedeutet in den meisten Fällen einen zeitlichen, teilweise auch finanziellen Mehraufwand, der nur gerechtfertigt ist, wenn der Output bzw. ein eigener Nutzen entsprechend ausfällt. Insbesondere regionenbezogene Akteursgruppierungen bedürfen eines ständigen Kooperationsanreizes in Form des Hervorhebens des Nutzen der Zusammenarbeit für die Beteiligten. (Fürst, 1999, 55) Ferner haben eine transparente und strukturierte Steuerung des Prozesses und eine angemessene Prozessmoderation, die die Aufgabe hat, die nicht institutionalisierte Führungsfunktion wahrzunehmen, eine motivationsfördernde Wirkung. (Fürst, 1998a, 242ff)

Überdies ist das **Vertrauen** zwischen den Akteuren eine wichtige Voraussetzung für das Etablieren eines angenehmen Kooperationsklimas. Ein entscheidender Faktor für die Qualität eines Regionalmanagements umfasst in jedem Falle die Fähigkeit der regionalen Akteure zu Kompromissbereitschaft und zum Erreichen regionaler Konsenslösungen, die von allen Beteiligten als Gewinn angesehen werden. (Fürst, 1999, 55f)

Ein weiterer entscheidender Faktor neben einer anhaltenden Kooperationsbereitschaft ist die Gewährleistung eines ununterbrochenen **Informationsflusses**, der z.B. durch eine hohe Sitzungsintensität und Vernetzungen zwischen den einzelnen Gremien gewährleistet werden kann. Positiv wirken in diesem Zusammenhang die Übernahme von Doppelfunktionen, d.h. die Teilnahme von Personen an mehreren Gremien.

Um eine langfristige Bereitschaft zur Mitwirkung, ein hohes Engagement der regionalen Akteure und die Akzeptanz des Regionalmanagements sicher zu stellen, ist die **politische Legitimation** der Strukturen von zentraler Bedeutung. Die Teilnahme von hochrangigen Persönlichkeiten, wie z.B. des Regierungspräsidenten oder von Vertretern betroffener Ministerien an Veranstaltungen regionaler Gremien hat sich als ein entscheidender kooperationsklimafördernder Faktor erwiesen, der auch ein wichtiges Element im Motivationsmanagement darstellt. (Fürst, 1999, 55f)

3.2.3 Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur

In der Mehrzahl der Regionen bestehen schon vor der Implementation eines Regionalmanagements regionale Kooperationsstrukturen. So unterschiedlich die Strukturmerkmale und die Ausprägung der einzelnen Regionen ist (s.o.), so verschieden sind auch deren regionale Gremienstrukturen. Zur Implementation eines Regionalmanagements sollten die bestehenden Strukturen als Grundlage dienen, die bei Bedarf um zusätzliche Arbeitsgruppen oder

Gremien ergänzt werden können. Grundsätzlich setzt sich eine Gremienstruktur zur Durchführung eines Regionalmanagements i.d.R. mindestens aus den folgenden Elementen zusammen (vgl. Abb. 4):

- der **Regionalagentur** mit dem Regionalmanager und der dazugehörigen Geschäftsstellenfunktion,
- dem **Steuerungsgremium** in Form einer Lenkungsgruppe, die sich aus Vertretern der Gebietskörperschaften und der für die Region bedeutenden Verbänden und Institutionen zusammensetzt und eine beschließende Funktion inne hat und
- **Arbeitsgremien**, in denen die konkrete kontinuierliche Arbeit geleistet wird, wie z.B. die Erstellung Regionaler Entwicklungskonzepte und Regionaler Aktionsprogramme.

Eine besondere Funktion kommt dabei dem Regionalmanager als aktivem Prozesspromotor zu. Der Regionalmanager nimmt Aufgaben der Führung, der Steuerung und der Gestaltung bzw. der Organisation und der Moderation des Entwicklungsprozesses wahr. Da die Qualität des Gesamtprozesses in bedeutendem Maße von der Professionalität des Regionalmanagers abhängt, ergibt sich für den Regionalmanager ein besonderes Anforderungsprofil: Neben Neutralität, fachlicher Kompetenz, Organisationstalent und umfassender Kenntnisse über Techniken und Methoden partizipativer Ideen- und Entscheidungsfindung, sind soziale Kompetenzen, wie z.B. ausgeprägte Verhandlungs-, Kommunikations-, Konfliktlösungs- und Vermittlungsfähigkeiten eine unerlässliche Voraussetzung. Wegen der hohen Anforderungen und der Komplexität des Wirkungsbereiches ist das Regionalmanagement nicht als „Ein-Mann-Show mit einer ABM-Kraft“ zu bewältigen. Vielmehr wird ein Team aus qualifizierten Mitarbeitern benötigt. (Schenkoff, 2003, 141)

Die beschriebene administrative Grundstruktur des Regionalmanagements kann und sollte in unterschiedlicher Weise mit sonstigen Gremien der regionalen Kooperation verknüpft werden.

Überdies kann es sich als sinnvoll erweisen, einen **Projektbeirat** einzuberufen, der über die Projekte, die im Rahmen des Regionalmanagements geplant und von öffentlichen oder privaten Projektträgern durchgeführt werden, entscheidet und deren Umsetzung kontrolliert. Die konkrete Projektarbeit kann entweder in dafür eingerichteten Arbeitsgruppen oder durch externe Dienstleister erfolgen. Um eine ausreichende Akzeptanz und Mitwirkungsbereitschaft seitens der beteiligten Akteure zu garantieren, sollten die Projektvorschläge im Steuerungsgremium und ggf. auch im Regionalforum durch die regionalen Akteure erarbeitet werden. (Preibisch, 2003, 4)

Zudem kann sich die Bildung eines **wissenschaftlichen Beirats** mit beratender Funktion als fruchtbar erweisen. Ein solches aus Wissenschaftlern und Experten bestehendes, meist ehrenamtliches Gremium, kann den Prozess um fachliche Inputs bereichern. Es wird eine wissenschaftliche Begleitung des Prozesses sichergestellt und die Einbettung von Projekten in übergeordnete Entwicklungsleitlinien ermöglicht. (ebd.)

In einem **großen Versammlungsgremium**, das oft als **Regionalforum** bezeichnet wird und das z.B. im Rahmen einer Regionalkonferenz einmal jährlich tagt, erhalten eine breitere Zahl an Akteuren die Möglichkeit, sich aktiv an dem Prozess zu beteiligen. Ein häufig diskutierter Punkt ist die Anzahl der im Regionalforum integrierten Akteure. Es muss dabei eine Balance gefunden werden zwischen einer umfassenden repräsentativen Beteiligung bedeutender Akteure der Region und der Gewährleistung eines funktionstüchtigen Arbeitsklimas, das mit zunehmender Anzahl der Akteure reduziert werden kann. (Fürst, 1999, 54)

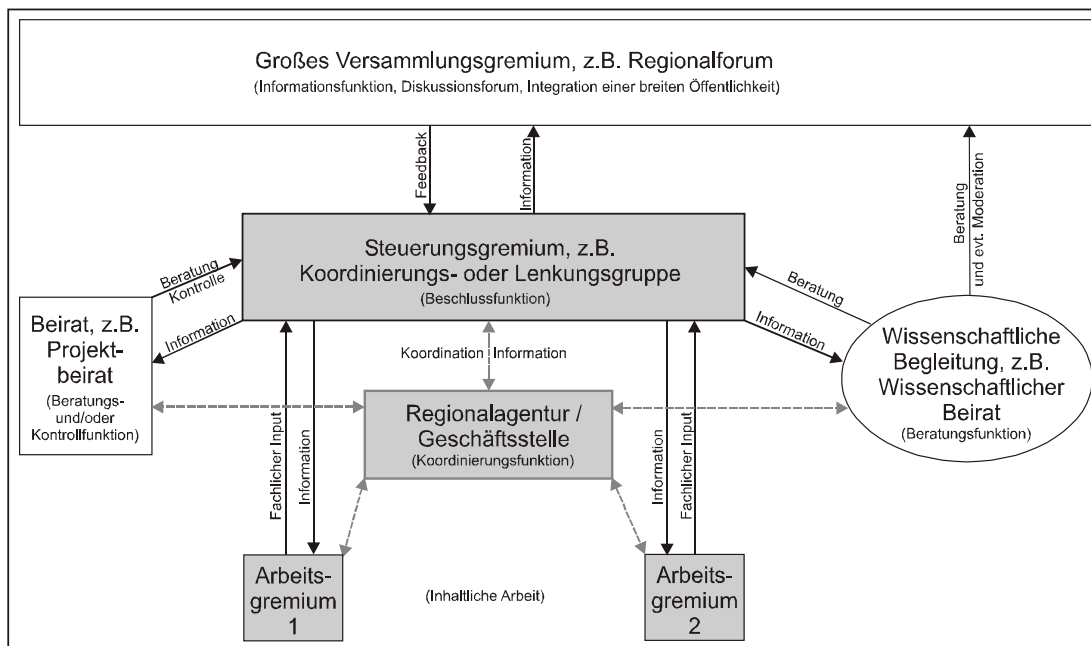


Abb. 4: Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur
Quelle: eigene Darstellung

Neben der Existenz des beschriebenen Grundaufbaus ist die **Art der Zusammenarbeit** innerhalb dieser Grundstruktur, aber auch mit außenstehenden, von der Thematik betroffenen Institutionen ein bestimmender Einflussfaktor für die Qualität des Regionalmanagements. Diese Zusammenarbeit beruht im Idealfall nicht nur auf einem Minimum an Informationsfluss, sondern auf einer intensiven ineinandergreifenden Abstimmung. In diesem Zusammenhang erfährt das Verhältnis des Regionalmanagements zu bestehenden Institutionen an Aufmerksamkeit. Herrschen z.B. Konkurrenzverhältnisse vor, werden mögliche Ergebnisse, die durch das Regionalmanagement erreicht werden könnten, in ihrer Qualität reduziert.

In diesem Kontext ist auch das **Verhältnis zwischen Regionalmanagement und Regionalplanung** zu erwähnen. Aufgrund ihrer komplementären Funktion (vgl. Kap. 3.1.4) ist eine ineinandergreifende Zusammenarbeit - auch wenn eine strikte Aufgabentrennung besteht und die Regionalplanung ausschließlich ihre Pflichtaufgaben wahrnimmt - in jedem Fall für die Qualität der Ergebnisse sowohl des Regionalmanagements als auch der Regionalplanung förderlich.

Des Weiteren ist - wie schon in Kap. 3.2.2 erwähnt - die **politische Legitimierung** und die **Akzeptanz** der regionalen Strukturen eine unerlässliche Voraussetzung für das Funktionieren von Regionalmanagementstrukturen. Transparente Entscheidungsstrukturen, eine schnelle Reaktionsfähigkeit und eine hohe Eigenorganisationsfähigkeit sind weitere prozessbegünstigende Faktoren. Ein aktiver Prozesspromotor spielt dabei eine unterstützende Rolle. (Fürst, 1999, 55)

Abschließend ist festzuhalten, dass die Entwicklung selbsttragender Strukturen in den Regionen von zentraler Bedeutung für die Langlebigkeit eines Regionalmanagements ist. Sie sollte dementsprechend schon frühzeitig diskutiert und angegangen werden, um den Unsicherheitsfaktor durch die Abhängigkeit von externen Förderungen auf ein Minimum zu reduzieren. Die Frage der Trägerschaft bzw. die Frage der Institutionalisierung bekommt in diesem Zusammenhang einen zentralen Stellenwert und wird deshalb in Kap. 4 ausführlich behandelt werden.

3.2.4 Sicherung der Finanzierung

Die Durchführung eines Regionalmanagements kann zur Zeit über die **GRW** gefördert werden. Die Förderung umfasst dabei für einen Zeitraum von maximal 3 Jahren jährlich bis zu 214 517 € (400 000 DM), wobei ungefähr 20% des Gesamtbudgets als Eigenbeitrag geleistet werden muss. (30. Rahmenplan der GRW, 2001, 16) Die im Antrag auf Förderung festgelegte Mittelverwendung umfasst i.d.R. Personalkosten zum Einsatz eines Regionalmanagers, Sach- und Gemeinkosten sowie Budgets für die Öffentlichkeitsarbeit und die Projektentwicklung und -begleitung.

Für die Durchführung von Projekten ist die Akquisition zusätzlicher Mittel notwendig. Ein prozesshemmender Faktor bildet die erforderliche Festlegung der einzelnen Budgetgrößen bei Antragstellung. Da diese nachträglich nicht verändert oder umgeschichtet werden dürfen, kann im Bedarfsfall auf veränderte Rahmenbedingungen nicht kurzfristig reagiert werden, was zu einer Einschränkung der Flexibilität des Regionalmanagements führt.

Um in den Regionen die Fortführung ihrer Regionalmanagementansätze nach Beendigung der dreijährigen GRW-Förderung sicherstellen zu können, sollte die Entwicklung und Nutzung innovativer Finanzierungsinstrumente frühzeitig diskutiert werden. Je nach Ressourcenausstattung einer Region sehen die Perspektiven dabei unterschiedlich aus.

Es sind Modelle denkbar, in denen das Regionalmanagement durch **Umlagen** der beteiligten Akteure z.B. auf der Basis von festzusetzenden Einwohnerschlüsseln, finanziert wird. Auf diese Weise kann ein Sockelbetrag für die administrative Infrastruktur (Geschäftsstelle, Regionalmanager), der für eine Fortführung des Regionalmanagements eine unerlässliche Voraussetzung bildet, bereit gestellt werden. (Maier / Obermaier, 2000, 87)

Vor ganz erheblichen Problemen sieht sich die Fortsetzung des Regionalmanagements über umlagenfinanzierte Modelle angesichts der akuten und chronischen Finanzprobleme der öffentlichen Gebietskörperschaften in den Regionen gestellt. Langfristige Stabilität von Regionalmanagement kann jedoch nur erreicht werden, wenn die beteiligten Akteure bereit sind, regelmäßige Beiträge zu leisten. Gleichwohl werden die Regionen immer alle Möglichkeiten ausschöpfen, die sich aus Förderprogrammen für das Regionalmanagement ergeben. Insbesondere zur Finanzierung von Projekten reichen die regionsinternen Mittel oft nicht aus, so dass externe Mittel eingeworben werden müssen. (vgl. Kap. 3.2.5)

Vor diesem Hintergrund ist die Einrichtung eines **Regionalfonds** zur Finanzierung regionaler Projekte sinnvoll. Regional abgestimmte Projekte können so aufgrund der Ressourcenbündelung auf kostengünstige Art umgesetzt und Synergien sinnvoll inwert gesetzt werden. In der Praxis ist die Realisierung eines solchen durch Umlagen der einzelnen Gebietskörperschaften und sonstigen Akteure finanzierten Regionalfonds jedoch sehr schwer umzusetzen. Nur wenn in Projekten der Teilnutzen für die einzelnen Gebietskörperschaften mit dem regionalen Nutzen zusammenfällt, ist eine solche Lösung denkbar. Ansonsten wird es schwer sein, die Gebietskörperschaften, die natürlicherweise immer noch in stärkerem Maße an ihren eigenen als an den regionalen Interessen orientiert sind, davon zu überzeugen. (Maier / Obermaier, 2000, 142)

Im Zuge der Diskussion über die Finanzierungsproblematik wird zunehmend die Frage lauter, ob das bislang als „non-profit-Modell“ funktionierende Regionalmanagement nicht auch in ein „**profit-Modell**“ modifiziert werden könnte (Schenkoff, 2003, 142). So könnten z.B. Beratungstätigkeiten durch den Regionalmanager zukünftig gegen eine Aufwandsentschädigung angeboten werden. Die auf diese Weise eingenommenen Gelder könnten dann an anderer Stelle reinvestiert werden. In der Praxis findet diese Form jedoch noch keine breite Anwendung, was u.a. auch darauf zurückzuführen ist, dass das am weitesten verbreitete Trägerschaftsmodell in Form eines gemeinnützigen Vereins Gewinnerzielung ausschließt (vgl. Kap. 4.3.2.1). Die Lösung dieses Problems könnte das Ausmaß des allgemeinen Finanzierungsproblems erheblich mildern.

Des Weiteren werden **Mischfinanzierungen**, bei denen privates Kapital von regionalen Unternehmen oder Kreditinstituten zusätzlich akquiriert wird, diskutiert. Die Einbeziehung privater Akteure ist aber nur möglich, wenn es dem Regionalmanagement gelingt, Leistungen vorzuweisen und den finanziell einbezogenen Akteuren einen konkreten Nutzen vermitteln kann. (Maier / Obermaier, 2000, 141) Die Einbeziehung privaten Kapitals birgt jedoch das Risiko einer Abhängigkeit von den unternehmerischen Eigeninteressen, wodurch der Anspruch des dem Gemeinwohl dienenden Regionalmanagement gefährdet wäre. Es gilt also in der jeweiligen Situation abzuwägen und eine Kompromisslösung zu verfolgen.

Abschließend lässt sich festhalten, dass ohne sicheren finanziellen Rahmen ein Regionalmanagement nicht zu gestalten ist. Es ist dabei nicht nur ein hinreichendes Budget für Personal- und Sachkosten, sondern darüber hinaus auch ein gewisser finanzieller Rahmen für eine eigenständige Projektabwicklung notwendig, wo doch gerade der Projektbezug ein wesentliches Charakteristikum des Regionalmanagements darstellt.

3.2.5 Politische und administrative Rahmenbedingungen

Der Regionalmanagementprozess wird nicht nur durch regionsinterne Faktoren bestimmt, sondern in großem Maße auch von externen Rahmenbedingungen beeinflusst. Nachdem nun in den Kap. 3.2.1. bis Kap. 3.2.4 vor allem auf die regionsinternen Faktoren eingegangen wurde (wobei in Kap. 3.2.4 mit der Finanzierung über die GRW auch schon ein externer Faktor angesprochen wurde) werden nun die externen politischen und administrativen Rahmenbedingungen näher betrachtet. Diese können - je nach Ausprägung - den Regionalmanagementprozess in positiver Weise beeinflussen oder auch behindern.

Gefördert werden können regionale Initiativen, in diesem Falle das Regionalmanagement, durch

- eine finanzielle Unterstützung in Form von Förderprogrammen der Länder, des Bundes und der EU (hierunter fällt die GRW),
- eine institutionelle Unterstützung bzw. Stärkung, beispielsweise durch die Abgabe von Kompetenzen im Rahmen einer regionalisierten Strukturpolitik, und
- eine fachliche Unterstützung durch Bund und/oder Länder, z.B. über die Bereitstellung von Handbüchern oder Leitfäden oder über die Initiierung von Wettbewerben³.

Aufgrund der großen Bedeutung von **Förderprogrammen** soll diese Thematik hier vertiefend aufgegriffen werden. Die Landes- oder Bundespolitik kann durch den Einsatz entsprechender Anreize bzw. durch die Eröffnung von Fördermöglichkeiten eine entscheidende Katalysatorfunktion wahrnehmen. Dies war z.B. bei der Regionalmanagement-Förderung über die GRW der Fall. Um einen höchstmöglichen Wirkungsgrad des Regionalmanagementkonzeptes sicherstellen zu können, ist eine transparente, übersichtliche und auf Langfristigkeit ausgerichtete Fördermittelpolitik notwendig. Die Existenz einer Vielfalt unterschiedlicher, sich zum Teil überschneidender Förderprogramme wirkt in diesem Kontext nicht nur verwirrend, sondern führt auch zu einem uneffizienten Mitteleinsatz. Zudem fordern Fördermittelprogramme oft eine bestimmte Form von Kooperationsstrukturen anstatt die vorhandenen Ansätze zweckmäßig zu nutzen. Auch ist die Bündelung und die regionsinterne Umverteilung von Mitteln aus unterschiedlichen Förderprogrammen und -initiativen, die für einen effizienten Mitteleinsatz sehr förderlich wäre, aufgrund der bestehenden Förderkriterien nicht möglich. So können Parallelplanungen oft nicht vermieden und die vielzitierten Synergien nicht oder nur begrenzt nutzbar gemacht werden. Ein weiteres Kriterium für die Nutzbarkeit von Förderprogrammen ist die Ausrichtung der Programme an den Bedürfnissen der Regionen, d.h. der

³ Je nach Ausgestaltung des Wettbewerbes kann dies eine fachliche, aber auch eine finanzielle Förderung beinhalten.

Empfänger. So sollte die Fördermittelpolitik nicht nur für die Regionen, sondern mit den Regionen gemeinsam gestaltet werden.

Trotz der angedeuteten prozessbehindernden Faktoren hat es sich gezeigt, dass regionale Akteure ohne staatliche Anreize nur selten von sich aus initiativ werden. Aber auch hier ist das „richtige Maß“ zwischen der Notwendigkeit und der Übertreibung wichtig, da eine übermäßige „staatliche Unterstützung verhindern [kann], dass die Problembearbeitung als regionale Angelegenheit wahrgenommen wird“. (Fürst, 1998a, 248)

Darüber hinaus stellen übergeordnete **politische Ereignisse**, wie z.B. Wahlen bzw. Regierungswechsel einen Unsicherheitsfaktor dar, der langfristige Planungen in den Regionen behindern kann. So kann ein Regierungswechsel bewirken, dass eine zuvor verfolgte Politiklinie wie z.B. die regionalisierte Strukturpolitik nicht oder nur in begrenztem Maße weiter verfolgt wird. Für die Regionen kann das bedeuten, dass Förderungen nicht fortgesetzt bzw. reduziert werden und die institutionelle Stärkung der regionalen Ebene verringert wird. Das wiederum kann große Auswirkungen auf die Strukturen der regionalen Selbstorganisation haben, die das Ergebnis langwieriger hochsensibler Prozesse sind. Stellen die Akteure beispielsweise fest, dass ihre Bemühungen seitens der Landesregierung nicht weiter honoriert bzw. unterstützt werden, kann das motivationsschädigende Wirkungen haben und die langjährigen Bemühungen wieder zunichte machen bzw. die Leistungsfähigkeit stark einschränken.

4. INSTITUTIONALISIERUNG VON REGIONALMANAGEMENT

FS 3 Auf welche Weise kann Regionalmanagement institutionalisiert werden? Welche Potentiale bzw. Defizite zeichnen die einzelnen Institutionalierungsformen aus?

Im Laufe einer Kooperation entsteht irgendwann die Frage, auf welche Weise eine langanhaltende Zusammenarbeit innerhalb des Regionalmanagements gesichert werden kann. In diesem Zusammenhang ist die Rechtsform bzw. der Institutionalisierungsgrad der Kooperation von Bedeutung. Die Institutionalisierung kann u.a. eine gewisse Unabhängigkeit von externen Rahmenbedingungen bewirken (vgl. Kap. 3.2.5), was die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements erhöht.

Zur Klärung des Grundlagenverständnisses wird zunächst der Begriff der Institutionalisierung in Kap. 4.1.1 aus der neuen Institutionenökonomik hergeleitet und definiert, um ihn darauf aufbauend in Kap. 4.1.2 in den regionalen Kooperationskontext zu übertragen. Anschließend wird in Kap. 4.2 erläutert, welche Gründe für eine Institutionalisierung sprechen. In Kap. 4.3 werden dann unterschiedliche Formen der Institutionalisierung mit ihren Stärken und Schwächen zuerst erörtert und schließlich in Kap. 4.4 vergleichend gegenüber gestellt.

4.1 Der Begriff ‚Institutionalisierung‘

4.1.1 Herleitung des Begriffs aus der Neuen Institutionenökonomik

Die Neue Institutionenökonomik (NIÖ) befasst sich mit dem Entstehen und der Funktion von Institutionen in Ökonomien. Im Gegensatz zur neoklassischen Theorie berücksichtigt sie neben den Produktionskosten auch die Transaktionskosten, die bei der Vorbereitung, Durchführung und Sicherung von Verträgen anfallen. Ohne Transaktionskosten bedürfte es keiner Institution, da sich die Akteure jederzeit und kostenlos neuen Konstellationen anschließen könnten. (Gabler, 1997, 764)

Nähert man sich dem Begriff aus der Perspektive der NIÖ, so beschreibt der **Begriff ‚Institution‘** „Regeln, die in der jeweils betrachteten Gruppe gemeinhin bekannt sind und von einem Durchsetzungsmechanismus unterstützt werden“ (Mummert, 1999, 301). Sie können hinsichtlich ihres Durchsetzungsmechanismus in staatliche und private Formen unterschieden werden:

- staatlich durchgesetzte Institutionen, auch formgebundene Regelungen genannt, umfassen Verfassungen, Gesetze, Verträge und Verordnungen und
- gesellschaftliche Institutionen, auch als formlose Beschränkungen bezeichnet, beinhalten soziale Normen, wie z.B. Sitten und Gebräuche.

(Gabler, 1997, 764)

In der Neuen Institutionenökonomik gelten die Institutionen einer Gesellschaft als Schlüsselgröße für wirtschaftliches Wachstum und Entwicklung. Institutionen ermöglichen neben der Sicherung von Handlungsrechten und einer Reduktion von Transaktionskosten, die, insbesondere auch eine Reduktion der Unsicherheit wirtschaftlicher Akteure. (ebd., 765) Fehlt eine

institutionelle Basis, werden die wirtschaftlichen Akteure aufgrund fehlender Sicherheit keine Investitionen tätigen und somit die wirtschaftliche Entwicklung behindern. Um den Unsicherheitsfaktor zu reduzieren, ist es dementsprechend notwendig, „menschliches Handeln in wiederkehrenden Interaktionen“ durch Institutionen „zu regeln und beschränken, in dem sie bestimmte Handlungsweisen verbieten, gebieten oder erlauben.“ (Mummert, 1999, 301f)

4.1.2 Übertragung des Begriffs auf regionale Kooperationen

In Kooperationen fallen die Transaktionskosten, die sich z.B. in Widerständen oder Wirkungsverlusten äußern bzw. durch den Interaktions- und Abstimmungsbedarf der regionalen Akteure entstehen, höher aus als im Alleinhandeln oder im traditionellen Verwaltungshandeln (Knieling et al, 2001a, 185). Die kooperierenden Akteure investieren zeitliche und finanzielle Ressourcen in die Kooperation, die sich nur rechtfertigen, wenn ein entsprechender Nutzen zu erwarten ist, der jedoch i.d.R. schwer kalkulierbar ist. Um eine langanhaltende Kooperation zu sichern, ist dieser Unsicherheitsfaktor zu reduzieren, was durch eine allseitig akzeptierte und anerkannte Regelung der Interaktionsbeziehungen geschehen kann. Die Einführung solcher formalen Regelstrukturen wird als Institutionalisierung bezeichnet. Dabei kann zwischen zwei unterschiedlichen „Ausmaßen“ von Institutionalisierung unterschieden werden:

- Institutionalisierung im engeren Sinne beschreibt die Festigung einer Kooperation durch eine eigene Rechtsform (Diller, 2001, 135). In diesem Falle handelt es sich um die Einführung einer formgebundenen Institution, d.h. der Schaffung einer rechtlichen Basis für die Kooperation.
- Betrachtet man dagegen den Begriff Institutionalisierung im weiteren Sinne, so können auch schon Kooperationen, die nur auf losen Absprachen basieren als institutionalisiert bezeichnet werden. Schon allein die Tatsache, dass sich Akteure zusammenschließen, um in einem abgesprochenen Rahmen zu einem bestimmten Thema zusammenzuarbeiten, ist als - wenn auch geringe - Institutionalisierung zu sehen.

In der folgenden Arbeit wird der Begriff Institutionalisierung im engeren Sinne verwendet, d.h. dass **Institutionalisierung als Schaffung einer rechtlichen Basis für das Regionalmanagement**, sei es z.B. durch eine eigene Rechtsform oder durch eine Angliederung an bestehende Verwaltungsstrukturen, verstanden wird.

In Abhängigkeit vom **Institutionalisierungsgrad** kann zwischen zwei Haupttypen unterschieden werden:

a) Informelle Kooperationsformen

Informellen Kooperationsformen, auch als Netzwerke bezeichnet, liegt kein rechtlicher Rahmen zugrunde. Da es keine rechtlichen Verpflichtungen zwischen den Akteuren gibt, beruht die Einhaltung von Zusagen auf Freiwilligkeit. Informelle Kooperationen werden i.d.R. mit dem Ziel der Anregung von Entwicklungsprozessen quer zu bestehenden Verwaltungsstrukturen initiiert, wobei die Partner ihre rechtliche Eigenständigkeit behalten. Sie sind diskurs-, verhandlungs- u. konsensorientiert und besonders gut geeignet, eine Kooperation in Gang zu bringen und neue Impulse auszulösen. Bei einem langfristigen Bestehen der Kooperation bilden sie in vielen Fällen eine Vorstufe für formelle Formen. (Ruppe, 2001, 24) Betrachtet man die Institutionalisierung im weiteren Sinne, so können auch diese Formen als - gering - institutionalisierte Kooperationsformen bezeichnet werden. Nachteile der informellen Kooperationsformen entstehen vor allem aus ihrem geringen Institutionalisierungsgrad, wodurch eine rechtliche Bindungswirkung nicht sichergestellt ist und die Leistungsfähigkeit der Kooperation eingeschränkt werden kann (vgl. Kap. 4.2).

b) Formelle Kooperationsformen

Der entscheidende Unterschied zu den informellen Kooperationsformen besteht in der Rechtsgrundlage, die die formellen Kooperationen kennzeichnet. Durch die damit verbundene rechtliche Bindungswirkung ihrer Mitglieder sind sie in der Lage, bindende Beschlüsse zu fassen, die auch mittels Sanktionen durchgesetzt werden können. Ihnen liegt meist eine klarere Aufgabenverteilung als den informellen zugrunde. Bei den formellen Kooperationen kann zwischen privat-rechtlichen (z.B. eingeschriebene Vereine oder GmbHs) und öffentlich-rechtlichen Kooperationsformen (z.B. kommunale Arbeitsgemeinschaften oder Zweckverbände) unterschieden werden. (Ruppe, 2001, 25)

Diese beiden Formen sind nicht als klar von einander abzugrenzende Typen zu sehen, sondern als zwei Endpole mit einem dazwischenliegenden Kontinuum. In diesem Zwischenraum existieren eine Vielzahl von Mischformen, die aufgrund von Überschneidungen teilweise nur sehr schwer voneinander abgegrenzt werden können. Die in dieser Arbeit untersuchten Institutionalisierungsformen können alle den formellen Kooperationsformen zugeordnet werden.

4.2 Gründe für die Institutionalisierung

Bei einer Untersuchung von 151 regionalen Kooperationen kam Diller zu dem Ergebnis, dass sich Kooperationserfolg und Institutionalisierung gegenseitig bedingen (Diller, 2002, 169). Diejenigen entwicklungsorientierten regionalen Kooperationen, die in einer eigenen Rechtsform manifestiert sind, wurden bei der Befragung besser bewertet als diejenigen, deren Arbeit nicht auf einer rechtlichen Grundlage beruht (Diller, 2002, 166). Der Nachteil informeller Kooperationsformen liegt vor allem in der mangelnden Verbindlichkeit und der geringen politischen Legitimation, was langfristig zu Motivationsverlusten führen kann (Ruppe, 2001, 24).

Auch Fürst sieht die Notwendigkeit einer „institutionalisierten treibenden Kraft“ für das Regionalmanagement (Fürst, 1998a, 243). Damit die Anfangseuphorie nicht ins Leere läuft, ist eine festere Institutionalisierung vor allem hinsichtlich einer Sicherung der Selbstbindung von Bedeutung. Der auf diese Weise erreichte hohe Grad an Verbindlichkeit erhöht die Motivation und Kooperationsbereitschaft der beteiligten Akteure. Da es beim Regionalmanagement im Gegensatz zum Projektmanagement an einem klar definierten Kooperations- und dementsprechend Motivationsanlass fehlt, bedarf das Regionalmanagement einer stärkeren Institutionalisierung als z.B. das Projektmanagement. (ebd.) Ohne ein Mindestmaß an institutionalisierter Professionalität, beispielsweise durch den Einsatz eines professionellen Regionalmanagers oder Gründung einer Geschäftsstelle, ist Regionalmanagement kaum zu leisten. (Fürst, 1998a, 251)

Im Folgenden werden die Gründe für eine Institutionalisierung zusammenfassend dargestellt:

Eine feste Rechtsform

- ist Garantie für Langlebigkeit, Verlässlichkeit und das Nichtversanden der Kooperation¹,
- schafft eine symbolische und reelle Verbindlichkeit¹,
- stabilisiert das Innen- und Außenbild¹,
- reduziert das Legimitationsproblem²,
- verstärkt die Interaktions-Intensität²,
- sichert eine effiziente Arbeit²,
- ermöglicht den Zugriff auf mehr Ressourcen¹,
- schafft Finanzierungsmöglichkeiten¹ und
- steigert die Informationsbreite innerhalb der Kooperation¹.

¹ Diller (2002, 169ff) ² Fürst (1998a, 249)

Das in den 1990er Jahren oft verwendete Argument, dass mit zunehmenden Institutionalierungsgrade die Inventions- und Innovationsfreudigkeit einer Kooperation abnehme, konnte Diller bei seiner Untersuchung widerlegen. Eine Institutionalisierung muss nicht notwendigerweise einhergehen mit einer die Kreativität einschränkenden Formalisierung der Arbeitsweisen. Dagegen kann die Formalisierung einer nicht in einer Rechtsform manifestierten Arbeitsform zu einer Einschränkung des Kreativitätspotentials führen. Die Schaffung einer eigenen rechtlichen Basis wurde von den befragten Kooperationen teilweise sogar als Potential zur Schaffung von Innovationsspielräumen gesehen. (Diller, 2001, 171) Eine ausbleibende Institutionalisierung kann dagegen zu einer Behinderung der Kooperation, im schlimmsten Fall sogar zu ihrem langsamen Auslaufen führen. Bei Dillers Untersuchung wurde deutlich, dass regionale Kooperationsformen ungefähr zwei Jahre nach ihrem Bestehen institutionalisiert werden sollten, um ein langfristiges Bestehen und Funktionieren zu gewährleisten. Wenn auch der Institutionalisierungsgrad in der Anlaufphase einer Kooperation für die Qualität der Zusammenarbeit nicht erfolgsbestimmend ist, so gewinnt dieser Aspekt mit fortlaufender Zeit an Bedeutung. Kommt es in Regionen nicht zu einer Institutionalisierung, wird es mit der Zeit schwerer, die Akteure für eine fortlaufende Zusammenarbeit zu motivieren. In den meisten Fällen führt eine ausbleibende Institutionalisierung zu einem Zugrundegehen der Kooperationsstrukturen. (Diller, 2001, 169)

In Ergänzung zur Sicherung der Verstetigung durch eine eigene Rechtsform bzw. durch die Verankerung in einer Behörde nennt Diller als weitere Maßnahme die Einrichtung permanenter Anreizstrukturen, wie z.B. in Form von Wettbewerben. Wettbewerbe können zur Initiierung und Durchführung von Regionalmanagementansätzen führen bzw. diese unterstützen. (Diller, 2001, 164) Da diese Förderung jedoch zeitlich befristet ist und sich darüber hinaus niemals alle kooperierende Regionen dafür qualifizieren können, ist eine Institutionalisierung weiterhin von entscheidender Bedeutung.

Es gibt jedoch u.a. einen Aspekt, der die positive Wirkung einer Institutionalisierung behindern kann: Mit zunehmendem Institutionalisierungsgrad steigt auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Kooperation in Konflikt gerät zu bestehenden Institutionen mit ähnlichen Aufgabenstellungen wie z.B. Landkreisen, Bezirksregierungen, Zweckverbänden oder Fremdenverkehrsvereinen. (Fürst, 1998a, 249)

Obwohl die Vorteile einer Institutionalisierung überwiegen und eine Institutionalisierung in jedem Falle zu befürworten ist, kommt es in nicht allen Fällen zu einer Institutionalisierung. Nach Diller liegen die Gründe dafür

- im Fehlen des politischen Willen Kompetenzen abzugeben und / oder finanzielle Ressourcen bereitzustellen,
- im Fehlen von „zusammenschweißenden Interessen“,
- im Fehlen eines möglichen Trägers,
- in der Wahrnehmung eines großen Akteurs als Koordinator, der diese Rolle jedoch nicht ausfüllen kann oder will und / oder
- im mangelnden Einverständnis über die Art der Institutionalisierung.

(Diller, 2001, 171)

Abschließend kann festgehalten werden, dass eine Institutionalisierung kooperationsfördernde Wirkungen hat, wenn sie an die regionalen Charakteristika angepasst betrieben wird. Dies gilt sowohl für regionale Kooperationen im allgemeinen als auch für das Regionalmanagement als regionale Kooperationsform im Speziellen.

Die Bedeutung der Institutionalisierung für die Langlebigkeit von regionalen Kooperationen schlägt sich auch in dem novellierten Raumordnungsgesetz und dem Bauordnungsrecht sowie in den Landesplanungsgesetzen und den Landesgesetzen zur kommunalen Gemeinschaftsarbeit (GKG) nieder. In diesen Gesetzen wird die rechtliche Basis für die Institutionali-

sierungen regionaler Kooperationen gelegt. Die Basis hierfür legte der 1995 von der MKRO erarbeitete Raumordnungspolitische Handlungsrahmen, der die Bedeutung regionaler Kooperationen und die Notwendigkeit der Verstetigung erstmals explizit hervorhebt.

4.3 Formen der Institutionalisierung

Die Art der Institutionalisierung, die zu wählen ist, hängt von den regionsspezifischen Besonderheiten ab. Grundsätzlich kann zwischen öffentlich-rechtlichen und privat-rechtlichen Institutionalisierungsformen unterschieden werden. Neben diesen beiden Grundformen kann weiter nach dem Institutionalisierungsgrad unterschieden werden.

Zu beachten ist, dass bei der Institutionalisierung nicht immer die Schaffung völlig neuer Strukturen notwendig ist. „Oft werden die ohnehin bestehenden informellen Strukturen formalisiert oder die bestehenden Arbeitsteilungskonstellationen konserviert“. (Diller, 2001, 170)

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen möglichen Varianten einer Institutionalisierung untersucht und in Kap. 4.4 dann gegenübergestellt.

Grenzüberschreitendes Regionalmanagement, das von Troeger-Weiss in Abgrenzung zu Regionalmanagement auf der Ebene von Planungsregionen, Teilräumen und Landkreisen unterschieden wird, ist in der Praxis in nur wenigen Fällen vorzufinden. (Troeger-Weiss in Maier / Obermaier, 2000, 23) In dieser Arbeit wird aus diesem Grund darauf nicht näher eingegangen werden.

4.3.1 Öffentlich-rechtliche Organisationsformen

Die öffentlich-rechtlichen Institutionalisierungsformen können in kommunal- und planungsrechtliche Formen untergliedert werden: Im Rahmen der kommunalrechtlichen Variante kann das Regionalmanagement beispielsweise bei den regionalen Planungsverbänden und Planungsgemeinschaften (vgl. Kap. 4.3.1.1) oder in einer Gebietskörperschaft, d.h. in einem Landkreis (vgl. Kap. 4.3.1.2), organisatorisch verankert werden. Es ist auch eine Angliederung an eine Landes- oder Landesmittelbehörde, z.B. eines Regierungsbezirkes (vgl. Kap. 4.3.1.3), denkbar, wobei diese Variante aufgrund der Regionenzuschnitte in der Praxis nur sehr begrenzt Anwendung findet. Neben der Angliederung an schon bestehende Institutionen ist die Gründung einer eigenständigen Rechtsform möglich. Diese Formen werden i.d.R. in den Gesetzen zur kommunalen Gemeinschaftsarbeit (GKG) der Länder näher geregelt. Hier kann z.B. die weicher institutionalisierte Form einer interkommunalen Arbeitsgemeinschaft (vgl. Kap. 4.3.1.4) oder die härtere Form eines Zweckverbands (vgl. Kap. 4.3.1.5) gewählt werden. Von den interkommunalen Arbeitsgemeinschaften lassen sich Formen abgrenzen, die auf der Basis freiwilliger Zusammenarbeit ohne rechtliche Verankerung beruhen. Diese sind in Form von Regionalkonferenzen, Regionalforen, Arbeitsgruppen oder Koordinierungsausschüssen z.B. als Diskussionsplattform zur Entwicklung von Leitbildern geeignet, nicht jedoch für ein konkretes Projekt- oder Regionalmanagement. (Schenkstoff, 2003, 144) Aus diesem Grund werden sie in dieser Arbeit nicht näher erläutert. Neben den erwähnten kommunalrechtlichen Formen kann eine Institutionalisierung in einer planungsrechtlichen Form erfolgen (vgl. Kap. 4.3.1.6).

4.3.1.1 Weiterentwicklung der Regionalplanung

In Kap. 2.2 wurde der Verständniswandel der Regionalplanung und in Kap. 3.1.4 die Komplementarität von Regionalplanung und Regionalmanagement erläutert. Vertritt man die Meinung der kooperativen Regionalplanung, so kommt die Regionalplanung als Träger für das Regionalmanagement in Frage. In diesem Falle müssten der Regionalplanung zusätzliche

Kompetenzen und Ressourcen (Personal, Büro, etc.) zugeteilt werden. I.d.R. wird zu diesem Zweck als Ergänzung zum bestehenden Personal ein Regionalmanager angestellt. Diese Variante wird vor allem von den regionalen Planungsverbänden in Bayern ausgeübt, wo z.B. landkreisbezogene Ansätze aufgrund der Zuschnitte der Landkreise zu kleinräumlich wären. (Diller, 2001, 189)

Für diese Form der Institutionalisierung sprechen eine Vielzahl von Gründen: Bei den regionalen Planungsgemeinschaften und Planungsverbänden handelt es sich um politisch legitimierte Institutionen, die nicht nur innerhalb eines fest definierten räumlichen Bezugsrahmens, sondern auch in vorhandenen dauerhaften Legitimationsstrukturen arbeiten. Darüber hinaus ist die bestehende querschnittsorientierte und thematisch breite Ausrichtung von Vorteil für das interdisziplinäre Instrument des Regionalmanagements. (ebd.) Die Regionalplanung verfügt zudem neben einer hohen fachlichen Kompetenz über Möglichkeiten eines flexiblen und effizienten Arbeitens mit einer schnellen Reaktionsfähigkeit und über eine hohe Akzeptanz bei den Partnern der Politik (Troeger-Weiss in Maier / Obermaier, 2000, 22).

Dagegen gibt es auch Restriktionen, die eine solche Variante behindern können: Die Regionalplanung ist traditionell als Ordnungsplanung konzipiert, ohne über entsprechende Umsetzungskompetenzen zu verfügen (vgl. Kap. 2.2) (Fürst, 1998b, 234). In Kombination mit ihrer derzeitigen schwachen Ressourcenausstattung - viele Planungsgemeinschaften und Planungsverbände stoßen schon allein hinsichtlich der Wahrnehmung ihrer Pflichtaufgaben an finanzielle und personelle Grenzen - und ihrer Einbindung in den politisch-administrativen Kontext, in dem formalisierte Verfahren dominieren (Knieling et al, 2001b, 43), erschweren diese Faktoren die Übernahme der Trägerschaft durch die Regionalplanung. Es ist nicht anzunehmen, dass sich das Kapazitäts- und Kompetenzproblem in Zukunft reduzieren wird, da die Gebietskörperschaften i.d.R. wenig geneigt sind, der Regionalplanung mehr Kompetenzen zu lassen. (Knieling et al, 2001a, 189)

Neben diesen institutionellen Rahmenbedingungen, gilt die Regionalplanung als problemfern und unflexibel. Ihr Image als „Negativplanung“, „Verhinderungsplanung“ und „staatlicher Intervention“ würde sich negativ auf die Wahrnehmung des Regionalmanagements auswirken (Knieling et al, 2001a, 187). Darüber hinaus behindert die für das Regionalmanagement meist unzureichende Vor- und Ausbildung der Regionalplaner in Kombination mit dem weit verbreiteten Selbstverständnis als Ordnungsplaner die Übernahme der Regionalmanagementfunktionen. Des weiteren wird die Regionalplanung z.B. von den Wirtschaftsressorts als Konkurrent und Kontrahent gesehen. (Schenkstoff, 2003, 145f)

So trifft die Regionalplanung „auf konkurrierende Akteure, die politisch, administrativ und fiskalisch, aber auch im Image bei den Betroffenen eine bessere Stellung haben“ (Knieling et al, 2001a, 188). Aus diesem Grunde hält es z.B. Pohle (2003, 29) für notwendig, die klassische Regionalplanung und das Regionalmanagement organisatorisch voneinander zu trennen, was grundsätzlich auch der Meinung der Autorin entspricht. (vgl. Kap. 3.1.4)

Konsens besteht in jedem Falle darüber, dass die Regionalplanung in ihrer klassischen Ausprägung nicht zur Übernahme des Regionalmanagements geeignet ist. Eine Vielzahl von Autoren (vgl. Dehne, Fürst, Knieling, Danielzyk, Troeger-Weiss) sieht jedoch trotz der beschriebenen Restriktionen die Regionalplanung an sich zur Übernahme kooperativer Aufgaben, d.h. in diesem Falle des Regionalmanagements, als geeignet. Voraussetzung dafür wäre jedoch das Ergreifen konkreter Maßnahmen zur Förderung einer kooperativen Regionalplanung, wie z.B. einer gezielten Kompetenz- und Ressourcenausweitung sowie einer entsprechenden Anerkennung und Unterstützung durch Politik und Verwaltung. (vgl. Knieling et al, 2001b, 47)

4.3.1.2 Verankerung in Gebietskörperschaften

Die Verankerung des Regionalmanagements in Gebietskörperschaften, insbesondere in Landkreisen, findet vor allem in den Bundesländern eine Anwendung, in denen die Landkreise ohnehin mit regionalen Fragestellungen betraut sind bzw. Träger der Regionalplanung sind, wie dies z.B. in Niedersachsen der Fall ist. Weiter findet man diese Variante in Ländern, in denen die Landkreise und Planungsregionen aufgrund der geringen Bevölkerungsdichte sehr groß geschnitten sind, wie z.B. in Brandenburg oder in Mecklenburg-Vorpommern. Wegen der Größe der Landkreise sind diese oft identisch mit dem Zuschnitt von Regionen im Sinne von Regionalmanagementregionen. (Diller, 2001, 192)

Neben den klar definierten räumlichen Zuschnitten gibt es noch weitere Vorteile, die für eine Übernahme des Regionalmanagements durch die Landkreise sprechen: Die Landkreise arbeiten traditionell auf einer umsetzungsorientierten Ebene und verfügen durch direkt gewählte Vertreter über eine direkte demokratische Legitimation wie kein anderes Modell des Regionalmanagements. „Die Kombination aus Vollzugskompetenz, Querschnittsorientierung und politischer Legitimation macht sie geradezu prädestiniert für die Aufgabe des Regionalmanagements. (ebd.)

Ein entscheidender Nachteil liegt jedoch in dem typisch bürokratischen Verwaltungshandeln, das diese Ebene kennzeichnet. Um diesen Nachteil in seiner Wirkung abzufedern, wird daher empfohlen, das Regionalmanagement nicht „allzutief in die Verwaltung der Landkreise zu integrieren, sondern entweder als eine Stabsstelle an der Verwaltungsspitze anzusiedeln oder eine formal eigenständige Entwicklungsagentur zu initiieren, die aber in ihren Ressourcen (Organisation, Räumlichkeiten, Personal) an die Verwaltungsstrukturen des Landkreises angehängen ist“. (ebd.) Die Länderarbeitsgemeinschaft Sachsen / Sachsen-Anhalt / Thüringen der ARL kam dagegen zu dem Schluss, dass sich die Landkreisebene nur begrenzt (d.h. nur in Bundesländern mit entsprechenden Voraussetzungen (s.o.)) zur Übernahme eines Regionalmanagements eigne, da auf der Kreisebene aufgrund der suboptimalen Regionalgröße „bestenfalls Kreisentwicklungsmanagement“, nicht aber ein auf größere räumliche Einheiten orientiertes Management möglich sei. Der übergeordnete Blick, der Synergieeffekte in einem größeren Maßstab nutzbar machen würde, fehlt in diesem Modell. (Schenkoff, 2003, 147)

Aufgrund der beschriebenen Nachteile ist diese Variante mit Skepsis zu betrachten und sollte nur gewählt werden, wenn die regionsspezifischen Strukturen die Wahl einer anderen Variante als nicht sinnvoll erscheinen lassen und die Kreisgröße einen angemessenen übergeordneten Blickwinkel zulässt.

4.3.1.3 Verankerung in einer Landesbehörde

Darüber hinaus sind Varianten denkbar, bei denen das Regionalmanagement in einer Landesbehörde, wie z.B. in einem Regierungsbezirk, angesiedelt werden könnte. Jedoch sind Regionen in den seltensten Fällen identisch mit administrativen Regierungsbezirken bzw. ganzen Ländern, weshalb diese Variante auch nur in Ausnahmefällen anzufinden ist. Trifft so ein Fall zu, wird i.d.R. die Geschäftsstelle im Regierungspräsidium eingerichtet.

Die Vorteile dieser Variante liegen wie bei der Variante einer Angliederung an eine Gebietskörperschaft in der Möglichkeit, dass die vorhandenen Ressourcen des Regierungspräsidiums oder der Landesbehörde sowie deren politisch legitimierten Strukturen genutzt werden könnten.

Dagegen sprechen ihre Einbindung in bürokratische, administrative Verfahrenswege und die große Abhängigkeit von den politischen Rahmenbedingungen, weshalb sich diese Form nur bedingt eignet. In Kombination mit einer privatrechtlichen Variante (vgl. 9.4) birgt diese Form aber durchaus Potentiale, da auf diese Weise die Einbindung der Verwaltung in den Regionalmanagementprozess erleichtert wird.

4.3.1.4 Einrichtung einer interkommunalen Arbeitsgemeinschaft

Zur Bearbeitung gemeinsamer Aufgaben können Gemeinden und Gemeindeverbände sich zu kommunalen Arbeitsgemeinschaften, die auf den Prinzipien der Freiwilligkeit und Selbstverantwortung beruhen, zusammenschließen. Bei den interkommunalen Arbeitsgemeinschaften handelt es sich um zweckgebundene, lockere Zusammenschlüsse ohne eigenständige Rechtspersönlichkeit. (Schenkoff, 2003, 144) Die Mitarbeit erfolgt ehrenamtlich, die Zuständigkeit der Organe der einzelnen Mitglieder bleibt unberührt. Gefasste Beschlüsse obliegen keiner rechtlichen Bindungswirkung der Mitglieder. Interkommunale Arbeitsgemeinschaften werden häufig in der Anfangsphase einer Kooperation, sozusagen als eine erste Institutionalisierungsstufe, gewählt, da ihre Gründung keinen größeren Aufwand erfordert. Es sind z.B. keine juristischen Zwänge oder Regeln zu beachten. Sie hat dabei vor allem einen symbolischen Charakter. Bewährt sich diese Kooperation und wird von ihren Mitgliedern eine Notwendigkeit zur langfristigen Fortsetzung gesehen, werden interkommunale Arbeitsgemeinschaften oft in festere Institutionalisierungsformen überführt. (Diller, 2001, 174) Die Finanzierung kann z.B. durch Umlagen erfolgen. Die Einrichtung einer für die Kooperation notwendigen zentralen Organisationseinheit bzw. Geschäftsstelle kann über eine Zweckvereinbarung bzw. eine öffentlich-rechtliche Vereinbarung erfolgen.

Die Zusammenarbeit in Form einer interkommunalen Arbeitsgemeinschaft ist die einfachste Möglichkeit der Zusammenarbeit. Sie lässt eine breite Aufgabendefinition zu und ermöglicht die unkomplizierte Integration unterschiedlichster Partner, sei es von Privatpersonen, regionalen Verbänden und Initiativen oder wirtschaftlichen Unternehmen. (Diller, 2001, 174) Sie ermöglicht des Weiteren durch ihre lockeren, flexiblen Strukturen eine situationsbezogene Zusammenarbeit und kann auch sich ändernden Rahmenbedingungen mühelos angepasst werden. Aufgrund fehlender juristischer Zwänge und Regeln verfügt sie über große selbstbestimmte Freiräume und ist auch ohne große Finanzmittel arbeitsfähig. (Beyer, 1995, 23)

Der geringe Grad an Institutionalisierung kann aufgrund der oben beschriebenen Fakten zum einen als Vorteil gesehen werden. Zum anderen wirkt gerade dies als Hindernis: Aufgrund der geringen rechtlichen und finanziellen Einbindung der Mitglieder ist die Zuweisung von Verantwortlichkeiten und eine Ergebniskontrolle schwierig. Zudem mangelt es häufig an Durchsetzungskompetenzen. Durch die geringe Bindungskraft kann es zu Motivationsverlusten kommen, was wiederum zu einer Vernachlässigung bzw. Stagnation der Kooperation führen kann. Auch sind diese Formen oft durch eine meist unsichere Finanzgrundlage gekennzeichnet. (Diller, 2001, 175) So können sie z.B. wegen der fehlenden Geschäftsfähigkeit nicht eigenständig Fördermittel beantragen. Die Beantragung der Fördermittel müsste in diesem Fall über einen externen Rechtsträger, z.B. einen Landkreis, erfolgen.

Aufgrund der geringen rechtlichen Fixierung, die die Transaktionskosten der Kooperation nicht ausreichend kompensieren kann, eignen sich interkommunale Arbeitsgemeinschaften nur dürrig zur Implementierung eines Regionalmanagements.

4.3.1.5 Bildung eines Zweckverbands

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Übernahme der Trägerschaft des Regionalmanagements durch einen Zweckverband. Zweckverbände sind Körperschaften des öffentlichen Rechts und können von kommunalen Gebietskörperschaften zur gemeinsamen Erfüllung einzelner Aufgaben gebildet werden (§ 6 GKG - LSA). Ihnen werden i.d.R. hoheitliche Aufgaben der Daseinsvorsorge, klassischerweise etwa der Abfallentsorgung, übertragen. Darüber hinaus ist auch die Übertragung regionalplanerischer Aufgaben an extra eingerichtete regionale Planungsverbände und -gemeinschaften in Form von Zweckverbänden, wie das z.B. in Sachsen-Anhalt der Fall ist, zu beobachten.

Die relativ harte Institutionalisierungsform ‚Zweckverband‘ besitzt gegenüber weicher institutionalisierten Formen vor allem den Vorteil ihrer großen Bindungskraft, mit der Beschlüsse

sanktionsfähig durchsetzbar sind. Darüber hinaus besitzt sie Effizienzvorteile, da sie eine eigene Rechtskörperschaft darstellt und somit z.B. öffentliche Mittel direkt empfangen kann. (Diller, 2001, 175)

Der Zweckverband ist aber für die Durchführung eines Regionalmanagements, das als Querschnittsaufgabe auf die Bearbeitung einer Vielzahl von unterschiedlichen Themenfelder ausgerichtet ist, nur wenig geeignet, da er rechtlich gesehen nur einem Zweck nachgehen darf. Zudem unterliegt sie einem hohen Verwaltungsaufwand sowie einem hohen Gründungsaufwand. Darüber hinaus ist eine breite Einbindung der Bevölkerung sowie von regionalen Verbänden und Initiativen oder wirtschaftlicher Unternehmen schwierig.

4.3.1.6 Planungsrechtliche Ansätze

Nach § 205 BauGB können sich Gemeinden und sonstige öffentliche Planungsträger zu Planungsverbänden als „Zweckverband besonderer Art“ zusammenschließen (§ 205 Abs. 6 BauGB). Dem im Landesrecht näher bestimmten Planungsverband können Gemeinden Aufgaben übertragen. I.d.R. werden diese Körperschaften des öffentlichen Rechts gegründet, um Bauleitpläne gemeindeübergreifend aufzustellen. Zur Institutionalisierung eines Regionalmanagements spielt diese Variante in der Praxis noch keine nennenswerte Rolle. Allenfalls für die Erarbeitung von regionalen Flächennutzungsplänen (vgl. § 204 BauGB und § 9 Abs. 6 ROG) wird diese Form in einzelnen Fällen verwendet.

4.3.2 Privatrechtliche Organisationsformen

Neben den beiden klassischen privatrechtlichen Organisationsformen, der eines eingetragenen Vereins (e.V.) und der einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH), gibt es noch weitere Möglichkeiten: Als festere Institutionalisierungsformen sind diesbezüglich u.a. Gesellschaften bürgerlichen Rechts vorstellbar, die aber gegenüber der GmbH haftungsrechtliche Nachteile bürgen, und Aktiengesellschaften, die eine wesentlich höhere Einlage erfordern. Aus diesen Gründen haben diese Formen in der regionalen Zusammenarbeit so gut wie keine Anwendung gefunden. Des Weiteren ist die Institutionalisierung in Form einer Stiftungsgründung möglich. Eine Stiftung erfordert jedoch als Ausgangsbasis eine sehr hohe Finanzausstattung, die kaum eine Region aufbringen kann. Auch die Gründung einer Akademie mit konzeptionell-wissenschaftlicher Ausrichtung ist denkbar; für die konkrete Arbeit des Regionalmanagements jedoch weniger geeignet. Aus diesen Gründen werden hier nur die beiden klassischen Formen, die auch in der Praxis eine breite Anwendung finden, dargestellt. Bei dem e.V. handelt es sich dabei um eine relativ weiche Form der Institutionalisierung, während die GmbH zu den harten Formen zählt.

4.3.2.1 Gründung eines Vereins

Die am häufigsten verwendete Organisationsform ist die eines Vereins. Die Gründung eines Vereins erfolgt nach den Bestimmungen des BGB. Seine Rechtsfähigkeit erlangt ein Verein, dessen Zweck nicht auf einem wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb gerichtet ist, durch Eintragung ins Vereinsregister beim zuständigen Amtsgericht. Die Rechtsgrundlage des Vereins ist die schriftliche Vereinsatzung, in der Zweck, Mitgliedschaft, Finanzen und die Einrichtung der Organisationseinheit geregelt werden. Die Mitgliedschaft ist meist nicht mit einer finanziellen Einlage verbunden, die Mitarbeit erfolgt i.d.R. ehrenamtlich. (Beyer, 1995, 15) Aufgrund seiner flexiblen, unbürokratischen und offenen Struktur können viele unterschiedliche Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Öffentlichkeit eingebunden werden. I.d.R. wird eine Geschäftsstelle als zentrale Organisationseinheit eingerichtet, die mit der Erledigung der anfallenden Arbeiten betraut ist. In dieser Geschäftsstelle sitzt gewöhnlicherweise der Regio-

nalmanager, der entweder durch Umlagen der Vereinsmitglieder in Form von Mitgliedsbeiträgen oder über externe Förderprogramme finanziert wird. Darüber hinaus kann in der Satzung die Einberufung eines Beirats mit beratender Funktion geregelt werden.

Grundsätzlich kann zwischen gemeinnützigen und gewerblichen (wirtschaftlichen) Vereinen unterschieden werden (s.u.). Unter Gemeinnützigkeit werden generell die steuerbegünstigten Zwecke im Sinne der §§ 51 - 68 der Abgabenverordnung (AO) verstanden. Sie ist die Voraussetzung für zahlreiche steuerliche Vergünstigungen. Sie kann beim zuständigen Finanzamt für Körperschaftssteuer beantragt werden, welches die gesetzlichen Voraussetzungen nach Erteilung der Gemeinnützigkeit regelmäßig überprüft.

Der entscheidende Vorteil eines Vereins gegenüber einer GmbH ist, dass es weder eine persönliche Haftung noch eine erforderliche Mindesteinlage gibt. Durch die Mitgliedsbeiträge kann aber eine breite Grundfinanzierung gesichert werden. Der eingetragene Verein bietet eine gute Möglichkeit, verschiedene Akteure einzubinden, insbesondere auch private Akteure, was die allgemeine Akzeptanz erhöht. Der eingetragene Verein bietet zudem eine gewisse rechtliche Grundlage inkl. einer ausreichenden Bindungswirkung der Mitglieder ohne die Handlungsspielräume dabei einzuschränken. Er ist leichter zu realisieren als die fester institutionalisierte privat-rechtliche Form der GmbH oder öffentlich-rechtliche, von den Gemeinden getragene Rechtsformen. (Diller, 2001, 175) Er ist darüber hinaus unabhängig von administrativen und politischen Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen. Außerdem ermöglicht diese Form den Empfang von öffentlichen Fördermitteln und ist obendrein leicht zu handhaben. (Beyer, 1995, 16)

Ein Nachteil der Vereinsvariante liegt in der großen Abhängigkeit vom Engagement der ehrenamtlich Tätigen und den erzielten Ergebnissen. Fallen Ergebnisse z.B. nicht so positiv wie erwartet aus, kann das motivationshemmende Wirkungen auf das Engagement der Akteure haben, was wiederum die Leistungsfähigkeit des Vereins reduzieren würde. Finanziell gesehen ist ein Verein trotz der gesicherten Grundfinanzierung meist abhängig von zusätzlichen Zuwendungen von öffentlicher Seite oder von Sponsoren, insbesondere wenn es um die Umsetzung größerer Maßnahmen geht. Fehlen solche finanziellen Unterstützungen, können sich die Möglichkeiten eines Vereins schnell erschöpfen, da vielleicht als wichtig identifizierte Maßnahmen aufgrund fehlender finanzieller Mittel nicht umgesetzt werden können. (Diller, 2001, 176) Die Erzielung von Gewinnen z.B. durch Beratungstätigkeiten, könnte Abhilfe schaffen, ist aber wegen der „Gemeinnützigkeit“ des Vereins nicht erlaubt.

Der gewerbliche Verein darf im Gegensatz zum eingetragenen Verein Rücklagen bilden und Gewinne erzielen. Es erfordert jedoch einen modifizierten Eintrag ins Handelsregister, was zu einem höheren Verwaltungsaufwand führt. Ferner kann die Durchführung gemeinnütziger Projekte im Rahmen des gewerblichen Vereins zu formalen Problemen führen. Ein entscheidender Nachteil des gewerblichen Vereins gegenüber dem gemeinnützigen Verein und einer GmbH ist, dass er nicht haftungsbeschränkt ist. Dafür arbeitet er aber i.d.R. wirtschaftsnäher als der eingetragene Verein. Der Vorteil des gemeinnützigen Vereins besteht dagegen in den erheblichen Steuervorteilen, da „Spendern und Beitrittszahlern steuerabzugsfähige Spendenbescheinigungen ausgestellt werden können und vom Verein keine Umsatzsteuer abgeführt werden muss“. (Beyer, 1995, 16) Ein gemeinnütziger Verein darf jedoch nicht, wie schon erwähnt, in seinen Zielsetzungen gewinnorientiert ausgerichtet sein, was die Arbeit im Rahmen des Regionalmanagements behindern kann. Insbesondere hinsichtlich der beschränkten Haushaltslage der Gebietskörperschaften, gewinnt die Gewinnerzielung an Bedeutung. Mit den so erzielten Gewinnen könnten dann nämlich wieder andere Projekte finanziert werden.

Vor dem Hintergrund der überzeugenden Vorteile gegenüber den beschriebenen Nachteilen, wird dem gemeinnützigen Verein eine große Bedeutung beigemessen.

4.3.2.2 Gründung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung

Für die Gründung einer GmbH sind ein Eintrag in das Handelsregister sowie ein Stammkapital von 25.000 € erforderlich. Die Mitgliedschaft ist an eine Stammeinlage gebunden, die neben einer finanziellen Sicherheit auch eine hohe Identifikation ihrer Mitglieder mit der Kooperation schafft. Der Etat setzt sich darüber hinaus zusammen aus Spenden, Einnahmen aus Veranstaltungen, Werbemaßnahmen und Beratung. (Diller, 2001, 176)

Gewinnerwirtschaftung, Kosten- und Ertragsbewusstsein sowie kaufmännisches Handeln sind entscheidende Prinzipien dieser durch stabile Strukturen gekennzeichneten Variante. Sie ist geprägt durch professionelles Management und wird vor allem wegen ihrer hohen Wirtschaftlichkeit und Effizienz gegenüber anderen Institutionalisierungsvarianten bevorzugt. Darüber hinaus ist die GmbH eine den Wirtschaftsunternehmen vertraute Rechtsform, so dass deren Integration durch dieses Modell vereinfacht wird. Insbesondere, wenn es um die Durchführung kostenintensiver Projekte geht, ist eine GmbH sinnvoller als ein Verein. Neben einer hohen Verbindlichkeit, sind die größeren Finanzierungsspielräume bei potentiell schnellen Entscheidungsmöglichkeiten und größeren Entscheidungsspielräumen die Vorteile, die für eine GmbH als Träger sprechen. (Benz, 1995, 20)

Eingeschränkt ist dagegen die Mitwirkung für kleinere, weniger finanzkräftige Mitglieder und die breite Öffentlichkeit, was in einer Region zu Akzeptanzproblemen führen kann. Auch ist die Einbindung des politischen Bereichs i.d.R. schwächer. Als entscheidender Grund, weshalb die Lösung mittels einer GmbH in nur seltenen Fällen angewendet wird, sind die Kosten für die hohe Professionalität zu nennen. Ohne eine hauptamtliche Geschäftsführung und einer ausreichenden personellen Begleitausstattung sind die erhöhten Verwaltungs- und Buchführungsanforderungen nicht zu bewältigen. (Diller, 2001, 176)

Wenn das Stammkapital jedoch von den Beteiligten aufgebracht werden kann und die Finanzkraft der Mitglieder in ähnlicher Form ausgeprägt ist und darüber hinaus die Einbeziehung von finanzschwachen regionalen Partnern gewährleistet werden kann (z.B. über an deren Finanzkraft angepasste Beiträge oder über eine gewissen Gremienstruktur des Regionalmanagements), handelt es sich bei dieser Variante aufgrund ihrer großen Handlungsspielräume um eine vielversprechende Variante.

4.4 Gegenüberstellung der Organisationsformen

In der Praxis werden die privatrechtlichen Organisationsformen gegenüber den öffentlich-rechtlichen stark bevorzugt eingesetzt. Die Durchführung in privatrechtlichen Organisationsformen ist vor allem hinsichtlich ihrer im allgemeinen größeren Umsetzungsorientierung und ihrer größeren finanziellen Handlungsspielräume von Vorteil. (Diller, 2001, 191) Darüber hinaus weisen privatrechtliche Kooperationsformen i.d.R. eine höhere Flexibilität bei geringeren verwaltungsorganisatorischen und bürokratischen Hemmnissen auf (Schenkoff, 2003, 143). Dagegen besteht bei privatrechtlichen Varianten wiederum die Gefahr einer einseitigen Konzentration auf realisierbare Projekte bei gleichzeitiger Vernachlässigung eines breiten regionalen Konsens und des ganzheitlichen Ansatzes (Diller, 2001, 191). Dennoch wird in der Praxis häufig die Wahl von privatrechtlichen Formen bevorzugt, da sie unabhängiger von politischen und administrativen Strukturen sind und ihre Arbeit folglich leichter auf langfristige Stabilität ausrichten können. Eine enge Verzahnung bzw. Zusammenarbeit mit den politischen und administrativen Strukturen ist erforderlich, um die politische Legitimierung sicher zu stellen.

Weiterhin ist zu beobachten, dass weichere Institutionalisierungsformen (der eingeschriebene Verein bei den privatrechtlichen und die interkommunale Arbeitsgemeinschaft bei den öffentlich-rechtlichen Formen) wesentlich häufiger gewählt werden als die härteren Formen einer GmbH oder eines Zweckverbandes (Diller, 2001, 172). Obwohl z.B. die fester institutiona-

lisierte Form der GmbH insbesondere hinsichtlich der Finanzierung entscheidende Vorteile aufweist, scheint der organisatorische Aufwand in den meisten Fällen zu groß und von kleinen Regionen mit begrenzten Handlungsspielräumen nicht erbringbar zu sein. Wie die Praxis gezeigt hat, bildet dagegen die Variante des Vereins einen guten Kompromiss zwischen Realisierbarkeit, Aufwand und Nutzen.

Neben der Untergliederung nach Institutionalierungsgrad kann des Weiteren zwischen der Angliederung an bestehende Verwaltungsstrukturen und der Neueinrichtung einer eigenständigen Institution unterschieden werden: Für ersteres spricht ein i.d.R. leichter Ressourcenzugang und die größere politische Legitimation. Dagegen sprechen für die Neueinrichtung einer eigenständigen Institution die geringeren bürokratischen Hemmnisse durch vorhandene Verwaltungsstrukturen, die Unabhängigkeit von langwierigen politischen Entscheidungsprozessen und die leichtere Integration von privaten Akteuren. Sollte sich das Verwaltungshandeln, das derzeit noch stark durch bürokratische, unflexible Handlungsweisen gekennzeichnet ist, zukünftig jedoch stärker in Richtung eines Verwaltungsmanagements entwickeln, würden diese Formen an Attraktivität gewinnen. Bis dahin sind jedoch eigenständige, privatrechtliche Varianten zu vorzuziehen.

Einen besonderen Fall beschreiben die länderübergreifende Kooperationen, bei denen die Angliederung an bestehende Verwaltungsebenen i.d.R. nicht möglich ist. In diesem Falle muss eine neue Ebene bzw. eine eigens für die länderübergreifende Zusammenarbeit eingerichtete Institution geschaffen werden. Vereine eignen sich dafür in besonderem Maße, da für sie im Gegensatz z.B. zu Zweckverbänden kein Staatsvertrag als Voraussetzung abgeschlossen werden muss (Fürst, 1997, 127).

Alle Organisationsformen sind zu einem großen Teil abhängig vom Engagement der Mitglieder bzw. einzelner Promotoren. Jedoch fällt diese Abhängigkeit bei den schwächer institutionalisierten stärker ins Gewicht als bei den fester institutionalisierten Formen, bei denen die rechtliche Basis und die stärkere Bindungswirkung kompensierend wirkt. (Fürst, 1997, 127f)

Im Folgenden werden nun die vorgestellten Institutionalierungsformen mit ihren Vor- (vgl. Tab. 3) und Nachteilen (vgl. Tab. 4) zusammenfassend gegenüber gestellt.

	Weiterentwicklung d. Regionalplanung	Verankerung im Landkreis	Interkomm. Arbeitsgemeinschaft	Zweckverband	GmbH	Regionalverein (e.V.)
Vorteile	vorhandene dauerhafte politische Legitimation definierter räumlicher Bezugsrahmen fachliche Kompetenz Akzeptanz von politischen Akteuren breite, querschnittsorientierte thematische Ausrichtung ermöglicht Empfang öffentlicher Fördermittel	vorhandene dauerhafte politische Legitimation definierter räumlicher Bezugsrahmen vorhandene Vollzugskompetenz vorhandene Ressourcenausstattung Querschnittsorientierung ermöglicht Empfang öffentlicher Fördermittel	einfachste Möglichkeit der Zusammenarbeit (da keine juristischen Zwänge od. Regeln notwendig) breite Aufgabendefinition unkomplizierte Integration unterschiedlichster Akteure besonders positiv in der Anfangsphase der Zusammenarbeit löst neue Impulse aus lockere, flexible Strukturen unbürokratische Arbeitsweise arbeitsfähig ohne große Finanzmittel große, selbstbestimmte Freiräume	große Bindungskraft / hohe Verbindlichkeit sehr stabile Struktur unabhängig von langwierigen politischen Entscheidungsprozessen ermöglicht Empfang öffentlicher Fördermittel hoher Identifikation mit der Kooperation hohe Etats und dadurch große Finanzierungs-spielräume für die Finanzierung kostenintensiver Projekte geeigneter als die Vereinsvariante schnelle Entscheidungsmöglichkeiten große Entscheidungsspielräume ermöglicht intensive Einbindung von Wirtschaftsunternehmen und sonstigen privaten Akteuren	große Bindungskraft / hohe Verbindlichkeit sehr stabile Struktur unabhängig von langwierigen politischen Entscheidungsprozessen ermöglicht Empfang öffentlicher Fördermittel Stammeinlage führt zu einer hohen Identifikation mit der Kooperation hohe Etats und dadurch große Finanzierungs-spielräume für die Finanzierung kostenintensiver Projekte geeigneter als die Vereinsvariante schnelle Entscheidungsmöglichkeiten große Entscheidungsspielräume ermöglicht intensive Einbindung von Wirtschaftsunternehmen und sonstigen privaten Akteuren	ausreichende Bindungskraft / schafft einen ausreichenden Rechtsrahmen relativ stabile, aber flexible, offene und unbürokratische Struktur unabhängig von langwierigen politischen Entscheidungsprozessen breite Basisfinanzierung vorhanden (durch Mitgliedsbeiträge) keine persönliche Haftung Integration einer Vielzahl von Partnern aus Wirtschaft, Politik, Verwaltung und allg. Öffentlichkeit möglich (dadurch höhere Akzeptanz) Handlungsspielräume vorhanden, aber kleiner als die der GmbH löst neue Impulse aus meist leichter zu realisieren als eine öffentlich-rechtliche, von den Gemeinden getragene Form ermöglicht Empfang öffentlicher Fördermittel Gewerblicher Verein darf Rücklagen bilden und Gewinne erzielen ermöglicht Empfang öffentlicher Fördermittel

Tab. 3: Vorteile unterschiedlicher Institutionalierungsformen
 Quelle: eigene Darstellung

Weiterentwicklung der Regionalplanung	Verankerung im Landkreis	Interkommunale Arbeitsgemeinschaften	Zweckverband	GmbH	Regionalverein (e.V.)
<p>verwaltungsorganisatorische und bürokratische Hemmnisse formalisierte, langwierige Verfahren</p> <p>abhängig von politischen Ereignissen (Wahlen, etc.)</p> <p>konzipiert als Ordnungspaltung</p> <p>mangelnde Umsetzungskompetenzen</p> <p>negatives Image als „Verhinderungsplanung“</p> <p>Wahrnehmung als Konkurrent und Kontrahent</p> <p>Selbstverständnis der Regionalplaner / unzureichende Ausbildung für die Arbeit als Regionalmanager</p> <p>Kapazitätsproblem: schwache Ressourcenausstattung</p>	<p>verwaltungsorganisatorische und bürokratische Hemmnisse</p> <p>formalisierte, langwierige Verfahren</p> <p>abhängig von politischen Ereignissen (Wahlen, etc.)</p> <p>suboptimale Regionalsgröße</p> <p>Integration von privaten Akteuren teilweise eingeschränkt</p>	<p>geringe Bindungskraft -> Motivationsverluste</p> <p>erschwerte Zuweisung von Verantwortlichkeiten und der Ergebniskontrolle</p> <p>meist unsichere Finanzierungsgrundlage</p> <p>hohe Abhängigkeit der Ergebnisse vom Engagement der Mitglieder</p> <p>relative Offenheit der Ziele und Zuständigkeiten</p> <p>weiche Kooperationsform kann Ursache einer Stagnation der Kooperation sein</p> <p>öffentliche Fördermittel können nicht eigenständig beantragt werden</p>	<p>geringe Themenbreite</p> <p>sehr hoher Gründungs- und Verwaltungsaufwand</p> <p>begrenzte Integration einer breiten Anzahl von Akteuren (insb. private Akteure)</p>	<p>Mitwirkungsmöglichkeiten für kleinere, weniger finanzkräftige Mitglieder eingeschränkt</p> <p>mangelnde Einbindung der breiten Öffentlichkeit</p> <p>sehr hoher Gründungs- und Verwaltungsaufwand (personell und finanziell)</p>	<p>meist unzureichende Finanzspielräume: oft sind zusätzl. Zuwendungen von öffentlicher Seite oder von Sponsoren notwendig, um größere Maßnahmen durchzuführen</p> <p>meist nicht sehr wirtschaftsnah</p> <p>hohe Abhängigkeit der Ergebnisse vom Engagement der ehrenamtlich Tätigen</p> <p>darf nicht gewinnorientiert arbeiten</p> <p><u>Gewerblicher Verein</u></p> <p>nicht haftungsbeschränkt (wie z.B. GmbH oder gemeinnütziger Verein)</p> <p>hoher Verwaltungsaufwand, da modifizierter Handelsregister-eintrag erforderlich ist</p> <p>schwierige finanzielle Handhabung bzgl. Gemeinnützigkeit bestimmter Projekte</p> <p>strenge Regulierung der Bilanzen</p>
Nachteile					

Tab. 4: Nachteile unterschiedlicher Institutionalisierungsformen
Quelle: eigene Darstellung

Resümee

In Kap. 4.2 wurde bei der Erläuterung der Gründe für eine Institutionalisierung deutlich, dass in jedem Falle eine Institutionalisierung zu befürworten ist. Darauf aufbauend wurden in Kap. 4.3 die verschiedenen Arten der Institutionalisierung dargelegt. Als Ergebnis kann festgehalten werden, dass es eine Vielzahl von Möglichkeiten zu einer Verstetigung des Regionalmanagements gibt. Jede dieser Formen verfügt über Vor- und Nachteile, die in der jeweiligen regionsspezifischen Situation abgewägt werden müssen. Die Wahl der geeigneten Rechtsform erfolgt dann in Abhängigkeit von

- der bestehenden Akteurs- und Gremienstruktur bzw. der bestehenden Institutionenlandschaft,
- den Finanzierungsmöglichkeiten und
- der Stellung bzw. der Kompetenzen, der Aufgaben und Ausstattung, des Images und des Einflusses der Regionalplanung.

Eine Neugründung sollte nur dann erfolgen, wenn eine eingehende Untersuchung der bestehenden regionalen Einrichtungen ergeben hat, dass eine Übernahme der Trägerschaft des Regionalmanagements durch sie nicht sinnvoll wäre. In jedem Fall ist jedoch dem für das Regionalmanagement charakterisierende Prinzip der regionalen Selbstorganisation Rechnung zu tragen. Vor diesem Hintergrund ist eine verbindliche Vorgabe „von oben“ hinsichtlich einer bestimmten Rechtsform abzulehnen. In der Praxis haben sich privatrechtliche Lösungen, insbesondere die Vereinsvariante, als besonders geeignet erwiesen.

5. WIRKUNGSWEISE UND EINFLUSSFAKTOREN

Das Konzept des Regionalmanagements wurde in Kap. 3 und 4 aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und in seiner Funktionsweise ausführlich behandelt. Als Resümee des Teil A werden nun noch einmal drei charakterisierende Merkmale des Regionalmanagements hervorgehoben, bevor abschließend auf die Wirkungsweise und die Einflussfaktoren eingegangen wird:

Das Regionalmanagement bietet als Führungs- und Gestaltungsinstrument regionaler Entwicklungsprozesse eine Grundlage für die Übernahme von Aufgaben der **regionalen Selbstorganisation und Selbststeuerung**.

Zur Strukturierung und Lenkung der regionalen Selbststeuerungsprozesse bedient sich das Regionalmanagement dem **wirtschaftswissenschaftlichen Managementansatz**, um die Zusammenarbeit in möglichst effizienter Form zu gestalten.

Auf dieser Basis soll das Regionalmanagement einen **Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung** leisten. Je nach thematischer Ausrichtung kann das Regionalmanagement zu einem verbesserten Binnen- und Außenmarketing und damit zu einer Stärkung des Bekanntheitsgrades und der regionalen Identität bzw. zu einer Imageverbesserung führen. Durch eine effektive Koordination kann zudem die Reduzierung von Parallelplanungen und dementsprechend ein sparsamerer Ressourcenverbrauch und die Kanalisierung von finanziellen Mitteln in regionalbedeutsame Projekte erreicht werden. Dieser Prozess wird auch durch eine stärkere Vernetzung bestehender und neu initiiertes Projekte und Initiativen unterstützt. Auf diese Weise kann das Regionalmanagement zu einer nachhaltigen, d.h. einer verbesserten wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Regionalentwicklung beitragen.

Im Folgenden werden nun die Wirkungsweise des Regionalmanagements skizziert und als Überleitung zum Teil B die Einflussfaktoren, die in den vorangegangenen Kapiteln thematisiert wurden, in zusammenfassender Form dargestellt.

5.1 Wirkungsweise des Regionalmanagements

Um die Wirkungsweise einer Kooperation, in diesem Fall des Regionalmanagements, bewerten zu können, empfiehlt es sich eine Unterscheidung der Wirkungen in Ergebnisse, Effekte und Auswirkungen nach Diller vorzunehmen (Diller, 2002, 87):

1. Ergebnisse
umfassen die sichtbaren Resultate der Kooperation, wie z.B. Pläne, Programme (REKs, RAPs u.a.), Projekte, Maßnahmen, Vereinbarungen.
2. Effekte
beschreiben die kooperationsinternen weichen Benefits, wie z.B. die verbesserte Vertrauensbasis, die gesteigerte Akzeptanz, die gegenseitigen Lerneffekte und -prozesse, die Transparenz des Prozesses, die gemeinsame Identität, einen Know-How-Zuwachs und die Institutionalisierung der Kooperation.
3. Auswirkungen
umfassen die kooperationsexternen Auswirkungen für die regionale Entwicklung, z.B. auf die Wirtschaft, die Umwelt oder das Steuerungssystem.

Bei einer genauen Analyse der Wirkungen des Regionalmanagements ergibt sich jedoch das Problem der schweren Messbarkeit der Effekte und Auswirkungen: Bei den Effekten stellt sich das Problem, dass sie meist nur rein subjektiv wahrgenommen werden können. Eine einheitliche Vergleichsbasis kann somit nicht sichergestellt werden. Bei den Auswirkungen besteht ein Ursache-Wirkungs-Dilemma: So können Veränderungen des Entwicklungsstandes einer Region aufgrund der komplexen Gesamtzusammenhänge nur begrenzt auf bestimmte Ursachen zurückgeführt werden. Diese Hindernisse in der Bewertung können dauerlicherweise nicht umgangen werden; für die Untersuchung von Kooperationen bzw. Regionalmanagementansätzen im speziellen ist es für die Bewertung aber von ausschlaggebender Bedeutung, dass man sich dieser mangelhaften Messbarkeit bewusst ist.

Beeinflusst werden die Wirkungen des Regionalmanagements - in positiver, aber auch negativer Weise - durch eine Vielzahl von externen und internen Faktoren, die in Kap. 5.2 und Kap. 5.3 abschließend dargestellt werden.

5.2 Positive Einflussfaktoren auf die Qualität des Regionalmanagements

Im Folgenden werden die Faktoren resümierend aufgeführt, die die Qualität bzw. die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements in positiver Weise beeinflussen:

Behandelte Aufgabenfelder

- Bearbeitung regionaler Kernprobleme, die in übergeordnete Entwicklungsleitlinien eingebettet sind
- Initiierung von Projekten mit regionalem Bezug
- Ausgewogenheit harter und weicher Kooperationsfelder
- Inhaltliche Themenfelder von besonderer Bedeutung:
 - Öffentlichkeitsarbeit (inkl. regionale Identität)
 - Regionalmarketing
- Intensives Relationship- und Motivationsmanagement
- Auswertung und Evaluierung von regionalen Entwicklungsprogrammen (Kontrollfunktion)
- Erfahrungsaustausch mit anderen Regionen
- Sichtbare kurzfristige Erfolge

Beteiligte Akteure

Akteursstruktur

- Vorhandensein von prozessunterstützender Institutionen, die ein komplementäres Verständnis voneinander haben
- Beteiligung aller betroffenen regionalen Akteure
- Einbindung der Wirtschaft und Forschungseinrichtungen
- Einbeziehung hochrangiger politischer Vertreter / politische Legitimation

Ausgewogene Politik-, Verwaltungs- und Finanzkraft der Partner

Selbstverständnis / Charakteristika der Akteure

- Wahrnehmung eines Handlungsdrucks in der Region
- Gemeinsames regionales Verständnis der Akteure (Ausbildung regionaler Identität)
- Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren
- Gute Kompromissfähigkeit / hoher Kooperationswille
- Hohes Engagement und Motivation der Beteiligten
- Soziale Kompetenz / Kommunikationsfähigkeit / respektvoller Umgang
- Ausdauer und Beharrlichkeit

- Hohes Engagement und gute Führungsqualifikation der Prozesspromotoren

Organisatorische Infrastruktur

Gremienstruktur

- Vorhandensein funktionstüchtiger regionaler Steuerungs- und Arbeitsgremien, die sich nicht als gegenseitige Konkurrenz wahrnehmen
- Klare Aufgabenverteilung
- Verbindung zur Verwaltung und kurze Verwaltungswege
- Vorhandensein eines aktiven Prozessmotors
- Qualifizierte engagierte fachliche Unterstützung / Betreuung durch externe Fachexperten
- Transparente Entscheidungsstrukturen
- Ausreichende Personalausstattung der Geschäftsstelle

Politische Legitimierung / Einbindung hochrangiger politischer Vertreter

Art der Zusammenarbeit / Verhältnis zu bestehenden Institutionen

- Informationsfluss zwischen Gremien, Akteuren und Institutionen
- Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen beteiligten Institutionen und Kooperationsstrukturen
- Komplementäres kooperatives Verhältnis zu bestehenden Institutionen
- Transparente und strukturierte Steuerung
- Hohe Eigenorganisationsfähigkeit

Finanzierung

- Vorhandensein eigener Mittel zur Finanzierung
- Begrenzung von Zusatzaufwendungen (Zeit, Personal, Finanzen, Entscheidungsprozesse)
- Flexibler und gezielter Mittel- und Personaleinsatz
- Langfristige finanzielle Sicherheit

Institutionalisierung

- Vorhandensein einer Rechtsform
- Akzeptanz der Rechtsform
- Kein Konkurrenzverhältnis zu bestehenden Institutionen

Politische und administrative Rahmenbedingungen

Anreize durch Bundes- und Landespolitik

- Finanzielle Unterstützung (Bereitstellung von Fördermitteln)
- Fachliche Unterstützung (z.B. Initiierung von Wettbewerben und Modellvorhaben, Bereitstellung von Entwicklungshandbüchern und -leitfäden)

Institutionelle Unterstützung, d.h. Freiräume zur Entfaltung (z.B. durch Abgabe von Kompetenzen im Rahmen der regionalisierten Strukturpolitik)

Sonstige Rahmenbedingungen

- Einbindung / Integration in die Regionalpolitik

Tab. 5: Kooperationsfördernde Einflussfaktoren
Quelle: nach Ruppe (2001, 37) und ARL (1998, 59f)

5.3 Negative Einflussfaktoren auf die Qualität des Regionalmanagements

Im Folgenden werden die Faktoren resümierend aufgeführt, die einen negativen Einfluss auf die Qualität bzw. die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements haben:

Behandelte Aufgabenfelder

- Erarbeitung zu ausführlicher Stärken-Schwächen-Analysen
- Fehlen eines regionalen Bezugs von Projekten
- Unzureichendes Relationship- und Motivationsmanagement

Beteiligte Akteure

Akteursstruktur

- Zu große Teilnehmerzahl oder zu heterogene Teilnehmerzusammensetzung
- Ausgrenzung wichtiger betroffener Akteure

Mangel an engagierten, qualifizierten Leitpersonen

Selbstverständnis / Charakteristika der Akteure

- Fehlen eines gemeinsamen Bewusstseins und einer gemeinsamen Problem- und Raumsicht
- Konfligierende Interessen
- Vorhandensein „institutioneller Egoismen“⁴
- Fehlende Kompromissbereitschaft und Kommunikationsfähigkeit
- Geringes Engagement
- Fehlendes Vertrauen / Persönliche Animositäten / Mangelhaft respektvolles Verhalten
- Desinteresse / Frustration

Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur

Gremienstruktur

- Fehlende bzw. nur mangelhaft funktionierende Arbeits- und Steuerungsgremien
- Große Unterschiede der Gemeindegröße der Kooperationspartner
- Deutliche Unterschiede in der Politik- und Verwaltungs- und Finanzkraft der Partner
- Kompetenzunklarheiten

Langwierige Entscheidungszeiten durch verwaltungsinterne Strukturen

Art der Zusammenarbeit / Verhältnis zu bestehenden Institutionen

- Unregelmäßige Teilnahme an Gremienarbeit bzw. häufiges Senden von schlecht informierten Vertretern
-> Beschlussunfähigkeit von Gremien
- Ungerechte Verteilung von Vorteilen und Lasten
- Nicht sichtbarer Kooperationsnutzen bei sichtbaren Kosten
- Unausgefüllte bzw. mangelhaft ausgefüllte Führungsfunktion
- Konkurrenzsituationen zu bestehenden Institutionen

⁴ Institutionelle Egoismen bestehen, wenn die einzelnen Teilnehmer zu sehr in ihren Herkunftsinstitutionen verhaftet sind und dementsprechend wenig kooperativ sind, oder wenn sie sich nur selektiv, d.h. bei „ihren“ präferierten Themen, an der Kooperation beteiligen.

Finanzierung

- Ungesicherte bzw. mangelhafte, nicht auf Langfristigkeit ausgerichtete Finanzausstattung
- Finanznot der kommunalen und Landeshaushalte

Institutionalisierung

- Fehlen einer rechtlichen Basis
- Mangelnde Selbstbindung der Teilnehmer / fehlende selbstbindende Regelungen
- Konkurrenzverhältnisse zu bestehenden Institutionen

Politische und administrative Rahmenbedingungen

Unterstützung seitens der Landes- oder Bundespolitik

- Unzureichende fachliche und finanzielle Unterstützung

Undurchsichtige Fördermittelpolitik, lange Bewilligungsprozesse

Sonstige Rahmenbedingungen

- Fehlendes langfristiges Denken in Demokratien
- Regierungswechsel / Wahlen

Tab. 6: Kooperationshemmende Einflussfaktoren
Quelle: nach Ruppe (2001, 38) und ARL (1998, 57ff)

TEIL B: FALLSTUDIEN

REGIONALMANAGEMENT IN SACHSEN-ANHALT

6. REGIONALISIERTE STRUKTURPOLITIK UND REGIONAL-MANAGEMENT IN SACHSEN-ANHALT

Seit 1995 verfolgt die Landesregierung in Sachsen-Anhalt die regionalisierte Strukturpolitik⁵. Die regionalisierte Strukturpolitik in Sachsen-Anhalt kann als sogenannter ‚weicher Weg‘ der Regionalisierung bezeichnet werden, da es ‚von oben‘ weder Kooperationsvorgaben noch Vorgaben hinsichtlich des Regionenzuschnitts für den Zusammenschluss bzw. für die Zusammenarbeit gab (Müller, 1999, 604).

Auf Empfehlung der Landesregierung schlossen sich die 21 Landkreise und drei kreisfreien Städte Sachsen-Anhalts in Folge der Regionalisierungspolitik in einem Selbstfindungsprozess nach den Prinzipien der Freiwilligkeit, der Selbstbestimmung und der Selbstbindung zu fünf Planungsräumen (Altmark, Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg, Harz, Halle und Magdeburg) zusammen (vgl. Abb. 5). Die räumliche Ausdehnung der Planungsregionen bzw. die Zusammensetzung der Kooperationspartner ergab sich auf der Basis der administrativen Gliederung, der funktionalen Verflechtungen und von schon im Vorfeld bestehenden Ansätzen einer eigenständig initiierten interkommunalen Zusammenarbeit. (Steinhart, 2003, 71) Die Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg ist dabei identisch mit dem Regierungsbezirk Dessau. Die Region Halle gehört mit zwei Landkreisen (Sangerhausen und Mansfelder Land) der Region Harz zum Regierungsbezirk Halle. Die übrigen Landkreise der Region Harz, die Region Altmark und die Region Magdeburg entsprechen zusammen dem Regierungsbezirk Magdeburg.

Phasen des Regionalisierungsprozesses in Sachsen-Anhalt

Der Regionalisierungsprozess in Sachsen-Anhalt kann nach Steinhart in vier Phasen geteilt werden (Steinhart, 2003, 72f und Wegener, 2000, 155f):

1. Konzeptionelle Phase (1995 - 1997)
Den sich eigenständig formierten Regionen wurde von der Landesregierung empfohlen, Entwicklungsleitbilder und -strategien in Form von REKs zu erarbeiten. So standen in dieser analytisch-prognostischen ersten Phase die REK-Aufstellung im Mittelpunkt. Die jeweiligen Ergebnisse wurden auf ersten Regionalkonferenzen mit den regionalen Akteuren abgestimmt.
2. Konkretisierungs- und Projektentwicklungsphase (1997 - 1998)
In der Folgephase wurden aus den REKs die RAPs abgeleitet. Die RAPs stellen eine Konkretisierung der in den REKs festgelegten Entwicklungsleitlinien dar. In ihnen werden konkrete Projekten und Maßnahmen definiert, mit denen die in den REK festgelegten Ziele erreicht werden sollen. Ende 1997 wurde von der Landesregierung ein Maßnahmenprogramm beschlossen, um die regionalisierte Strukturpolitik abzustützen (Müller, 1999, 605). Dazu gehörte u.a. eine bevorzugte Bearbeitung von Projektanträgen mit REK-/RAP-Bezug.

⁵ Neben der Regionalisierung in Sachsen-Anhalt werden Ansätze landespolitischer Regionalisierungskonzepte seit 1992 in unterschiedlicher Intensität auch in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Baden-Württemberg und Hessen verfolgt (Esch / Krupa, 2000, 59).



Abb. 5: Die fünf Planungsregionen in Sachsen-Anhalt
 Quelle: Steinhart (2003, 73)

3. Projektreifungsphase (1999 - 2001)

Im Mittelpunkt dieser Phase stand die Strukturierung des Prozessverlaufs und der damit verbundene Aufbau bzw. die Entwicklung notwendiger Umsetzungsstrukturen. 1998/99 hat das Ministerium für Wirtschaft und Technologie des Landes Sachsen-Anhalts Fördermittel aus dem Bereich der Technischen Hilfe der Europäischen Union über den EFRE-Strukturfonds für den Aufbau eines umsetzungsorientierten dreijährigen Regionalmanagements den Regionen bereit gestellt. Diese Fördermöglichkeit nahmen alle fünf Regionen wahr und führten von 1998 bzw. 1999 bis 2001 ein Regio-

nalmanagement durch. Im Rahmen des Regionalmanagements konnten erstmals Regionalmanager eingesetzt werden, die die regionalen Aktivitäten koordinierten und leiteten.

4. Projektbeantragungs- und Projektrealisierungsphase (ab 2001)

Im März 2001 leitete der Beginn der Landesinitiative REGIO⁶ die vierte Phase des Regionalisierungsprozesses ein. Als integrativer Förderansatz hat die Landesinitiative REGIO die Förderung prioritärer Entwicklungsprojekte und eine Fördermittelbündelung zum Ziel. Konkret heißt das, dass keine isolierten Einzelprojekte, sondern ausschließlich komplexe bzw. vernetzte Projektbündel gefördert werden, wodurch Parallelplanungen vermieden und Synergieeffekte nutzbar gemacht werden sollen. Eine große Zahl der RAP-Projekte wird über die Regio-Förderung finanziert.

Im Anschluss an die Regionalmanagementförderung der dritten Regionalisierungsphase ermöglichte das Wirtschaftsministerium ab 2001 die Bezuschussung eines weiteren Regionalmanagements, das über Mittel der GRW finanziert wird (vgl. Kap. 3.1.1). Mit Ausnahme der Region Harz stellten alle Regionen einen Antrag auf die Förderung des Regionalmanagements und führen seit 2001 bzw. 2002 das ‚zweite‘ Regionalmanagement durch (vgl. Kap. 8 und 9).⁷

Die erste und die zweite Phase der Regionalisierung waren durch eine Auslagerung der Hauptlast der Regionalisierungstätigkeit an externe Auftragnehmer gekennzeichnet. Die regionalen Akteure nahmen dadurch die Regionalisierungsaktivitäten als eine Art Zusatz- oder Nebengeschäft wahr, die zusätzliche Ressourcen einbrachte; betrachteten sie aber nicht als ‚ihre Aufgaben‘. (Wegener, 2000, 158f) Mit dem Einsatz von Regionalmanagern in den Regionen im Zusammenhang mit der Implementierung der Regionalmanagements begann sich dies jedoch zu ändern, was sich in einer zunehmenden Identifizierung der regionalen Akteure mit diesen Aufgaben manifestiert.

Im Gegensatz zu seinen Nachbarländern, die Regionalmanagement selektiv angewendet haben, verfolgt Sachsen-Anhalt eine flächendeckende Implementierung des Regionalmanagements (Steinhart, 2003, 71). Eine weitere Besonderheit des Regionalmanagements in Sachsen-Anhalt besteht darin, dass das Regionalmanagement fast ausschließlich auf der Ebene der Planungsregionen implementiert wird. Damit unterscheidet es sich von anderen Bundesländern, wo Planungs- und Regionalmanagementregionen i.d.R. nicht deckungsgleich sind.

Vielfalt der Regionalmanagementinitiativen

In Ergänzung zum Regionalmanagement werden auch andere Formen regionaler Kooperation, wie z.B. die Teilraumentwicklungskonzepte oder die Vorhaben im Rahmen der Inno-Regio-Konzepte⁸ angewandt. (Steinhart, 2003, 71) Die beiden letztgenannten ergänzen da-

⁶ Mit der Landesinitiative REGIO sollte ein neuer Rahmen für die regionale Zusammenarbeit geschaffen werden. Zum einen sollte dies eine größere Mitbestimmung der Regionen beim Einsatz von EU-Strukturfondsmitteln bewirken. Zum anderen sollten die Neuausrichtung der Förderprioritäten zu veränderten Qualitätsansprüchen führen, d.h. dass nicht mehr Wachstum per se das zentrale Ziel ist, sondern vielmehr nachhaltige, interdisziplinäre Ansätze.

⁷ Von den Regionen wird das durch die GRW finanzierte Regionalmanagement als Fortsetzung für das durch den EFRE finanzierte Regionalmanagement gesehen. So wird auch von einem ‚ersten‘ und ‚zweiten‘ Regionalmanagement gesprochen. Von der Landesregierung wird diese Bezeichnung einer ‚ersten‘ und ‚zweiten‘ Regionalmanagementphase dagegen nicht gerne gesehen. Aufgrund des unterschiedlichen Ursprungs der Fördermittel, sehen sie die beiden Regionalmanagements als zwei von einander abzugrenzende Förderkonzepte an, die nicht aufeinander aufbauen, sondern unabhängig voneinander bereitgestellt wurden.

⁸ Bei dem Wettbewerb Inno-Regio handelt es sich um ein speziell für Ostdeutschland aufgelegtes Förderprogramm des BMBF, das in dem Zeitraum von 1999 – 2006 die Vernetzung von Innovationsförderung, Technologieentwicklung, Forschung und regionaler Wirtschaftspolitik mit dem Ziel der Förderung einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung zum Gegenstand hat. (Müller, 1999, 606)

bei durch ihre spezifischen Aufgabenprofile den ganzheitlichen, auf eine gesamte Kooperationsregion angelegten Ansatz des Regionalmanagements. (Steinhart, 2003, 78) In der Praxis werden die Tätigkeiten im Zusammenhang mit den Teilraumentwicklungskonzepten und der Vorhaben im Rahmen der Inno-Regio-Konzepte zum Teil auch als Regionalmanagement bezeichnet. So müssen z.B. die jeweiligen Teilräume der Teilgebietsentwicklungskonzepte schließlich auch ‚gemanagt‘ werden. Ländliche Regionen können sich darüber hinaus über den vom Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) ausgelobten Wettbewerb ‚Regionen Aktiv - Land gestaltet Zukunft‘ für die Förderung eines zusätzlichen Regionalmanagements qualifizieren, wie das z.B. die Region Altmark getan hat. Das Regionalmanagement wird hier als Methodenkonzept für die integrierte ländliche Entwicklung verstanden. (Grabski-Kieron, 2001/2002, 12) Die Anwendung des Begriffs Regionalmanagement für unterschiedlichste Konzeptionen führt mittlerweile in der Praxis zu einiger Verwirrung. Das Verständnis des sowieso nicht eindeutig definierten Konzepts wird auf diese Weise immer schwammiger und läuft zudem Gefahr zu einem Allzweck-Lösungsansatz, der auf jegliche Form der Kooperation angewendet wird, zu mutieren. Eine Folge dieser schwammigen Definition ist, dass es immer schwieriger wird, den beteiligten Akteuren zu vermitteln, was im jeweiligen Fall für ein Konzept implementiert wird.

Auf einer übergeordneten Ebene gibt es zudem seit August 2002 die von den Landesregierungen Sachsen-Anhalt, Sachsen und Thüringen ins Leben gerufene Initiative Mitteldeutschland. Ihr Wirkungsgebiet umfasst die gesamten Territorien aller drei Länder. Ziel der Initiative ist die Intensivierung einer länderübergreifenden querschnittsorientierten Zusammenarbeit zwischen den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft, Gesellschaft und Politik. Neben der Schaffung optimaler Bedingungen für Investitionen und unternehmerische Initiativen sollen u.a. Forschungs- und Innovationspotenziale ausgebaut und vernetzt werden. (Initiative Mitteldeutschland, 2003) Auch diese Initiative wird im Sinne der Gestaltung von Entwicklungsprozessen auf einer übergeordneten grenzüberschreitenden Ebene als eine Art Regionalmanagement verstanden.

Umstrukturierung der Regionalplanung in Sachsen-Anhalt

Neben der Aufstellung der REKs und RAPs bzw. der Implementierung der Regionalmanagements ist die Umstrukturierung der Regionalplanung in ein kommunalisiertes Modell ein weiteres Ergebnis der regionalisierten Strukturpolitik (Maier / Obermaier, 2000, 34). Ziel war es, die Regionalplanung und die regionalisierte Strukturpolitik im Sinne eines kooperativen Entwicklungsansatzes eng mit einander zu verknüpfen (Müller, 1999, 605). Dies schlägt sich u.a. im Anfang 1998 in Kraft getretenen Landesplanungsgesetz nieder: So wird in § 17 S. 1 LPIG den Landkreisen und kreisfreien Städten die Trägerschaft der zuvor staatlich getragenen Regionalplanung, bei der die Kommunen nur ein Mitspracherecht bei der Planung inne hatten, übertragen. Zur Wahrnehmung dieser Aufgabe haben sich die Landkreise und kreisfreien Städte zu den fünf bereits erwähnten Planungsregionen zusammengeschlossen. In jeder Planungsregion wurden zu Beginn des Jahres 2002 sogenannte Regionale Planungsgemeinschaften gegründet (Steinhart, 2003, 80), die als Zweckverbände nach Maßgabe des Gesetzes über kommunale Gemeinschaftsarbeit organisiert sind (vgl. § 6 ff GKG-LSA). Ihnen obliegt die Aufstellung, Änderung, Ergänzung und Fortschreibung des Regionalen Entwicklungsplans und der Regionalen Teilgebietsentwicklungspläne. Die Regionalen Planungsgemeinschaften beruhen auf dem Rahmenvertrag zwischen den kommunalen Spitzenkörperschaften und dem damaligen Umweltministerium. Sie werden z.Zt. noch zu 100% vom Land finanziert. Ab 2004 wird die Förderung dann schrittweise reduziert, bis sie ab 2011 rein kommunal finanziert werden müssen.

Umstrukturierung der Verwaltungsstruktur

Die Verwaltungsstruktur des Landes Sachsen-Anhalt ist derzeit einem Wandel unterworfen. Momentan bestehen noch drei Regierungspräsidien in Dessau, Halle und Magdeburg als regional zuständige Behörden der allgemeinen staatlichen Mittelinstanz. Diese werden mit Wirkung vom 1. Januar 2004 durch ein Landesverwaltungsamt als zentrale Bündelungs- und Koordinierungsbehörde ersetzt. Errichtet wird das Landesverwaltungsamt, das seinen Hauptstandort in Halle haben wird, mit Schnittstellenfunktion zwischen der ministeriellen und der kommunalen Ebene. Es wird in Ergänzung der Aufgaben der derzeitigen Regierungspräsidien auch weitere, zur Zeit von Sonderbehörden wahrgenommene Aufgaben übernehmen. (Land Sachsen-Anhalt, 2003) Da die Regionalmanagementstrukturen teilweise an die formalen Strukturen der Regierungspräsidien angebunden sind bzw. waren, hat diese Umstrukturierung auch Auswirkungen auf die in den Regionen implementierten Regionalmanagements (vgl. Kap. 9.6). Zudem stellt die neue Situation seit den Landtagswahlen im April 2002 einen weiteren Unsicherheitsfaktor dar. Die neue Regierung hat seitdem noch keine offizielle Stellung dazu bezogen, ob die in der zweiten Legislaturperiode begonnene Regionalisierung der Wirtschafts- und Strukturpolitik zukünftig fortgesetzt wird. Zur Zeit besteht eher der Eindruck, dass diese Strategie nicht bzw. nicht konsequent fortgeführt werden soll.

Resümee

Die Regierung Sachsens-Anhalts verfolgt seit der zweiten Legislaturperiode einen kooperativen Entwicklungsansatz, der sich aus vertikalen und horizontalen Regionalisierungselementen zusammensetzt. Bei der Verlagerung von Kompetenzen auf die regionale Ebene, was sich u.a. in der Einrichtung der Regionalen Planungsgemeinschaften manifestiert, handelt es sich um eine vertikale Regionalisierung. Darüber hinaus ergänzt das Land diesen Weg mit Elementen der horizontalen Regionalisierung, insbesondere durch Anreize zur Erarbeitung von REKs und RAPs sowie zur Initiierung eines Regionalmanagements in den Regionen.

Durch die Strategie der regionalisierten Strukturpolitik förderte die Landesregierung die Mobilisierung regionaler Eigenkräfte und eine Auseinandersetzung mit den Entwicklungszielen in den einzelnen Regionen. Um einen höchstmöglichen Nutzen zu erhalten, bedarf es jedoch als Ergänzung zur Verlagerung von Kompetenzen ‚nach unten‘ flankierender Maßnahmen ‚von oben‘, wie z.B. die Förderung von ökonomischen Rahmenbedingungen, die Koordination von Ressortpolitiken und vor allem die finanzielle Unterstützungen von Maßnahmen. (Müller, 1999, 605) Dabei ist eine Einbeziehung der Regionen in die Planung der übergeordneten Förderprogramme bzw. ein kontinuierlicher Austausch zwischen Regionen und der Landesebene eine entscheidende Voraussetzung, um Realitäts- und Praxisnähe sowie die Umsetzbarkeit der Programme sicherstellen zu können. Abschließend kann die regionalisierte Strukturpolitik noch nicht bewertet werden. Momentan scheint es noch nicht einmal sicher, ob sie von der neuen Regierung überhaupt weiter verfolgt wird.

7. METHODIK UND EVALUATIONSRAHMEN ZUR UNTERSUCHUNG DER FALLSTUDIEN

Im empirischen Teil der Arbeit werden drei Regionen Sachsens-Anhalts, die ein Regionalmanagement implementieren, hinsichtlich der derzeitigen Ausgestaltung ihrer Regionalmanagements und deren Perspektiven vergleichend untersucht.

7.1 Methodisches Vorgehen

Auswahl der Fallbeispiele

Von den vier Regionen in Sachsen-Anhalt, die derzeit ein Regionalmanagement implementieren, wurden drei Regionen, d.h. die Region Altmark, Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg und die Region Halle, als Fallstudien ausgewählt. Die Auswahl erfolgte zum einen vor dem Hintergrund der regionsspezifischen Besonderheiten, die in den drei ausgewählten Regionen sehr unterschiedlich sind und auf diese Weise einen breiten Überblick über die Implementierung eines Regionalmanagements ermöglichen. So bildet in der Altmark insbesondere die Anbindung des Regionalmanagements an die Regionalplanung das charakterisierende Element der praktischen Ausgestaltung des Regionalmanagements. In Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg bilden die Verzahnung der regionalen Wirtschaftsförderung mit dem Regionalmanagement und die Angliederung an das Regierungspräsidium Dessau das konstituierende Element. Und in der Region Halle ist die Gründung des Regionalvereins zur Durchführung des Regionalmanagements die bestimmende Größe. Darüber hinaus unterscheiden sich die Regionen hinsichtlich ihrer Wirtschaftskraft. Zum anderen erfolgte die Auswahl der Regionen nach dem Ausschlussprinzip: Im Gegensatz zum Regionalmanagement der drei beschriebenen Regionen, ist das Regionalmanagement in der Region Magdeburg durch eine reine wirtschaftliche Ausrichtung gekennzeichnet. Wegen des sektoralen Ansatzes und der fehlenden Querschnittsorientierung kann es im engeren Sinne bzw. im wissenschaftlichen Sinne nicht als Regionalmanagement bezeichnet werden. Aus diesem Grund wird die Region im Rahmen dieser Arbeit nicht näher betrachtet.

Der Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit ist die derzeit laufende Regionalmanagementphase, d.h. das Regionalmanagement II⁹. In bestimmten Themenbereichen wird jedoch auf das Regionalmanagement I zurückgegriffen, wenn es für ein besseres Verständnis des Regionalmanagements II notwendig ist.

Methodisches Vorgehen

Die Untersuchung der Fallstudien erfolgte auf der Basis der Auswertung von regionsinterner Literatur, wie z.B. der Anträge der Regionen zur Förderung des Regionalmanagements, und auf der Basis von qualitativen Expertengesprächen. Darüber hinaus verfügt die Autorin über umfangreiche Detailkenntnisse über das Regionalmanagement in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg, die sie sich während ihrer Tätigkeit im Regionalcoaching in dieser Region (vgl. Kap. 8.2.1) im Zeitraum von August 2001 bis Mai 2003 aneignen konnte. Während dieses Zeitraums war es ihr möglich, den Prozess in wesentlichen Phasen zu begleiten. Dabei konnten im direkten Kontakt mit den regionalen Akteuren die Entwicklungen des Regionalmanage-

⁹ Im Folgenden wird Verständnis halber die durch den EFRE geförderte Regionalmanagementphase als Regionalmanagement I und die von der GRW geförderte Regionalmanagementphase als Regionalmanagement II bezeichnet.

mentprozesses reflektiert werden. Des weiteren konnten im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung an der Regionalkonferenz der Region Altmark in Salzwedel im Mai 2003 weitere Erkenntnisse insbesondere über die Perspektiven des Regionalmanagements aus der Sicht des Bundes erworben werden.

Die qualitativen Expertengespräche wurden im Zeitraum von November 2002 bis Mai 2003 geführt, wobei die Hauptinterviewphase im Januar 2002 abgeschlossen war. Aufgrund der Umbruchsituation durch die Auflösung der Regierungsbezirke und den damit verbundenen Anpassungsprozessen der Regionalmanagementstrukturen, wurden in spezifischen Fällen mit einigen Fachexperten mehrere Interviews geführt, um die Veränderungen berücksichtigen zu können. In diesen Fällen wurde jeweils ein Hauptinterview geführt und darüber hinaus ergänzende Kurzinterviews, die gezielt die Aktualisierung des Planungsstandes zum Thema hatten.

Die Befragungen wurden in Form von offenen, qualitativen Interviews geführt. Da die Gesprächspartner unterschiedlichen Institutionen angehören, wurde den Interviews jeweils ein individueller Gesprächsleitfaden zugrunde gelegt. Ein exemplarischer Gesprächsleitfaden, der die Hauptuntersuchungsbereiche umfasst und der an den jeweiligen Gesprächspartner angepasst wurde, liegt dem Anhang A 3 bei. Befragt wurden in jeder Region ein bis zwei Vertreter des Regionalmanagements bzw. Vertreter aus dem Regionalmanagement nahestehenden Institutionen, ein Vertreter der regionalen Planungsgemeinschaft und ein externer Fachexperte, der mit der fachlichen Begleitung des Regionalmanagements beauftragt ist bzw. war. Als besonders aufschlussreich hat sich das Interview mit einem externen Fachexperten erwiesen, der über Jahre hinweg die regionalen Kooperationsbemühungen in zwei der drei Untersuchungsregionen begleitet hat, was eine Bewertung aus einer vergleichenden Perspektive ermöglichte. Darüber hinaus wurde ein Vertreter des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt zu den zukünftigen Rahmenbedingungen des Regionalmanagements befragt. Einen genauen Überblick über die befragten Akteure gibt das im Anhang A 2 beiliegende Verzeichnis der Gesprächspartner. Aus Gründen des Persönlichkeitsschutzes werden die Gesprächspartner in dieser Arbeit nicht namentlich zitiert. Ihre Antworten werden deshalb anonymisiert wiedergegeben. Zu diesem Zweck wurden den einzelnen Personen mittels eines Losverfahrens Nummern von eins bis elf zugewiesen (P 1 bis P 11).

Die Expertengespräche wurden mit Tonband aufgezeichnet, transkribiert und in mehreren Zwischenschritten im Hinblick auf den Evaluationsrahmen und auf die zentralen Fragestellungen ausgewertet. Auf der Grundlage der Interviews und der regionsinternen Literatur bzw. der eigenen Erfahrungen werden in Kap. 8 die Fallstudien in ihren Strukturmerkmalen dargestellt. Diese Darstellung hat sich als komplizierter erwiesen als ursprünglich erwartet, da in den Regionen eine transparente Organisationsstruktur und eine klare Aufgabenverteilung keineswegs selbstverständlich und die Strukturen selbst von den Beteiligten teilweise nicht 100%ig durchschaut werden. In Kap. 9 erfolgt dann auf der Grundlage des in Kap. 7.2 vorgestellten Evaluationsrahmens eine vergleichende Bewertung der Fallstudien aus Sicht der Akteure.

Aussagekraft der Untersuchungsergebnisse

Die Ergebnisse der Interviews geben wegen der geringen Anzahl an Gesprächspartnern pro Region kein repräsentatives Bild aller am Prozess beteiligten Akteure, sondern spiegeln nur die Meinung eines kleinen Kreises an Befragten wieder. Die Aussagen der befragten Akteure haben sich zudem in mehren Fällen als stark kontrovers herausgestellt, was auf deren individueller Wahrnehmung und Erfahrung sowie deren unterschiedlich stark ausgeprägtem selbstkritischen Blickwinkel zurückgeführt werden kann. In der Vielzahl der Fälle bezog sich die Gegensätzlichkeit auf die Aussagen der regionalen Akteure einerseits und der externen Betrachter andererseits. Darüber hinaus sind widersprüchliche Aussagen mit der unterschiedlichen Institutionenzugehörigkeit der Personen zu erklären. So betrachtet z.B. ein

schiedlichen Institutionenzugehörigkeit der Personen zu erklären. So betrachtet z.B. ein Verwaltungsangestellter den Prozess aus einer anderen Perspektive und setzt andere Bewertungsmaßstäbe an als ein Akteur, der aus einem verwaltungsfernen Bereich kommt.

Aufgrund der Widersprüchlichkeit der Aussagen, der speziellen Prozessdynamik¹⁰ und des komplexen Gesamtzusammenhangs hat sich eine eindeutige Bewertung der Fallbeispiele als äußerst schwierig erwiesen. Um eine wirklich fundierte Bewertung tätigen zu können, wäre eine Erweiterung der Informationsbasis notwendig, z.B. in Form von breiter angelegten Befragungen und der detaillierten Analyse der Wirtschaftskraft und der Finanzsituation der beteiligten Gebietskörperschaften. Da dies den Rahmen dieser Arbeit zweifellos gesprengt hätte, soll es hier genügen, die Gegensätzlichkeiten in Kap. 9 aufzuzeigen und auf der Basis der gewonnenen - wenn auch widersprüchlichen - Erkenntnisse ein Fazit zu ziehen.

Wie schon in Kap. 1.3 erwähnt, wird aufgrund der schweren Messbarkeit und des bisher kurzen Implementierungszeitraumes des Regionalmanagements II auch in den Fallstudien nur in begrenztem Maße auf die Wirkungen des Regionalmanagements eingegangen werden.

¹⁰ Die drei Regionen befinden sich derzeit wie bereits erwähnt in einer Umbruchsituation, was dazu führt, dass die Regionalmanagements sich in einem stetigen Transformationsprozess befinden.

7.2 Evaluationsrahmen zur Bewertung der Fallstudien

Die Untersuchung der Fallstudien erfolgt in Anlehnung an die zentralen Fragestellungen der Arbeit (vgl. Kap. 1.2). Ziel ist es zu prüfen, in wie fern die in Teil A beschriebenen theoretischen Grundlagen auch in der praktischen Ausgestaltung eine Anwendung finden und in welchem Ausmaß die drei Regionen unterschiedliche Wege bei der Implementierung ihrer Regionalmanagements eingeschlagen haben. Darüber hinaus soll untersucht werden, welche Faktoren bei der Implementierung des Regionalmanagements eine entscheidende Rolle spielen bzw. welche Grenzen das Regionalmanagement in seiner Wirksamkeit behindern.

Folgende Fragestellungen sollen im Teil B anhand der Fallstudien untersucht werden (vgl. Kap. 9):

Evaluationsrahmen		
Ausgewählte Strukturbereiche	Behandelte Handlungsfelder Auf welcher Grundlage wurden welche Handlungsfelder ausgewählt? Sind die gewählten Handlungsfelder geeignet, die Regionalentwicklung im Rahmen des Regionalmanagements positiv zu beeinflussen?	1
	Beteiligte Akteure Sind die „wesentlichen“ Akteure in den Regionalmanagementprozess eingebunden? Gibt es prozessbeeinträchtigende Konflikte zwischen den beteiligten Akteuren bzw. wie ist die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren zu bewerten?	2
	Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur Ist die organisatorische Infrastruktur zur effektiven Ausgestaltung des Regionalmanagements geeignet? Gibt es prozessbeeinträchtigende Konflikte zu bestehenden Einrichtungen bzw. Gremien? Ist die Regionalplanung prozessfördernd in den Regionalmanagementprozess integriert?	3
	Institutionalisierung Ist die Institutionalisierungsform geeignet, das Regionalmanagement durchzuführen?	4
	Sicherung der Finanzierung Ist ein ausreichender finanzieller Rahmen gesichert?	5
	Politische und administrative Rahmenbedingungen Welche politischen und administrativen Rahmenbedingungen beeinflussen den Regionalmanagementprozess?	6
	Gesamtbewertung	Leistungsfähigkeit Wie sind die bisher erreichten Ergebnisse und Effekte im Hinblick auf die Förderung einer regionalen Selbststeuerung und den Beitrag für eine nachhaltige Regionalentwicklung zu bewerten?
Perspektiven Wie sieht die Perspektive des Regionalmanagements aus und wie ist sie zu bewerten? Welche Zukunftsszenarien gibt es und wie sind sie zu beurteilen?		8

Tab. 7: Evaluationsrahmen zur Untersuchung der Fallstudien
 Quelle: eigene Darstellung

8. DARSTELLUNG DES REGIONALMANAGEMENTS IN DEN DREI BEISPIELREGIONEN

Im Folgenden werden nun die Regionalmanagementkonzepte der Regionen Altmark, Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg und Halle in ihren Strukturmerkmalen und Funktionsweisen dargelegt, um sie darauf aufbauend in Kap. 9 miteinander in Beziehung zu stellen und sie zu vergleichen.

8.1 Regionalmanagement in der Region Altmark

8.1.1 Regionsbeschreibung und Entstehungsgeschichte des Regionalmanagements

Die 4700km² umfassende Region Altmark liegt im nördlichen Teil des Regierungsbezirkes Magdeburg. Sie setzt sich aus zwei Landkreisen zusammen, wobei jeder Landkreis jeweils größer als das Saarland ist. Bei der Altmark handelt es sich um eine sehr strukturschwache ländliche Region, die sich seit 1990 in einem massiven Transformationsprozess befindet. Sie besitzt keine nennenswerten Industrien oder Forschungseinrichtungen und ist vor allem landwirtschaftlich geprägt. Als Manko wird vor allem das Fehlen einer die erwirtschafteten Agrarprodukte weiterverarbeitenden Industrie gesehen. Mit insgesamt 244.000 Einwohner ist die Region durch eine sehr geringe Bevölkerungsdichte gekennzeichnet. Diese Tendenz wird sich zukünftig auch weiter verstärken (P 3). Die fortschreitende Bevölkerungsabnahme und die anhaltend hohe Arbeitslosigkeit einerseits und der bestehende Fachkräftemangel andererseits stellen gravierende Entwicklungshemmnisse dar. Die Altmark verfügt zudem über keine nennenswerte Entwicklungspotentiale. Einzig die historisch gut erhaltenen und restaurierten Hansestädte sowie gering besiedelte Naturräume sind als touristisches Potential zu nennen. Die großen Entfernungen zwischen den Städten verringern jedoch den Attraktivitätsgrad. Ein weiteres Entwicklungspotential könnte die 1991 gegründete Fachhochschule in Stendal (u.a. Studiengänge in BWL und Medienmanagement) als Außenstandort der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH) darstellen. Sie befindet sich jedoch stark im Schatten des Hauptstandortes in Magdeburg und hat zudem das Problem, die Studenten während der Ausbildungszeit und auch darüber hinaus in der Region zu halten.

Den ausschlaggebenden Impuls zur regionalen Zusammenarbeit gab - wie in den anderen Regionen - vor allem die von der Landesregierung verfolgte Strategie der Regionalisierung der Strukturpolitik. Zudem bestand in der Altmark aufgrund der Strukturschwäche ein starker Handlungsbedarf zur Kooperation. Im November 1994 wurde daraufhin ein Stab für die Regionalisierung gegründet, der die Vorbereitung und Umsetzung regionaler Aktivitäten zur Aufgabe hat. In den Jahren 1994 bis 1996 wurde unter einer umfassenden öffentlichen Beteiligung ein REK erarbeitet, das als Grundlage für das 1997 konzipierte RAP diente. Im November 1997 wurde die Geschäftsstelle Regionalisierung eingerichtet, die die Einrichtung des Regionalmanagement I vorbereitet und koordiniert hat. (vgl. Kap. 8.1.2). Im Rahmen des Regionalmanagement I wurde das RAP fortgeschrieben. Dieses sogenannte RAP II wurde im September 2000 von den Kreistagen des Landkreises Stendal und des Altmarkkreises Salzwedel beschlossen. Zur Zeit befindet sich das REK in Fortschreibung, was u.a. zu den Aufgaben des 2001 initiierten Regionalmanagement II zählt.

In Ergänzung des Regionalmanagements haben sich während der vergangenen Jahre in der Altmark eine Vielzahl von parallel laufenden, informellen Kooperationsstrukturen entwickelt. Diese auf Freiwilligkeit beruhenden Zusammenschlüsse sind alle im Feld der Regionalentwicklung tätig, wie z.B. das im August 1998 gegründete Städtetz Altmark, die Regionale Interessengemeinschaft (RIG) „Die Altmark mittendrin e.V.“, die im Zusammenhang mit dem Bundeswettbewerb ‚Regionen Aktiv - Land gestaltet Zukunft‘ entstanden ist, und das Unternehmensnetzwerk Altmark e.V. (UNA), das die Vernetzung von Unternehmen im gewerblichen Bereich zum Gegenstand hat. Neben diesen informellen Initiativen wurde im Januar 2001 die Gründung des Zweckverbandes „Regionale Planungsgemeinschaft Altmark“ mit Sitz in Salzwedel vollzogen.

8.1.2 Strukturmerkmale des Regionalmanagements in der Region Altmark

Antragstellung: April 2001

Bewilligung im Unterausschuss: Juli 2002

Zuwendungsbescheid: Juli 2002

Das Regionalmanagement in der Region Altmark	
Aufgabenfelder	<p>Aufgabenfelder (laut Antrag)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinierung der Aktivitäten regionaler Akteure (RK, RM-GE) Aufbau einer Leistungsfähigen Koordinierungs- und Managementstelle ▪ Aktualisierung / Fortschreibung des REK (unter Berücksichtigung von RAP zu RAP II gewonnenen Erfahrungen) ▪ Unterstützung / Begleitung bei der Initiierung und Umsetzung integrierter regionaler Projekte (komplexe regionale Entwicklungsvorhaben) ▪ Unterstützung regionaler Netzwerke und Verbundvorhaben ▪ Öffentlichkeitsarbeit Information der Öffentlichkeit in Form der jährlich stattfindenden Regionalkonferenz, von thematischen Workshops, Publikationen und Internetpräsentation <p>Regionalmanagementprojekte</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begleitung und Unterstützung der Projekte aus dem RAP II (Sept. 2000)
Akteure	<p>Beteiligte Gebietskörperschaften Altmarkkreis Salzwedel, Landkreis Stendal</p> <p>Weitere beteiligte Akteure Regionale Planungsgemeinschaft Altmark, Projektträger (über RK beteiligt), Partner aus Verwaltung, Politik, Wirtschaft, Kultur, Umwelt und Soziales</p> <p>Potentielle Partner, die in Zukunft stärker integriert werden sollen: Sparkassen, Fachhochschule Stendal, evt. privatwirtschaftliche Unternehmen</p>
Organisatorische Infrastruktur ¹¹	<p>Gremien der regionalen Kooperation im Zusammenhang mit dem Regionalmanagement:</p> <p>Regionalstab Altmark¹² (Steuerungsfunktion) entspricht einer Lenkungsgruppe und tagt alle 2 Monate</p>

¹¹ Die schematische Darstellung der organisatorischen Infrastruktur (vgl. Abb. 6) befindet sich im Anhang A 4.

¹² Der Regionalstab Altmark hat sich aus dem Stab Regionalisierung entwickelt, der wiederum aus dem Stab REK/RAP hervorging.

	<p>Mitglieder: ca. 15, zwei Landräte als entscheidungsbefugte Mitglieder, die Beigeordneten, die Sozialdezernenten, die Kulturamtsleiter, die Planungsdezernenten und den Dezernenten der Wirtschaftsförderungen beider Landkreise, der Geschäftsführer der Regionalen Planungsgemeinschaft, ein Mitarbeiter des isw Halle-Leipzig e.V. mit Beratungs- und Moderationsfunktion und der Regionalmanager als ständiger Gast; - bei Bedarf darüber hinaus weitere Amtsleiter.</p> <p>Aufgaben: Diskussion und Strukturierung kreisübergreifender, gemeinsam betreffender Belange, wie z.B. Fragen der Abfallbeseitigung, Organisation der Feuerwehr, Aspekte im Rahmen des Regionalmanagements, etc.</p> <p>Kreistag Stendal und Kreistag Salzwedel (Beschlussfunktion) Den beiden Kreistagen obliegen für alle regionalbedeutsamen Aktivitäten (RAP-Projekte, Vorgehensweise beim Regionalmanagement, Bewerbung für den Wettbewerb „Regionen Aktiv“ u.a.) die Beschlussfunktion.</p> <p>Regionalbeirat Altmark¹³ (Beratungsfunktion) Als Bindeglied zu Wirtschafts- und Sozialpartnern tagt er max. zweimal im Jahr. Mitglieder: 35 aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Forschung und dem sozialen Sektor (einige Mitglieder des Regionalbeirates sind zugleich Mitglieder der Kreistage) Vorsitzender: Unternehmensvertreter Aufgaben: Beratung der Träger des Regionalmanagements hinsichtlich der Projektplanung und -umsetzung, Handlungsempfehlungen</p> <p>Arbeitsgruppe REK/RAP (Inhaltliche Arbeit) Arbeitsgruppen werden bei Bedarf zu bestimmten Themenstellungen ad hoc gebildet, wie z.B. in den 1990er Jahren für die Erarbeitung des REKs und RAPs. Z.Zt. bestehen keine solchen AGs, wobei es wahrscheinlich ist, dass im Laufe des Regionalmanagements bei Bedarf zweckgebunden Arbeitsgruppen eingerichtet werden.</p> <p>Regionalkonferenz (Informationsfunktion) tagte 1996 und 2000 und findet im Mai 2003 zum dritten Mal unter der Beteiligung einer breiten Öffentlichkeit statt Aufgaben: Berichterstattung über Projektarbeit und Legitimierung des fortgeschriebenen REK und RAP</p> <p>Regionalbüros (Koordinierungsfunktion) Es gibt aufgrund der Größe der Region zwei Geschäftsstellen, d.h. in jedem Landkreis eine. Der Regionalmanager (als Geschäftsstellenleiter beider Geschäftsstellen) pendelt zwischen beiden Standorten. Räumlich ist das Regionalmanagement in Salzwedel angeschlossen an die Regionale Planungsgemeinschaft. Aufgabe: Koordinierung der Regionalmanagementaktivitäten</p> <p>Träger Antragsteller/Fördermittelempfänger: Altmarkkreis Salzwedel i.A. der Kreistage Stendal und Salzwedel Subauftragnehmer für die Kreistage: Regionale Planungsgemeinschaft Altmark</p> <p>Verhältnis zur Regionalplanung Die Regionale Planungsgemeinschaft übernimmt neben ihren Pflichtaufgaben das Regionalmanagement als freiwillige Aufgabe. Ihr obliegt dabei eine Koordinationsfunktion, die in enger Zusammenarbeit mit dem Regionalmanager erfolgt. Vertreter der Regionalen Planungsgemeinschaft sind in den Gremien der regionalen Zusammenarbeit bzw. des Regionalmanagements integriert. Aufgaben der Regionalen Planungsgemeinschaft Altmark: Aufstellung, Änderung, Ergänzung und Fortschreibung des Regionalen Entwicklungsplans und regionaler Teilentwicklungspläne (Pflichtaufgaben), darüber hinaus Wahrnehmung freiwilliger Aufgaben: Erarbeitung und Fortschreibung des REK und des RAP, Subauftragnehmer für das Städtetz Altmark und das Regionalmanagement Altmark</p>
Finanzierung	<p>Grundfinanzierung Über die GRW 460.162 € und 92.032 € Eigenanteil davon: Personal- und Sachkosten (für Regionalmanager + beide Geschäftsstellen) und</p>

¹³ Der Regionalbeirat Altmark ist aus dem Beirat REK/RAP hervorgegangen und ersetzt diesen.

	Finanzierung Leistungen Dritter zur Erfüllung von Teilaufgaben des Regionalmanagements (u.a. Anschaffung / Aktualisierung des REK, Begleitung von Projektträgern bei der Umsetzung von Regio-/RAP-II-Projekten), keine Projektfinanzierung Weitere Finanzierungsquellen - keine
--	---

Tab. 8: Strukturmerkmale des Regionalmanagements in der Altmark
 Quelle: eigene Darstellung

8.1.3 Institutionalisation und Verhältnis zur Regionalplanung

Die Organisationsform des Regionalmanagements in der Altmark entspricht einem sehr geringen Institutionalisierungsgrad. Da es in der Region zum Zeitpunkt der Antragstellung keine bewährten institutionalisierten Strukturen gab, die eine Trägerschaft des Regionalmanagements hätten übernehmen können, hat der Altmarkkreis Salzwedel im Auftrag der Kreistage Stendal und Salzwedel den Antrag zur Förderung des Regionalmanagements stellvertretend gestellt. Das Regionalmanagement II wurde im Gegensatz zum Regionalmanagement I¹⁴ nicht an einen externen Leistungsträger vergeben, sondern an regionsinterne Strukturen angebunden. Eine personelle Kontinuität konnte gewährleistet werden, da der für das Regionalmanagement I ursprünglich zuständige Mitarbeiter der isw Halle-Leipzig e.V. in der zweiten Phase von der Region als regionsinterner Regionalmanager eingesetzt werden konnte. (P 1)

Im Januar 2001 wurde die Regionale Planungsgemeinschaft gegründet. In Ergänzung zur Wahrnehmung ihrer Pflichtaufgaben wurden auf Beschluss der Regionalversammlung mehrere informelle Managementaufgaben an die Regionale Planungsgemeinschaft angegliedert. Sie fungiert dabei praktisch als „Subauftragnehmer“ (P 2), ohne jedoch die eigentliche Trägerschaft für diese Initiativen zu übernehmen. Sie unterstützt die Initiativen nur bei der Erfüllung formaler bzw. administrativer Aufgaben. (P 1) Der Tätigkeitsbereich der Regionalplanung kann folgendermaßen untergliedert werden:

- Formelle Planung
 Wahrnehmung der Pflichtaufgaben
 Beschlussgremium: Regionalversammlung als politisches Gremium der Regionalen Planungsgemeinschaft (festgelegt im LPIG-LSA).
- Informelle Planung
 1. Städtenetz Altmark (SNA)
 Freiwilliger Zusammenschluss von 12 Städten mit dem Ziel gemeinsame Aktivitäten u.a. auf den Gebieten Fremdenverkehr und Marketing zu koordinieren. Die Geschäftsstelle des Städtenetzes Altmark ist in der Regionalen Planungsgemeinschaft angesiedelt und ist mit deren Personal gedeckt.
 Beschlussgremium: Lenkungsgruppe, bestehend aus den Bürgermeistern der Mitgliedstädte
 2. Regionen Aktiv - Land gestaltet Zukunft
 Im Rahmen des Wettbewerbs ‚Regionen Aktiv - Land gestaltet Zukunft‘ des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft hat sich die Region für die Förderung eines regionalen Managements (RIG-Management), das insbesondere in den Bereichen Landwirtschaft und Regionalmarke-

¹⁴ Mit der Durchführung des Regionalmanagement I (ab Dezember 1999) war das isw Halle-Leipzig e.V. beauftragt.

ting bzw. Vermarktung regionaler Produkte für einen Zeitraum von zwei Jahren tätig ist, qualifiziert. Als Träger fungiert die 2002 eigens dafür gegründete Regionale Interessengemeinschaft (RIG) „Die Altmark mittendrin e.V.“, die die Umsetzung des integrierten Regionalen Entwicklungskonzepts (iREK) zur Aufgabe hat. Zur Koordinierung der Initiative und zur Beratung der Projektträger stehen zwei regionale Manager zur Verfügung.

Beschlussgremium: Regionale Interessengemeinschaft (RIG) „Die Altmark mittendrin e.V.“

3. Regionalmanagement Altmark (RemA)
inkl. der Erarbeitung bzw. Fortschreibung des REK/RAP. Der Regionalmanager wird über die Regionalmanagementmittel finanziert.
Beschlussgremium: Kreistage beider Landkreise

Die drei informellen Bereiche funktionieren dabei relativ eigenständig: Sie besitzen alle ein eigenes Beschlussorgan unabhängig von der Regionalversammlung. Zwischen den einzelnen Aufgabenbereichen gibt es jedoch vielfältige inhaltliche und personelle Verknüpfungen: So ist das Städtenetz Altmark beispielsweise gleichzeitig ein RAP-Projekt, wodurch eine Verbindung zum Regionalmanagement entsteht, welches die Koordinierung der RAP-Projekte zur Aufgabe hat. Ähnliche Projektüberschneidungen gibt es auch bei Regionen Aktiv. Darüber hinaus ist ein Informationsaustausch gewährleistet über personelle Überschneidungen: Ein Teil der Lenkungsgruppenmitglieder des Städtenetzes Altmarks sind z.B. gleichzeitig auch in der Regionalversammlung oder im Regionalbeirat des Regionalmanagements Mitglied. Weiter gibt es Verknüpfungen zwischen den fachspezifischen Arbeitsgruppen des Regionalmanagements und den übrigen informellen Initiativen. Das Dach bildet bei allen Initiativen die Regionale Planungsgemeinschaft. Durch den übergeordneten Blickwinkel können somit Parallelplanungen und inhaltliche Überschneidungen vermieden werden. (P 2)

Das Regionalmanagement in der Altmarkt ist durch eine sehr schwache Institutionalisierung gekennzeichnet. Mit Bezug auf Kap. 4.3.1.1 erfolgt es in Form einer losen Anbindung an die formellen Strukturen der Regionalplanung, wobei die Regionale Planungsgemeinschaft nicht als Träger fungiert, sondern nur als Subauftragnehmer, ohne Aufgaben der Durchführung etc. zu übernehmen.

8.1.4 Leistungsfähigkeit aus Sicht der Akteure

Ergebnisse der ersten Regionalmanagementphase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Fortschreibung des RAPs konnte aufgrund der bestehenden Strukturen in kürzester Zeit erfolgen. (P 2) ▪ Es wurde ein regional abgestimmter Regio-Antrag gestellt. (P 2) ▪ Die Region hat nicht nur am Wettbewerb Regionen Aktiv teilgenommen, sondern ihn sogar gewonnen. Die regionalen Strukturen haben dabei eine schnelle Reaktionsfähigkeit und eine gute Organisationsfähigkeit bewiesen. (P 2 und P 3)
Vorläufige Ergebnisse der zweiten Regionalmanagementphase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das REK I wird derzeit fortgeschrieben. Das REK II ist durch einen größeren Regionalbezug gekennzeichnet als das REK I. (P 2) ▪ Eine Aktualisierung bzw. Bilanzierung der RAP-Projekte wurde erstellt. (P 1) ▪ Es wurde im Mai 2003 die dritte Regionalkonferenz durchgeführt. (P 1)
Effekte des Regionalmanagementprozesses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Region hat gelernt, Konsens zu erreichen. (P 2) ▪ Die Abstimmung zwischen den Initiativen Regionen Aktiv, Städtenetz Altmark und Regionalmanagement Altmark über die Regionale Planungsgemeinschaft funktioniert gut. (P 2) ▪ Der regionale Gedanke v.a. in den politischen Gremien konnte gestärkt werden. (P 1 und P 2)
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die regionalen Akteure konnten von der Notwendigkeit des Regionalmanagements überzeugt werden. (P 2)

Tab. 9: Ergebnisse und Effekte des Regionalmanagements in der Altmark
Quelle: eigene Darstellung

Hervorgehoben wurde, dass es kaum Anlaufschwierigkeiten zum Regionalmanagement I gegeben hat, da die Region u.a. durch die REK- und RAP-Aufstellung mit regionalen Kooperationsprozessen vertraut war. Als prozessfördernd wurde zudem die Herausbildung eines neuen Schwergewichts mit der Einrichtung der Regionalen Planungsgemeinschaft empfunden. Durch die jetzige Anbindung an die Regionale Planungsgemeinschaft ist das Regionalmanagement II besser in die Region eingebunden als das Regionalmanagement I. (P 1)

8.2 Regionalmanagement in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg

8.2.1 Regionsbeschreibung und Entstehungsgeschichte des Regionalmanagements

Die Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg deckt sich mit den Grenzen des Regierungsbezirkes Dessau. Zu ihr gehören die Landkreise Anhalt-Zerbst, Bernburg, Bitterfeld, Köthen-Anhalt und Wittenberg sowie die kreisfreie Stadt Dessau.

Seit 1990 befindet sich die 4281 km² große, ca. 540 000 Einwohner umfassende traditionelle Industrieregion in einem massiven Umbruchsprozess. Als Folge des bisher unbewältigten Strukturwandels liegt die Arbeitslosenquote seit 1996 bei ca. 20%. (Preibisch, 2003, 117) Dennoch besitzt die Region bedeutende Potentiale: Seit 1990 konnten vor allem an den Standorten Bitterfeld, Bernburg und Wittenberg eine Reihe kapitalintensiver Industriebetriebe (z.B. Chemieindustrie) angesiedelt werden. Die Region verfügt zudem über ausbaufähige Altstandorte zur Ansiedlung oder Erweiterung von bestehenden Unternehmen.

Im Kultur- und Tourismusbereich sind vor allem die in Deutschland einmalig hohe Konzentration an UNESCO-Welterbestätten (Luthergedenkstätten in Wittenberg, Bauhaus und die Meisterhäuser in Dessau, Kulturlandschaft Dessau-Wörlitzer Gartenreich), das Biosphären-

reservat Flusslandschaft Mittlere Elbe und weitere Naturraumpotentiale, wie z.B. der Naturpark Dübener Heide, zu nennen. Mit den Bergbaufolgelandschaften Goitzsche und Golpa-Nord/Baggerstadt Ferropolis sowie Museen gibt es zudem gibt eine Vielzahl von Zeugnissen der über 100jährigen Industriegeschichte. Darüber hinaus wird die Region mit vier überregionalen Radwegen erschlossen. (Preibisch, 2003, 119) Neben dem hochwertigen touristischen Potential verfügt die Region mit der Hochschule Anhalt für angewandte Wissenschaften (FH) mit ihren Standorten in Dessau, Bernburg und Köthen über fachliches Know-How in den Bereichen Wirtschaft/Landwirtschaft, Architektur/Bauwesen und Lebensmitteltechnologie/Bio-technologie u.a..

Seit 1994 arbeitet die Region innerhalb eines Regionalforums zusammen. Zu den Gremien des Regionalforums zählen der Lenkungsausschuss des Regionalforums, die Arbeitsgruppe REK/RAP und die Geschäftsstelle des Regionalforums (d.h. die Geschäftsstelle Regionale Entwicklung, die an das Regierungspräsidium angegliedert ist). Die regionale Zusammenarbeit stand Mitte der 1990er Jahre in engem Zusammenhang mit den Vorbereitungen der Region als Korrespondenzregion der EXPO 2000. In diesem Rahmen wurden bis zum Jahr 2000 über dreißig Vorhaben einer nachhaltigen Regionalentwicklung realisiert. Bis 1998 wurde ein REK in einem groß angelegten Partizipationsprozess mit der Bevölkerung erarbeitet und daraus 1999 ein RAP abgeleitet, das 2002 fortgeschrieben wurde. Von 1999 bis 2001 wurde in der Region ein über den EFRE finanziertes Regionalmanagement durchgeführt.

In den Jahren von 1997 bis 2000 hat sich die Region als eine von 26 ausgewählten Regionen erfolgreich am vom BBR ausgelobten Wettbewerb „Regionen der Zukunft“ teilgenommen. In diesem Rahmen wurde sie mit einem zweiten Preis prämiert, was u.a. zurückzuführen ist auf den innovativen Charakter des institutionellen Umstrukturierungsprozesses der Region (vgl. Kap. 8.2.3). Im Anschluss an den Wettbewerb qualifizierte sie sich ab 2001 für ein knapp zweijähriges Regionalcoaching, das Teil des vom BBR initiierten Modellvorhabens der Raumordnung „Regionen der Zukunft“, welches sich an den gleichnamigen Wettbewerb angeschlossen hat. Das Regionalcoaching umfasste zum einen die Begleitung und Unterstützung des Regionalmanagement II, dessen Förderung die Region 2001 kurz zuvor beantragt hatte. Zum anderen beinhaltete das Regionalcoaching die Begleitung und Unterstützung des breit angelegten institutionellen Umstrukturierungsprozesses - von bislang eher informellen Kooperationsformen zu privatrechtlich strukturierten, förmlichen Lösungen.

8.2.2 Strukturmerkmale des Regionalmanagements in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg

Antragstellung: Oktober 2001

Bewilligung im Unterausschuss: Juni 2002

Zuwendungsbescheid: Oktober 2002

Das Regionalmanagement in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg	
Aufgabenfelder	<p>Aufgabenfelder</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserung der Arbeitsmarktsituation / beschäftigungsschaffende Maßnahmen ▪ Revitalisierung von Brachflächen ▪ Förderung interdisziplinärer Kooperation ▪ Umsetzung der Teilraumentwicklungskonzepte und Förderung der Netzwerkbildung ▪ Erfahrungsaustausch mit anderen Regionen ▪ Förderung einer integrativen Entwicklungspolitik für den ländlichen Raum ▪ Öffentlichkeitsarbeit

	<p>Regionalmanagementprojekte (umfassen ausgewählte Schwerpunktprojekte des RAP II bzw. zusätzliche Projekte, die sich thematisch in die übergeordneten Entwicklungsleitlinien einpassen.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung touristischer Produkte und Erstellung eines Radwegekonzeptes ▪ Förderung des regionalen Managements im Teilraum Dübener Heide ▪ Förderung innovativer und wettbewerbsfähige Cluster (u.a. Cluster Lebensmittel, Cluster Gegenkolben-Motor, Cluster Bauen/Energie) ▪ Aufbau eines regionalen Standortinformationssystems ▪ Entwicklung eines Tourismuskonzepts zur Bewerbung als Kulturhauptstadt Europas 2010 (unter Einbeziehung der gesamten Region) ▪ Ausbau des Hafens Aken ▪ Öffentlichkeitsarbeit in Form eines Newsletters zu den regionalen Aktivitäten und der Durchführung zweier Regionalkonferenzen
<p>Akteure</p>	<p>Beteiligte Gebietskörperschaften Landkreis Anhalt-Zerbst, Landkreis Bernburg, Landkreis Bitterfeld, Landkreis Köthen-Anhalt, Wittenberg und die kreisfreie Stadt Dessau (Die Kooperationsregion ist identisch mit dem Regierungsbezirk Dessau.)</p> <p>Weitere beteiligte Akteure Wirtschaftsförderung und Tourismus Anhalt GmbH, Vertreter der Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften und Umweltorganisationen, des Arbeitsamts Dessau sowie des Umweltbundesamts (UBA)</p> <p>Potentielle Partner, die in Zukunft stärker integriert werden sollen: evt. stärkere Beteiligung großer privatwirtschaftlicher Unternehmen</p>
<p>Organisatorische Infrastruktur¹⁵</p>	<p>Gremien der regionalen Kooperation im Zusammenhang mit dem Regionalmanagement:</p> <p>Lenkungsausschuss des Regionalforums (Steuerungs- und Beschlussfunktion) als Beschlussorgan des Regionalforums tagt er ca. ein- bis zweimal im Jahr bzw. bei Bedarf. Mitglieder: 24, aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Forschung und dem sozialen Sektor Vorsitzender: noch der Regierungspräsident, ein Nachfolger wird demnächst gewählt werden. Aufgaben: Beratungs- und Beschlussorgan zur Beförderung einer nachhaltigen Entwicklung in der Region (Beschluss u.a. über die Regionalmanagementprojekte). Darüber hinaus kommt ihm die Aufgabe der Einberufung des Projektbeirates zu.</p> <p>Projektbeirat (Beratungs- und Kontrollfunktion) wird bei Bedarf, mindestens aber einmal im Jahr einberufen Mitglieder: 8, Regierungspräsident, OB der Stadt Dessau, Landrat Anhalt-Zerbst, Vorsitzender der Regionalen Planungsgemeinschaft, und hochrangige Vertreter der Hochschule Anhalt, des Arbeitsamtes Dessau, der regionalen Sparkasse, der AG REK/RAP und des Umweltbundesamtes Aufgabe: Beratung, Entwicklung und Kontrolle von Projekten des Regionalmanagements. Dem Projektbeirat werden alle Vorhaben und Projekte, die über das Regionalmanagement umgesetzt werden sollen, vom Lenkungsausschuss zur Begutachtung und Stellungnahme vorgelegt.</p> <p>Arbeitsgruppe REK/RAP (Inhaltliche Arbeit) tagt bei Bedarf, d.h. ungefähr zweimal im Jahr Mitglieder: Vertreter aller Landkreise und der Stadt Dessau, der Geschäftsstellenleiter der Geschäftsstelle Regionale Entwicklung und der Regionalmanager. (Teilnahme der Regionalen Planungsgemeinschaft ist geplant.) Aufgaben: Erarbeitung von Projektvorschlägen für das Regionalmanagement bzw. ursprünglich für das REK/RAP</p> <p>Regionalkonferenz (Informationsfunktion) wird im Herbst 2003 das erste Mal stattfinden. Bisher wurden statt dessen vier regionale Workshops und landkreisinterne Informationsveranstaltungen zu unterschiedlichen Themenbereichen durchgeführt.</p>

¹⁵ Die schematische Darstellung der organisatorischen Infrastruktur (vgl. Abb. 8) befindet sich im Anhang A 4.

	<p>Aufgaben: Berichterstattung über die regionalbedeutsamen Aktivitäten bzw. deren Legitimierung und fachliche Arbeit in Form von Workshops</p> <p>Geschäftsstelle Regionale Entwicklung (Koordinierungsfunktion) Die Geschäftsstelle ist an das Regierungspräsidium angegliedert. Sie ist mit einem Geschäftsstellenleiter und zwei ABM-Kräften ausgestattet. Aufgabe: Koordinierung der Aktivitäten des RF, Wahrnehmung organisatorischer Aufgaben und Erarbeitung von Vorlagen für das RF, Koordinierung und Voranbringen der Projekte des Regionalmanagements</p> <p>Träger Antragsteller/Fördermittelpfänger: Wirtschaftsförderung Anhalt GmbH im Auftrag der Landkreise bzw. der Stadt Dessau. Dem Geschäftsführer der WFA obliegt gleichzeitig die Funktion des Regionalmanagers. Aufgabe im Rahmen des Regionalmanagements: Koordinierungsfunktion in enger Zusammenarbeit mit der Geschäftsstelle Regionale Entwicklung</p> <p>Verhältnis zur Regionalplanung strikte Aufgabentrennung; weder räumliche, noch inhaltliche Anbindung</p>
	<p>Informationsfluss wird gewährleistet über die Teilnahme von Vertretern der Regionalen Planungsgemeinschaft in Gremien der regionalen Zusammenarbeit (Lenkungsausschuss und zukünftig Projektbeirat,). Die Landräte bzw. der OB der Region sind sowohl Mitglieder der Regionalversammlung der Regionalen Planungsgemeinschaft als auch des Lenkungsausschusses des RF.</p> <p>Aufgaben der Regionalen Planungsgemeinschaft: Aufstellung, Änderung, Ergänzung und Fortschreibung des Regionalen Entwicklungsplans und regionaler Teilentwicklungspläne (ausschließlich Pflichtaufgaben)</p>
Finanzierung	<p>Grundfinanzierung über die GRW 460.100 € und 115.103 € Eigenanteil davon: Personal- und Sachkosten (Geschäftsstellenleiter der GE RE und GE, wenn diese zukünftig nicht mehr vom Regierungspräsidium getragen werden) und Projektfinanzierung (vgl. Regionalmanagementprojekte)</p> <p>Weitere Finanzierungsquellen - Die Geschäftsstelle Regionale Entwicklung wird z.Zt. noch über das Regierungspräsidium finanziert. - Einbindung von ABM/SAM-Kräften in der Geschäftsstelle bzw. in Teilprojekten des Regionalmanagements</p>

Tab. 10: Strukturmerkmale des Regionalmanagements in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg
Quelle: eigene Darstellung

8.2.3 Institutionalisierung und Verhältnis zur Regionalplanung

Als Träger für das Regionalmanagement in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg fungiert die Wirtschaftsförderung Anhalt GmbH (WFA) in Dessau. Die WFA ist eine Einrichtung von vier der fünf Landkreisen, der kreisfreien Stadt Dessau, den regionalen Sparkassen und von einem Wirtschaftsunternehmen. Sie wurde 1992 u.a. auf die Initiative des damaligen Regierungspräsidenten gegründet. Hauptziel war es, eine Institution zu schaffen, die der Wirtschaftsförderung eine größere Flexibilität einräumt, als wenn sie auf kommunaler Ebene angesiedelt wäre. In Form einer GmbH sollte die Akquisition von Investoren bzw. die umfassende Beratung und Betreuung anzusiedelnder und ansässiger Unternehmen ermöglicht werden. Zu ihren Aufgabenbereichen zählt demnach neben der Außendarstellung der Region, die Erstinformation von interessierten Investoren sowie die Information über Fördermöglichkeiten. Durch ihren regionalen Blickwinkel kann sie die Investoren hinsichtlich eines geeigneten Standortes angebotsorientiert und effektiv beraten. Für die notwendigen Detailkenntnisse werden die Interessierten an die kommunalen Wirtschaftsförderungen weitergeleitet. Im Gegensatz zu den kommunalen Wirtschaftsförderungen, die nach Leistungen in ihrer Stadt gemessen werden und folglich immer daran interessiert sein werden, einen Investor unter allen Umständen zu werben, unabhängig davon, ob es für den Investor der geeignetes-

te Standort ist, kann die WFA GmbH als neutrale Einrichtung für den Investor den am besten geeigneten Standort empfehlen.

Die WFA hat sowohl für das Regionalmanagement I als auch für das Regionalmanagement II die Trägerschaft übernommen¹⁶. Sie arbeitet dabei eng mit der Geschäftsstelle Regionale Entwicklung, die dem Regierungspräsidium angegliedert ist, zusammen. Die Personal- und Sachkosten für die Geschäftsstelle wird dabei vom Regierungspräsidium getragen, was das Regionalmanagementbudget entlastet. Der Geschäftsführer der WFA, der gleichzeitig die Funktion des Regionalmanagers übernimmt, und der Geschäftsstellenleiter der Geschäftsstelle Regionale Entwicklung fungieren als Prozesskoordinatoren und -moderatoren. Ihnen obliegt dabei eine Steuerungs- und Führungsfunktion. Neben der über die GRW bereitgestellten Regionalmanagementmittel wird ergänzend versucht, zusätzliche Fördermittel beispielsweise über ABM bzw. SAM zu akquirieren.

2001 hat die WFA ein „Gutachten zur Optimierung von Strukturen im Bereich Wirtschaftsförderung Anhalt GmbH, Fremdenverkehrsverband Anhalt-Wittenberg e.V. und Regionalmanagement“ erstellen lassen. In diesem Gutachten werden unterschiedliche Organisationsvarianten zur Wahrnehmung von Aufgaben in der Regionalentwicklung untersucht und bewertet werden. Als eine Folge wurde im Rahmen des institutionellen Umstrukturierungsprozesses der Region im Dezember 2002 auf der Gesellschafterversammlung der WFA die Fusionierung der WFA mit dem Fremdenverkehrsverband der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg beschlossen. Ziel ist es, die knappen Ressourcen zu bündeln und Synergieeffekte zu nutzen. Mit der zum 01.01.2003 in Kraft tretenden Fusionierung zur Wirtschaftsförderung und Tourismus Anhalt GmbH (WTA) ist eine privat-rechtliche Institution mit Modellcharakter entstanden, an die hohe Erwartungen geknüpft sind und die qualitative Veränderungen im Bereich der Regionalentwicklung begünstigen wird. In langfristiger Perspektive wird diskutiert, auch die Geschäftsstelle Regionale Entwicklung nach Auflösung der Regierungspräsidien in der neuen Institution zu integrieren, um die Belange der Regionalentwicklung querschnitts- und kooperationsorientiert behandeln zu können.

Das Regionalmanagement als freiwillige Aufgabe der Regionalentwicklung kann somit klar von der Regionalplanung abgegrenzt werden. Die Regionale Planungsgemeinschaft Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg nimmt ausschließlich die Pflichtaufgaben wahr. Zwischen den Regionalmanagementstrukturen und der Regionalen Planungsgemeinschaft existiert keine ineinandergreifende Zusammenarbeit. Ein Mindestmaß an Informationsfluss zwischen dem Regionalmanagement und der Regionalplanung wird über die Doppelfunktion des Vorsitzenden der Regionalen Planungsgemeinschaft als Landrat des Landkreises Köthen-Anhalt gewährleistet, der als Landrat Mitglied des Lenkungsausschusses und als Vorsitzender der Regionale Planungsgemeinschaft Mitglied des Projektbeirates ist. Um eine stärkere Zusammenarbeit zukünftig zu ermöglichen, ist geplant, die Geschäftsführerin der Regionale Planungsgemeinschaft in die AG REK/RAP als Mitglied aufzunehmen.

Mit Bezug auf Kap. 4.3 kann das Regionalmanagement in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg als Zwischenform zwischen einer Institutionalisierung in Form einer GmbH (vgl. Kap. 4.3.2.2) und der Institutionalisierung durch eine Verankerung in einer Mittelinstanz, d.h. in diesem Falle dem Regierungspräsidium (vgl. 4.3.1.3), eingeordnet werden.

8.2.4 Leistungsfähigkeit aus Sicht der Akteure

Ergebnisse	▪ Es konnten Projekte umgesetzt werden, die ohne das Regionalmanagement nicht geför-
------------	--

¹⁶ Während sie für das Regionalmanagement II als Antragsteller fungiert hat, wurde der Antrag für das Regionalmanagement I vom Landkreis Bernburg stellvertretend für die Region gestellt. Vorbereitet worden war der Antrag von der Geschäftsstelle Regionale Entwicklung. Die WFA erhielt 1999 nach einer europaweiten Ausschreibung den Zuschlag für die Umsetzung des Regionalmanagements.

der ersten Regionalmanagementphase	<p>dert worden wären. (P 5)</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Es wurde ein gemeinsamer Regio-Antrag gestellt. (P 5)▪ Es wurden Strukturen geschaffen, die eine regionale Zusammenarbeit ermöglichen. (P 5)▪ Es wurden gemeinsam Entwicklungsschwerpunkte für die Region festgelegt. (P 5)
Vorläufige Ergebnisse der zweiten Regionalmanagementphase	<ul style="list-style-type: none">▪ Konzentration auf regional bedeutsame Schwerpunktprojekte. (P 4)▪ Im Gegensatz zur ersten Regionalmanagementphase, in der isolierte Einzelprojekte die Tagesordnung dominiert haben, werden in der zweiten Regionalmanagementphase ‚regionale Projekte‘, d.h. Projekt mit regionalem Bezug, durchgeführt. (P 4)▪ Eine Regionalkonferenz ist für den Herbst 2003 geplant. (P 5)

Effekte des Regionalmanagementprozesses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Prozesse der Vertrauensbildung wurden gestärkt. (P 5) ▪ Das regionale Verständnis konnte gestärkt werden. (P 4) ▪ Die regionalen Akteure konnten von der Notwendigkeit des Regionalmanagements überzeugt werden. (P 5)
---	--

Tab. 11: Ergebnisse und Effekte des Regionalmanagements in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg
Quelle: eigene Darstellung

Als positive Ergebnisse, die nicht im direktem Zusammenhang mit dem Regionalmanagementprozess stehen, die aber ein Zeichen der durch das Regionalmanagement gestärkten regionalen Organisationsfähigkeit darstellen, ist die erfolgreiche Bewerbung der Region um das Regionalcoaching und die Fusionierung der WFA mit dem regionalen Fremdenverkehrsverband zu bewerten.

8.3 Regionalmanagement in der Region Halle

8.3.1 Regionsbeschreibung und Entstehungsgeschichte des Regionalmanagements

Die Region Halle umfasst eine Fläche von 4.430 km² auf der 876.132 (31.12.1999) Einwohner leben.

Die Wirtschaftsstruktur der Region Halle ist geprägt durch eine traditionelle industrielle Basis. Strukturbestimmende Wirtschaftszweige waren neben der chemischen Industrie der Bergbau und die Landwirtschaft. Die politischen und wirtschaftlichen Umbrüche seit 1990 haben zu einem massiven Strukturwandel geführt, der mit dem Wegfallen ganzer wirtschaftlicher Bereiche verbunden war. Dennoch besitzt die Region gute Voraussetzungen für Bewältigung des wirtschaftlichen Strukturwandels: Neben einer mittlerweile modernen und wettbewerbsfähigen industriellen Basis und einer hohen Qualifiziertenquote, ist die Region mit wissenschaftlichen Einrichtungen (Universität, Fachhochschule), zahlreichen Forschungseinrichtungen und Technologiezentren, einer hohen Technologieorientierung der Unternehmen und einer günstigen verkehrstechnischen Infrastruktur ausgestattet. (Projektantrag, 2002) Innerhalb der Region nimmt die Stadt Halle eine dominierende Stellung ein. Sie ist hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Entwicklung stark an dem Wirtschaftsraum Leipzig orientiert, was sich beispielsweise in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit beider Städte niederschlägt.

Die Region arbeitet seit 1997 im Regionalforum¹⁷ Halle als freiwilligen Zusammenschluss regionaler Entscheidungsträger zusammen. Es versteht sich „als Kommunikationsplattform der Region, als konsensfindendes Gremium für Fragen der wirtschaftlichen Entwicklung und als Stimme der Region im Regionalforum Mitteldeutschland“. (Region Halle, 2002) In diesem Rahmen wurde 1998 ein REK¹⁸ erarbeitet. Auf die Aufstellung eines RAPs wurde in der Region Halle bewusst auf verzichtet, um eine bessere Übersicht zu gewährleisten bzw. um Überschneidungen und Parallelplanungen zu vermeiden. Das REK der Region Halle umfasst - im Gegensatz zu den REKs der Regionen Altmark und Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg - auch konkrete Projekte und ersetzt somit das RAP. Die Zusammenarbeit innerhalb des Regionalforums erfolgt ohne eigene Institutionalisierung. Die Kooperationsstrukturen sind an die formellen Strukturen innerhalb des Regierungsbezirkes Halle angebunden. 1998 wurde der

¹⁷ Der Begriff des ‚Regionalforums‘ wird in der Region Halle - im Gegensatz zu der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg, wo der das Regionalforum als übergeordnete Struktur mehrere Gremien zusammenfasst - für ein spezielles Gremium verwendet

¹⁸ Im Rahmen des Regionalmanagement II wird das REK derzeit fortgeschrieben.

gemeinnützige Regionalverein Halle e.V. zur Unterstützung der regionalen Zusammenarbeit gegründet. Dieser Verein, der die Verstärkung des eingeleiteten Regionalisierungsprozess durch die Initiierung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zum Ziel hat, wurde mit der Durchführung sowohl des Regionalmanagement I (1998 - 2001) als auch des Regionalmanagement II (2002 - 2005) beauftragt. (P 8)

8.3.2 Strukturmerkmale des Regionalmanagements in der Region Halle

Antragstellung: Januar 2002

Bewilligung im Unterausschuss: Juli 2002

Zuwendungsbescheid: Juli 2002

Region Halle	
Aufgabenfelder	<p>Aufgabenfelder</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Koordinierung der regionalen Akteure bei der Umsetzung des REK I Halle und der Regio-Projekte Einrichtung einer leistungsfähigen Koordinierungs- und Managementstelle ▪ Aktualisierung / Fortschreibung des REK I (in Form des REK II) ▪ Unterstützung / Begleitung der Träger von Regio-Projekten ▪ Unterstützung / Begleitung bei der Initiierung und Umsetzung integrierter regionaler Projekte (komplexe regionale Entwicklungsvorhaben) auf der Grundlage des REK ▪ Unterstützung regionaler Netzwerke und Verbundvorhaben in Zusammenarbeit mit den Strukturen der Wirtschaftsförderung ▪ Entwicklung und Umsetzung innovativer Finanzierungsinstrumente (Schaffung eines Regionalen Darlehensfonds und vergleichbarer alternativer Finanzierungsinstrumente) ▪ Öffentlichkeitsarbeit Information der Öffentlichkeit in Form der jährlich stattfindenden Regionalkonferenz, von thematischen Workshops, Publikationen und Internetpräsentation <p>Regionalmanagementprojekte setzen sich zusammen aus den Regio-Projekten und den REK-Projekten. Sie können folgenden Projektfeldern zugeordnet werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovationsorientierte Standortentwicklung mit den Schwerpunkten Chemieindustrie und Medien- und Informationswirtschaft (u.a. Auf- und Ausbau von Netzwerken, Standortentwicklung, Einrichtung eines Technologie- und Gründerzentrums) ▪ Revitalisierung von Altstandorten mit regionalem Wachstumspotential, nachhaltige Standortsicherung und Ausbau komplementärer Infrastruktur (u.a. Sanierung der Bergbaufolgelandschaften, Revitalisierung von Altindustriestandorten, Bau von Brücken, Straßen und eines Luftlandeplatzes) ▪ Ausbau der Dienstleistungs- und Tourismuswirtschaft (u.a. Entwicklung des Bäderdreiecks „Bad Kösen - Bad Sulza - Bab Bibra“, der Seenlandschaft Mansfelder Land und des Naturparks „Saale-Unstrut-Triasland“, Radwege- und Motocrossstrecken-ausbau, Vermarktungszentrum landwirtschaftlicher Produkte)
Akteure	<p>Beteiligte Gebietskörperschaften Burgenlandkreis, Landkreis Mansfelder Land, Landkreis Merseburg-Querfurt, Saalkreis, Landkreis Sangerhausen, Landkreis Weißenfels und die kreisfreie Stadt Halle (Die Kooperationsregion ist identisch mit der Wirtschaftsregion Halle und dem Regierungsbezirk Halle.)</p> <p>Weitere beteiligte Akteure Regierungspräsidium Halle, Vertreter der IHK HalleDessau, des isw Halle Leipzig e.V., Wirtschaftsverbänden, Banken, einzelner Ministerien, zweier Hochschulen und des Arbeitsamtes, etc.</p>

	<p>Potentielle Partner, die in Zukunft stärker integriert werden sollen: evt. stärkere Beteiligung privatwirtschaftlicher Unternehmen</p>
<p>Organisatorische Infrastruktur¹⁹</p>	<p>Gremien der regionalen Kooperation im Zusammenhang mit dem Regionalmanagement:</p> <p>Regionalforum (Beschlussfunktion) als informelle Kommunikationsplattform bzw. als Sprachrohr der Region tagt es ca. alle 1,5 Monate. Mitglieder: ca. 30 bis 35 aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft, Forschung und dem sozialen Sektor Vorsitzende: OB der Stadt Halle (ursprünglich: der Regierungspräsident) Aufgaben: Das RF beschließt die REK-Projekte und diskutiert regionalbedeutsame Themenstellungen (regionales Leitbild, Verzahnung unterschiedlicher Politikfelder, regional bedeutsame Projekte wie z.B. das REK).</p> <p>Koordinierungsgruppe des Regionalforums (Steuerungsgremium) als Projektbeirat mit beratender Funktion tagt sie ca. einmal im Quartal. Mitglieder: ca. 20 vom Regionalforum berufene Mitglieder, d.h. regionale Entscheidungsträger insbesondere OB, Landräte, Bürgermeister, Hauptgeschäftsführer der Kammern, Vorstände von Verbänden und Gewerkschaften, Vertreter von Wissenschaft, Kunst und Kultur, Geschäftsführer von Unternehmen. Vorsitzende: OB der Stadt Halle²⁰ (ursprünglich: der Regierungspräsident) Aufgaben: Beförderung der Umsetzung des REK, Begleitung der Fortschreibungs- bzw. Konkretisierungsarbeiten am REK unter besonderer Berücksichtigung wirtschaftlicher Belange, Bündelung regionaler Kräfte und Einflussnahme auf die Konzentration des Fördermitteleinsatzes im Rahmen regionaler Strukturpolitik auf Schwerpunktaufgaben, Sicherstellung der inhaltlich fundierten Arbeit des Regionalforums</p> <p>Arbeitsgruppe REK (Inhaltliche Arbeit) tagt quartalsmäßig Mitglieder: Landräte, Vertreter der IHK Halle-Dessau, der isw Halle-Leipzig e.V., einzelner Vertreter des MWA, Regionalmanager Aufgaben: Projektplanung, Erarbeitung von Projektvorschlägen (die dem RF zum Beschluss vorgelegt werden) insbesondere für die Fortschreibung des REK</p> <p>Arbeitsgruppe der Wirtschaftsförderungen (inhaltliche Arbeit) fungiert als Unterarbeitsgruppe der AG REK und tagt einmal pro Monat Mitglieder: Wirtschaftsförderer aller Landkreise, Vertreter der isw Halle-Leipzig GmbH, Regionalmanager Aufgaben: Projektplanung, Erarbeitung von Projektvorschlägen (die der AG REK und dem RF vorgelegt werden), Internetpräsentation, Öffentlichkeitsarbeit (z.B. in Form der Zeitschrift ‚Regionalmanagement‘)</p> <p>Regionalkonferenz als größtes Gremium tagte es unter Beteiligung einer breiten Öffentlichkeit 1993, 1997 und 2000 und voraussichtlich im Okt./Nov. 2003. Aufgaben: Berichterstattung über regionale Aktivitäten bzw. über die Aktualisierung des REK, Legitimierung der regionalen Gremien bzw. der inhaltlichen Schwerpunkte (inkl. REK-Projekte)</p> <p>Geschäftsstelle des Regionalforums (Koordinierungsfunktion) ist bei der Vorsitzenden des Regionalforums in der Stadtverwaltung der Stadt Halle angegliedert. (Ursprünglich: Zu Zeiten, als der Regierungspräsident noch den Vorsitz des RF inne hatte, war die Geschäftsstelle im Regierungspräsidium angesiedelt.) Aufgaben: Wahrnehmung organisatorischer Aufgaben, Koordinierung der Aktivitäten des Regionalforums</p>

¹⁹ Die schematische Darstellung der organisatorischen Infrastruktur (vgl. Abb. 10) befindet sich im Anhang A 4.

²⁰ Der Vorsitz des Regionalforums soll zukünftig nicht an Verwaltungsstrukturen gebunden sein, da bei wechselnden Verwaltungsstrukturen auch alle anderen Arbeitsebenen in Frage gestellt würden. Aus diesem Grund ist die bzw. der Vorsitzende aus dem Kreis der Mitglieder der Koordinierungsgruppe zu wählen (in diesem Falle die Oberbürgermeisterin der Stadt Halle). (Region Halle, 2002)

	<p>Geschäftsstelle des Regionalvereins (Koordinierungsfunktion) existiert eigenständig u. wird über die Regionalmanagementmittel finanziert. Dem eingesetzten Geschäftsführer d. Regionalvereins obliegt die Funktion des Regionalmanagers. Aufgaben: Koordinierung der Regionalmanagementaktivitäten, d.h. in erster Linie Koordinierung der Aktivitäten im Zusammenhang mit der Fortschreibung des REK</p> <p>Träger Antragsteller/Fördermittelempfänger: Landkreis Merseburg-Querfurt (zuständig auch für finanzielle Gesamtabwicklung) im Auftrag der Landrätekonferenz Mit der Durchführung beauftragt: Regionalverein Halle e.V. (1998 gegründet)</p> <p>Verhältnis zur Regionalplanung strikte Aufgabentrennung; weder räumliche, noch inhaltliche Anbindung Informationsfluss wird gewährleistet über die Teilnahme des Regionalmanagers an den Sitzungen der Regionalen Planungsgemeinschaft und darüber, dass der Vorsitzende der Regionalen Planungsgemeinschaft gleichzeitig Vorsitzender des Regionalvereins ist. Aufgaben der Regionalen Planungsgemeinschaft Halle: Aufstellung, Änderung, Ergänzung und Fortschreibung des Regionalen Entwicklungsplans und regionaler Teilentwicklungspläne (ausschließlich Pflichtaufgaben)</p>
Finanzierung	<p>Grundfinanzierung über die GRW 265.824 € und 66.456 € Eigenanteil davon: Personal- und Sachkosten (für Regionalmanager + Geschäftsstelle des RV) und Finanzierung einer wissenschaftlichen Begleitung durch die isw Halle-Leipzig GmbH, keine Projektfinanzierung</p> <p>Weitere Finanzierungsquellen - Die Geschäftsstelle des RF wird aus dem Etat der Stadt Halle finanziert. - Der Einsatz SAM wird derzeit geprüft.</p>

Tab. 12: Strukturmerkmale des Regionalmanagements in der Region Halle
Quelle: eigene Darstellung

8.3.3 Institutionalisierung und Verhältnis zur Regionalplanung

Der 1998 von den sieben Gebietskörperschaften der Region Halle gegründete gemeinnützige Regionalverein Halle e.V. wurde über einen Leistungsvertrag mit der Durchführung des Regionalmanagements der Region Halle beauftragt. Nach § 2 der Vereinssatzung in der Fassung vom 22.03.2000 verfolgt er „nicht vordergründig wirtschaftliche Ziele“ und „ist im Sinne des § 21 BGB tätig“. Zweck des Vereins „ist die strukturelle und wirtschaftliche Stärkung der Region Halle. [...] Aufgabe des Vereins ist es insbesondere, den eingeleiteten Regionalisierungsprozess durch die Initiierung und Umsetzung konkreter Maßnahmen zu verstetigen. [...] Der Verein arbeitet in Erfüllung seiner Aufgaben mit den staatlichen und kommunalen Behörden und Stellen zusammen.“ Finanziert wird der Verein durch laufende Beiträge der Mitglieder. Darüber hinaus werden „die zur Erreichung des Vereinszwecks benötigten Mittel durch öffentliche Zuschüsse, Förderbeiträge, Zuwendungen, Spenden und Sponsoring aufgebracht“. (§ 5 ebd.) Die Mitarbeit erfolgt ehrenamtlich. Nach § 12 beruft die Mitgliederversammlung einen Beirat mit beratender Funktion ein, der die Grundsatzarbeit des Vereins begleitet. Unter Berücksichtigung der bestehenden Gremienstruktur kamen die Mitglieder überein, dass die Koordinierungsgruppe des Regionalforums diesen Satzungszweck erfülle (P 8). In § 14 wird festgelegt, dass eine Geschäftsstelle zur Erledigung der Aufgaben des Vereins in Merseburg eingerichtet wird. Diese Geschäftsstelle nimmt gleichzeitig die Geschäftsstellenfunktion für das Regionalmanagement wahr. Der Regionalverein fungiert in vordergründig nicht als Maßnahmenträger, sondern in erster Linie als Koordinationseinheit.

Der Antrag auf die Förderung des Regionalmanagement II wurde zur gleichen Zeit gestellt wie der Regio-Antrag. Diese wurden stellvertretend für die Wirtschaftsregion Halle vom

Landkreis Merseburg-Querfurt gestellt²¹. Mit der Bewilligung der Regionalmanagementmittel wurde der Regionalverein wieder aktiviert und ein Geschäftsführer in der Funktion eines Regionalmanagers eingestellt. Rechtlich gesehen wäre es jedoch möglich gewesen, dass der Regionalverein als Träger des Regionalmanagements fungiert hätte, wenn er rechtzeitig reaktiviert worden wäre. Da dies jedoch mit Kosten verbunden gewesen wäre, und sich die Region nicht sicher sein konnte, ob die Regionalmanagementmittel bewilligt worden wären, nahm man von dieser Variante Abstand. (P 9)

Die Wahrnehmung der informellen Regionalentwicklungsaufgaben in Form des Regionalmanagements durch den Regionalverein Halle e.V. ist klar von der Regionalplanung abzugrenzen. Der Regionalen Planungsgemeinschaft Halle obliegt ausschließlich die Wahrnehmung der Pflichtaufgaben. Die Aufstellung und Fortschreibung des REK als informelle freiwillige Entwicklungsaufgabe wurde dem Regionalverein übertragen. Zwischen den Regionalmanagementstrukturen (Regionalforum Halle und Regionalverein Halle) und der Regionalen Planungsgemeinschaft existiert noch keine ineinandergreifende Zusammenarbeit. (P 10 u.a.) Ein geringer Informationsfluss wird darüber garantiert, dass der Vorsitzende der Regionalen Planungsgemeinschaft gleichzeitig Vorsitzender des Regionalvereins ist und der Regionalmanager als Gast an den Sitzungen der Regionalen Planungsgemeinschaft teilnimmt.

In der Region Halle wird das Regionalmanagement in der schwach institutionalisierten Form eines gemeinnützigen Vereins (vgl. Kap. 4.3.2.1) durchgeführt. Der Verein, der mit dem Regionalmanagement beauftragt ist, steht dabei in engem Zusammenhang zu den schon zuvor bestehenden Gremien der regionalen Zusammenarbeit des Regionalforums.

8.3.4 Leistungsfähigkeit aus Sicht der Akteure

Ergebnisse der ersten Regionalmanagementphase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Das REK I wurde erstellt. (P 8) ▪ Ein gemeinsamer Regio-Antrag wurde vorbereitet und eingereicht. (P 9)
Vorläufige Ergebnisse der zweiten Regionalmanagementphase	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Die ‚Projekt-Wunschlisten‘ wurden zusammengestellt und es wurden Schwerpunkte gesetzt. (P 8) ▪ Das REK I wird evaluiert. (P 9) ▪ Das REK II wird auf der Grundlage der Evaluation des REK I erarbeitet. (P 8) ▪ Die vierte Regionalkonferenz ist für den Herbst 2003 geplant. (P 8)
Effekte des Regionalmanagementprozesses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Der regionale Gedanke konnte gestärkt werden. (P 8) ▪ Die regionalen Akteure konnten von der Notwendigkeit des Regionalmanagements überzeugt werden. (P 9)

Tab. 13: Ergebnisse und Effekte des Regionalmanagements in der Region Halle
Quelle: eigene Darstellung

²¹ Im Rahmen des Regionalmanagement I hatte der Regionalverein einen hauptamtlichen Geschäftsführer beschäftigt. Dagegen war in der Übergangsphase zwischen Regionalmanagement I und II, d.h. 2001/2002, aufgrund der Förderpause kein Personal eingestellt, das den Antrag für das Regionalmanagement II hätte erarbeiten können. Der Landkreis Merseburg-Querfurt, der auch schon den Antrag für das Regionalmanagement I gestellt hatte und der aufgrund seines Engagements gegenüber regionalbedeutsamen Aktivitäten als ‚Motor der Regionalentwicklung‘ in der Region Halle fungiert hat, übernahm deshalb stellvertretend für die übrigen Landkreise diese Aufgabe. (P 8)

9. VERGLEICH DES REGIONALMANAGEMENTS DER DREI BEISPIELREGIONEN

Nachdem in Kap. 6 eine Einführung in die Regionalmanagementthematik in Sachsen-Anhalt gegeben und in Kap. 8 das Regionalmanagement in den drei Beispielregionen in seinen grundlegenden Elementen dargelegt wurden, werden die drei Regionalmanagementansätze nun auf der Basis des in Kap. 7.2 aufgezeigten Evaluationsrahmens in ausgewählten Strukturbereichen vergleichend gegenüber gestellt.

9.1 Behandelte Aufgabenfelder

Auf welcher Grundlage wurden welche Handlungsfelder ausgewählt?

Sind die gewählten Handlungsfelder geeignet, die Regionalentwicklung im Rahmen des Regionalmanagements positiv zu beeinflussen?

Wahl des Grundkonzeptes

Bei der Wahl des Grundkonzeptes haben alle drei Regionen einen Mittelweg eingeschlagen zwischen der Erarbeitung kollektiver Entwicklungsvisionen und der Bearbeitung regionaler Kernprobleme. Mit den REKs gibt es in allen Regionen übergeordnete Entwicklungskonzepte, wobei der Überarbeitungsstand jeweils unterschiedlich ist. Die Region Halle machte die Erfahrung, dass der Vorlauf mit einer ausführlichen Stärken-Schwächen-Analyse während der ersten Regionalmanagementphase sich nicht als sinnvoll erwiesen hat und dass es für die Motivation der Akteure fördernder gewesen wäre, sich schneller ausgewählten Kernthemen zuzuwenden. (P 8) Ähnliche Erfahrungen machte die Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg mit der Erarbeitung des Leitbilds einer nachhaltigen Regionalentwicklung für die Region. Aufgrund der konvergierenden und teilweise sogar konfligierenden Interessen der Akteure, war das Ergebnis in Form eines kleinsten gemeinsamen Nenners nicht zufriedenstellend. (P 5)

Bei der Untersuchung wurde deutlich, dass die Entwicklung von übergeordneten Leitbildern von den Akteuren als wichtig eingestuft wird; sie sich aber zeitlich und aufwandstechnisch in Grenzen halten sollte. Die schnelle Zuwendung zur Bearbeitung regionaler Kernprobleme wird dagegen von allen Akteuren als förderlich und notwendig gesehen.

Die Basis der Regionalmanagements in der Region Altmark und der Region Halle bildeten die bereits vorhandenen REKs bzw. in der Altmark auch das RAP. Dies hat sich auch laut Aussagen der Akteure bewährt. Demgegenüber hat die Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg für das Regionalmanagement II extra Projekte mit besonderem regionalen Bezug identifiziert. Diese Projekte setzen sich aus ausgewählten RAP- bzw. Regio-Projekten zusammen oder sind, wenn es sich um neu initiierte Projekte handelt, in die übergeordneten Leitlinien eingebettet. Im Gegensatz zu den anderen beiden Regionen übernimmt das Regionalmanagement der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg auch eine gewisse Projektfinanzierung, ergänzt um zusätzlich akquirierte Mittel zur Durchführung der Projekte. Grundsätzlich sind beide Varianten vertretbar. Grundvoraussetzung ist jedoch, dass regional bedeutsame Schwerpunktthemen gewählt werden. Gerade dies war jedoch in der ersten Regionalmanagementphase in keiner der Regionen der Fall. Statt dessen dominierten eine Vielzahl isolierter Einzelthemen die Regionalmanagements unabhängig davon, ob die Basis durch das RAP (Altmark), das REK (Halle) oder durch extra ausgewählte Projekte (Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg) gebildet wurde.

Die Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg stellte während der ersten Regionalmanagementphase fest, dass die Aufteilung der Mittel auf Teilräume, die damit dann jeweils ein eigenes Projekt initiieren durften, auf die Isolierung der Teilräume hinausläuft, was dem Regionalmanagementgedanken grundlegend widerspricht. Aus diesem Grund wurde in der zweiten Regionalmanagementphase bei der Identifizierung der Themenschwerpunkte bzw. der Projekte bewusst darauf geachtet, die Kompetenzen stärker zentral zu halten (also nicht auf die Teilräume zu verteilen) und ausschließlich Projekte aufzunehmen, die durch einen gesamtregionalen Bezug gekennzeichnet sind. (P 5) Inkonsequent war diesbezüglich die Aufnahme der Förderung des Teilraums der Dübener Heide als Regionalmanagementprojekt. Es bleibt zu hoffen, dass die übrigen Teilräume keine ähnlichen Ansprüche stellen, da dann der gleiche Fehler wie im ersten Regionalmanagement begangen werden würde.

Einig sind sich die Vertreter aller Regionen darüber, dass die Entwicklung eines regionalen Verständnisses der Akteure kein natürlicher und obendrein ein sehr zeitaufwendiger Prozess ist, der einer kontinuierlichen Förderung durch das Regionalmanagement bedarf. In diesem Kontext ist die Begrenzung der Regionalmanagementförderung auf einen Zeitraum von drei Jahren sehr kritisch zu sehen, da diese Zeitspanne für die Entwicklung und Umsetzung sinnvoller regionaler Projekte zu knapp bemessen ist (P 7). Durch die besondere Situation in Sachsen-Anhalt mit der Möglichkeit der Förderung einer zweiten Regionalmanagementphase, wurde dieses Problem jedoch abgemildert.

Von der Mehrzahl der Akteure wurde hervorgehoben, dass hinsichtlich der Anzahl der vom Regionalmanagement betreuten Initiativen und Projekte, nach dem Motto „weniger ist mehr“ (P 1) eine **Konzentration auf Schwerpunktvorhaben** anstelle einer Vielzahl an Projekten verfolgt werden sollte. Dies erhöht die Übersicht und Transparenz und erleichtert dementsprechend die Vermittlung nach außen.

Definition von Handlungsschwerpunkten

Als Hauptaufgabenfeld der Regionalmanagements wurde von den Regionen die Koordinierung der Aktivitäten regionaler Akteure bzw. die Förderung einer interdisziplinären Kooperation gewählt.

Weiter wird von allen befragten Akteuren als ein zwingend notwendiges Themenfeld einstimmig die **Öffentlichkeitsarbeit** gesehen. Als Ziele werden die Vermittlung und Legitimierung der Regionalmanagementtätigkeiten in der Öffentlichkeit und die Stärkung des regionalen Gedankens genannt. Es wurde jedoch bemängelt, dass diesem Aufgabenfeld während der Regionalmanagementphase zu wenig Aufmerksamkeit zuteil wurde. Die Öffentlichkeit war derzeit nur sehr schlecht bis gar nicht über die regionalen Aktivitäten informiert, was sich auch in Akzeptanzproblemen widerspiegelte. Aus diesem Grund wurde das Thema in allen Regionen in der zweiten Regionalmanagementphase als ein Schwerpunktfeld festgeschrieben. Mit der Öffentlichkeitsarbeit am weitesten fortgeschritten ist die Region Altmark²². Auch in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg gibt es Ansätze einer Öffentlichkeitsarbeit in Form eines Informationsfaltblattes über die regionale Zusammenarbeit. Hervorzuheben ist in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg das regionale Standortinformationssystem (www.wf-anhalt.de), das zur Zeit um eine - alle regionalen Projekte umfassende - Datenbank erweitert wird. Als Mangel ist dagegen zu vermerken, dass in der Region noch keine Regionalkonferenz stattgefunden hat. Am wenigsten weit fortgeschritten ist die Öffentlichkeitsarbeit der Region Halle. Es wurden dort zwar schon drei Regionalkonferenzen durchgeführt, darüber hinaus aber noch keine nennenswerten Aktivitäten zur Öffentlichkeitsarbeit betrieben.

²² Die Öffentlichkeitsarbeit in der Altmark umfasst neben einer Internetpräsentation des RemA (www.die-altmark-zwischendrin.de/rema/home.htm) u.a. die regelmäßig erscheinende Zeitschrift RemA und Informationsbroschüre über die regionale Zusammenarbeit.

Auch beim Thema **Regionalmarketing** sehen die drei Regionen für die laufende die Regionalmanagementperiode die Notwendigkeit in der Zuordnung eines höheren Stellenwertes. In der Altmark zielt dies vor allem auf die (Direkt-)Vermarktung der in der Region erwirtschafteten landwirtschaftlichen Produkte und auf eine stärkere Städtevermarktung ab. (P 1) Ein weiterer wichtiger Aspekt im Bereich des Regionalmarketings, insbesondere in der Altmark und in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg, sind Aktivitäten zur Imageverbesserung der Region, um Abwanderungen vorzubeugen und das Zuziehen für Neubürger attraktiver zu gestalten. Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg plant in diesem Zusammenhang die Beauftragung überregionaler Zeitungsredaktionen zur kontinuierlichen Berichterstattung über positive Aktivitäten in der Region, um das Image, welches schlechter als die reale Situation ist, zu verbessern (P 4). Wichtig ist in diesem Kontext auch das Identifizieren bzw. die Herausarbeitung von Alleinstellungsmerkmalen der Region, um sie von anderen abzugrenzen. Die Notwendigkeit des Regionalmarketings ist den regionalen Akteuren teilweise jedoch schwer zu vermitteln, da es i.d.R. mit zusätzlichen Kosten verbunden ist und der konkrete Nutzen nicht auf den ersten Blick erkennbar und identifizierbar ist (P 1).

Auch im Bereich der **Netzwerkbildung** bzw. der Förderung von Verbundvorhaben wird in den drei Regionen ein großer Handlungsbedarf gesehen. Darüber hinaus hat Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg das Aufgabenfeld eines **Austauschs mit anderen Regionen** (u.a. im Netzwerk ‚FutuRegio‘ der Regionen der Zukunft, das aus dem Wettbewerb Regionen der Zukunft hervorgegangen ist) in das Regionalmanagement mit aufgenommen, was als sehr positiv zu bewerten ist. Auf diese Weise können Erfahrungen ausgetauscht und gemeinsame Probleme bearbeitet werden. Die Altmark und die Region Halle sind in diesem Bereich weniger aktiv, was zum Teil auf die begrenzte personelle Ausstattung des Regionalmanagements zurückgeführt werden kann. Eine zukünftige Ausweitung ihrer Themenschwerpunktfelder auf den Bereich des Erfahrungsaustausches ist aber anzuraten.

Themen, die im derzeitigen Regionalmanagement nicht thematisiert werden, bei denen aber einige Verantwortliche einen großen Handlungsbedarf sehen, sind die stärkere Berücksichtigung der rückläufigen Bevölkerungsentwicklung u.a. in den regionalen Leitbildern, eine stärkere Investitionsorientierung, eine ausführlichere Identifizierung innovativer Potentiale und ein Erfahrungsaustausch zwischen den Projektträgern. Die Mehrzahl dieser Themen werden mit großer Wahrscheinlichkeit aber aufgrund des mangelnden Interesses seitens der regionalen Akteure auch in Zukunft nicht als Regionalmanagementthemen aufgenommen werden.

Die **Teilnahme an Wettbewerben** wird von allen Befragten als förderlich angesehen. Gibt einem dies doch die Möglichkeit der Positionierung der Region im Vergleich zu anderen Regionen. Zudem wirkt eine erfolgreiche Teilnahme motivationssteigernd. Mit der zusätzlich akquirierten Förderung, sei sie fachlicher oder finanzieller Art, können darüber hinaus Vorhaben realisiert werden, die ansonsten nicht hätten durchgeführt werden können, wie es z.B. in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg oder der Altmark der Fall war. Voraussetzung für die Teilnahme ist jedoch das Vorhandensein der zur Vorbereitung und Teilnahme notwendigen zeitlichen, finanziellen, personellen Ressourcen. Dies bedeutet, dass insbesondere strukturschwache Regionen aufgrund ihrer begrenzten Ausstattung benachteiligt sind. (P 1) Das Risiko eines Motivationsverlustes bei einem Misserfolg ist vorhanden, sollte eine Teilnahme jedoch nicht verhindern. (P 5)

Bei der Untersuchung wurde deutlich, dass alle drei Regionen aus der ersten Regionalmanagementphase eine Menge gelernt haben (vgl. Kap. 8.1.4, 8.2.4 und 8.3.4), was sich auch in der Ausgestaltung der zweiten Regionalmanagementphase manifestiert. Als ein besonders förderlicher Aspekt hat sich die wissenschaftliche Begleitung der Regionalmanagements durch Experten aus Forschungseinrichtungen (isw Halle-Leipzig, UBA) erwiesen. Darüber hinaus wird die Auswertung der REKs bzw. RAPs als Grundlage für deren Fortschreibung ansatzweise der Kontrollfunktion im Sinne des wirtschaftswissenschaftlichen Managements gerecht. Eine systematische Auswertung der ersten Regionalmanagementphase ist dagegen

in keiner der Regionen erfolgt. Das Argument, dass die Rechenschaftspflicht, der die Regionen gegenüber dem Fördermittelgeber unterliegen, diese Funktion ausfüllen könne, ist nicht ausreichend. Die vom Fördermittelgeber vorgegebenen Bewertungsmaßstäbe entsprechen i.d.R. nicht dem Charakter des Regionalmanagements. Insbesondere weiche, schlecht messbare Ergebnisse (Imagesteigerungen, Verbesserung des regionalen Zusammenhalts, etc.) erlangen so keine ausreichende Wertschätzung. Um dem strategischen und managementorientierten Charakter des Regionalmanagements zukünftig besser Rechnung zu tragen, wäre die Einführung angepasster Kontrollinstrumente (Evaluation, Wirkungsanalyse) sinnvoll. - Mit großer Wahrscheinlichkeit wird eine angemessene Evaluierung aber auch zukünftig an den begrenzten Ressourcen und an dem fehlenden Willen bzw. der fehlenden Einsicht scheitern.

Resümee

Bei der Untersuchung hat es sich herausgestellt, dass die Regionen zwei unterschiedliche Wege zur Ausgestaltung ihrer Regionalmanagements eingeschlagen haben:

1. Regionalmanagement als Koordinator bestehender Initiativen und Programme (REK, RAP, REGIO) (Regionen Altmark und Halle)
2. Regionalmanagement als Koordinator und Initiator²³ ausgewählter Regionalmanagementprojekte, die in übergeordnete Entwicklungsleitlinien eingeordnet sind. (Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg)

Bei der ersten Variante besteht die Gefahr, dass das Regionalmanagement zu einem schwammigen und unübersichtlichen Allzweckinstrument mutiert und dass es sich in der Vielfalt und Vielzahl von Initiativen verliert. Um dies zu vermeiden, sollte auch hier eine Konzentration auf Schwerpunktprojekte erfolgen. Das gilt insbesondere auch vor dem Hintergrund der begrenzten Mittel, die besser strategisch als breit gestreut eingesetzt werden sollten.

Neben der strategischen Ausrichtung, d.h. einer klaren Prioritätensetzung, sollte das Regionalmanagement flexibel angelegt sein. D.h., dass auch noch während der laufenden Phase, Projekte bei Bedarf aufgenommen werden können, wenn es für die Umsetzung der übergeordneten Leitbilder notwendig erscheint. So sollten die Projekte auch nicht zu Beginn bzw. vor Beginn der Phase festgelegt werden. Statt dessen sollten sie im Anschluss an eine konsequent verfolgte Prioritätensetzung im Verlauf des Regionalmanagements gemeinsam entwickelt werden.

Allgemein ist die Dominanz von Themenschwerpunkten zu beobachten, die auf eine wirtschaftliche Entwicklung ausgerichtet sind. Das könnte darauf zurückgeführt werden, dass das Regionalmanagement vom Bundesministerium als Instrument zur wirtschaftlichen Entwicklung in die GRW aufgenommen worden ist. Demgegenüber kann festgestellt werden, dass die Vorgaben zum Regionalmanagement in den Rahmenplänen mit Absicht sehr offen gehalten sind. Eine Schwerpunktsetzung auf ökologische oder soziale Themenfelder wäre förderlich durchaus möglich gewesen. Die Wahl der Themenfelder wird aber immer von den Vorschlägen der Akteure abhängig sein. So hat es sich beispielsweise nicht bewährt, Themen zu verfolgen, denen zwar von Experten eine große Bedeutung für die regionale Entwicklung eingeräumt, die aber von den regionalen Akteuren nicht akzeptiert werden. Dagegen haben sich Nischenaktivitäten, die auf kommunaler Ebene nicht abgedeckt werden können, wie z.B. das Regionalmarketing, als geeignete Themenfelder erwiesen. Sollen regionale Kooperationen, in diesem Falle das Regionalmanagement, auf eine langfristige Perspektive und Wirkung angelegt sein, sind Konsens- und Win-Win-Lösungen anzustreben. Zukünftig ist weiter darauf zu achten, dass das Aufgabenspektrum an die gegebenen Ressourcen angepasst

²³ Es handelt sich hierbei um eine Impulsgeberfunktion, die aber nicht gleichzusetzen ist mit der eigenständigen Durchführung und Übernahme der Trägerschaft von Projekten.

wird. Besonders in den Regionen Halle und in der Altmark wurden für das Regionalmanagement sehr umfangreiche und ambitionierte Handlungsfelder festgelegt, die mit der begrenzten Ressourcenausstattung nur unzureichend bedient werden können. Personelle Überforderungen und Frustrationen, z.B. durch das Nicht-Erreichen von Zielen, sind teilweise schon jetzt die Folge.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die ausgewählten Themenfelder und Projekte für die Umsetzung von Regionalmanagements geeignet sind und einen fördernden Einfluss auf die Regionalentwicklung haben. Dem Nachhaltigkeitsaspekt des Regionalmanagements werden sie dagegen nur begrenzt gerecht, da sozialen und insbesondere ökologischen Aspekten nur ein geringer bzw. gar kein Stellenwert zukommt.

9.2 Beteiligte Akteure

Sind die „wesentlichen“ Akteure in den Regionalmanagementprozess eingebunden?

Gibt es prozessbeeinträchtigende Konflikte zwischen den beteiligten Akteuren bzw. wie ist die Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Akteuren zu bewerten?

Bei allen drei Regionen handelt es sich um regionenbezogene Akteursgruppierungen, die sich in erster Linie auf externe Anreize im Rahmen der vom Land verfolgten regionalisierten Strukturpolitik formiert haben.

Beteiligte Akteure

In erster Linie bestehen die Kooperationsstrukturen des Regionalmanagements aus den Gebietskörperschaften; im Idealfall ergänzt um Akteure aus dem wirtschaftlichen, dem sozio-kulturellen, dem regionalplanerischen und ökologischen Bereich.

Von den Vertretern der Regionalmanagements wurde das Problem angesprochen, dass von der Seite des Regionalmanagements zwar versucht werde, zusätzliche Akteure miteinzubeziehen, dass deren Engagement zum Großteil aber sehr begrenzt sei. So hat z.B. Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg erfolglos versucht, Akteure aus dem Wirtschafts- oder dem Kulturbereich in ihr Regionalmanagement zu integrieren. (P 4 und 5) Ähnlich geht es der Altmark mit der Hochschule Magdeburg-Stendal und anderen Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen. Auch dort zeigen die Integrationsbemühungen bisher keine sichtbaren Erfolge. Bei der Hochschule dürfte es sich auch zukünftig schwierig gestalten, in ihr einen starken Partner zu finden, da sie stärker in Richtung Magdeburg orientiert ist und dort auch ihren Hauptstandort hat. (P 1) Darüber hinaus wird die Abstimmung mit anderen Initiativen vor allem aus dem Bereich Landwirtschaft als nicht ausreichend bewertet (P 2). In Halle wurde kein konkretes Beispiel genannt, das Grundproblem eines mangelhaften Engagements der zusätzlich zu integrierenden Akteure stellt sich aber auch dort. Das Konfliktfeld einer stärkeren Einbindung der kommunalen Wirtschaftsförderungen wird in Kap. 9.3 näher erläutert werden.

Positiv hervorzuheben ist in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg die zunehmende Zusammenarbeit zwischen der Hochschule Anhalt und dem Regionalmanagement in der derzeitigen Regionalmanagementphase. Auch die Einbeziehung des Arbeitsamts und der regionalen Sparkasse in den Beirat ist als positiv zu bewerten. So können z.B. bei Bedarf Möglichkeiten des Einsatzes einer ABM/SAM-Kraft durch die Anwesenheit eines Vertreters des Arbeitsamts direkt im Gremium diskutiert oder sogar geklärt werden, was eine Zeiterparnis bedeutet.

Einbeziehung wirtschaftlicher Unternehmen

In den drei Regionen werden derzeit noch keine bzw. nur ansatzweise Akteure aus dem privatwirtschaftlichen Sektor integriert, wobei eine stärkere Beteiligung zunehmend diskutiert

wird. Bisher geschieht die Integration vor allem über die Regionalkonferenz. Für eine stärkere Integration spricht u.a. die Gewinnung von Unternehmen als mögliche Finanzierungsquellen und eine Abstimmung zwischen den Unternehmensinteressen und den am Gemeinwohl orientierten Interessen der Gebietskörperschaften (P 9). Eine stärkere Zusammenarbeit wird insbesondere für das Thema des Regionalmarketings als sinnvoll eingeschätzt (P 1). Grundsätzlich herrscht in den drei Regionen das Verständnis vor, dass die Unternehmen entscheidende Partner für das Regionalmanagement darstellen, da sie einen großen Einfluss auf die wirtschaftliche Entwicklung der Region haben (P 4). Das Engagement für die Region z.B. im Rahmen des Regionalmanagements ist auch im Interesse der Unternehmen, weshalb sie auch daran interessiert sein werden (P 3).

Größte Potentiale bieten sich für die Region Halle, die im Gegensatz zur Altmark und Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg durch eine höhere Dichte an größeren Unternehmen gekennzeichnet ist. In Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg wird eine Integration auf der inhaltlichen Ebene über neu einzurichtende Arbeitsgruppen mit wirtschaftlicher Themenstellung diskutiert (P 5). Um dem wirtschaftlichen Aspekt einen größeren Stellenwert einzuräumen, wurde z.B. in der Altmark als neuer Vorsitzender des Regionalbeirates ein Unternehmervertreter gewählt (P 1). In den Beiräten der drei Regionen sind zudem vereinzelt Vertreter der Privatwirtschaft integriert.

Vor dem Hintergrund des angesprochenen Nutzens, der sich aus einer stärkeren Integration ergeben würde, stellt sich die Frage, warum dies bisher noch nicht stärker erfolgt ist:

- Unzureichende Klärung der Grundsatzfrage: Ist eine stärkere Beteiligung wirtschaftlicher Partner wirklich erwünscht?
Eine stärkere Integration hätte zur Folge, dass der Wirtschaft auch entsprechende Mitspracherechte zukommen würden. Vor allem in der Altmark wird dies kritisch betrachtet. Es wird befürchtet, dass das Regionalmanagement seine auf Gemeinnützigkeit ausgerichtete Grundlage aufgrund der Eigeninteressen der Privatwirtschaft einbüßen könnte. Interessendivergenzen zwischen den Unternehmen und den Gebietskörperschaften könnten die Zusammenarbeit stärker behindern, als ihr zu nutzen. (P 1)
- Mangelndes Engagement der Unternehmen
Entschließt sich die Region für eine stärkere Integration, ergibt sich häufig das Problem, dass die angeschriebenen Unternehmen diese Möglichkeit in den meisten Fällen nicht wahrnehmen (P 2). Dahinter steht, dass die Unternehmen entweder für sich keinen ausreichenden Nutzen in einer stärkeren Beteiligung sehen oder dass der dafür notwendige Aufwand als zu groß empfunden wird und vor Wirtschaftlichkeitsaspekten als nicht gerechtfertigt erscheint (P 1). Gerade diese Diskrepanz zwischen der nach Wirtschaftlichkeitsaspekten handelnden Unternehmen und der am Gemeinwohl orientierten Gebietskörperschaften erschweren eine intensive Zusammenarbeit. So führen z.B. die oft langwierigen Entscheidungsprozesse innerhalb des Regionalmanagements zu Frustrationen seitens der Unternehmen. Die großen Unternehmen engagieren sich zudem lieber in der Initiative Mitteldeutschland, da sie sich daraus aufgrund der regionsübergreifenden Perspektive einen höheren Nutzen erhoffen. (P 4) Diesbezüglich stellt sich für die Vertreter des Regionalmanagements die Aufgabe, den besonderen Nutzen für die Unternehmen immer wieder hervorzuheben.
- Mangel an großen Unternehmen (in der Altmark und ansatzweise in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg)

Regionenzuschnitt

Die Region Altmark ist ein zusammenhängender homogener Natur- und Kulturraum. Er wird auch von der Öffentlichkeit als dieser wahrgenommen, was sich förderlich auf die Kooperation auswirkt. Anders sieht es aus in Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg, die sich aus unterschiedlichen Teilräumen zusammensetzt und keine historisch gewachsene Einheit darstellt. (P 4) Schon der lange, künstlich geschaffene Name, der nicht überall akzeptiert ist, ist ein In-

diz für das fehlende regionale Bewusstsein. Für das Regionalmanagement als funktionales Bindeglied wird der gewählte Regionenzuschnitt aber als sinnvoll angesehen (P 5). Noch schwieriger stellt sich die Situation in der Region Halle, die in drei Teilregionen mit jeweils sehr konträren Interessen geteilt ist: Während die Stadt Halle sich mit Leipzig als gemeinsamer Wirtschaftsraum wahrnimmt, orientieren sich die Landkreise Mansfelder Land und Sangerhausen²⁴ in Richtung Harz und der Burgenlandkreis nach Thüringen. (P 3) Diese unterschiedlichen Interessendivergenzen wurden von den regionsinternen Akteuren erstaunlicherweise nicht als Konfliktfeld thematisiert; vom externen Experten werden sie dagegen als sehr problematisch und kooperationsbehindernd bewertet.

Konfligierende Interessen

In allen Regionen sind Konkurrenzsituationen zwischen den Gebietskörperschaften, vor allem auf der Projektebene, existent. Es handelt sich hierbei um ein bekanntes Problem, das sich nicht vermeiden lässt. Jeder Akteur wird immer versuchen, das für ihn meiste mögliche aus der Kooperation herauszuholen bzw. versuchen, seine bevorzugten Projekte über das Regionalmanagement umsetzen zu können. Zudem wird jede Gebietskörperschaft immer erst die eigenen Probleme bearbeiten, bevor sie sich regionalen Aufgabenstellungen widmet (P 1). Das fordert das Regionalmanagement in seiner Funktion als Motivationsmanager und Vermittler heraus, die unterschiedlichen Interessen in Einklang miteinander zu bringen. Problematisch wird es jedoch dann, wenn die Konkurrenzen derart stark ausgeprägt sind, dass sie die regionale Kooperation in ihrer Wirkungsweise behindern. Interessant ist vor diesem Hintergrund die unterschiedliche Einschätzung der Konkurrenzsituationen in den Regionen: Während regionsinterne Beteiligte in den Regionen Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg und Halle größtenteils keine prozessbeeinträchtigenden Konkurrenzsituationen in ihren Regionen wahrnehmen, werden die Egoisten der Lokalvertreter von externer fachlicher Seite als großes ergebnisbeeinträchtigendes Hindernis dargestellt. Anders in der Altmark, wo von externer Seite aus die Interessenkonflikte zwar als existent, aber als nicht so behindernd beschrieben werden wie in den anderen beiden Regionen. Die regionsinternen Akteure der Altmark nehmen demgegenüber die Situation wesentlich selbstkritischer wahr.

Weitere Faktoren

Neben den institutionellen Verhältnissen, spielt auch das persönliche Verhältnis nach dem Motto „Wer kann mit wem?“ eine Rolle für die Qualität des Kooperationsprozesses (P 1). Gemäß der befragten Akteure ist eine negative Beeinträchtigung durch persönliche Animositäten und Antipathien aber nicht gegeben.

Als erfolgsfördernder Faktor wurde vor allem das Engagement von Führungs- und Leitpersonen und von den regionalen Akteuren im allgemeinen genannt. Wie bereits angesprochen, mangelt es aber häufig am Engagement der beteiligten bzw. zusätzlich zu beteiligenden Akteure. Darüber hinaus wird z.B. in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg kritisiert, dass vom Steuerungsgremium selten eigenständige Inputs kommen und eine Art Nehmermentalität vorherrschend ist. (P 4) Dagegen zeigen die Führungspersonen aller Regionen ein sehr großes Engagement.

Als besonders förderlicher Faktor hat sich in der Altmark und in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg die personelle Kontinuität der Führungspersonen erwiesen. In der Region Halle hat es sich gezeigt, dass neu eingesetzte, regionsfremde Führungskräfte aufgrund der komplizierten Strukturen der regionalen Zusammenarbeit einen relativ langen Zeitraum zum Einarbeiten benötigen. Das Verständnis für die regionsinternen Gegeben- und Eigenheiten braucht eine

²⁴ Der Landkreis Sangerhausen ist seit den Kooperationsanfängen 1997 in der Region Halle aktiv. Im Bereich der Regionalplanung gehört er jedoch zur Planungsregion Harz. Zur Zeit arbeitet er in beiden Regionen mit und fungiert praktisch als Schnittmenge zwischen den Regionen Harz und Halle. (P 8)

gewisse Zeit, um sich zu entwickeln. Vor allem da die Situation dadurch erschwert wird, dass die Organisationsstruktur der Zusammenarbeit nicht immer nach dem Prinzip der Logik, sondern meist nur aus dem historischen Zusammenhang erklärt werden kann. Zudem ist sie in den wenigsten Fällen klar definiert und/oder schriftlich festgehalten. (vgl. Kap. 9.3)

Resümee

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Akteursstruktur der Regionalmanagements in allen drei Regionen von den Gebietskörperschaften dominiert wird. Die Einbeziehung zusätzlicher Akteure wird angestrebt und ist vor dem Hintergrund der Querschnittsorientierung des Regionalmanagements auch zu begrüßen. Sie scheitert jedoch oft an dem mangelnden Engagement der zu integrierenden Akteure. Die Frage der Integration der Wirtschaft ist in den Regionen noch nicht abschließend geklärt, wobei die Altmark diesen Aspekt kritischer bewertet als die Region Halle und Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg. Aufgrund der Bedeutung der Unternehmen für die wirtschaftliche Entwicklung der Region, sollte diesem Bereich zukünftig eine größere Bedeutung beigemessen werden. Das grundsätzliche Problem stellt sich jedoch darin, dass sich zusätzliche Akteure nur aktiv beteiligen werden, wenn sie für sich einen konkreten Nutzen erkennen können, der den Aufwand für die Kooperation rechtfertigt. Gerade dieser konkrete Nutzen ist aber oft schwer vermittelbar. Vor diesem Hintergrund wird sich eine stärkere Integration wirtschaftlicher Unternehmen als äußerst schwierig erweisen und wird aufgrund der differierenden Handlungslogiken von Wirtschaft und Kooperation (hier Regionalmanagement) nur in begrenztem Maße möglich sein.

Ein prozessbehindernder Faktor besteht in den Konkurrenzsituationen vor allem zwischen den einzelnen kommunalen Gebietskörperschaften, die hohe Anforderungen an das Relationshipmanagement stellen. Darüber hinaus schränkt die fehlende regionale Identität und die damit verbundenen differierenden Interessen der beteiligten Gebietskörperschaften in der Region Halle die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements ein.

Bei einer abschließenden Betrachtung der Voraussetzungen für die Zusammenarbeit ist festzuhalten, dass sich die Situation in der Altmark am besten gestaltet: Das gemeinsame regionale Verständnis gekoppelt mit einem ungeheuer großen Handlungsdruck der Region bietet eine gute Kooperationsgrundlage, die sich auch in der Qualität der Zusammenarbeit niederschlägt. Am ungünstigsten ist die Situation in Halle wegen der unterschiedlichen Interessen, der fehlenden regionalen Identität und dem vergleichsweise geringen Handlungsdruck²⁵. Die Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg befindet sich diesbezüglich in einer Zwischenposition. Auch ihr mangelt es an einer umfassenden regionalen Identität der Akteure (wobei die Tendenz in Richtung einer Verbesserung geht). Der Handlungsdruck ist aber stärker als in der Region Halle und darüber hinaus kann Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg genau wie die Altmark auf eine fast 10-jährige Kooperationsgeschichte zurückblicken.

²⁵ Wirtschaftlich gesehen geht es der Region Halle insbesondere gegenüber der Altmark, aber auch gegenüber Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg am besten.

9.3 Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur

Ist die organisatorische Infrastruktur zur effektiven Ausgestaltung des Regionalmanagements geeignet?

Gibt es prozessbeeinträchtigende Konflikte zu bestehenden Einrichtungen bzw. Gremien?

Ist die Regionalplanung prozessfördernd in den Regionalmanagementprozess integriert?

Organisatorische Infrastruktur

In allen drei Regionen ist zur Implementation des Regionalmanagements eine ausreichende organisatorische Infrastruktur vorhanden. So sind z.B. in allen drei Regionen funktionstüchtige Geschäftsstellen eingerichtet. Ein Problem wird von allen Beteiligten jedoch in der unzureichenden Personalausstattung der Geschäftsstellen bzw. der Regionalmanagements gesehen. Die Regionalmanager sind mit der Aufgabenfülle und dem Umfang der mit dem Regionalmanagement verbundenen Tätigkeiten überlastet, wobei sich die Situation in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg aufgrund der ‚Doppeltbesetzung‘ mit Regionalmanager und Geschäftsführer der Geschäftsstelle Regionale Entwicklung noch am besten darstellt. In der Altmark wird darüber hinaus betont, dass die räumlichen Distanzen die knappen Zeitressourcen noch weiter verringern (P 1).

Die Steuerungsgremien als Bindeglied zwischen Sozial- und Wirtschaftspartnern und dem Regionalmanagement bzw. als Koordinierungs- und Abspracheinstrument haben sich grundsätzlich in allen drei Regionen bewährt. In der Altmark wurde angemerkt, dass dem Regionalstab sowie dem Regionalbeirat zukünftig eine höhere Wertigkeit zukommen sollte (P 1). In Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg wurde kritisiert, dass die Lenkungsgruppe vornehmlich passiven Handlungsmustern folge. Zukünftig sollte sie gegenüber dem Regionalmanagement verstärkt eine aktivere Rolle einnehmen und Impulse sowie Feed-back zu den Aktivitäten geben (P 4). In der Altmark wurde darüber hinaus angeregt, zukünftig in stärkerem Maße externe Gutachter beispielsweise in Form des Tourismusverbandes in das Regionalmanagement einzubeziehen.

Grundsätzliche Kritik übt ein regionsexterner Experte an der „mangelnden Verfügbarkeit von Geist“, der noch stärker prozessbehindernd wirke als der Konkurrenzgedanke zwischen den Akteuren (P 7): Es besteht eine Vielzahl an Gremien, in denen immer wieder dieselben Akteure sitzen ohne jedoch entsprechend des jeweiligen Gremiums zu denken oder zu handeln (ebd.).

Aufgabenverteilung

Die undurchsichtige Aufgabenverteilung zwischen den einzelnen Gremien stellt ein großes Problem dar. In der Region Halle besteht diesbezüglich der stärkste Handlungsbedarf: Viele Gremien arbeiten parallel aufgrund der bisher unzureichenden Koordinierung und der teilweise sogar für die Beteiligten selbst undurchsichtigen Gremienstruktur. Eine transparentere Gestaltung, gekoppelt mit einer Straffung der Strukturen, wird als dringend erforderlich empfunden. In der Altmark und in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg gestaltet sich die Situation besser, ist aber dennoch verbesserungswürdig. So wurden in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg z.B. Konkurrenzen bzw. Überschneidungen zum einen zwischen dem Projektbeirat und der AG REK/RAP (P 5) und zum anderen zwischen dem Projektbeirat und dem Lenkungsausschuss (P 7) bemängelt.

Neben der mangelhaften Klarheit der Strukturen für die beteiligten Akteure selbst, ist darüber hinaus der Öffentlichkeit die Aufgabenverteilung in keiner der Regionen klar. Die Mehrzahl

der befragten Akteure erwähnten, dass die klare Ausformulierung der Aufgabenverteilung notwendig sei. Umgesetzt wurde dies bisher jedoch noch nicht.

Verhältnis zur Wirtschaftsförderung

Ein grundsätzliches Manko wird von allen Akteuren in den in den einzelnen Gebietskörperschaften separat existierenden Wirtschaftsförderungen gesehen. Es besteht Einigkeit darüber, dass eine regional gebündelte Wirtschaftsförderung eine sinnvolle Einrichtung wäre, aber in der Realität unter den gegebenen Umständen nicht umsetzbar ist. Ein weiteres Hindernis wird darin gesehen, dass die Wirtschaftsförderer nach Leistung für ihre Gebietskörperschaften gemessen werden. Folglich wird kein Wirtschaftsförderer einem Unternehmen empfehlen, sich im Nachbarlandkreis anzusiedeln, auch wenn dort geeignetere Bedingungen für den Investor bestehen würden (P 4). Eine effektive Zusammenarbeit ist vor diesem Hintergrund sehr schwierig.

Neben der Konkurrenz zwischen den einzelnen Wirtschaftsförderungen besteht auch ein Konfliktfeld zwischen den Wirtschaftsförderungen und dem Regionalmanagement. Diesbezüglich besteht in den Regionen dringender Bedarf in der Positionierung des Regionalmanagements gegenüber der Wirtschaftsförderungen mit dem Ziel einer zukünftig stärkeren Abstimmung. (P 3) In der Region Halle wird seit kurzem versucht, über die neu eingerichtete Arbeitsgruppe der Wirtschaftsförderer eine stärkere Einbeziehung und Koordinierung sicherzustellen (P 9).

In Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg wird die Einbeziehung über die beispielhafte regionale Wirtschaftsförderung praktiziert. Das Konkurrenzdenken der kommunalen Wirtschaftsförderungen behindert jedoch in nicht unbedeutendem Maße ihre Effektivität. Die Abgabe von Kompetenzen für Belange, die auf regionaler Ebene effektiver bearbeitet werden können, seitens der auf der Ebene der Gebietskörperschaften tätigen Wirtschaftsförderungen an die WTA wäre dringend für eine effektive Nutzung der endogenen Potentiale erforderlich. Statt dessen wird in der WTA eine Konkurrenz gesehen. Um die Akzeptanz und den Respekt ihr gegenüber zu verbessern, ist ein großer Aufwand an stetiger Überzeugungsarbeit notwendig. (P 4) Es wird deutlich, dass zwanghafte lokale Handlungsweisen eine beispielhafte Grundidee prozessbehindernd beeinflussen können.

Verhältnis zur Regionalplanung

In der Altmark ist das Experiment einer Verknüpfung des Regionalmanagements mit der Regionalen Planungsgemeinschaft, das zu Beginn mit Skepsis betrachtet worden war, positiv gelaufen. Die Regionale Planungsgemeinschaft als übergreifende Struktur mit koordinierender Funktion wird von den Beteiligten als prozessfördernd betrachtet. Die Verbindung zwischen der formellen Regionalplanung und den informellen Aufgaben der Regionalentwicklung ist auf diese Weise in Grundzügen gewährleistet (P 3).

Anders sieht es dagegen in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg und der Region Halle aus, wo eine strikte Aufgabentrennung praktiziert wird. Zurückzuführen ist diese Entscheidung auf die bürokratisch-verwaltungslastigen Handlungsmuster, die große Abhängigkeit von den Kommunen und eine für die Umsetzung des Regionalmanagements zu geringe Flexibilität, durch die die Regionalplanung gekennzeichnet ist (P 5). Bisher beschränkt sich die ‚Zusammenarbeit‘ beider Bereiche auf einen grundlegenden, aber von allen Befragten als verbesserungswürdig angesehenen Informationsfluss, der in erster Linie über die Doppelfunktionen sicher gestellt wird. Als Ursache für die bisher fehlende ineinandergreifende Zusammenarbeit wurde vermehrt das geringe Interesse seitens der Regionalen Planungsgemeinschaften am Regionalmanagement genannt. Dies könnte zum Teil auf das noch geringe Alter der Regionalen Planungsgemeinschaften zurückgeführt werden, die sich selbst erst einmal ‚finden‘ müssen. Von den Vertretern der Regionalen Planungsgemeinschaften wurde vor allem das Problem ihres Personalmangels als Ursache erwähnt. Mit dem vorhandenen Personal bewältigen sie kaum

ihre eigenen Pflichtaufgaben, so dass für die Wahrnehmung zusätzlicher Aufgaben die zeitlichen Ressourcen fehlen. Ein weiteres Hindernis wird von externer Seite aus darin gesehen, dass das politische Umfeld nur sehr langsam die Notwendigkeit der Verknüpfung von formeller und informeller Regionalplanung begreift. Die Tatsache, dass Regionalplanung und Regionalentwicklung zusammenspielen, sich bedingen und die Regionalplanung als Aufgabe an die Region gegeben worden ist, wird nur begrenzt wahrgenommen. (P 3)

Die Ansätze zur Zusammenarbeit zwischen Regionalplanung und Regionalmanagement waren zu Beginn der Untersuchung in der Region Halle deutlich schlechter einzuschätzen als in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg. Im Verlauf der Untersuchung, d.h. seit dem zweiten Quartal 2003, wurden aber in der Region Halle erste Bestrebungen einer zukünftig verbesserten Abstimmung unternommen, so dass sich beide Regionen nun auf einem ungefähr ähnlichen Stand befinden, der jedoch noch stark verbesserungswürdig ist.

Anbindung an die sonstige Verwaltung

Die Verknüpfung des Regionalmanagements mit der Verwaltung wird von Akteuren, die verwaltungsnah tätig sind, als zwingend erforderlich betrachtet. Die übrigen Akteure messen dagegen einer derartigen Anbindung eine geringere Bedeutung bei.

Die Verknüpfung des Regionalmanagements mit der Verwaltung wird in den Regionen zum einen über die Integration der Gebietskörperschaften sichergestellt. Zum anderen wird bzw. wurde sie in den Regionen Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg und Halle über die an die Regierungspräsidien angeschlossenen Geschäftsstellen gewährleistet. Diese Verbindung zur Mittelinstanz hat sich in beiden Regionen vor den Aspekten der politischen Legitimierung, der Akzeptanz, der Einflussnahme und der Nutzung des Know-Hows der Regierungspräsidien sowie der Kostenersparnis als äußerst vorteilhaft erwiesen. Die Altmark befand sich vor diesem Hintergrund in einer benachteiligten Situation. Mit der Auflösung der Regierungspräsidien wird sich die Situation nun ändern. In diesem Zusammenhang wurde das Modell einer Patenschaft vorgeschlagen, bei dem Staatssekretäre oder Minister die Patenschaft für jeweils eine Region übernehmen würden. Auf diese Weise gäbe es eine ‚institutionalisierte‘ Person, die als Sprachrohr bzw. als Vertreter für die Region und als Ansprechpartner für das Regionalmanagement fungieren könnte. Diese Person würde die Funktion, die in der Region Halle und Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg bisher von den Regierungspräsidenten wahrgenommen und die in der Altmark als fehlend bemängelt worden ist, übernehmen. (P 4)

Abstimmung / Koordinierung

Die Voraussetzung für eine intensive Abstimmung bildet ein ausreichender Informationsfluss, der in den Regionen über die Doppelfunktionen sichergestellt wird. Im Gegensatz zu den regionsinternen Experten bewertet ein externer aber gerade diese Doppelfunktionen als negativ. Ihm stellt sich die Frage, warum man mehrere Organisationseinheiten brauche, wenn in allen Gremien dieselben Akteure sitzen. (P 7) Die Kritik, dass die Akteure teilweise unzureichend in den Mechanismen der Gremien, in denen sie sitzen, denken, ist gerechtfertigt, wird sich aber in der Realität kaum beheben lassen.

Die Abstimmung zum einen zwischen den Gremien und zum anderen zwischen den Gremien und den außenstehenden Einrichtungen stellt sich in allen drei Regionen als verbesserungswürdig dar. Vor allem die Abstimmung zwischen den Gebietskörperschaften bei regionalmanagementrelevanten Belangen sollte ausgebaut werden, um konträre Planungen zukünftig zu verringern. Darüber hinaus besteht ein großer, bisher unzureichend gedeckter Bedarf an Abstimmung zwischen dem Regionalmanagement (als Sprachrohr für die Region) und den Landesministerien (vgl. Kap. 9.6).

In der Altmark wird die Verbesserung der Abstimmung der Agrarentwicklungsplanung mit dem Regionalmanagement als notwendig empfunden. Zudem führt vor allem die Vielfalt der

unterschiedlichen Managementstrukturen, deren Nebeneinander nur aus dem historischen Verlauf erklärbar ist, zu Überschneidungen. Eine stärkere Koordinierung und Abstimmung ist hier erforderlich. (P 1) In Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg besteht ein besonderer Handlungsbedarf in der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsstelle Regionale Entwicklung und der WTA (P 4). In der Region Halle besteht im Vergleich zu den anderen Regionen der größte Handlungsbedarf (P 3). Dort wird in allen Bereichen eine stärkere Koordinierung als erforderlich betrachtet.

Weitere Konflikte

Als großes Manko werden in allen drei Regionen die langwierigen Entscheidungsabläufe innerhalb des Regionalmanagements betrachtet, so dass sich Prozesse unnötig in die Länge ziehen. So werden z.B. die in der Region Halle und Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg geplanten Regionalkonferenzen immer wieder nach hinten verschoben. Aber auch die Dauer der Genehmigungen, die über die Ämter laufen, wirkt prozessbeeinträchtigend.

Ein Konkurrenzproblem stellt die Initiative Mitteldeutschland dar. Die meisten Akteure der Region Halle sehen in dieser Initiative einen größeren Mehrwert als im Regionalmanagement, was sich auch im Engagement widerspiegelt. In der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg stellt sich dieses Problem vor allem bei der Einbeziehung von wirtschaftlichen Unternehmen, deren Anzahl begrenzt ist und die sich von der Initiative Mitteldeutschland einen größeren Nutzen erhoffen. In beiden Regionen wird derzeit angestrebt, sich über das Regionalmanagement als Gesamtregion stärker in die Initiative Mitteldeutschland einzubringen, wobei die Region Halle bereits relativ stark integriert zu sein scheint. In der Altmark wird in der Initiative Mitteldeutschland vor allem das Problem gesehen, aufgrund ihrer Struktur- und der peripheren Lage der Altmark ausgegrenzt zu werden.

Erfahrungsaustausch

In den Regionen Halle und Altmark wird ein großer Bedarf im Erfahrungsaustausch mit anderen Regionen (vor allem hinsichtlich des Aspekts des ‚von einander lernen‘) gesehen. Es wird jedoch bemängelt, dass es noch keine entsprechenden ‚Runden Tische‘ geben würde. Im Rahmen der vom Bundeswirtschaftsministerium initiierten Begleitforschung des Regionalmanagements, wurden bereits Treffen für die Regionalmanager aller in Deutschland durchgeführten Regionalmanagements organisiert. Diese Veranstaltungen hatten jedoch bisher eher eine Informationsfunktion und der gewünschte Austausch kam zu kurz. Würde man jedoch diese Treffen verstetigen und in Richtung eines Erfahrungsaustausches modifizieren, könnte damit der Bedarf gedeckt werden. Die derzeitige unzureichende Personalausstattung der einzelnen Regionalmanagements könnte jedoch eine aktive Teilnahme erschweren.

In Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg wird ein interregionaler Erfahrungsaustausch bereits über die Mitarbeit im Netzwerk FutuRegio praktiziert, was als gewinnbringend bezeichnet wurde (P 5).

Resümee

Die vorhandenen Organisationsstrukturen sind grundsätzlich geeignet, das Regionalmanagement umzusetzen und stärken damit im Sinne der eigenständigen Regionalentwicklung die regionale Selbststeuerung. Im Hinblick auf die Effektivität des Prozesses besteht jedoch ein großer Handlungsbedarf vor allem

- im Bereich der Transparenz und Klarheit der Aufgabenverteilung bzw. in der Umsetzung dieser Aufgabenverteilung und
- im Bereich der Abstimmung und Koordinierung zwischen den einzelnen Regionalmanagementgremien sowie zwischen dem Regionalmanagement und weiteren regionalen Einrichtungen. Das Regionalmanagement müsste hier seine Rolle als Vermittler bzw. seine Vernetzungs- und Integrationsfunktion stärker wahrnehmen.

Konkurrenzverhältnisse zwischen den Gebietskörperschaften sowie zwischen dem Regionalmanagement und bestehenden Einrichtungen, wie z.B. den Wirtschaftsförderungen, haben eine prozessbehindernde Wirkung gezeigt. Im Rahmen des Möglichen ist auch hier das Regionalmanagement in seiner Vermittlungs- und Integrationsfunktion gefordert.

Die Einbeziehung der Regionalplanung wird in den Regionen unterschiedlich gehandhabt: Während die Altmark ansatzweise den Weg einer kooperativen Regionalplanung eingeschlagen hat, verfolgen die Regionen Halle und Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg im Sinne einer schlanken Regionalplanung die strikte Trennung von Regionalplanung und Regionalmanagement. Eine Abstimmung und Zusammenarbeit zwischen den beiden Bereichen ist jedoch von entscheidender Bedeutung für das Verhindern von Überschneidungen und Parallelplanungen und das verstärkte Nutzbarmachen von Synergieeffekten. Gerade in dieser Hinsicht mangelt es jedoch noch in starkem Maße, so dass weder in der Region Halle noch in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg von einer prozessfördernden Integration der Regionalplanung gesprochen werden kann.

9.4 Institutionalisierung

Ist die Institutionalisierungsform geeignet, das Regionalmanagement durchzuführen?

In einem ersten Teil werden die von den einzelnen Regionen gewählten Institutionalisierungsformen mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen aus Sicht der Akteure kurz aufgeführt und anschließend bewertend gegenüber gestellt:

Angliederung des Regionalmanagements an die Regionalplanung in der Altmark

Als besondere Stärke dieser Variante wurde die koordinierende und übergreifende Funktion der Regionalplanung angesprochen, durch die Parallelplanungen gering gehalten und Synergien zwischen den einzelnen informellen Regionalentwicklungsaufgaben und der formellen Planung gezielt genutzt werden können. In der Kooperationspraxis hat sich auch bewährt, dass die Verantwortung bzw. die Entscheidungskompetenz weiterhin den Kreistagen obliegt. Ein weiterer Vorteil wurde darin gesehen, dass diese Variante die Akquisition von öffentlichen Mitteln ermöglicht. (P 2)

Ein Problem liegt jedoch darin, dass es zunehmend schwerer wird, die Akteure für die Fortsetzung der Kooperation zu motivieren. Die Ursache dafür wird vor allem in dem geringen Institutionalisierungsgrad vermutet. Als Argument zur Erklärung, warum dann eine solche - wenn doch notwendige - Verstetigung bisher noch nicht erfolgt sei, wurde genannt, dass dies einige Jahre Kooperationspraxis bedürfe und sich nur langsam entwickeln würde. (P 1)

Umsetzung des Regionalmanagements über eine GmbH kombiniert mit der Angliederung des Regionalmanagements an das Regierungspräsidium in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg

Die großen Ermessensspielräume und Befugnisse der GmbH und eine damit verbundene hohe Flexibilität wurden als entscheidende Vorteile dieser Form genannt. Sie kann zudem öffentliche Mittel problemlos akquirieren. Weiter ist sie u.a. aufgrund ihrer großen finanziellen Spielräume durch eine relativ langfristige Sicherheit gekennzeichnet und in geringerem Maße von den Gebietskörperschaften abhängig als z.B. eine Vereinsform. Zudem weist sie gegenüber der Vereinsvariante eine größere Wirtschaftsnähe auf. (P 5)

Dagegen wird die für eine GmbH normalerweise fehlende Verwaltungsnähe, die wahrscheinlich auch bei der WTA nach Abschaffung der Regierungspräsidien eintreten wird, als Hemmnis gesehen (P 5). Die Anbindung an die öffentliche Verwaltung wird dann nur noch über die Gebietskörperschaften, die als Gesellschafter in der WTA vertreten sind, gewährleistet. Aus

der Sicht eines verwaltungsfernen Akteurs wird eine solche Anbindung dagegen durchaus als ausreichend betrachtet. (P 4). Einigkeit besteht jedoch darüber, dass das Konkurrenzproblem ein großes Kooperationshemmnis darstellt. Von den lokalen Wirtschaftsförderungen, wie auch von den übrigen regionalen Akteuren wird die WTA häufig in Frage gestellt. Aus dem Grund mangelnder Überzeugung ist der LK Bitterfeld von Anfang an nicht in der WFA vertreten gewesen. Zusätzlich ist der Landkreis Wittenberg im Jahr 2002 ausgetreten, was nicht nur die finanzielle Basis gefährdet, sondern auch weitere Akzeptanzprobleme mit sich gebracht hat. (P 4)

Umsetzung des Regionalmanagements über einen Regionalverein in der Region Halle

Für die Wahl dieser Form sprach das günstige Verhältnis zwischen Kosten bzw. Aufwand und Nutzen: Kam z.B. die Form einer GmbH aufgrund des hohen Gründungs- und Verwaltungsaufwandes sowie der relativ hohen Kosten nicht in Frage, war die Gründung eines Vereins mit relativ geringen Mitteln möglich. Noch dazu standen mit den sieben beteiligten Gebietskörperschaften die für eine Vereinsgründung nötigen sieben Gründungsmitglieder zur Verfügung. Die Vereinsform ermöglicht nicht nur wie bei einer GmbH die Integration privater Akteure. Sie hat ihr gegenüber sogar den Vorteil, dass über die Arbeitsmarktförderung Angestellte vom Arbeitsamt bezahlt werden können. (P 8) Und als rechtsfähige Form können öffentliche Mittel problemlos akquiriert und genutzt werden (P 9).

Ein stark prozessbehindernder Nachteil wird von den Akteuren in der mangelhaften personellen und finanziellen Ausstattung des Regionalvereins gesehen (P 8). Hinzu kommt eine fehlende langfristige finanzielle Sicherheit. Das mangelhafte Engagement bzw. die unterschiedlichen Interessenschwerpunkte der Mitglieder stellen weitere und sehr entscheidende Hemmnisse dar. (P 3)

Vergleichende Bewertung

Alle drei Varianten sind durch Engagement- und Akzeptanzprobleme charakterisiert, obwohl z.B. mit der GmbH oder dem Regionalverein gute institutionelle Voraussetzungen für eine auf Langfristigkeit angelegte regionale Zusammenarbeit bestehen.

In der Altmark liegt die Ursache für das abnehmende Engagement wahrscheinlich in erster Linie an der bisher ausgebliebenen festeren Institutionalisierung. Es ist anzunehmen, dass die Motivation und das Engagement der Akteure gesteigert werden kann, wenn die Zusammenarbeit auf eine längerfristige Perspektive ausgerichtet wird. Dies könnte über eine Institutionalisierung deutlich gemacht werden. Da die Zusammenarbeit in der Region ansonsten als äußerst intensiv und positiv bewertet werden kann, ist zu vermuten, dass durch eine Verstetigung der Strukturen neue Impulse erwachsen werden. Das Argument, dass eine Institutionalisierung nicht von einem Tag auf den anderen realisierbar ist und sich in der Region dafür erst ein Verständnis entwickeln müsse, ist sicher richtig. Auch ist die Dauer für die Entwicklung solcher Voraussetzungen von Region zu Region gewiss unterschiedlich. Dennoch zeigt sich in der Praxis, dass mit einer Verstetigung nicht zu lange gewartet werden darf (vgl. Kap. 4.2), da sonst genau die Probleme auftauchen, wie sie derzeit in der Altmark präsent sind. Im Gegensatz z.B. zur Region Halle kann die Altmark auf eine langjährige intensive regionale Kooperationspraxis zurückblicken, die die beste Voraussetzung für eine langfristige Verstetigung darstellt. Es wäre sehr schade, wenn sie diesen Vorteil durch ein Versäumnis an rechtzeitigem Handeln zerstören würde.

Die Regionen Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg und Halle zeigen jedoch, dass auch eine fest institutionalisierte Kooperationsform keine Garantie für die Qualität der Umsetzung eines Regionalmanagements geben kann. In der Region Halle besteht auf den ersten Blick eine Rechtsform, die überwiegend Stärken aufweist. Bei genauerer Betrachtung wird jedoch deutlich, dass trotz dieser positiven Voraussetzung die regionale Zusammenarbeit bei weitem nicht so stark ausgeprägt ist wie z.B. in der Altmark, - obwohl der Regionalverein schon 1998 wäh-

rend der Kooperationsanfänge gegründet wurde, was an sich eine gute Kooperationsbasis darstellt. Hier könnte prozessbehindernd gewirkt haben, dass der Verein zwischenzeitig nicht aktiv war und folglich als nicht unbedingt notwendig wahrgenommen wurde. In jedem Falle aber wirken die konträren Interessen der Vereinsmitglieder dermaßen prozesshemmend, dass selbst die institutionalisierte Kooperationsform des Vereins dieses Manko nicht reduzieren kann.

In Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg besteht schon seit 1994 mit der WFA eine beispielhafte Kooperationsgrundlage. Dort hätte erwartet werden können, dass aufgrund des langen Zeitraumes, in dem die regionale Kooperation in der Region praktiziert wird, sich effiziente Kooperationsroutinen ausgebildet haben; - noch dazu, wo mit der WFA eine beispielhafte Kooperationsgrundlage gegeben war. Aus theoretischer Perspektive ist dies eine sehr vielversprechende Variante, die aber in einer durch Konkurrenzdenken und institutionellen Egoismen dominierten Realität Schwierigkeiten bei der Umsetzung mit sich bringt. Verstärkt wird dieses Grundproblem noch zusätzlich durch die desolante Haushaltslage der Gebietskörperschaften. Es bedarf großer Überzeugungskraft, zu einer Zeit, wo jede Ausgabe mit Argwohn betrachtet wird, die Gebietskörperschaften von einer zusätzlichen Ausgabe zu überzeugen, - insbesondere, wenn sie in dem Mittelempfänger eine Konkurrenz sehen und in ihr eine kostspielige ‚Kür‘ auffassen, die zusätzliche Mittel in Anspruch nimmt. Vor diesem Hintergrund ist auch der Austritt des Landkreises Wittenberg zu verstehen, der es vorzieht, ausschließlich eine eigene Wirtschaftsförderung zu betreiben. Folgen weitere Gebietskörperschaften der Entscheidung des Landkreises Wittenberg, droht die so vielversprechende Modellvariante zu scheitern. Um dies zu verhindern, ist eine Positionierung gegenüber der lokalen Wirtschaftsförderungen von unerlässlicher Bedeutung. Unter Positionierung soll hier im positiven Sinne eine klare Verteilung der Aufgaben bzw. das Herausarbeiten des Nutzen, den die WTA für die Gebietskörperschaften bringt, verstanden werden. Ein derartiges Lobbying wird von den Vertretern der WTA schon ansatzweise praktiziert. Dabei wurde die Erfahrung gemacht, dass vor allem die Serviceorientiertheit die regionalen Akteure von der Notwendigkeit der WTA überzeugt (P 4). Es wurde aber auch die Erfahrung gemacht, dass eine einmalige ‚Überzeugungsaktion‘ nicht ausreichend, sondern dass eine kontinuierliche Überzeugungsarbeit erforderlich ist. Vor diesem Hintergrund könnte die Einrichtung einer Arbeitsgruppe ‚Wirtschaftsförderung‘ nach dem Vorbild der entsprechenden Arbeitsgruppe in der Region Halle helfen, den Konkurrenzgedanken zu reduzieren und die Zusammenarbeit zu verbessern.

Ein weiteres Problem, dass sich in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg stellen wird bzw. in der Region Halle bereits stellt, ist die zukünftig fehlende Unterstützung des Regierungspräsidenten, welche die Bedeutung der Kooperationsstrukturen für die Regionalentwicklung immer wieder hervorgehoben und somit dem Legitimations- und Akzeptanzproblem entgegengewirkt hat. Es stellt sich die Frage, wie diese Funktion in Zukunft sichergestellt werden kann. (P 5) Das bereits angesprochene ‚Patenschaftsmodell‘ könnte auch bei dieser Problematik förderlich wirken.

Resümee

Zusammenfassend ist anzumerken, dass in den drei Regionen sehr unterschiedliche Institutionalierungsvarianten gewählt wurden, die jedoch alle mit ähnlichen Akzeptanz-, Legitimations- und Engagementproblemen konfrontiert sind. Die Ursachen dafür sind teilweise unterschiedlich, wobei das Konkurrenzdenken zwischen den beteiligten Akteuren eine der Hauptursachen darstellt. In der Region Halle stellt sich dieses Problem am stärksten, während es in der Altmark am geringsten ausgeprägt ist. Förderlich wirkt in der Altmark die geringe Zahl an beteiligten Gebietskörperschaften: So sind die Interessen zweier Landkreise eher auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen, als z.B. bei sieben, die noch dazu ein jeweils unterschiedliches Verständnis von ihrer regionalen Zugehörigkeit haben. Aus institutionell-theoretischer Sicht bilden die GmbH-Variante in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg und die Vereinsvariante in der

Region Halle eine gute Voraussetzung, um das Regionalmanagement effektiv umzusetzen. Die beschriebene Problematik verdeutlicht aber, dass es Faktoren gibt, die die Wirkungsweise einer Institutionalisierungsform - und sei sie noch so beispielhaft - stark behindern können. Die Akzeptanz ist ein ganz entscheidender Faktor in diesem Kontext. Solange Lokalvertreter nicht bereit sind, Teile ihrer Kompetenz und Macht an die regionale Ebene abzugeben²⁶, solange wird auch die beste Form keinen Erfolg bringen. Die Aussage eines externen Beobachters, dass die Qualität keine Frage der Organisation und der Institutionalisierung, sondern der Willensbekundung sei (P 7), kann hier bestätigt werden.

9.5 Sicherung der Finanzierung

Ist ein ausreichender finanzieller Rahmen gesichert?

Die befragten Akteure bewerteten die finanzielle Ausstattung als einen grundlegenden rahmensetzenden Faktor für die Ausgestaltung des Regionalmanagements. Sie bildet nicht nur die Grundlage für die möglichen Tätigkeiten des Regionalmanagements, sondern ist auch vor dem Hintergrund der Akzeptanz von Bedeutung: Je geringer die finanziellen Handlungsspielräume, desto geringer auch die Akzeptanz seitens der regionalen Akteure (P 1).

Die Grundfinanzierung ist derzeit in allen drei Regionen über die Förderung aus der GRW gesichert. Auffallend ist dabei die unterschiedliche Höhe der Regionalmanagementbudgets, die sich durch die Höhe des erbrachten Eigenmittelanteils erklären lässt: Die Region Altmark, die im Vergleich zu den anderen beiden Regionen durch die größte Strukturschwäche und die desolateste Haushaltslage der beteiligten Gebietskörperschaften gekennzeichnet ist, erbrachte überraschenderweise den höchsten Eigenanteil und erreichte auf diese Weise die höchste absolute Förderung. Die Gebietskörperschaften der Region Halle, deren wirtschaftliche Situation von allen drei Regionen am besten zu bewerten ist, erbrachten dagegen den geringsten Eigenanteil. Die Aussage eines externen Experten, dass die Durchführung eines Regionalmanagements nicht bzw. nur in geringem Maße von der finanziellen Ausstattung der beteiligten Gebietskörperschaften abhängt, sondern vielmehr eine Willensbekundung darstellt (P 7), kann an diesem Beispiel bestätigt werden. Selbst bei knappen Mitteln könnte z.B. durch eine Verlagerung von Aufgaben und Kompetenzen (z.B. von den lokalen Wirtschaftsförderungen an das Regionalmanagement) Finanzierungschancen eröffnen. Es sind demnach keine zusätzlichen Mittel erforderlich, sondern lediglich eine Umverteilung der vorhandenen Mittel (P 7).

In der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg konnte durch die gezielte Anbindung des Regionalmanagements an die vorhandenen Strukturen (die WTA und das Regierungspräsidium), die Kosten für den Regionalmanager und die Geschäftsstelle vorerst²⁷ gespart werden. Darüber hinaus konnte über Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen zusätzliches Personal eingestellt werden. Die finanzielle und personelle Ausstattung stellt sich auf diese Weise in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg am günstigsten dar und lässt sogar die Projektfinanzierung ausgewählter Projekte zu.

²⁶ Damit ist gemeint, dass es nicht ausreicht, Kompetenzen in dem Sinne abzugeben, als dass die Arbeit dann auf lokaler Ebene und regionaler Ebene doppelt verrichtet wird. Dies wird in vielen Fällen, wie z.B. in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg mit der WTA getan. Worauf es aber ankommt, ist die Abgabe von Kompetenzen, die dann nur noch auf einer Ebene bearbeitet werden, so dass Ressourcen gespart werden können.

²⁷ Wie sich die Finanzierung der Geschäftsstelle Regionale Entwicklung (inkl. deren Personal) nach Auflösung der Regierungspräsidien gestalten wird, ist noch nicht abschließend geklärt. Für den Fall, dass keine Alternativquellen ausfindig gemacht werden können, wurde diese Größe sicherheitshalber in das Gesamtbudget des Regionalmanagements mitaufgenommen. Finden sich jedoch alternative Finanzierungsquellen, wird die dadurch freiwerdende Budgetgröße für Projektfinanzierungen offen stehen.

Die Projektfinanzierung in den anderen beiden Regionen erfolgt u.a. über Mittel der Landesinitiativen und der Regio-Initiative, die für die REK- und RAP-Projekte akquiriert worden sind. In der Altmark steht darüber hinaus eine weitere Finanzierungsquelle über die Kreishaushalte und den lokalen Sparkassen, die Kleinmaßnahmen finanzieren, zur Verfügung. Für die Akzeptanz und das Ansehen des Regionalmanagements in den Regionen wäre ein separates Budget zur Projektfinanzierung, wie es z.B. im Wettbewerb Regionen Aktiv der Fall ist, förderlich. Besonders für die Finanzierung sozialer Projekte, für die anderweitig nur schwierig Fördermittel akquiriert werden können, wäre ein solches Budget von Vorteil. (P 1)

Prozessfördernd würde die Existenz einer einheitlichen politischen Instanz auf der regionalen Ebene, z.B. in Form eines Regionenparlaments, wirken, die über die Zuwendung der Mittel und deren Verwendung entscheiden könnte (P 4). Statt dessen hängen solche Entscheidungen von der Vielzahl der beteiligten Gebietskörperschaften mit ihren unterschiedlichsten Interessenlagen ab, was starke Anforderungen an das Management stellt.

Neben der begrenzten Finanzausstattung der Regionalmanagements wurde von einem externen Experten aber noch ein grundsätzliches Problem angesprochen: Regionalentwicklung wird von den meisten regionalen Akteuren als Zusatzgeschäft bzw. als etwas verstanden, wo man zusätzliches, fremdes Geld ausgeben könne. (P 7) Gerade dies ist aber nicht im Sinne einer regionalen Selbststeuerung, die ja die eigenen Potentiale freisetzen und nutzen und nicht die Entwicklung einer Nehmermentalität fördern soll. Darüber hinaus scheitern Projekte nicht nur an den begrenzten finanziellen Ressourcen, sondern häufig auch an den institutionellen Egoismen bzw. an der Einstellung der Akteure (P 7). Ohne sinnvolle Initiativen wird auch ein umfangreiches Budget keine Regionalentwicklung fördern.

Resümee

Eine finanzielle Grundausrüstung der Regionalmanagements in allen drei Regionen ist momentan gesichert. Bei dieser Grundausrüstung handelt es sich aber lediglich um das absolute Minimum, das zur Durchführung eines Regionalmanagements notwendig ist. Eingeschränkt wird die Wirkung des Regionalmanagements zudem dadurch, dass keine zusätzlichen Budgetgrößen für die Projektfinanzierung zur Verfügung stehen. Was nützt schließlich ein Regionalmanagement, das über keine Ressourcen zur Projektinitiierung (und sei es nur für die Anschubfinanzierung) verfügen kann?

Die Ursache dafür ist aber nicht allein in der geringen Fördermittelhöhe, d.h. beim Mittelgeber, zu suchen, sondern sie ist auch eine Folge der Prioritätensetzung der Akteure selbst. Auch wenn die Haushaltslagen der beteiligten Gebietskörperschaften zur Zeit stark eingeschränkt sind, wäre eine bessere Finanzausrüstung des Regionalmanagements durchaus realisierbar, wenn dies von den Akteuren, insbesondere den politischen Akteuren, wirklich gewünscht wäre und sie dementsprechend ihre Prioritäten setzen würden.

9.6 Politische und administrative Rahmenbedingungen

Welche politischen und administrativen Rahmenbedingungen beeinflussen den Regionalmanagementprozess?

Unterstützung seitens der Landesregierung

Die Unterstützung während der ersten Regionalmanagementphase durch die SPD-geführte Landesregierung der zweiten Legislaturperiode wurde von allen Befragten als gut und prozessfördernd bewertet. Das Thema Regionalisierung hatte einen hohen Stellenwert in der Landespolitik. Als besonders positiv wird die Auflegung des Programms zur Förderung der Regionalmanagements in den Regionen hervorgehoben. Hätte es diesen externen Impuls

nicht gegeben, wären insbesondere die Akteure in der Region Halle nie auf die Idee gekommen, sich gemeinsam als Region zu präsentieren (P 3). Auch in den anderen beiden Regionen, in denen die regionale Kooperation bereits eine bewährte Praxis darstellte, brachte die Mittelbereitstellung einen Motivationsschub und demonstrierte die Wichtigkeit der bereits existierenden regionalen Kooperationsbemühungen. Motivationsfördernd wirkte auch, dass die Regierung ein Interesse an der Umsetzung des Regionalmanagements gezeigt hat, was sich z.B. in der aktiven Teilnahme von Vertretern der Ministerien im Beitritt in der Altmark manifestierte (P 1). Eine solche Unterstützung förderte in der Altmark, die nicht auf eine Unterstützung der Regierungspräsidien zählen konnte, die Legitimation und wirkte akzeptanz- und motivationssteigernd. Die institutionelle Unterstützung wurde von Vertretern der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg dagegen kritischer bewertet: Sie hätten sich eine aktivere Rolle der Landesregierung gewünscht, da sie sich teilweise selbst überlassen fühlten. Auch wurde bemängelt, dass die Zielsetzungen sowohl für die erste als auch die zweite Regionalmanagementphase seitens der Landesregierung illusionär gewesen sind und dass realistische Zielvorgaben für die Regionen hilfreich gewesen wären. (P 5) Darüber hinaus wurde die unzureichende Beachtung der REK- bzw. RAP-Projekte bei der Mittelvergabe kritisiert. Der in den 1990er Jahren zugesicherten Vorrangstellung gegenüber anderen Vorhaben sei die Landesregierung nicht gerecht geworden. (P 9)

Weitere Kritik gibt es auch hinsichtlich der Unterstützung während der zweiten Regionalmanagementphase, die im Zusammenhang mit dem Regierungswechsel im April 2002 betrachtet werden muss. Die neue CDU-geführte Regierung misst dem Thema Regionalisierung einen wesentlich geringeren Stellenwert bei als die Vorgängerregierung. Die Akteure aller Regionen sind sich einig, dass die institutionelle Unterstützung im Vergleich zur Vorphase stark abgenommen hat. Auch scheint die neue Landesregierung gegenüber regionalen Projekten weniger aufgeschlossen zu sein (P 4). Gerade die institutionelle Unterstützung ist zur Legitimierung der regionalen Kooperationsvorhaben aber von entscheidender Bedeutung und würde den in Kap. 9.4 geschilderten Akzeptanzproblemen entgegenwirken. Es wäre für die langfristige Planung in den Regionen förderlich, wenn die Landesregierung zu dieser Thematik explizit Stellung beziehen würde, anstatt das Thema stillschweigend zu vernachlässigen.

Ein Vertreter des Ministeriums für Wirtschaft und Arbeit setzte dagegen, dass die Impulsgeberfunktion, die während der Einführungs- und Festigungsphase notwendig gewesen ist, in Zukunft nicht mehr zwingend erforderlich ist. Die allgemeine Begleitung „regional bedeutsamer Projekte aus der Landesinitiative REGIO und das Regionalmanagement im Maße erforderlicher Mitwirkungsleistungen²⁸“ wird aber fortgesetzt werden (P 11). Auf der regionalen Ebene wird diese Unterstützung nach Aussagen der Regionsvertreter bisher aber noch vermisst.

Gestaltung der Förderkulisse

Hinsichtlich der Ausgestaltung der Förderkulisse wurde von den regionalen Vertretern vielfältige Kritik geäußert: Als grundlegendes Problem wurde angesprochen, dass die Fördermittel nicht flexibel eingesetzt und gebündelt werden dürften. So könnte in der Altmark eine Bündelung der Regionalmanagementmittel mit den Fördermitteln aus dem Wettbewerb ‚Regionen Aktiv‘ Überschneidungen reduzieren und somit eine effizientere Nutzung der Mittel ermöglichen (P 1). Auch sei die Kostenfestlegung auf einzelne Budgetgrößen im Regionalmanagementantrag auf die identifizierten Aufgabenbereiche nicht flexibel genug handhabbar. So hat es sich beispielsweise in der Altmark nach der Antragstellung herausgestellt, dass die Einstellung einer zusätzlichen Arbeitskraft für das Regionalmarketing sinnvoll wäre. Eine nachträgliche Anpassung ist aber nicht möglich. (P 2)

²⁸ Unter Mitwirkungsleistung wird eine institutionelle Unterstützung bzw. eine Vermittlungsfunktion verstanden, in der Form, dass Ideen auf regionaler Ebene aufgegriffen und auf die Landesebene weitergeleitet werden. (P 11)

Einen weiteren Kritikpunkt stellt die von Landesseite angesetzten prozessbehindernd wirkenden Bewertungsmaßstäbe dar: Als entscheidendes Kriterium wird oft nicht die qualitative Güte genommen, sondern die Tatsache, ob Mittel abgeflossen sind oder nicht. (P 7) Aus diesem Grund wurden z.B. in der Region Halle reine Infrastrukturprojekte aus der Regio-Initiative mit in das Regionalmanagement aufgenommen, die aufgrund ihrer Thematik eigentlich nicht in das Regionalmanagement gehören, die aber einen adäquaten Mittelabfluss ermöglichen (P 3). Auch werden von den Entscheidungsträgern abrechenbare Ergebnisse verlangt, die ein Regionalmanagement in streng genommener Hinsicht gar nicht bzw. nur begrenzt leisten kann. Weiche Faktoren bzw. durch das Regionalmanagement ausgelöste Effekte finden bei diesen Bewertungsmaßstäben keine Berücksichtigung. Zudem ist der Erwartungsdruck seitens der Geber an das Regionalmanagement sehr hoch; die Mittel und der zeitliche Horizont jedoch sehr begrenzt, so dass die Möglichkeiten zum Erzielen von sichtbaren Veränderungen nur sehr gering sind. (P 4) So kommt es, dass Anträge ‚förderfähig‘ formuliert werden müssen, um den Antragsformalien zu entsprechen (P 2). Den eigentlichen Merkmalen des Regionalmanagements wird man damit dann aber nicht mehr gerecht.

Ein weiteres Problem stellt das Kriterium dar, dass bei Erzielung von Einnahmen während der Förderphase eine Streichung von Förderungen in gleicher Höhe erfolgt. Dies hemmt nicht nur die Eigeninitiative der Regionen, sondern erschwert auch die Übergangsphase zur selbstständigen Finanzierung im Anschluss an die Förderperiode, die dann praktisch von einem Tag auf den anderen funktionieren muss. (P 2)

Bei Betrachtung des Prozesses der Antragstellung wurde die vorgeschriebene EU-Konformität als Hindernis betont, die zu einem zeitlichen Mehraufwand führt. Durch die zeitaufwendige europaweite Ausschreibung wird der Prozess unnötig verzögert. (P 2) Zu Prozessverzögerungen führt auch die Fördermittelbewilligungsdauer der zweiten Regionalmanagementphase, die u.a. darauf zurückgeführt werden kann, dass die Entscheidungsbefugnis über die Mittelvergabe vier verschiedenen Institutionen obliegt (nämlich dem Bund-Länder-Ausschuss, dem Bundeswirtschaftsministerium, dem Wirtschaftsministerium des Landes Sachsen-Anhalt und dem Landesförderinstitut Sachsen-Anhalt). (P 5) So konnte in keiner der Regionen der Übergang zwischen den beiden Regionalmanagementphasen nahtlos erfolgen. Insbesondere in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg, aber auch in der Region Halle, kam es durch den lange ausbleibenden Bewilligungsbescheid zu einer Zwangspause, die demotivierend gewirkt und den Prozess stark behindert hat. So hat z.B. Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg fast zehn Monate auf den Bewilligungsbescheid warten müssen. Eine langfristige Planungssicherheit, die für die Qualität regionaler Entwicklungsprozesse eine entscheidende Voraussetzung darstellt, ist auf diese Weise nicht gegeben.

Ein weiteres Hindernis wird in der Vielfalt an Förderinitiativen gesehen, deren Strukturen auf Landes- und Bundesebene teilweise sehr undurchsichtig sind. (P 8) In der Altmark wurde diesbezüglich die Vielfalt der nicht aufeinander abgestimmten Förderinitiativen, die Regionalmanagements unterschiedlichster Couleur fördern, kritisiert (P 1).

Kritik wurde von allen befragten regionalen Akteuren auch an den Landesinitiativen geübt. Die Landesinitiativen, die eine Verflechtung von Fördertöpfen zur Finanzierung sektorübergreifender Maßnahmen zum Ziel hatten (vgl. Kap. 6), wären ihrem integrativen Anspruch in der Praxis nicht gerecht geworden. Die integrativen Projektansätze sind auf nationaler Ebene aus ihrem Kontext gerissen worden, und sie sind letztendlich doch wieder als Einzelprojektanträge behandelt worden. Das hat dazu geführt, dass in vielen Fällen nur Bruchteile der vernetzten Vorhaben genehmigt worden sind, was die Wirkung der Verbundvorhaben extrem behindert hat. Zudem ist es häufig vorgekommen, dass angekündigte Kofinanzierungen seitens des Landes ausgeblieben sind, obwohl die notwendigen Eigenmittel rechtzeitig akquiriert worden waren. Demgegenüber führt der Vertreter des Ministeriums an, dass die Landesinitiativen von den Adressaten „gründlich missverstanden“ worden sind (P 11). Die Regionen hatten in ihnen eine besondere oder zusätzliche Fördermöglichkeit gesehen, mit der sie zusätz-

liche Fördermittel an die Region binden konnten. Anstatt Schwerpunkte zu setzen und nach regionalen Entwicklungslösungen zu suchen, sind die ursprünglichen Projekte lediglich auf das Programm zugeschnitten worden. Das komplexe Herangehen seitens der Regionen hat nicht funktioniert, was evtl. auch daran gelegen haben mag, dass die Erwartungen seitens des Landes nie richtig formuliert worden sind. (ebd.) Unabhängig von den Ursachen sind sich die Regionen- und der Landesvertreter aber einig, dass die Landesinitiative letztendlich nur zu einem ungerechtfertigten Verwaltungsaufwand geführt hat, ohne aber angemessene Wirkungen zu erzielen. Aus diesem Grund wird sie auch nach ihrem Auslaufen 2004 nicht weiter fortgesetzt werden.

Rahmenbedingungen auf Bundes- und EU-Ebene

Als weiterer rahmensetzender Faktor steht auf der Bundesebene zur Zeit die Abschaffung bzw. Neustrukturierung der GRW zur Diskussion. Auf der EU-Ebene werden sich im Rahmen der Osterweiterung neue Rahmenbedingungen für die Regionalförderung entwickeln. (vgl. Kap. 9.8) Dabei stellt sich vor allem die Frage, auf welche Art und Weise die Strukturförderung nach dem Ende der derzeit laufenden Strukturfondsphase, d.h. ab 2007, in den neuen Bundesländern fortgesetzt wird.

Integration regionaler Belange in die Förderpolitik auf nationaler und Bundesebene

Die befragten regionalen Akteure sehen alle einen großen Bedarf in einer gezielten Abstimmung zwischen den Fördermittelgebern und -empfängern. Zu oft werden Förderprogramme in einem Top-Down-Ansatz für die Regionen, anstelle mit den Regionen erarbeitet. Um eine bessere Wirkung erzielen zu können, sollten die Förderprogramme zukünftig stärker mit den Adressaten abgestimmt und unter konkreter Einbeziehung ihrer Belange geplant werden. Zudem wäre es hilfreich, wenn den Regionen eine größere Autonomie hinsichtlich der Mittelverwendung und -verwaltung zukommen würde (P 4). Selbst wenn in manchen Fällen Rücksprachen mit den Regionen gehalten werden, werden deren Einwände letztendlich doch nicht berücksichtigt (P 2). Auch die Abstimmung zwischen den Ministerien ist verbesserungswürdig, insbesondere um sich überschneidende Förderprogramme zu vermeiden (P 1).

Von Landesseite aus wird dagegen argumentiert, dass z.B. die Landesinitiative REGIO auf die regionalen Belange zugeschnitten gewesen sei. Das eigentliche Problem liegt darin, dass in den Regionen oft Projekte erdacht werden, die am Ende nicht förderfähig sind. Dies weckt den Eindruck, dass die nationale Ebene nicht weiß, was die regionale Ebene braucht. (P 11)

Dem kann wiederum entgegengehalten werden, dass die Projekte nicht förderfähig sind, da die Förderprogramme nicht auf sie zugeschnitten sind. Da eine ausführliche Analyse der Förderprogramme im Vergleich zu den gestellten Projektanträgen jedoch den Rahmen dieser Arbeit gesprengt hätte, soll es genügen, diesen kontroversen Sachverhalt aufgezeigt zu haben ohne ihn im Detail zu vertiefen.

Auflösung der Regierungspräsidien

Ein weiterer rahmenbestimmender Faktor ist in den Regionen Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg und Halle die Auflösung der Mittelinstanzen zum 01.01.2004. Die Regierungspräsidenten beider Regierungsbezirke haben mit ihrem Engagement und mit dem ständigen Hervorheben der Bedeutung regionaler Kooperation für die Regionalentwicklung das Verständnis für die Zusammenarbeit gefördert. Darüber hinaus konnte über die Nutzung der materiellen und personellen Infrastruktur der Regierungspräsidien kostensparend gearbeitet werden. Es bleibt die Frage, wie dieser Wegfall zukünftig kompensiert werden kann. Hinsichtlich der institutionellen Unterstützung sei auch in diesem Zusammenhang wieder auf das Patenschaftsmodell verwiesen.

Resümee

Der Regionalmanagementprozess wird von einer Vielzahl von Rahmenbedingungen beeinflusst, die entweder prozessfördernd oder prozesshemmend wirken. Als besonderer Faktor ist die Initiativfunktion der Landes- und Bundesregierung hervorzuheben. Ohne die Bereitstellung der Anreizstrukturen wäre ein derartiges Regionalmanagement in den meisten Regionen nicht durchgeführt worden.

Auch wenn die Förderung per se positiv zu bewerten ist, so ist die Ausgestaltung des Förderprogramms durch einige Mängel gekennzeichnet. So ist z.B. für die Regionen eine langfristige Planungssicherheit von großer Wichtigkeit. Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage sind langfristig ausgerichtete Förderprogramme aber sicher eine - wenn auch wünschenswerte - Illusion. Dennoch sollte im Rahmen des Möglichen versucht werden, den Regionen einen klaren und konsequenten, nachvollziehbaren Rahmen zu bieten. Das würde bedeuten, dass die Landesregierung endlich explizit Stellung zum Thema Regionalisierung beziehen müsste. Darüber hinaus müssten die Regionen stärker in die Planung der Förderprogramme einbezogen werden, um zukünftig die Entwicklung umsetzungsorientierter, praxisnaher Programme mit angemessenen Bewertungsmaßstäben²⁹ schaffen zu können.

Wichtig ist aber auch, dass die Regionen die finanzielle Förderung der Regionalmanagementinitiativen als Anschubfinanzierung und nicht als dauerhafte Subvention verstehen. Der Aufbau selbsttragender Strukturen sollte dementsprechend oberste Priorität erhalten. Auf diese Weise könnte die Erfüllung realitätsferner Förderkriterien umgangen und bestehende Unsicherheitsfaktoren eliminiert werden, die aus der Abhängigkeit von Förderprogrammen resultieren.

9.7 Leistungsfähigkeit

Wie sind die bisher erreichten Ergebnisse und Effekte im Hinblick auf die Förderung einer regionalen Selbststeuerung und den Beitrag für eine nachhaltige Regionalentwicklung zu bewerten?

Regionale Selbststeuerung

Die regionale Gremien- und Institutionenstruktur hat sich in ihren Grundzügen in allen drei Regionen während des Regionalmanagementprozesses bewährt und die Fähigkeit zur regionalen Selbstorganisation demonstriert. Bei den Kooperationskonstruktionen handelt es sich nicht um starre Gebilde, sondern um flexible Strukturen, die bei Bedarf modifiziert werden können (vgl. Kap. 9.3). Neben der Erarbeitung übergeordneter Entwicklungsleitlinien in Form

²⁹ Exkurs: Das Dilemma der Bewertungsmaßstäbe

Natürlich ist es für einen effizienten Mitteleinsatz für ein so ‚weiches‘ Instrument wie das Regionalmanagement förderlicher, keinen klar quantifizierbaren Bewertungsmaßstäben genügen zu müssen. Auf der anderen Seite sind die Mittelgeber zu verstehen, die Rechenschaft über die von ihnen ausgehenden Mittel verlangen. Wenn sich eine Regierung jedoch für den Einsatz eines Instrumentes wie dem Regionalmanagement entscheidet, wäre es dann nicht konsequenter, wenn sie dazu auch angemessene Bewertungsmaßstäbe entwickeln bzw. auch mal nach dem Prinzip des Vertrauens Geld ausgeben würde (auch wenn es den gängigen Förderprinzipien widerspricht)? Natürlich stellt sich dann die Frage, ob die Mittel zweckgebunden und sinnvoll eingesetzt werden würden. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass die Regionen das Geld nicht unnützlich ausgeben werden, zumindest nicht uneffektiver, als es unter den gegebenen Förderkriterien und Bewertungsmaßstäben der Fall ist, wo aufgrund von Parallelplanungen und ‚Mittelabflussprojekten‘ wertvolle Mittel verloren gehen. Wäre es wirklich so schlimm, wenn die Regionen die Mittel zwar zweckentfremdet, aber dafür effizient einsetzen würden? Die Theorie der Regionalisierung ist eine Sache, aber in der Umsetzung wäre es ein konsequenter, logischer Schritt, den Regionen auch die Kompetenz für eine eigenständige Mittelverwaltung zuzugestehen. (Nach dem Motto: „Die Beteiligten werden schon wissen, was für sie am Wichtigsten ist.“)

der REKs, waren die Regionen in der Lage, konkrete Projekte zu planen und umzusetzen, die ohne das Regionalmanagement nicht hätten durchgeführt werden können. Hervorhebenswert ist dabei in allen drei Regionen die Entwicklung von isolierten Einzelprojekten hin zu regionalen Verbundvorhaben, die einzelnen Entwicklungsschwerpunkten zugeordnet werden können. Die gezielte Konzentration auf Schwerpunkthandlungsfelder - wenn auch in unterschiedlich starkem Ausmaß - in der zweiten Regionalmanagementphase ist als deutliches Ergebnis der ersten Regionalmanagementphase zu bewerten. Während des Regionalmanagements wurden sich die Akteure darüber hinaus der Bedeutung einer effektiven Öffentlichkeitsarbeit bewusst. Das Binnenmarketing wurde dementsprechend in allen Regionen verstärkt, was zu einer Verbesserung des regionalen Selbstverständnisses bzw. der regionalen Identität geführt hat. Im Bereich des Außenmarketings sind die Regionen noch nicht bzw. nur ansatzweise tätig, wobei ein wachsendes Verständnis gegenüber der Notwendigkeit dieses Aufgabenfeldes zu beobachten ist. Hervorzuheben ist auch der selbstkritische Blickwinkel in der Altmark, aber auch in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg, der Lernprozesse begünstigt. Die Voraussetzung für eine langfristige Zusammenarbeit, nämlich die Demonstration des Nutzens des Regionalmanagements für die regionalen Akteure, konnte bisher - wenn auch in unterschiedlicher Intensität - in allen Regionen erreicht werden.

Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung

Mit der Durchführung des Regionalmanagements war es den Regionen möglich, einen Beitrag zur Förderung der regionalen Entwicklung zu leisten. Dem Anspruch einer nachhaltigen Regionalentwicklung konnten sie aber nur in sehr elementaren Ansätzen genügen: Durch eine verbesserte Koordinierung, - wenn auch in einem unterschiedlich starken Umfang - konnten immerhin Parallelplanungen und der Ressourcenverbrauch in zeitlicher, personeller und finanzieller Hinsicht reduziert werden. Kritisch angemerkt werden muss jedoch die in allen Regionen fehlende bzw. nur mangelhaft ausgeprägte ökologische Komponente. Auch der soziale Aspekt hat gegenüber dem wirtschaftlichen Blickwinkel nur einen untergeordneten Stellenwert. Das Regionalmanagement wird in allen drei Regionen in erster Linie als Instrument zur Verbesserung der wirtschaftlichen Entwicklung genutzt. Die übrigen zwei Säulen der Nachhaltigkeit finden keine bzw. nur eine sehr geringe Beachtung, so dass das in den drei Regionen angewendete Regionalmanagement nicht als Instrument zur Förderung einer nachhaltigen Regionalentwicklung bezeichnet werden kann.

Resümee

In allen drei Regionen wurden mit dem Regionalmanagement sichtbare Ergebnisse und Effekte erzielt. Begrenzt werden die Wirkungen von unterschiedlichen Faktoren, die in den Kap. 9.1 bis 9.6 thematisiert wurden. Es hätte insgesamt also mehr erreicht werden können, wenn z.B. die Konkurrenzprobleme in geringerem Maße existent gewesen wären. Vor dem Hintergrund der zeitlichen Begrenzung des geförderten Regionalmanagements und der Tatsache, dass regionale Kooperationen einen gewissen zeitlichen Übungshorizont benötigen, um langfristig gesehen Annäherungen zwischen den Konflikt- und Konkurrenzparteien zu ermöglichen, sind die erreichten Ergebnisse und Effekte aber durchaus als eine nennenswerte Leistung zu bewerten. Insbesondere bei einer Auswertung der Ergebnisse und Effekte der ersten Regionalmanagementphase im Vergleich zur Ausgestaltung der zweiten Phase, sind in allen drei Regionen deutliche Lernprozesse erkennbar, was den Wert des Regionalmanagements verdeutlicht.

9.8 Perspektiven

Wie sieht die Perspektive des Regionalmanagements aus und wie ist sie zu bewerten?

Welche Zukunftsszenarien gibt es und wie sind sie zu beurteilen?

Die Perspektive des Regionalmanagements ist in erster Linie abhängig von drei zentralen Fragestellungen, die es in den Regionen zu beantworten gilt:

1. Sieht die Region eine Notwendigkeit in der Fortsetzung ihres Regionalmanagements?
D.h., wollen die Akteure das Regionalmanagement fortsetzen und sind sie bereit, die dafür notwendigen Inputs zu leisten? (Willensbekundung)
2. Wenn ja, auf welche Weise kann eine langfristige Zusammenarbeit gesichert werden?
D.h., welche institutionellen Szenarien gibt es? (institutionelle Perspektive)
3. Welche Finanzierungsformen stehen zukünftig zur Verfügung?
(finanzielle Perspektive)

1. Willensbekundung

Die Frage, ob von den regionalen Akteuren eine Fortsetzung ihres Regionalmanagements gewünscht wird, hängt u.a. von folgenden Faktoren ab:

- Qualität der Ergebnisse der jetzigen Regionalmanagementphase
Wenn die Akteure der Meinung sind, dass die Ergebnisse gegenüber dem zeitlichen und finanziellen Aufwand einen Mehrgewinn darstellen, werden sie einer Fortsetzung positiver gegenüber stehen als wenn die Ergebnisse von ihnen als unzureichend betrachtet werden. Wie die Ergebnisse ausfallen werden, ist aber noch nicht genau abzusehen.
- Vorhandensein engagierter Leit- und Führungspersonen
Wenn die derzeit tätigen Führungspersonen in der Region bleiben, ist die Perspektive hinsichtlich dieses Faktors positiv einzuschätzen.
- Vorhandensein zusätzlicher, in der Regionalentwicklung tätigen Initiativen
In der gegenwärtigen Situation wird beispielsweise in der Region Halle eine stärkere Mitarbeit in der Initiative Mitteldeutschland diskutiert, die mit großer Wahrscheinlichkeit zulasten des Regionalmanagements erfolgen würde.

Ob das Regionalmanagement fortgeführt werden soll, ist letztendlich eine politische Entscheidung der beteiligten Gebietskörperschaften. Ein gezieltes Motivationsmanagement kann einen Beitrag dazu leisten, die Vertreter der Gebietskörperschaften, aber auch die übrigen Akteure von der Notwendigkeit des Regionalmanagements zu überzeugen. Fehlt jedoch ein grundlegender Wille in der Region, so können auch akzeptanzverbessernde Maßnahmen, wie z.B. das explizite Herausarbeiten des Nutzens der Kooperation und eine intensive Öffentlichkeitsarbeit, nur eine begrenzte Wirkung erzielen. Es stellt sich die Frage, ob es in Regionen, in denen ein einheitliches Regionsverständnis fehlt und in denen sich die Gebietskörperschaften jeweils anderen Räumen zugehörig fühlen, überhaupt sinnvoll ist, ein gemeinsames Regionalmanagement zu implementieren. Auf der einen Seite kann argumentiert werden, dass sich durch so eine spezielle Förderung in den Regionen ein regionales Verständnis bilden kann. In diesem Falle würde das Regionalmanagement eine Katalysatorfunktion wahrnehmen. Auf der anderen Seite kann dagegen gehalten werden, dass sich in Regionen, in denen ein solches Verständnis vor der Implementierung des Regionalmanagements nicht ausgebildet ist, auch durch das Regionalmanagement mit großer Wahrscheinlichkeit keine

ausreichende Wirkung erzielen kann. Hätte es den externen finanziellen Anreiz nicht gegeben, hätte beispielsweise die Region Halle keine Eigeninitiative ergriffen. Wäre es vielleicht sogar sinnvoller gewesen, wenn sich jede Teilregion dem von ihr präferierten Raum angeschlossen hätte? Doch dafür hätten nicht so leicht Fördermittel akquiriert werden können. Da in Zukunft die Möglichkeiten einer externen Förderung abnehmen werden (vgl. finanzielle Perspektiven) wird dieses Problem von abnehmender Bedeutung sein. Denn wenn sich die regionalen Akteure eigenständig um die Finanzierung kümmern müssen, werden sie das nur in Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern tun, denen sie sich verbunden fühlen.

In der Altmark sehen die Perspektiven hinsichtlich der regionalen Akzeptanz am besten aus. Die regionale Zusammenarbeit hat sich in einem zehnjährigen Kooperationsprozess als fester Bestandteil der Region entwickelt. Auch wenn es Verbesserungsbedarf gibt, wird die Zusammenarbeit in der Region als notwendig und sinnvoll empfunden. (P 11)

Bei der Beurteilung der Perspektiven der Region Halle herrschen zwei unterschiedliche Meinungsstränge vor: Der regionsexterne Experte schätzt eine Fortsetzung des Regionalmanagements als relativ unrealistisch ein, da die Gebietskörperschaften aufgrund der unterschiedlichsten Interessenlagen zukünftig wohl nicht bereit sein werden, die nötigen Inputs für die Fortsetzung aufzubringen. Vor dem Hintergrund des starken Einflusses der Initiative Mitteldeutschland ist es wahrscheinlicher, dass die Region sich dort stärker einbringen wird. (P 11) Die befragten regionsinternen Akteure, die sich derzeit im Regionalmanagement engagieren, beurteilen die Perspektive dagegen wesentlich optimistischer. Das könnte u.a. darauf zurückzuführen sein, dass die regionsinternen Akteure nicht gegen ihre eigene Arbeit argumentieren möchten, oder dass ihnen der nötige Abstand zur kritischen Betrachtung fehlt, oder aber auch darauf, dass dem externen Betrachter das nötige Detailwissen fehlt. Von den regionsinternen Akteuren wurde angemerkt, dass sich die Gebietskörperschaften dazu entscheiden hätten, das Regionalmanagement fortzusetzen, um sich mit Hilfe dieses Instruments als Region stärker in die Initiative Mitteldeutschland einbringen zu können. Unabhängig davon, ob die Bewertung der regionsinternen oder -externen Experten realistischer ist, sind die Perspektiven in der Region Halle grundsätzlich aber schlechter zu bewerten als in der Altmark und wahrscheinlich auch schlechter als in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg.

Auch in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg gibt es ein divergierendes Meinungsbild zwischen regionsinternen und -externen Experten. Während auch hier von externer Seite aus eine eher pessimistische Einschätzung erfolgt, sehen die regionsinternen Akteure die Situation optimistischer. Insgesamt kann die Situation aber u.a. aufgrund der einheitlicheren Interessenlage aber besser als in der Region Halle eingeschätzt werden. Eine Fortführung der Regionalmanagementtätigkeiten ist durchaus als realistisch einzuschätzen, wenn die o.g. Faktoren positiv ausfallen.

2. Institutionelle Perspektive

Sollten sich die regionalen Akteure darauf verständigen, dass das Regionalmanagement nach dem Auslaufen der derzeitigen Förderperiode fortgeführt werden soll, stellt sich die Frage dessen institutioneller Ausgestaltung. Diese wird im Folgenden für jede Region einzeln betrachtet:

Region Altmark

Aufgrund der derzeit schwachen Institutionalisierungsform, den aber insgesamt positiven Aussichten bzgl. einer Fortsetzung der Kooperation, sollte in der Altmark die Institutionalisierung oberste Priorität erhalten. Auf diese Weise würde eine Basis für eine langfristig angelegte Zusammenarbeit gelegt werden. Eine stärkere Institutionalisierung sollte dabei noch in der laufenden Regionalmanagementperiode erreicht werden. Ist die Förderung erst einmal aus-

gelaufen, wird es aufgrund der desolaten Haushaltslage um so schwieriger sein, eine Institutionalisierung zu vollziehen. Wie die Erfahrung in der Praxis zeigt, sind Institutionalisierungsprozesse mit einem großen Aufwand verbunden und brauchen dementsprechend einen großen Vorlauf; - es besteht also ein dringender Handlungsbedarf.

Folgende institutionelle Szenarien sind denkbar:

1. Übernahme des Regionalmanagements als neue Pflichtaufgabe durch die Regionale Planungsgemeinschaft

Das Budget der Regionalen Planungsgemeinschaft müsste dementsprechend von den Kreistagen aufgestockt werden, damit diese die zusätzliche Aufgabe erfüllen kann.

Für diese Variante spricht die effektive Nutzung der vorhandenen Strukturen der Regionalen Planungsgemeinschaft, die über die nötige Legitimation und das nötige Know-How verfügt. Darüber hinaus könnte in sinnvoller Weise auf die bereits gesammelten Erfahrungen bei der Abstimmung der informellen Aufgaben zurückgegriffen und eine auf Langfristigkeit angelegte Koordinierung der informellen Aufgaben gesichert werden.

Schwächen dieser Variante liegen in der relativ großen Abhängigkeit von politischen Entscheidungen, dem allgemeinen Imageproblem der Regionalplanung und deren Verankerung in administrativen und bürokratischen Handlungsweisen.

2. Einrichtung einer eigenständigen Institution in Form einer GmbH oder einer Stiftung

Die Vorteile einer fest institutionalisierten, eigenständigen Institution lägen in deren Unabhängigkeit von politischen Entscheidungen und vom Finanzhaushalt der Gebietskörperschaften, was große Handlungsspielräume sichern würde.

Das entscheidende Hindernis bei dieser Variante läge jedoch in dem dafür notwendigen Startkapital, das die Region in kurzer und mittelfristiger Zukunft nicht aufbringen kann.

3. Angliederung des Regionalmanagements an bestehende Strukturen, wie z.B. den ‚Regionen Aktiv - Die Altmark mittendrin e.V.‘

Der Aufgabenbereich des Vereins müsste in diesem Falle um die Regionalmanagementaktivitäten erweitert werden.

Das entscheidende Argument, das für eine Zusammenlegung spricht, ist die Reduzierung der Anzahl an parallel laufenden Managementinitiativen, was zu einer Ressourcenbündelung führen und Synergieeffekte ermöglichen würde. Zudem könnten vorhandene und bewährte bzw. in der Region akzeptierte Strukturen gezielt genutzt werden.

Als Nachteile dieser Variante könnten sich eventuelle Uneinstimmigkeiten bei der Neuorganisation der Aufgabenfelder und die u.U. unsichere finanzielle Basis erweisen. Aufgrund der niedrigeren Finanzausstattung (im Vergleich zu einer GmbH oder einer Stiftung), ist diese Form durch eine gewisse Abhängigkeit von politischen Entscheidungen gekennzeichnet, - wenn auch in geringerem Maße als bei der ersten Variante. Zudem ist eine solche Erweiterung des bestehenden Vereins aus förderrechtlichen Gründen während der laufenden Förderphase durch das BMVEL mit großer Wahrscheinlichkeit nur schwer möglich.

Die Variante 2 ist aufgrund der fehlenden finanziellen Mittel in kurz- und mittelfristiger Perspektive als relativ unrealistisch zu bewerten.

Bei der Entscheidung zwischen den anderen beiden Alternativen (Variante 1 und 3) ist als wichtiges Entscheidungskriterium - wie es sich z.B. in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg und der Region Halle gezeigt hat - die Akzeptanz der Trägerstrukturen zu beachten (vgl. Kap. 9.4). Folglich sollte zur Verbesserung der Entscheidungsgrundlage die Prüfung der Außenwahrnehmung der Regionalplanung und des Vereins durch die regionalen Akteure und der Öffentlichkeit erfolgen.

Bezogen auf die Regionalplanung heißt das, dass genau untersucht werden müsse,

- in wie weit die Regionale Planungsgemeinschaft in der Öffentlichkeit mit dem Problem eines negativen Images konfrontiert ist und
- ob die bürokratischen Hemmnisse bzw. das Verwaltungshandeln der Regionalplanung von den Akteuren als prozessbehindernd angesehen werden.

Sollte dies der Fall sein und sollten darüber hinaus Zweifel daran bestehen, dass dieser Wahrnehmung auch mit einer gezielten Öffentlichkeitsarbeit nicht ausreichend entgegen gewirkt werden kann, so sollte von dieser Variante Abstand genommen werden.

Bei der Angliederung an den bestehenden Verein Die Altmark mittendrin e.V. ist zu prüfen,

- ob er durch eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung gekennzeichnet ist, oder ob er nur als eine Initiative unter vielen gesehen wird, deren Auftrag unklar im Gewirr der unterschiedlichen Managementinitiativen ist und
- ob das evtl. negative Bild durch eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit verbessert werden kann.

Sind diese Rahmenbedingungen erfüllt, so ist weiter zu prüfen, wie seine institutionellen und finanziellen Perspektiven nach Beendigung der Bundesförderung aussehen und ob eine Erweiterung bzw. eine Fusionierung beider Managementinitiativen konform zu den Förderrichtlinien ist. Schließlich sind die zukünftigen Aufgabenfelder zu identifizieren und die Kompetenzbereiche festzulegen. Bei diesem Modell könnten die für die Region wichtigen Aufgabenbereiche, zu denen insbesondere auch die Landwirtschaft zählt, gebündelt bearbeitet werden. Die derzeitige Verbindung zur Regionalen Planungsgemeinschaft sollte aber in jedem Fall aufrecht erhalten werden, damit diese weiter ihre übergeordnete Koordinierungsfunktion wahrnehmen kann.

In Abhängigkeit der Rahmenbedingungen und der Wahrnehmung beider in Frage kommenden Einrichtungen durch die Öffentlichkeit sollte dann die Entscheidung erfolgen. Sollten beide Varianten nach eingehender Prüfung der oben erwähnten Fragestellungen realisierbar sein, so ist die Vereinsvariante bevorzugt auszuwählen (vgl. Abb. 7 im Anhang A 4). Könnten durch dieses Modell doch zwei auf die Regionalentwicklung abzielende Initiativen sinnvoll gebündelt werden, ohne dass die Verbindung zur formellen Regionalplanung verloren gehen würde.

Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg

In Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg können folgende Szenarien identifiziert werden:

1. Übernahme des Regionalmanagements als neue Aufgabe durch die Regionale Planungsgemeinschaft
Voraussetzung dabei wäre die Aufstockung der finanziellen und personellen Ressourcen der Regionalen Planungsgemeinschaft.
Von Vorteil wäre bei dieser Variante die verbesserte Abstimmung zwischen informellen und formellen Aufgaben und die stärkere Einbeziehung der Regionalplanung in die regionalentwicklungsbezogenen Aufgaben. Zudem würde das Konkurrenzproblem zu den lokalen Wirtschaftsförderungen reduziert werden.
Gegen diese Variante sprechen die derzeit begrenzten finanziellen Spielräume der Gebietskörperschaften, die eine Aufstockung des Budgets der Regionalen Planungsgemeinschaft derzeit nicht ermöglichen. Darüber hinaus sind die Erfahrungen der Regionalen Planungsgemeinschaft bei der Ausübung von freiwilligen Aufgaben aufgrund ihrer bisher mangelhaften Integration als relativ gering zu bewerten. Und schließlich ist zu bezweifeln, ob die Akzeptanz der Regionalplanung höher als die der WTA ist.
2. WTA als Träger mit Integration der Geschäftsstelle Regionale Entwicklung
Der entscheidende Vorteil dieser Variante liegt in der Bündlung der regionalbedeutsamen Tätigkeiten in den Bereichen Wirtschaft, Tourismus und Kooperation. Ressourcen könnten auf diese Weise effizient eingesetzt und Synergieeffekte sinnvoll genutzt werden. Zudem würde dieses Modell die bestehenden Abstimmungsprobleme zwischen der WTA und der GRE lösen.
Gegen diese Variante spricht die Verbindung zur Verwaltung bzw. zum Land, die auf diese Weise verloren gehen würde. Darüber hinaus könnten die bestehenden Akzeptanzprobleme bei einer zukünftig fehlenden Legitimation durch das Regierungspräsidium die Effektivität dieser Variante behindern.
3. WTA als Träger ohne die Anbindung der Geschäftsstelle
Vorteil dieser Variante wäre der geringe Organisationsaufwand, da alles beim Alten bleiben könnte. Würde darüber hinaus die Geschäftsstelle nach dem Modell in der Region Halle (rotierend oder fest) an eine der bestehenden Gebietskörperschaften oder aber an die Regionale Planungsgemeinschaft angegliedert werden, könnte die Verbindung zur Verwaltung aufrecht erhalten werden. Die Ansiedlung an die Regionale Planungsgemeinschaft hätte zum Vorteil, dass diese dann stärker in den Regionalmanagementprozess integriert werden würde.
Das bestehende Problem der Koordinierung zwischen der WTA und der Geschäftsstelle würde dann aber wahrscheinlich auch in Zukunft bestehen bleiben. Außerdem wäre das Regionalmanagement dann in zweifacher Sicht mit Akzeptanzproblemen konfrontiert: Das Image der Regionalplanung und das Konkurrenzdenken der lokalen Wirtschaftsförderungen.

Die Variante 1 ist aufgrund der begrenzten Ressourcen und der bisher so gering gehaltenen Zusammenarbeit zwischen der Regionalplanung und dem Regionalmanagement als zukünftiges Modell nicht zu befürworten.

Da sich die WTA in den vergangenen Jahren als tatkräftige, hochengagierte Institution bewährt hat, sollte sie auch weiter in diesem Bereich tätig bleiben. Den bestehenden Akzeptanzproblemen kann durch ein gezieltes Motivationsmanagement, die kontinuierliche Vermittlung zwischen konkurrierenden Einrichtungen und die verstärkte Integration der lokalen Wirtschaftsförderungen entgegengewirkt werden. Es bleibt folglich nur noch zwischen Variante 2 und 3 zu entscheiden: Wenn die Finanzierung der Variante 2 sichergestellt werden kann, d.h. wenn die Kosten, die bei der Übernahme der Geschäftsstelle Regionale Entwicklung für die WTA entstehen, aufgebracht werden können, sollte die Geschäftsstelle in jedem Falle an die

WTA angebunden werden (vgl. Abb. 9 im Anhang A 4). Auf diese Weise kann der querschnittsorientierten Ausrichtung des Regionalmanagements besser Rechnung getragen werden. Die Zusammenarbeit zwischen beiden Einheiten hat sich in den vergangenen Jahren als fruchtbar, aber ausbaufähig erwiesen. Durch die Zusammenlegung könnte diese nun intensiviert werden. Die Verbindung zur Verwaltung würde dann immer noch über die beteiligten Gebietskörperschaften und im Falle des ‚Patenschaftsmodells‘ über eine Leitperson auf Landesebene sichergestellt werden.

Region Halle

Folgende Szenarien sind für die Region Halle denkbar:

1. Übernahme des Regionalmanagements als neue Pflichtaufgabe durch die Regionale Planungsgemeinschaft

Die Vor- und Nachteile gestalten sich ähnlich wie in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg. Die Variante gestaltet sich in der Region Halle aber noch unrealistischer, da sich die Regionalplanung in den bisherigen Regionalmanagementprozess in noch geringerem Maße als in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg eingebracht bzw. Interesse gezeigt hat.

2. Gründung eines regionalen Kompetenzzentrums

Die Gründung einer Regionalagentur als zentrale Bündelungsstelle für personelle und finanzielle Ressourcen steht zur Zeit in der Region zur Diskussion. Auf diese Weise könnten die verschiedenen regionalen Initiativen, die derzeit nebeneinander herlaufen, sinnvoller koordiniert werden. Neben der Integration des Regionalvereins und des Regionalforums wird überlegt u.a. auch den Bereich Tourismus einzubeziehen. Übergeordnetes Ziel ist neben der Straffung der Strukturen ein effizienterer Mitteleinsatz und eine verstärkte Nutzung von Synergieeffekten. Alle in die Region fließenden Mittel, insbesondere zusätzlich akquiriertes privates Kapital, sollen dann idealerweise an dieser zentralen Stelle gebündelt und abgestimmten Zwecken zugewiesen werden.

Den beschriebenen Vorteilen steht per se kein Nachteil gegenüber. Es ist aber zu bezweifeln, dass die beteiligten Gebietskörperschaften ein ausreichend starkes Interesse daran haben und dass sie die notwendigen Inputs dafür aufwenden werden.

Zur genaueren Ausgestaltung eines solchen Kompetenzzentrums bestehen noch keine detaillierteren Planungen; grundsätzlich sind aber zwei Varianten denkbar:

- 2a. Der Regionalverein als Dach des Kompetenzzentrums

Für die Umsetzung dieser Variante müssten die Kompetenzbereiche des Regionalvereins ausgeweitet und dessen Ressourcenausstattung vergrößert werden. Das Regionalforum würde bei dieser Variante als Sprachrohr der Region fungieren, während der Regionalverein das Organisationsdach bildet.

Der Vorteil dieser Variante liegt darin, dass die bereits vorhandene institutionalisierte Struktur des Regionalvereins sinnvoll genutzt werden kann.

Hindernisse könnten jedoch Uneinstimmigkeiten und Konkurrenzgebaren zu den zu integrierenden Initiativen darstellen. Die zentrale Frage stellt sich jedoch darin, ob diese ‚Machtzunahme‘ des Regionalvereins in der Region gewünscht ist.

- 2b. Der Regionalverein als Teil des Kompetenzzentrums

Dem Regionalverein würde in diesem Modell eine wesentlich geringere Bedeutung zukommen als bei der Alternative 2a. Immerhin würde er aber durch die Anbindung an das Kompetenzzentrum eine größere Legitimität erhalten als bei der Variante 3. Um parallele Aktivitäten auszuschließen, müssten die Aufgabenbereiche und Funktionen des Regionalvereins und des Regionalforums neu definiert werden.

Wenn eine andere Struktur identifiziert werden kann, die als übergeordnete Klammer das Kompetenzzentrum bilden kann, und sich der Verein z.B. aufgrund man-

mangelnder Akzeptanz von den Akteuren als ungeeignet für die Wahrnehmung dieser Aufgabe angesehen wird, stellt diese Variante eine diskutabile Alternative zur Variante 2a dar.

Der Nachteil liegt für den Regionalverein bzw. das Regionalmanagement darin, dass diese Variante einen Machtverlust bedeuten würde und dass eventuell Konkurrenzsituationen zu anderen an das Kompetenzzentrum angeschlossene Initiativen entstehen könnten. Insgesamt würden dadurch die Perspektiven des Regionalvereins bzw. des Regionalmanagements schlechter aussehen, als bei der Variante 2a.

3. Weiterhin getrennte Führung von Regionalverein und Regionalforum

Bei dieser Alternative würde die Struktur praktisch in seiner jetzigen Ausprägung bestehen bleiben.

Der Vorteil liegt in dem geringen Organisationsaufwand.

Es ist jedoch zu vermuten, dass diese Variante auf ein langsames Auslaufen des Regionalvereins hinauslaufen würde. Akzeptanzprobleme und Interessensdivergenzen würden mit großer Wahrscheinlichkeit überhand nehmen, wenn die übergeordnete Klammer, nämlich die Fördermittel für das Regionalmanagement, in Zukunft wegfallen.

Im ersten Quartal 2003 wurde von den beteiligten Gebietskörperschaften darüber entschieden, dass der Regionalverein auch zukünftig weiter bestehen solle. Seine Funktion wird zukünftig vor allem als Instrument bzw. als Sprachrohr der Region für eine stärkere Mitarbeit in der Initiative Mitteldeutschland gesehen. (P 9) Eine nähere Ausgestaltung wurde aber noch nicht diskutiert. Es liegt jedoch die Vermutung nahe, dass das Aufgabenfeld des ganzheitlichen Regionalmanagements aufgegeben werden wird zu Gunsten eines stark modifizierten bzw. reduzierten Handlungsfeldes, das sich auf die Zusammenarbeit mit der Initiative Mitteldeutschland konzentriert. Immerhin ist dies ein Handlungsfeld, in dem - als kleinsten gemeinsamen Nenner - alle Beteiligten einen Bedarf sehen.

Vor dem Hintergrund der Verschiebung des Handlungsfeldes des Regionalvereines und vor dem Hintergrund, dass die erste und dritte Variante wenig überzeugend sind, ist die zweite Variante zu bevorzugen, da sie das größte Überlebenspotential beinhaltet (vgl. Abb. 11 im Anhang A 4). Die Wahl zwischen den Varianten 2a und 2b ist vor allem von der Bedeutung abhängig, die dem Regionalverein in Zukunft beigemessen werden soll. Auch hier gilt zu klären,

- wie sich die Akzeptanz seitens der beteiligten Akteure, aber auch der Öffentlichkeit und insbesondere der potentiellen privaten Kapitalgeber gestaltet und
- wie sie gegebenenfalls verbessert werden kann.

In Anbetracht der Tatsache, dass der Regionalverein zur Zeit die einzige legitimierte Institution dieser Art in der Region darstellt und rechtlich gesehen gute Voraussetzungen bietet, ist die Szenario 2a zu befürworten. - Es sei denn, es besteht die Möglichkeit der Gründung einer fester institutionalisierten privatrechtlichen Form einer GmbH oder einer Stiftung. Insbesondere vor dem Hintergrund der zukünftig stärkeren Ausrichtung auf die Akquisition privaten Kapitals ist diese Variante zu empfehlen und auf ihre Durchführbarkeit zu prüfen.

Im Gegensatz zur Altmark gestaltet sich in der Region Halle die Ausgangssituation, d.h. die Möglichkeit der Akquirierung privaten Startkapitals für dieses kostenaufwendige Modell, durch das Vorhandensein einer Vielzahl von finanzkräftigen Unternehmen positiver. Es muss jedoch auch hier wieder angemerkt werden, dass die Perspektive dieses Modells von der Überzeugung und der Akzeptanz der Unternehmen abhängt. Diese neu einzurichtende Institution würde dann praktisch das Kompetenzzentrum darstellen. Für den Regionalverein würde das bedeuten, dass er seine Aufgaben an diese Institution abtreten und sich anschließend - zugunsten der neuen Einrichtung - auflösen würde.

Wenn die Gründung des Kompetenzzentrums tatsächlich vollzogen werden könnte, und was noch wichtiger ist, auf einer breiten Akzeptanz basieren würde, entstünde eine Institution mit modellhaftem Charakter, - insbesondere vor dem Aspekt der Bündelung aller der Regionalentwicklung zur Verfügung stehenden finanziellen Mittel. Hinsichtlich der finanziellen Unterstützungen aus staatlichen und europäischen Förderprogrammen ist es jedoch fraglich, ob die Förderkriterien einen solch flexiblen Umgang mit den Fördermitteln zulassen. Bezogen auf die Mittel, die durch die Gebietskörperschaften zur Verfügung gestellt werden, und insbesondere auf die zukünftig zu akquirierenden Mittel aus dem privaten Bereich, ist dieses Modell aber durchaus tragfähig. Der Versuch der Region, den Leiter des Landesverwaltungsamtes als Vertreter und Repräsentant für die Region Halle zu gewinnen, könnte darüber hinaus - wenn er erfolgreich ist - förderlich wirken und helfen, Akzeptanzprobleme zu lindern.

3. Finanzielle Perspektive

Unter Beachtung der institutionellen Ausgestaltung der Regionalmanagements ergibt sich die Frage der zukünftigen Finanzierung. Im Folgenden werden unterschiedliche Finanzierungsszenarien diskutiert, wobei der Schwerpunkt auf die institutionelle Finanzierung (d.h. die laufenden Kosten für die personelle und materielle Infrastruktur des Regionalmanagements) gelegt wird:

1. Finanzierung über Fördermittel

Vor dem Hintergrund der bestehenden Strukturschwäche und der zukünftig sich noch verstärkenden Haushaltskonsolidierungen, wäre es für die Fortsetzung des Regionalmanagements in den Regionen sehr hilfreich, wenn externe Fördermittel zur Verfügung gestellt werden würden. In der Altmark wurde betont, dass eine Förderung unbedingt notwendig ist, wenn der Gemeinschaftsaspekt der Regionalentwicklung als Mittelpunkt erhalten bleiben soll (P 1). Auch die Akteure in den beiden anderen Regionen betonten, dass eine Fortsetzung der Förderungen sehr hilfreich - bis notwendig sind. Bei der Fortsetzung der Förderung ist jedoch zu beachten, dass ein ausreichend großer Eigenbeitrag von den Regionen erbracht werden müsste, damit die Identifizierung mit dem Regionalmanagement und das Verständnis, dass es sich dabei um eine Aufgabe der Region handelt, nicht unterbunden wird.

Es stellt sich somit die Frage, ob die Bereitstellung von Fördermitteln in Zukunft zu erwarten ist. Von der Landesseite werden in der laufenden Legislaturperiode mit allergrößter Wahrscheinlichkeit keine weiteren Mittel bereit gestellt werden. Die finanzielle Unterstützung der Regionalmanagements ist als Anschubfinanzierung und nicht als Dauersubventionierung gedacht gewesen. Ob das Regionalmanagement weitergeführt wird oder nicht, hängt nun von der Organisationsfähigkeit der Regionen ab. (P 11) Auch der derzeitige Ministerpräsident setzt in Zukunft auf die Nutzung der Selbsthilfepotentiale der Regionen. (Böhmer, 2003)

Die Bundes- und EU-Ebene sieht sich in den kommenden Jahren einigen schwerwiegend Veränderungen gegenüber. Auch hier kann in kurz- und mittelfristiger Zukunft nicht mit weiteren Förderungen gerechnet werden:

Die Europäische Kommission hat beispielsweise zum 32. Rahmenplan zur GRW, der von Bund und Ländern in Brüssel zur Genehmigung vorgelegt worden ist, kritisch Stellung bezogen, - obwohl vor drei Jahren eine uneingeschränkte Zusage zugesichert worden war. Es ist noch nicht abzuschätzen, ob die Zustimmung noch, und wenn ja, wann sie erteilt werden wird.

Zum 01.01.2004 tritt darüber hinaus auf europäischer Ebene ein neues beihilferechtliches Regelwerk in Kraft, das die Beihilfekontrolle neu gestalten wird. Im Zusammenhang mit der neuen Finanzverfassung, die 2005 in Kraft treten soll, ist die Entflechtung der Mischfinanzierung, d.h. vor allem auch der GRW, zwischen Bund und Ländern ge-

plant. Über die zukünftige Gestaltung der GRW wird noch verhandelt werden. Es ist jedoch zu vermuten, dass der Umfang der Förderung reduziert wird und eine zukünftige Förderung von Regionalmanagements bei der Umstrukturierung keine Beachtung mehr finden wird. Von Akteursseite aus wurde angemerkt, dass es durchaus von Nutzen sein könnte, wenn die GRW auslaufen und die freiwerdenden Mittel dann direkt an die Regionen ausgezahlt werden würden. Diese Variante ist aber eher als unrealistisch einzuschätzen.

Weitere Einflussfaktoren stellen die 2004 sich vollziehende Osterweiterung und die Verabschiedung einer neuen europäischen Verfassung dar. So beginnt 2007, nach einer zweijährigen Übergangsphase, die neue Phase der Strukturfondsförderung. Es werden derzeit unterschiedliche Modelle diskutiert, nach denen eine Verteilung der EU-Strukturmittel zukünftig erfolgen könnte³⁰. Um für den Bund unnötige zusätzliche Belastungen in Form von erhöhten Beitragzahlungen an Brüssel zu vermeiden (s.u.: Variante 2), ist der Bund für eine Konzentration der Strukturfondsfördermittel auf die schwächsten Regionen. Auf diese Weise würden zwar aus Brüssel weniger Rückflüsse für die ostdeutschen Länder zu erwarten sein, aber die gesamtstaatliche Belastung würde geringer ausfallen, als bei den übrigen Varianten. Die eingesparten Mittel könnten dann von der Bundesregierung über Kompensationen an die deutschen strukturschwachen Regionen geleistet werden. Dafür wäre aber ein erweiterter Spielraum der Beihilfenkontrolle notwendig, der zwar von der Bundesregierung gefordert, aber dessen Genehmigung auf der europäischen Ebene momentan noch nicht absehbar ist.

Hinzu kommt das Problem, dass sich im Zusammenhang mit einem Paradigmenwandel in der Regionalpolitik und der Regionalplanung zunehmend eine Verlagerung in der Förderpriorität weg von der Förderung der strukturschwächsten Regionen, hin zur Förderung von Wirtschaftspolen (vor allem Forschungs- und Technologieförderung) vollzieht.

Zusammenfassend lässt sich anmerken, dass die Förderung strukturschwacher Räume in absehbarer Zukunft mit einem Bedeutungsverlust konfrontiert sein wird. Die Förderaussichten sehen dementsprechend relativ bescheiden aus.

2. Finanzierung durch Umlagen der beteiligten Akteure, insbesondere der beteiligten Gebietskörperschaften

Eine Finanzierung über Umlagen der beteiligten Akteure sichert die Identifizierung mit dem Regionalmanagement als eigene notwendige Aufgabe. Zudem werden selbstständig erbrachte Mittel i.d.R. effizienter ausgegeben als Fördermittel. Die Wichtigkeit der eigenständigen Finanzierung wird auch von allen Beteiligten gesehen. Unter der derzeitigen finanziellen Lage ist es aber schwer, die lokalen Gebietskörperschaften für die Finanzierung zusätzlicher freiwilliger Aufgaben zu begeistern, wo bereits die Wahrnehmung der Pflichtaufgaben große Finanzierungsschwierigkeiten bereitet. In der Altmark sind die Voraussetzungen aufgrund der breiten Akzeptanzbasis im Vergleich zu

³⁰ Die drei möglichen Verteilungsmodelle der zukünftigen europäischen Strukturförderung sehen folgendermaßen aus:

1. Übertragung des jetzigen Bemessungsmaßstabes auf die 25 EU-Länder.

Dies hätte zur Folge, dass sich aufgrund der Strukturschwäche der osteuropäischen Länder die Durchschnittswerte der Bruttoinlandsprodukte erheblich verringern würden. Die Mehrzahl der strukturschwachen deutschen Regionen würden sich dann nicht mehr für eine Strukturförderung qualifizieren.

2. Das ‚Barnier-Modell‘, das auf einer Eliminierung statistischer Effekte basiert.

In diesem Falle würde das alte Modell für die derzeitigen EU-Mitgliedstaaten beibehalten und ein neues Verteilungsschema für die Beitrittskandidaten daneben gestellt werden. Das hätte zum einen zur Folge, dass die strukturschwachen deutschen Regionen auch weiterhin Strukturmittel erhalten. Zum anderen würde diese Variante aber zu höheren Beitragslasten der finanzstarken Mitgliedsländer, zu denen auch die Bundesrepublik gehört, führen, um die zusätzlich benötigten Mittel finanzieren zu können. Vor dem Hintergrund der derzeitigen Haushaltslage des Bundes wäre diese Variante aber nicht zu befürworten.

3. Konzentration der Strukturförderung ausschließlich auf die schwächsten Regionen (s.o.).

den anderen beiden Regionen am besten zu beurteilen. Auch wenn, oder gerade weil die Region durch eine sehr desolante wirtschaftliche Lage gekennzeichnet ist, besteht ein enormer Handlungsdruck, der die Gebietskörperschaften von der Notwendigkeit der regionalen Zusammenarbeit überzeugt. Dennoch wird eine ausreichende Finanzierung über Umlagen nicht zu gewährleisten sein. In Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg finanzieren die Gebietskörperschaften schon die Wirtschaftsförderung und den Fremdenverkehrsverband (jetzt WTA), so dass die Finanzierung des Regionalmanagements über eine zusätzliche Umlage der Gebietskörperschaften in kurz- bis mittelfristiger Zukunft eher unrealistisch einzuschätzen ist. Noch unrealistischer gestaltet sich die Situation in der Region Halle, wo es vor allem am politischen Willen mangelt (P 3).

Die Chancen einer Umlagenfinanzierung werden vor allem abhängen

- von der zukünftigen Finanzsituation der öffentlichen Haushalte,
- von dem regionsinternen politischen Willen,
- von der Beurteilung der Ergebnisse der jetzigen Regionalmanagementphase und
- von dem regionsintern wahrgenommenen Handlungsdruck.

3. Finanzierung durch selbsttragende Strukturen

Eine derartige Finanzierung könnte beispielsweise über Erlöse aus dem Angebot kostenpflichtiger Dienstleistungen erfolgen. Konkret bedeutet dies, dass das Regionalmanagement ein Beratungs-, Bildungs- und/oder Informationsangebot bereitstellt, das von den Projektträgern oder sonstigen regionalen Akteuren gegen eine Gebühr wahrgenommen werden kann. Weitere Möglichkeiten stellen die Akquisition von privatem Kapital oder die Kooperation mit Wirtschaftspartnern dar.

Der entscheidende Vorteil der Finanzierung über selbsttragende Strukturen ist die Unabhängigkeit von der Haushaltslage der Gebietskörperschaften und von politischen Entscheidungen. Darüber hinaus wird der Entstehung einer Nehmermentalität, die sich bei langfristig angelegten Förderungen entwickeln kann, entgegengewirkt. Zudem werden selbstständig eingeworbene Mittel i.d.R. effizienter genutzt als extern erhaltene. Das Regionalmanagement ist unter diesen Umständen gezwungen, kosteneffizient und nachfrageorientiert zu arbeiten. Selbsttragende Strukturen haben daher die besten langfristigen Erfolgsaussichten.

Eine Gefahr besteht jedoch darin, dass das Engagement im sozialen oder ökologischen Bereich aufgrund der mangelnden Profiterwirtschaftung vernachlässigt wird. Um dem vorzubeugen, könnten Gewinne aus den angebotenen gewinnbringenden Dienstleistungen für gemeinnützige Zwecke zurückgelegt werden. Behindert wird die Einführung von kostenpflichtigen Dienstleistungen aber mit Wahrscheinlichkeit auch von den Projektträgern, die Widerstand leisten werden, für etwas zahlen zu sollen, das sie bisher kostenlos erhalten haben. Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit könnte dem entgegenwirken. Es ist allerdings fragwürdig, ob das Angebot von Dienstleistungen vom Regionalmanagement in ausreichendem Maße erbracht werden kann. Eine komplette Eigenfinanzierung wird damit mit Sicherheit nicht möglich sein. Darüber hinaus ist es fraglich, ob eine stärkere Integration von Unternehmen aufgrund der differierenden Handlungslogiken von Unternehmen und regionalen Kooperationen (vgl. Kap. 3.2.2) wirklich ein realistisches Ziel darstellen kann. Würde das doch für das Regionalmanagement bedeuten, dass es konkrete Leistungen für die zu beteiligenden Unternehmen bieten können müsste, damit sich die Mitarbeit für die Unternehmen rentiert. Im Bereich der Finanzierung von konkreten Einzelmaßnahmen im Aufgabenfeld des Regionalmarketings, von denen die Mittelgeber für sich einen Nutzen erwarten, ist die Kooperation mit Wirtschaftspartnern im Sinne eines Sponsoring möglich. Für größer angelegte Förderung sei es aber dahingestellt, ob das Regionalmanagement für die Un-

ternehmen entsprechend attraktive Angebote erbringen kann.

Die Vorteile der Varianten 2 und 3 gegenüber der Finanzierung über Fördermittel liegen vor allem darin, dass diese Mittel nicht an bestimmte Förderkriterien und Bewertungsmaßstäbe gebunden sind und dass sie flexibel, d.h. nicht zweckgebunden, einsetzbar sind. Vor dem Hintergrund der geringen Aussicht auf Fördermittel und der angespannten Haushaltslage, gewinnt die Finanzierung über selbsttragende Strukturen bzw. die Akquirierung privaten Kapitals an Bedeutung, wobei in diesem Bereich noch ein großer Forschungsbedarf besteht. Wichtig ist aber, dass Förderszenarien geschaffen werden, die auch die Finanzierung ‚unrentabler‘ sozialer Projekte ermöglichen.

Für die Finanzierung vereinzelter Projekte kann sicherlich auch in Zukunft auf verbleibende Fördertöpfe des Bundes oder der EU zurückgegriffen werden. Den Regelfall wird dies aber nicht darstellen. Denkbar wäre die Einrichtung eines Regionalfonds, der entweder über Fördermittel, Umlagen oder selbsttragende Strukturen finanziert werden könnte. Aus diesem Fonds würden dann die ausgewählten Schwerpunktprojekte finanziert werden. Bei der Finanzierung eines solchen Regionalfonds über Fördermittel stellt sich jedoch das Problem, dass es auf der regionalen Ebene keine adäquaten rechtsverbindlichen Strukturen gibt, die aus förderrechtlicher Perspektive als Empfänger fungieren können. Privatrechtliche Lösungen wären diesbezüglich nicht zulässig. Statt dessen würde eine kommunale Verbundstruktur benötigt, die wiederum einen hohen Verwaltungsaufwand erfordere. Insgesamt würde der Aufwand wahrscheinlich nicht gerechtfertigt sein. (P 11) Zudem würde die Finanzierung eines solchen Fonds über Umlagen der Gebietskörperschaften, privates Kapital oder selbsttragende Strukturen zur Akquise der benötigten Mittel mit großer Wahrscheinlichkeit nicht ausreichen.

Resümee

Die Perspektive der Regionalmanagements hängt in erster Linie von der Einstellung der beteiligten Akteure gegenüber den Regionalmanagements ab. Aber gerade hinsichtlich dieser Willensbekundung bestehen in allen Regionen Anzeichen - wenn auch in stark unterschiedlich ausgeprägtem Maße - einer teilweise erodierenden Mitwirkungsbereitschaft der beteiligten Akteure. Die Zukunft wird also davon abhängen, inwieweit die regionalen Akteure motiviert und engagiert mitarbeiten werden. Auch müsste die Politik akzeptieren, dass das Regionalmanagement zwar eine freiwillige, aber für die Regionalentwicklung notwendige Aufgabe ist.

Sind die regionalen Akteure von der Notwendigkeit des Regionalmanagements überzeugt und wirklich an einer Fortführung interessiert, sehen die institutionellen Perspektiven in den Regionen relativ positiv aus. Es sind sogar vielversprechende Lösungen mit Modellcharakter zu erwarten.

Die finanziellen Perspektiven sowohl für die organisatorische Infrastruktur als auch für die Projektfinanzierung sind im Gegensatz zu den institutionellen Perspektiven wesentlich problematischer zu bewerten. Mit Hinblick auf die bestehenden Haushaltsprobleme der Gebietskörperschaften und die zu erwartende Abnahme von Fördermitteln ist vor allem die Nutzung innovativer Finanzierungsformen und die Entwicklung selbsttragender Strukturen anzustreben. Aber auch die Nutzung innovativer Finanzierungsformen werden die Finanzierungsschwierigkeiten nicht beheben können. In diesem Bereich besteht noch ein großer Diskussions- und Forschungsbedarf. Festgehalten werden kann aber, dass die Regionen vor einem großen finanziellen Problem stehen, das eine Fortsetzung der Regionalmanagementinitiativen fragwürdig erscheinen lässt, - wenn sich die finanziellen Rahmenbedingungen nicht zu einem Besseren ändern.

In dem Finanzierungsproblem kann aber auch die Chance gesehen werden, dass die eigenständig erworbenen Mittel wahrscheinlich effizienter verwendet werden. Darüber hinaus ist

anzunehmen, dass sich nur Regionen zur Implementation eines Regionalmanagements entscheiden werden, die sich auch als solche verstehen bzw. denen ein gemeinsames Regionalbewusstsein zugrunde liegt und die wirklich von der Notwendigkeit des Regionalmanagements überzeugt sind.

Unerlässliche Voraussetzung für die Fortsetzung der Regionalmanagementinitiativen ist aber auf jeden Fall die abschließende Klärung der institutionellen und finanziellen Möglichkeiten durch die regionalen Akteure in noch dieser Regionalmanagementphase. Wenn es nicht gelingt, bis zum Auslaufen der Förderung langfristige Strukturen aufzubauen, werden die Regionalmanagementinitiativen mit größter Wahrscheinlichkeit nicht fortgeführt werden. Zudem ist die Problematik der Übergangsphase von der externen Finanzierung zu selbsttragenden Strukturen zu berücksichtigen. Da während der laufenden Förderperiode das Erzielen von Einnahmen eine Reduzierung der externen Förderungen nach sich ziehen würde (P 2), ist ein kontinuierlicher Übergang bzw. das Experimentieren mit unterschiedlichen Formen der Einnahmenerzielung vor diesem Hintergrund bedauerlicherweise nicht möglich.

TEIL C: FOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Nachdem in Teil A die theoretischen Grundlagen dargelegt und darauf aufbauend in Teil B auf die Fallstudien angewendet wurden, werden nun in Teil C allgemeine Schlussfolgerungen aus den im Rahmen der Untersuchung gewonnenen Erkenntnissen gezogen.

Doch bevor auf die Details eingegangen wird, sollen an dieser Stelle zwei Folgerungen festgehalten werden. Auch wenn in den Fallstudien widersprüchliche Aussagen der Befragten eindeutige Rückschlüsse auf die Wirksamkeit und die Perspektiven der Regionalmanagements erschweren, so kann doch festgehalten werden, dass

- das Regionalmanagement auf jeden Fall einen positiven Beitrag zur regionalen Entwicklung geleistet hat (vgl. Kap. 10 und 11) und
- das Regionalmanagement - wenn auch in modifizierter Form - zukünftig fortgeführt werden sollte (vgl. Kap. 12).

In den folgenden drei Kapiteln wird darauf näher eingegangen. Zu Beginn werden in Kap. 10 einige Unterschiede zwischen der theoretischen und der praktischen Ausgestaltung des Regionalmanagementkonzeptes exemplarisch dargestellt. Darauf folgend werden in Kap. 11 aus den in Teil B gewonnenen Erkenntnissen Rückschlüsse auf die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements gezogen. Es werden Einflussfaktoren herausgearbeitet, die für die Implementation eines Regionalmanagements bzw. für dessen Verstetigung von ausschlaggebender bzw. wichtiger Bedeutung sind und Grenzen der Leistungsfähigkeit aufgezeigt. In Kap. 12 werden zunächst die Perspektiven des Regionalmanagements thematisiert. Abschließend werden aus den im Rahmen der Untersuchung gemachten Erfahrungen Empfehlungen abgeleitet.

10. REGIONALMANAGEMENT IN THEORIE UND PRAXIS

FS 4 Gibt es Unterschiede zwischen dem Fachbegriff ‚Regionalmanagement‘ in der Theorie und der praktischen Ausgestaltung?

Aus wissenschaftstheoretischer Perspektive beschreibt das Regionalmanagement ein auf der klassischen Managementlehre aufbauendes flexibles und situationsbezogenes Konzept zur querschnittsorientierten Steuerung, Führung und Gestaltung von Entwicklungsprozessen in einer Region. Implementiert wird es auf der Basis regionaler Selbststeuerung mit dem Ziel der Förderung einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen und dem damit verbundenen Verständniswandel in der Raumplanung handelt es sich bei diesem Konzept um einen durchaus vielversprechenden Ansatz. Soweit zur Theorie.

In der Praxis wurde das Regionalmanagement in erster Linie als **Förderinstrument** eingeführt, um den sinnvollen Einsatz bzw. den Abfluss von zur Verfügung gestellten Fördergeldern zu ermöglichen und die wirtschaftliche³¹ Entwicklung der Regionen zu fördern.

Hat man dies vor Augen, ist es verständlich, dass in der Praxis die Erfüllung von Förderkriterien im Mittelpunkt stehen und dass das ‚eigentliche‘ Regionalmanagement darüber in den Hintergrund gedrängt wird. Verdeutlicht werden soll dies exemplarisch anhand dreier für das Regionalmanagement determinierender Bereiche:

1. Am Ziel der nachhaltigen Regionalentwicklung

Auch wenn seitens der GRW den Regionen für das Regionalmanagement keine Vorgaben für die Wahl der Aufgabenfelder gemacht worden sind und dementsprechend alle Handlungsfelder offenstanden, so wurde doch indirekt mit der Einrichtung des Instrumentes innerhalb der GRW von vorne herein ein Schwerpunkt auf die wirtschaftliche Komponente gelegt.

Darüber hinaus wurde auch schon in der Vergangenheit bei freiwilligen Kooperationen die Erfahrung gemacht, dass wirtschaftliche Themenfelder gegenüber ökologischen und sozialen präferiert werden und dementsprechend den dominierenden Teil der Aufgabenfelder darstellen. Aufgrund des Prinzips der Freiwilligkeit und der fehlenden Bindungswirkung können nur Themen bearbeitet werden, in denen Konsenslösungen absehbar sind und die für alle beteiligten Akteure einen sichtbaren Nutzen erwarten lassen. Dies ist bei den wirtschaftlichen Themenfeldern eher der Fall als bei sozialen und ökologischen.

Die Förderung einer nachhaltigen Regionalentwicklung ist auf diese Weise nur insofern gewährleistet, als dass eine verbesserte Koordinierung zu einem sparsameren und effektiveren Ressourcenumgang führt. Im Hinblick auf die drei Säulen der Nachhaltigkeit kann die nachhaltige Regionalentwicklung aber wegen der Dominanz des wirtschaftlichen Aspekts bei gleichzeitigem Vernachlässigen der sozialen und ökologischen Komponenten mit dem Instrument des Regionalmanagements nicht bzw. nur ansatzweise gefördert werden.

2. An der Methode der regionalen Selbststeuerung

Die regionale Selbststeuerung hat durch die Implementation des Regionalmanagements eine Aufwertung erfahren und findet in den Regionen eine breite Anwendung.

Es ist jedoch zu beobachten, dass sie in starkem Maße dem externen Einfluss der Bindung an die Förderprogramme unterworfen ist. Durch die vorgegebenen Förderbestimmungen, die es als oberste Priorität zu erfüllen gilt, werden die Handlungsspielräume der Regionen stark eingeschränkt. Anstelle die Region von ‚innen heraus‘ steuern zu können, wird die Zusammenarbeit darauf ausgerichtet, Ergebnisse für den Fördermittelgeber zu produzieren (P 3), was einer Lenkung ‚von oben‘ gleichkommt. Auch wenn das Instrument des Regionalmanagements per se geeignet ist, eine regionale Selbststeuerung zu fördern, wirken in diesem Falle die unangepassten Förderkriterien prozessbehindernd und reduzieren die mögliche Wirkung der Kooperationsbemühungen. Das Konfliktfeld besteht darin, dass die Organisation der regionalen Selbststeuerung den Fördermittelgebern nur in begrenztem Umfang als Ergebnis vermittelbar ist, obwohl es ja ein entscheidendes Merkmal und auch ein Ergebnis des Regionalmanagements darstellt.

3. An der Grundlage des wirtschaftswissenschaftlichen Managementkonzepts

Das klassische Managementkonzept wird in der Praxis des Regionalmanagements nur in sehr geringem Umfang umgesetzt. Die in Kap. 3.1.3 beschriebenen Diskrepanzen zwischen der klassischen Managementlehre und deren Implementierung im Regio-

³¹ Nicht ohne Grund ist das Regionalmanagement in der Gemeinschaftsaufgabe für Regionale Wirtschaftsförderung und nicht an anderer Stelle als Instrument eingeführt worden.

nalmanagement sind auch an den Fallbeispielen nachzuvollziehen:

- **Managementfunktionen**

Von den fünf klassischen Managementfunktionen werden lediglich die Planung und in geringerem Maße die Organisation ausreichend umgesetzt, wobei im Bereich der Planung die bisher unzureichende Ausrichtung im Sinne einer strategischen Planung (Setzen von Prioritäten) zu beobachten ist. Beim Personaleinsatz stellen sich vor allem die Probleme der insuffizienten Personalausstattung (vor dem Hintergrund der zu bewältigenden Aufgaben), der mangelnden Flexibilität im Personaleinsatz und der fehlenden langfristigen Perspektive. Bei der Führungsfunktion stellen insbesondere die in Wirtschaftsunternehmen und in der regionalen Zusammenarbeit unterschiedlichen Logiken ein Hindernis dar: So fehlt den Führungspersonen im auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruhenden Regionalmanagement die notwendige Bindungswirkung bzw. die Macht, Beschlüsse durchzusetzen. Oft wird den Regionalmanagern nur mangelhafter Respekt entgegengebracht oder sie werden einfach ignoriert. Oder sie werden sogar als Konkurrenten wahrgenommen, was die Erfüllung der Führungsaufgaben erschwert. Die Kontrollfunktion wird in der Praxis meist aufgrund der begrenzten zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen nicht bzw. nur in stark begrenztem Umfang umgesetzt. Dagegen wird die Moderationsfunktion in der Praxis überbewertet. Diese Moderationsfunktion wurde von den externen Betrachtern aber als Hauptaufgabe des Regionalmanagements gesehen.

Kann bei der Betrachtung der praktischen Ausgestaltung des Regionalmanagements und vor dem Hintergrund des in Kap. 3.1.3 dargestellten Sachverhalts also gefolgert werden, dass die Anlehnung an den wirtschaftswissenschaftlichen Managementbegriff in der Theorie ein durchaus vielversprechender Schritt ist, aber aufgrund der unterschiedlichen Logiken zwischen Regionen und Unternehmen in der Praxis nicht umgesetzt werden kann? Vor diesem Hintergrund ist die grundsätzliche Kritik an dem Regionalmanagementbegriff von Sedlacek tatsächlich angebracht, da auch die Praxis zeigt, dass das klassische Managementkonzept nicht direkt in den Kooperationskontext übertragen werden kann.
- **Strategische Managementbereiche des Regionalmanagements**

Drei der vier Bereiche, das Innovations-, das Projekt- und das Relationshipmanagement finden in der Regionalmanagementpraxis eine verbreitete Anwendung, wobei vor allem das Relationshipmanagement noch intensiviert werden könnte. Der Bereich des Reflexionsmanagements, das auf der Kontrollfunktion basiert, wird in der Praxis bisher nur in sehr geringem Maße angewendet. Bei der Untersuchung der Fallstudien hat sich des weiteren gezeigt, dass ein intensives Motivationsmanagement einen wichtigen Beitrag zur Förderung der regionalen Akzeptanz leisten kann. Dieses sollte dementsprechend als fünfter strategischer Managementbereich aufgenommen werden.

Darüber hinaus gibt es zwei weitere Bereiche, in denen Unterschiede zwischen Theorie und Praxis bestehen: In Anlehnung an Fürst (1998a, 238ff) (vgl. Kap. 3.1.3) erfolgt die Übertragung der klassischen Managementcharakteristika auf das Regionalmanagement vor allem um zwei Ziele zu erreichen:

- **Effektive Querschnittskoordination**

Die Funktion als Bindeglied zwischen der Ordnungsplanung, der Umsetzungsebene (Fachressorts, Gemeinden) und der Privatwirtschaft wird vom Regionalmanagement bisher nur unzureichend ausgefüllt. Insbesondere hinsichtlich der Integration der Ordnungsplanung und der Privatwirtschaft besteht noch großer Handlungsbedarf.
- **Optimierte Nutzung der begrenzten Ressourcen bzw. der endogenen Potentiale**

Das Regionalmanagement hat in Ansätzen einen positiven Beitrag zur Mobilisierung des Selbsthilfepotentials leisten können. Im Hinblick auf einen effizienteren Umgang mit den knappen Ressourcen besteht aber weiterhin Verbesserungsbedarf: So wirken beispielsweise die teilweise recht langwierigen Verfahrensabläufe und Entscheidungsprozeduren prozesshemmend und die angestrebten Synergieeffekte werden wegen der bisher noch ungenügenden Koordination nicht ausreichend genutzt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass zwischen der wissenschaftlichen bzw. theoretischen Perspektive und der praktischen Ausgestaltung des Regionalmanagements einige große Diskrepanzen bestehen. Diese resultieren

1. in erster Line aus der Abhängigkeit der Regionen von Fördermitteln und
2. zum geringeren Maße aus den Differenzen zwischen den unterschiedlichen Logiken bzw. Funktionsweisen betriebswirtschaftlich geführter Unternehmen und der auf Freiwilligkeit beruhenden regionalen Zusammenschlüsse.

Das Regionalmanagement, das ursprünglich als Konzept zum Aufbau und zur Förderung eines angemessenen Kooperationsklimas bzw. effektiver Kooperationsstrukturen gedacht war, mutiert in der Realität zu einem „Verteilungsapparat öffentlicher Fördergelder“ (P 7). Die angestrebte Prozessorientierung rückt auf diese Weise von einer vom Fördermittelgeber geforderten Ergebnisorientierung in den Hintergrund. Vor dem Zwang messbare Ergebnisse zu erzielen und den Mittelabfluss in vorgegebener Form gewährleisten zu können, bleiben für die eigentliche Aufgabe der Gestaltung und Moderation der Entwicklungsprozesse nur begrenzt Ressourcen übrig. Moderations-, Führungs-, Gestaltungsprozesse sind nicht schwarz auf weiß abzurechnen und werden i.d.R. von den Fördermittelgebern nicht angemessen honoriert, geschweige denn als Ergebnisse anerkannt. Hierbei soll aber angemerkt werden, dass eine gewisse Ergebnisorientierung im Sinne einer zielgerichteten Entwicklungsstrategie oder im Sinne der Initiierung ergebnisorientierter Projekte durchaus erstrebenswert ist. Nur eben die einseitige Ausrichtung auf die Erfüllung von Förderkriterien und das Erzielen messbarer Ergebnisse soll an dieser Stelle kritisiert werden. Darüber hinaus ist das wissenschaftliche bzw. theoretische Regionalmanagement auf eine langfristige Perspektive angelegt, die in der Praxis aufgrund der unsicheren langfristigen Finanzsituation nicht gewährleistet ist. Dieser Unsicherheitsfaktor wirkt sich in der Kooperationspraxis als Hemmschuh aus.

Im Hinblick auf die unterschiedlichen Funktionsweisen von betriebswirtschaftlich geführten Unternehmen und von auf Freiwilligkeit beruhenden regionalen Zusammenschlüssen lässt sich festhalten, dass der klassische Managementbegriff - wie schon in Kap. 3.1.3 auf theoretischer Basis geschlussfolgert - nicht ohne weiteres in den Kooperationskontext übertragen werden kann.

Es stellt sich nun die Frage, ob die beschriebenen Divergenzen verringert werden können. Im Bereich der Erfüllung des Ziels einer nachhaltigen Regionalentwicklung ist dies mit großer Wahrscheinlichkeit nicht bzw. nur sehr begrenzt möglich. Da das Prinzip der Freiwilligkeit im Regionalmanagement eine zentrale Größe darstellt, werden unattraktive Aufgabenfelder auch in Zukunft selbst bei einem intensiven Motivationsmanagement nur einen geringen Anklang finden. Dies bedeutet, dass man sich von dem Anspruch der Förderung einer nachhaltigen Regionalentwicklung durch das Instrument des Regionalmanagements verabschieden muss, - so logisch und folgerichtig dieses Ziel in der Theorie auch erscheinen mag.

Der Abhängigkeit von den Fördermitteln kann dagegen durch den Aufbau selbsttragender Strukturen entgegengewirkt werden. Und im Bereich der Übertragung der klassischen Managementlehre auf das Regionalmanagement kann unter einer stärkeren Beachtung der Besonderheiten des Regionalmanagements eine Modifizierung und Anpassung der Manage-

mentfunktionen an das Regionalmanagement zu einer verbesserten Qualität des Regionalmanagements führen. (vgl. Kap. 12.2)

11. LEISTUNGSFÄHIGKEIT DES REGIONALMANAGEMENTS

FS 5	Welchen Beitrag kann das Regionalmanagement für die Regionalentwicklung leisten? Welche Faktoren spielen dabei eine Rolle? Wo liegen die Grenzen der Leistungsfähigkeit?
FS 6	Welchen Stellenwert hat die Institutionalisierung für die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements?

Nachdem die Hauptdiskrepanzen zwischen Theorie und Praxis des Regionalmanagements beispielhaft herausgearbeitet und einige Ursachen dafür erläutert worden sind, wird nun auf die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements näher eingegangen. Das Regionalmanagementkonzept kann in seiner praktischen Ausgestaltung als Instrument der eigenständigen Regionalentwicklung und als Instrument der regionalisierten Strukturpolitik betrachtet werden (vgl. Kap. 2.1), das auf die Inwertsetzung der regionalen Selbsthilfepotentiale ausgerichtet ist. Auf der Grundlage der Theorie der endogenen Entwicklung kann es bei einer angemessenen Implementierung durch die Erfüllung der in Kap. 3.1.5 dargestellten Regionalmanagementfunktionen einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung einer Region leisten. Wie dieser Beitrag konkret aussieht, hängt stark von der jeweiligen Situation ab, in der das Regionalmanagement implementiert wird. In Kap. 11.1 werden nun als ein Ergebnis der Analyse der Fallstudien die Faktoren herausgestellt, die für die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements von besonderer Bedeutung sind. Darauf aufbauend werden in Kap. 11.2 in zusammenfassender Form die Grenzen dargestellt, die einen hemmenden Einfluss auf die Leistungsfähigkeit und die Wirksamkeit des Regionalmanagements ausüben.

11.1 Erfolgsfaktoren für das Regionalmanagement

In Kap. 5.2 und 5.3 wurden die Einflussfaktoren auf das Regionalmanagement in zusammenfassender Form dargestellt und in Kap. 9 im Kontext der Fallstudien ausführlich diskutiert. Die hier aufgeführten Faktoren haben sich in der Auswertung der Fallstudien als äußerst bedeutend herausgestellt, da sie den Regionalmanagementprozess in besonders starkem Maße beeinflussen. Die Reihenfolge der hier dargestellten Faktoren ist als Ranking zu verstehen, wobei der Einflussgrad in der gelisteten Reihenfolge abnimmt. Diese Faktoren können auch als Erfolgskriterien für die Qualität eines Regionalmanagements aufgefasst werden.

1. Willensbekundung und regionale Akzeptanz

Die absolute Grundvoraussetzung für die Implementation und die Verstetigung eines Regionalmanagements ist dessen regionale Akzeptanz. Zur Willensbekundung zählt dabei auch die Zuweisung durchsetzungsfähiger operativer Kompetenzen an das Regionalmanagement. Wird die Notwendigkeit des Regionalmanagements nicht wahrgenommen, wird der Wille die notwendigen Inputs zu leisten folglich nicht ausreichend sein. Durch gezieltes Motivationsmanagement kann die regionale Akzeptanz erhöht werden. Es ist jedoch zu beachten, dass das Regionalmanagement zwar von oben angeregt und von regionalen Promotoren bzw. Führungspersonen initiiert und koordiniert werden kann, aber ohne die Basis einer regionalen Akzeptanz und mit dem damit verbundenen Engagement der regionalen Akteure, wird das Regionalmanagement nicht von langer Dauer sein - auch wenn die übrigen Bedingungen alle günstig sind.

2. Institutionelle und projektbezogene Finanzausstattung

Als zweiter ausschlaggebender Faktor neben der regionalen Akzeptanz ist die ausreichende Finanzausstattung zu nennen, ohne die auch die motiviertesten Akteure in der effektivsten Institutionenlandschaft kein Regionalmanagement durchführen können. Zudem wirkt eine mangelhafte finanzielle Basis akzeptanzvermindernd und demotivierend. Ist die unerlässliche regionale Akzeptanz aber vorhanden, werden daraus neue Möglichkeiten der Finanzierung entstehen. So werden die beteiligten Akteure, insbesondere die Gebietskörperschaften eher gewillt sein, einen finanziellen Rahmen bereit zu stellen, - auch vor dem Hintergrund der insgesamt zur Zeit knappen finanziellen Ausstattung der öffentlichen Haushalte. Wie bei der Untersuchung festgestellt werden konnte, ist dabei weniger die Haushaltslage, sondern vielmehr der Handlungsdruck und die Willensbekundung von Bedeutung. Das in der Praxis oft vorgebrachte Argument, dass die derzeitige Haushaltslage eine stärkere Förderung nicht zulasse, ist in den meisten Fällen nur ein vorgeschobener Vorwand, um die eigentliche Ursache der fehlenden Willensbekundung der Akteure herunterzuspielen (P 7). Soll das Regionalmanagement wirklich verstetigt werden, muss das Ziel in jedem Fall das Erreichen einer ökonomischen Tragfähigkeit sein. Eine Finanzierung in der Größenordnung von 150.000 bis 200.000 € im Jahr ist dabei das Minimum, das zur Implementierung eines Regionalmanagements für die organisatorische Infrastruktur benötigt wird. Die Sicherstellung dieses Grundbetrags erfordert eine kontinuierliche Lobbyarbeit seitens des Regionalmanagements.

3. Institutioneller Rahmen

Bei der Untersuchung wurde deutlich, dass die Institutionalisierung zwar einen wichtigen, aber keinen ausschlaggebenden Faktor darstellt. Fehlt die nötige regionale Akzeptanz, so kann auch die innovativste und effektivste Institutionalisierungsform keine Garantie für das langfristige Bestehen bieten. Neben der Akzeptanz ist der finanzielle Rahmen für die Institutionalisierung eine bedeutende Bestimmungsgröße, nach der sich auch die Institutionalisierungsmöglichkeiten richten. Des weiteren ist die Verteilung der für die Regionalentwicklung zuständigen Kompetenzen und die Akzeptanz der Kompetenzverteilung sowie die Art der Wahrnehmung der regionalmanagementausrichtenden Institution durch die regionalen Akteure von Bedeutung. Wenn die Lokalvertreter nicht bereit sind, Kompetenzen an das Regionalmanagement abzugeben und Kompetenzrängeleien die Tagesordnung bestimmen, wird das Regionalmanagement nicht viel ausrichten können. Für die Wahl der Institutionalisierungsform gibt es keine Pauschallösung. Sie ist abhängig von den regionalen Besonderheiten.

4. Förderliche politische und administrative Rahmenbedingungen

Diese Rahmenbedingungen sind ähnlich wie der institutionelle Rahmen eine bedeutende, aber keine ausschlaggebende Einflussgröße. Sie können den Prozess fördern oder auch behindern. Sollte eine Region jedoch vollständig von dem Bedarf eines Regionalmanagements überzeugt sein, so wird sie es auch ohne externe Unterstützung implementieren können. - Eine Sonderstellung nehmen die Rahmenbedingungen bei der Betrachtung des durch die GRW geförderten Regionalmanagements ein. Hier hat das Förderprogramm einen ausschlaggebenden Faktor dargestellt, da ohne diesen externen Anreiz das Regionalmanagement mit großer Wahrscheinlichkeit nicht implementiert worden wäre.

5. Effektive organisatorische Infrastruktur

Im Bereich der organisatorischen Infrastruktur sind vor allem die Fähigkeit zur regionalen Selbstorganisation, die (Aufgaben-) Abstimmung mit bestehenden Einrichtungen in der Region und der Aufbau von Kernkompetenzen von Bedeutung. Die starke Einbindung der Regionalplanung und der lokalen Wirtschaftsförderung in den Regionalma-

nagementprozess sind dabei entscheidende Einflussgrößen. Ob die Regionalplanung dabei als ein Akteur unter vielen anderen oder als Träger des Regionalmanagements auftritt, hängt von unterschiedlichen Faktoren ab (vgl. Kap. 9.8). In den meisten Fällen ist jedoch die Übernahme der Trägerschaft durch die auf ordnungspolitische Pflichten ausgerichtete Regionalplanung nicht geeignet.

Generell lässt sich festhalten, dass die organisatorische Infrastruktur kein bedeutendes Hindernis darstellt, selbst wenn sie sich zu Prozessbeginn in einem mangelhaften Zustand befindet oder gar nicht vorhanden sein sollte. Ist der Wille wirklich vorhanden und ein ausreichender finanzieller Rahmen gesichert, wird sie in jedem Fall modifiziert und effektiver gestaltet werden können.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Qualität und die Verstetigung des Regionalmanagements keine Frage der Organisation bzw. der Institutionalisierung, sondern in erster Linie eine Frage der Willensbekundung ist.

11.2 Grenzen der Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements

Bedingt durch regionsinterne und -externe Faktoren sieht sich das Regionalmanagement mit natürlichen und systemimmanenten Grenzen konfrontiert, die es in seiner Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit einschränken. Diese Grenzen bestehen vor allem darin, dass

- das Regionalmanagement aufgrund des Prinzips der Freiwilligkeit nur **konsensuale Themenfelder** bearbeiten kann, d.h. Themenfelder, in denen von allen Beteiligten ein konkreter Handlungsbedarf gesehen wird und für die die notwendige Motivation vorhanden ist.
- auf der regionalen Ebene **keine legitimierte Institution**, z.B. in Form eines Regionalparlaments, existiert, der umfangreiche Kompetenzen insbesondere zur Ressourcenbündelung und -verteilung obliegen.
- dem Regionalmanagement **keine umfassenden Kompetenzen** hinsichtlich größerer entwicklungsbestimmender Entscheidungen, wie z.B. Investitionsentscheidungen, obliegen. Das Regionalmanagement kann dementsprechend nur punktuelle Schwächen angehen, nicht aber größere Themen wie die Abwanderungsproblematik und die geringe Investitionsfreudigkeit von Unternehmen. Es kann daher lediglich Empfehlungen für große entwicklungsrelevante Entscheidungen geben.
- im Regionalmanagement Akteure **unterschiedlichster Gesellschaftsformen** aufeinandertreffen, die sich nicht gerne in die „Karten“ schauen lassen wollen (P 3). Die Stärke des Regionalmanagements (Integration unterschiedlichster Akteure) stellt somit gleichzeitig auch eine Einschränkung dar, die besondere Anforderungen an das Management stellen.
- dem Regionalmanagement in seiner jetzigen Ausgestaltung nur ein **begrenzter Umfang an personellen und finanziellen Ressourcen** zur Verfügung stehen, was die Handlungsspielräume eingrenzt. Demgegenüber ist das Regionalmanagement mit einem hohen Erwartungsdruck konfrontiert, der vor dem begrenzten Mittelumfang aber zu enttäuschenden Ergebnissen führen kann.
- das Regionalmanagement in seiner jetzigen Ausgestaltung in starkem Maße durch die **Abhängigkeit von Fördermitteln** gekennzeichnet ist, was das Erzielen messbarer Ergebnisse gegenüber der eigentlichen Prozessgestaltung in den Vordergrund rückt, wodurch die Prozessgestaltung in den Hintergrund gerät.
- das Regionalmanagement in seiner jetzigen Ausgestaltung als **zeitlich beschränkter Prozess** angelegt ist, wobei der zur Verfügung stehende Zeitraum zum Erzielen größerer Ergebnisse nicht ausreichend ist.

In Anlehnung an die in Kap. 11.2 erwähnte Willensbekundung spielen darüber hinaus die in der Region vorhandenen Konkurrenzverhältnisse

- zwischen den Landkreisen und
- zwischen den lokalen Wirtschaftsförderungen sowie zwischen den lokalen und den regionalen Wirtschaftsförderungen, falls letztere existent sind,

eine entscheidende Rolle. Ein stetiges Relationship- (Verbesserung der Akteursbeziehungen) und Motivationsmanagement (Herausarbeiten des gemeinsamen Nutzen) ist hier erforderlich, wobei dieses nur bis zu einem gewissen Grad etwas bewirken kann, falls die Grundeinstellung auf Konkurrenzdenken basiert. Des weiteren begrenzen die Konkurrenzen

- zwischen Land und Region

die Wirkungsweise des Regionalmanagements. Man muss sich darüber im Klaren sein, dass die Landesregierung die Region nur über ein bestimmtes Maß hin fördern bzw. ihr Kompetenzen zuteilen kann, ohne gleichzeitig für sich selbst eine Konkurrenz zu produzieren und ohne sich selbst in Frage zu stellen.

Ein weitere begrenzende Einflussgröße im Bereich der Willensbekundung stellt in nicht unerheblichem Maße - so paradox es auch klingen mag - der wirtschaftliche Entwicklungsstand einer Region dar: Je besser es einer Region im wirtschaftlichen Sinne geht, desto geringer wird die Bereitschaft zur Kooperation sein.

Einigen der genannten Grenzen kann ansatzweise entgegengewirkt werden. So kann beispielsweise ein größerer Eigenanteil in der Finanzierung die Abhängigkeit von den Fördermitteln reduzieren und eine langfristige Planung ermöglichen (vgl. Kap. 12.1). Der Mehrzahl dieser natürlichen Grenzen steht man jedoch machtlos gegenüber. Sie sollen auch nicht als Argumente gegen eine Implementation des Regionalmanagements verstanden werden. Es ist allerdings wichtig, sich dieser grundlegenden Grenzen bewusst zu sein, um realistische Erwartungen an das Regionalmanagement zu stellen. Werden nämlich überhöhte Anforderungen an das Regionalmanagement gestellt, kann das schnell zu Frustrationen und Motivationsverlusten führen, die die Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit des Regionalmanagements wiederum/noch mehr einschränken.

12. PERSPEKTIVEN UND EMPFEHLUNGEN

FS 7 Wie sehen die Perspektiven des Regionalmanagements aus? Wie sollte es zukünftig gestaltet werden?

Unter Berücksichtigung der bestimmenden Einflussfaktoren und der aufgeführten Grenzen des Regionalmanagements werden in Kap. 12.1 Perspektiven des Regionalmanagements aufgezeigt und in Kap. 12.2 Empfehlungen für eine verbesserte Ausgestaltung des Regionalmanagementkonzeptes gegeben. Die Empfehlungen resultieren aus den gewonnenen Erkenntnissen und sollen u.a. den zuvor dargestellten einschränkenden Faktoren bzw. den Grenzen entgegenwirken. Als Ergebnis der Untersuchung wird in Kap. 12.2.2 eine zusammenfassende Darstellung der zukünftigen Handlungsfelder des Regionalmanagements erfolgen, die aus der Synthese der theoretischen Grundlagen und der praktischen Erfahrungen abgeleitet wird. Abschließend werden in Kap. 12.2.3 die Bereiche dargelegt, in denen für die Zukunft ein weiterer Forschungsbedarf besteht.

12.1 Perspektiven

Die Perspektiven des Regionalmanagements werden

1. vor allem von der Willensbekundung der regionalen Akteure und
2. vom Umfang der Finanzkraft, die von den Regionen getragen werden kann,

abhängig sein. Es ist anzunehmen, dass es im Anschluss an die derzeitige dreijährige staatliche Förderung keine Folgeförderung in ähnlichem Umfang mehr geben wird. Unter Umständen wird die Förderung degressiv für einen begrenzten Zeitraum fortgesetzt (P 3), aber längerfristige finanzielle Unterstützungen sind nicht zu erwarten. Die Perspektive wird vor diesem Hintergrund also vom Willen der regionalen Akteure und von der Organisationsfähigkeit der Region bzw. dem Aufbau selbsttragender Strukturen in den Regionen abhängen.

Die Betrachtung der beiden ausschlaggebenden Faktoren könnte zu einer vernichtenden Schlussfolgerung für die Zukunft des Regionalmanagements führen: In Regionen, in denen aufgrund deren Strukturschwäche für das Regionalmanagement ein Handlungsbedarf gesehen wird, sind aus demselben Grund die finanziellen Spielräume stark begrenzt. Dagegen fehlt in Regionen mit einer besseren Finanzausstattung der notwendige Wille. - Bedeutet das nun, dass die Kooperationsbemühungen in Form des Regionalmanagements nach Auslaufen der Förderperiode in sich zusammenbrechen werden?

In vielen Regionen, insbesondere in Regionen mit stark konfligierenden Akteursinteressen und einem gehobeneren wirtschaftlichen Entwicklungsstand, wird dies vermutlich der Fall sein; - es sei denn das Regionalmanagement wird als entscheidender Wettbewerbsvorteil wahrgenommen, um im internationalen Standortwettbewerb konkurrenzfähig zu bleiben. Unter dieser Voraussetzung sind die Perspektiven positiver einzuschätzen. Relativ positiv könnte auch die Perspektive in den strukturschwachen Regionen bewertet werden, wenn sich die Finanzierungsproblematik nicht in so gravierender Weise stellen würde. Die Praxis hat während der letzten Jahre gezeigt, dass trotz der insgesamt begrenzten Ressourcen ein gewisser finanzieller Rahmen gewährleistet werden kann. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass bisher nur der erforderliche Eigenbetrag erbracht werden musste, der nur ca. 20% des Gesamtbudgets umfasst. Es ist zutiefst fragwürdig, ob die Regionen nach Auslaufen der derzeitigen Förderperiode in der Lage sein werden, die übrigen 80% zusätzlich aufzubringen. Inno-

vative Finanzierungsformen gewinnen vor diesem Hintergrund an Bedeutung. In diesem Bereich sind bei Weitem noch nicht alle Möglichkeiten ausgeschöpft. Aber auch wenn in diesem Bereich noch Potentiale bestehen, so besteht in Anlehnung an Maier / Obermaier (2000, 152f) dennoch die Befürchtung, dass insbesondere in kleinen strukturschwachen Regionen, die ausschließliche Finanzierung über regionsinterne Mittel nicht ausreichen wird. Hier besteht noch ein großer Forschungsbedarf.

12.2 Empfehlungen

12.2.1 Allgemeine Empfehlungen

Im Folgenden werden nun Empfehlungen für die Sicherstellung einer höheren Leistungsfähigkeit und Wirksamkeit des Regionalmanagementkonzepts in der Praxis gegeben. Es handelt sich dabei in erster Linie nicht um völlig neue Erkenntnisse. Es geht vielmehr darum, die von den Regionen bereits eingeschlagene Richtung weiter zu verfolgen und bestehende Tendenzen zu verstärken. Zukünftig gilt es, die in den Regionen bereits vorhandenen Ideen zu konkretisieren und vor allem auch umzusetzen.

Empfehlungen an die regionale Ebene in den Bereichen

Aufgabenfelder

- ▶ Die Aufgabenfelder des Regionalmanagements sollten offen angelegt sein, damit sie jederzeit aktualisiert werden und an veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können.
- ▶ Die Auswahl der thematischen Aufgabenfelder sollte noch stärker als bisher - in Anlehnung an eine strategische Planung - auf der Basis von gesetzten und konsequent verfolgten Prioritäten erfolgen, um sich nicht in einer Fülle von Themen zu verlieren.
- ▶ Das Hauptaugenmerk sollte neben der Prozessgestaltung auf die Schaffung kreativer Milieus und das Behandeln von Nischenaktivitäten, d.h. Aufgaben, die auf der kommunalen Ebene nicht abgedeckt werden können (wie z.B. das Regionalmarketing), gelegt werden.
- ▶ Im Bereich der Prozessgestaltung sollten insbesondere folgende strategische Managementbereiche einen höheren Stellenwert erhalten:
 - Das Motivationsmanagement, um die regionale Akzeptanz zu verbessern.
 - Das Relationshipmanagement, um den ausgeprägten Konkurrenzverhältnissen entgegenzuwirken.
 - Das Reflexionsmanagement, um einen größeren Nutzen aus gemachten Erfahrungen zu ziehen. Das beinhaltet auch, dass Fehler nicht negativ gewertet, sondern als Potential angesehen werden. Eine wissenschaftliche Begleitung durch externe Fachexperten kann hier einen unterstützenden Beitrag leisten, in dem durch die Förderung einer kritischer Reflexion des Regionalmanagementprozesses neue Impulse bewirkt werden.
- ▶ Die Wahrnehmung von Steuerungsaufgaben sollte in Zukunft noch intensiver verfolgt werden, auch wenn nicht alle Managementfunktionen im Maßstab eins zu eins ins Regionalmanagement übertragen werden können.
- ▶ Der Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen den regionalmanagementimplementierenden Regionen sollte intensiviert werden, um gegenseitige Lernprozesse zu fördern und um gemeinsame Interessen gegenüber den übergeordneten Ebenen (z.B.

Ministerien) vertreten zu können.

Akteursstruktur

- ▶ Eine stärkere Integration von Akteuren außerhalb von Verwaltung und Politik sollte stärker verfolgt werden, um der Querschnittsorientierung des Regionalmanagements auch innerhalb der Akteursstruktur gerecht zu werden, um eine breite Öffentlichkeit zu erreichen und um somit die regionale Akzeptanz und die Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements zu erhöhen. Die Entwicklung von neuen Beteiligungsformen ist gegebenenfalls zu unterstützen.

Organisatorische Infrastruktur

- ▶ Die personelle Ausstattung der Geschäftsstelle sollte zwei Mitarbeiter zuzüglich einer Bürokräftkraft umfassen, um die nötigen Aufgaben angemessen erfüllen zu können. Die Ergänzung des festangestellten Personals um ABM/SAM oder Praktikanten sollte zudem auf ihre Realisierbarkeit geprüft werden. Ist die beschriebene Ausstattung, die für die Mehrzahl der Regionen eine Personalaufstockung bedeuten würde, nicht zu gewährleisten, sollte eine Reduzierung der gestellten Aufgaben bzw. eine noch stärkere Prioritätensetzung erfolgen.
- ▶ Die Vereinbarung, Darstellung und Umsetzung einer klaren und transparenten Aufgabenverteilung nicht nur zwischen den Regionalmanagementgremien, sondern auch zwischen dem Regionalmanagement und bestehenden Einrichtungen, wie z.B. den lokalen Wirtschaftsförderungen, sollte oberste Priorität erhalten, um eine höhere Effektivität der Prozesse zu erreichen und um konkurrierende Einrichtungen von dem Nutzen des Regionalmanagements zu überzeugen.
- ▶ Die Zusammenarbeit und Abstimmung zwischen den Regionalmanagementgremien bzw. zwischen dem Regionalmanagement und zusätzlichen Einrichtungen, die in der Regionalentwicklung tätig sind, insbesondere der Regionalplanung, sollte intensiviert und in ihrer Qualität verbessert werden, um Parallelplanungen zu vermeiden und Synergieeffekte stärker nutzen zu können. Die Vermittlungs- und Integrationsfunktion des Regionalmanagements sollte in diesem Kontext verstärkt werden.
- ▶ Die Verfahrensabläufe und die Entscheidungsprozeduren sollten verkürzt werden, um ein schnelleres Handeln zu ermöglichen und ein besseres Kooperations- aber auch Investitionsklima zu schaffen.

Institutionalisierung

- ▶ Die Regionalmanagementstrukturen sollten von Anfang an auf Langfristigkeit ausgerichtet werden, um einen größtmöglichen Nutzen erzielen zu können. D.h., dass Fragen der Verstetigung frühzeitig diskutiert und entsprechende Maßnahmen rechtzeitig umgesetzt werden sollten.
- ▶ Die Institutionalisierung sollte in Anpassung an die bestehende Institutionenlandschaft erfolgen, um Kooperationsstrukturen nicht unnötig zu verkomplizieren.
- ▶ Die Institutionalisierung per se darf nicht als eine einmalige Aktion verstanden werden. I.d.R. ist die kontinuierliche Durchführung von akzeptanzverbessernden Maßnahmen notwendig, um eine langfristige regionale Akzeptanz gewährleisten zu können.
- ▶ Die Einführung eines Patenschaftsmodells, bei dem hochrangige Personen, wie z.B. Vertreter der Landesministerien, die Funktion eines Sprachrohrs für die Region bzw. eines Regionenvertreters übernehmen, ist auf seine Durchführbarkeit zu überprüfen und gegebenenfalls einzuführen, um die regionale Akzeptanz zu fördern und um die Interessen der Region auf übergeordneten Ebenen zu vertreten.

Finanzierung

- ▶ Der Aufbau selbsttragender Strukturen sollte höchste Priorität erhalten, um die Abhängigkeit von Förderprogrammen zu reduzieren und somit die Flexibilität und Handlungsspielräume des Regionalmanagements zu erhöhen und eine effektivere ungebundene Ausgestaltung des Regionalmanagements zu ermöglichen. Die Erforschung neuer innovativer Finanzierungsformen sollte unterstützt werden.
- ▶ Eine zentrale Mittelverwaltung der Regionalmanagementgelder sollte in jedem Falle einer Aufteilung der Mittel auf einzelne Teilräume vorgezogen werden, um der Bildung eines regionalen Verständnisses nicht entgegenzuwirken und um die Initiierung isolierter Einzelprojekte ohne regionalen Bezug zu vermeiden.

Empfehlungen an die Landes- und Bundesebene

- ▶ Finanzielle Förderungen zur Projektfinanzierung, besonders für strukturschwache Regionen, sollten unter der Voraussetzung der Erbringung des geforderten Eigenbetrags seitens der Regionen fortgeführt werden, um die Gemeinnützigkeit des Regionalmanagements inklusive der Durchführung sozialer, ‚unrentabler‘ Projekte gewährleisten zu können.
- ▶ Finanzielle Förderungen sollten in Zukunft stärker in Form einer degressiven Förderung erfolgen, um den Regionen einen kontinuierlichen anstelle eines abrupten Übergangs in die Eigenfinanzierung nach Auslaufen der Förderung zu ermöglichen.
- ▶ Bei der Erarbeitung von Förderprogrammen sollten die regionalen Belange stärker berücksichtigt bzw. ausgewählte Regionenvvertreter beteiligt werden. Vor allem im Bereich der Fördermittelkriterien und Bewertungsmaßstäbe besteht ein großer Modifizierungsbedarf, um die Wirksamkeit des Regionalmanagements nicht zu behindern. Insbesondere sollten folgende Punkte stärker berücksichtigt werden:
 - Der Mitteleinsatz sollte flexibler gestaltet werden dürfen.
 - Das Erzielen messbarer Ergebnisse sollte einen geringeren Stellenwert erhalten.
 - Das Erzielen von Einnahmen sollte nicht mit Fördermittelstreichung bzw. -reduzierung bestraft werden.
- ▶ Sollten die Ansätze regionaler Selbstorganisation in Form des Regionalmanagements von der Landesregierung befürwortet werden, dann sollte den Regionen eine institutionelle Unterstützung in Form des Patenschaftsmodells ermöglicht werden.
- ▶ Die Vielfalt der zum Großteil nicht aufeinander abgestimmten Förderprogramme sollte reduziert werden. Darüber hinaus sollte es den Regionen ermöglicht werden, Mittel aus Förderprogrammen mit ähnlicher Zielstellung gebündelt einsetzen zu dürfen.
- ▶ Die Anschubfinanzierung sollte Regionen, die noch kein Regionalmanagement durchführen, weiterhin gewährt werden, da ohne externe Anreize solche Ansätze in den Regionen meist nicht durchgesetzt werden können. Es sollte aber von vorne herein ausdrücklich erwähnt werden, dass es sich um eine zeitlich begrenzte Förderung handelt, damit in den Regionen keinen falschen Hoffnungen erzeugt und Nehmermentalitäten kreiert werden und damit ein Anreiz besteht, selbsttragende Strukturen frühzeitig aufzubauen.
- ▶ Die Landesregierung sollte den Regionen eine verlässliche, langfristige, klare politische Schwerpunktsetzung bieten, um die Ansätze der regionalen Selbstorganisation, die sich als Ergebnis langjähriger Bemühungen gebildet haben, nicht durch politische Unsicherheiten und inkonsequente politische Entscheidungen zu gefährden.

12.2.2 Zukünftige Handlungsfelder des Regionalmanagements

Vor dem Hintergrund der theoretisch und empirisch gewonnenen Erkenntnisse stellen sich an das Regionalmanagement zukünftig eine Vielzahl von Aufgabenfeldern, die in zwei Bereiche unterteilt werden können:

1. Aufgaben der Prozessgestaltung
(Entwicklung und Förderung funktionstüchtiger Kooperationsstrukturen: Moderation - Mediation - Koordination) und
2. Inhaltliche Arbeit und thematische Ausrichtung
(Verbesserung vor allem der wirtschaftlichen Entwicklung der Region)

Im Folgenden werden nun die zukünftigen Aufgabenbereiche genannt, wobei es sich beim Fettgedruckten um neue Aufgabenbereiche bzw. um Bereiche handelt, die in Zukunft einen höheren Stellenwert erhalten sollten:

1. Aufgaben der Prozessgestaltung

- Initiierung und Unterstützung regionaler Entwicklungsprozesse im Sinne eines Prozesspromotors (Schrittmacher)
- **Steuerung**³², Gestaltung, Organisation und Moderation regionaler Kommunikationsprozesse
- Mobilisierung von regionalen Selbsthilfepotentialen,
- **Koordination** und **Vernetzung** regionaler Aktivitäten bzw. Projekte und Akteure
- Betreiben eines intensiven **Motivationsmanagements**
- Betreiben eines intensiven **Relationshipmanagements**
(inkl. der Vermittlung bei Interessensdivergenzen und in Konfliktsituationen)
- **Information** und **Beteiligung** regionaler Akteure (u.a. intensive Öffentlichkeitsarbeit)
- Bereitstellung eines **Beratungs-, Bildungs- und Informationsangebots**:
Beratung regionaler Akteure bzw. Projektträger als kostenpflichtige Dienstleistung

2. Inhaltliche Arbeit und thematische Ausrichtung

- Erarbeitung und Fortschreibung von Leitbildern und Entwicklungskonzepten unter breiter Beteiligung regionaler Akteure und unter Berücksichtigung der regionalen Entwicklungspotentiale bzw. deren Grenzen
- Entwicklung und Initiierung von Modell- und Pilotprojekten (Innovationsmanagement)
- Stärkung der regionalen Identität bzw. des regionalen Gedankens durch eine intensive **Öffentlichkeitsarbeit** (Binnenmarketing)
- Förderung des Bekanntheitsgrades der Region bzw. Verbesserung des Images der Region durch ein intensives **Regionalmarketing** (Außenmarketing)
- Förderung eines intensiven **Reflexionsmanagements** u.a. durch den Einsatz von Kontrollinstrumenten, wie z.B. wissenschaftliche Begleitforschung und Evaluation
- Beteiligung an Wettbewerben im Bereich der Regionalentwicklung
- Förderung eines intensiven **Erfahrungsaustauschs** zwischen den Regionen und zwischen Regionen und Ländern bzw. Bund, z.B. durch Diskussionsforen und themenbezogene Fachveranstaltungen

³² Steuerung im Sinne des verstärkten Einsatzes der Managementfunktionen.

Im Hinblick auf die zukünftige Ausgestaltung der Regionalmanagements in den Regionen sind von den beteiligten Akteuren folgende Fragen vordringlich zu klären:

- a) Ist eine langfristige Fortsetzung des Regionalmanagements von den beteiligten Akteuren erwünscht?
- b) Sind die gesetzten Ziele und die erarbeiteten Konzepte realistisch, insbesondere vor dem Hintergrund der regionsspezifischen Besonderheiten bzw. der Entwicklungspotentiale und -schwächen? Welche konkreten Ziele sollen mit dem Regionalmanagement erreicht werden?
- c) Besteht vor dem Hintergrund der gesetzten Aufgabenstellungen die Notwendigkeit, zusätzliche Akteure in den Regionalmanagementprozess zu involvieren? Wenn ja, wer soll in welcher Form beteiligt werden? Ist die Erweiterung der bisherigen Beteiligungsformen, z.B. in Form neuer Arbeitsgruppen notwendig?
- d) Auf welche Weise können die kommunalen Wirtschaftsförderungen und die Regionalplanung besser in den Prozess integriert werden? Wie kann gegen das Konkurrenzverständnis der Wirtschaftsförderungen vorgegangen werden?
- e) Welche Anreize können zur Förderung des Engagements der Akteure geschaffen werden? Wie kann der Nutzen des Regionalmanagements für die beteiligten und zu beteiligenden Akteure besser sichtbar gemacht werden?
- f) Auf welche Weise kann die Steuerung des Regionalmanagements verbessert werden? Welche Managementfunktionen sollten eine stärkere Anwendung finden?
- g) Auf welche Weise kann das Regionalmanagement verstetigt werden? Welche Formen bieten sich vor dem Hintergrund der bestehenden regionalen Institutionenlandschaft an?
- h) Wie kann ein größerer finanzieller Rahmen sicher gestellt werden, um in Zukunft die Abhängigkeit von Fördermitteln zu reduzieren? Welche innovativen Finanzierungsformen können genutzt werden?
- i) Auf welche Weise könnten Lernprozesse, z.B. durch die Anwendung interner Kontrollinstrumente, gefördert und besser genutzt werden?

12.2.3 Weiterer Forschungsbedarf

Im Verlauf der Arbeit wurde deutlich, dass im Bereich der Verbesserung der Leistungsfähigkeit des Regionalmanagements ein weiterer Forschungsbedarf besteht. Darunter fallen insbesondere die beiden für das Regionalmanagement ausschlaggebenden Bereiche (die regionale Akzeptanz und die Bewältigung der Finanzierungsprobleme), aber auch die Wahrnehmung der Steuerungsaufgaben (in Anlehnung an den klassischen Managementbegriff). Dabei sind folgende Forschungs- bzw. Handlungsfelder zu identifizieren:

- Anwendung der Managementfunktionen im Regionalmanagement

Es besteht kein Zweifel darüber, dass die Wahrnehmung von Steuerungsaufgaben (d.h. der Managementfunktionen) für den langfristigen Erhalt von Systemen eine entscheidende Rolle spielt. Für den regionalen Kooperationskontext bedeutet dies, dass eine zielgerichtete effektive Steuerung für Regionalmanagementprozesse eine unerlässliche Voraussetzung für die Langlebigkeit und die Qualität des Regionalmanagements darstellt. Im Rahmen dieser Arbeit wurde aber deutlich, dass die aus dem betriebswirtschaftlichen Bereich kommenden Managementfunktionen nicht direkt bzw. unreflektiert in das Regionalmanagement übertragen werden können (vgl. Kap 3.1.3 und 10). Freiwillige regionale Kooperationen und Unternehmen werden auch in Zukunft durch stark unterschiedliche Funktionsweisen bzw. Organisationsformen gekennzeichnet sein. Doch

stellt sich darin die Herausforderung, nach Möglichkeiten zu forschen, wie die klassischen Managementfunktionen besser an die besondere Situation des Regionalmanagements angepasst werden können. Zu klären sind vor allem die Fragen, welche Managementfunktionen für die Qualität und Langlebigkeit eines Regionalmanagements von besonderer Bedeutung sind und auf welche Weise bzw. mit welchen Instrumenten diese Funktionen im Regionalmanagement besser eingesetzt werden können.

- Anwendung der strategischen Managementbereiche, insbesondere
 - a) des Motivationsmanagements

Vor dem Hintergrund der besonderen Bedeutung der regionalen Akzeptanz (vgl. Kap. 9.8) für die Leistungsfähigkeit und Langlebigkeit eines Regionalmanagements ist zu untersuchen, in welchem Maß und mit welchen konkreten Maßnahmen die regionale Akzeptanz gefördert werden kann.
 - b) des Relationshipmanagements

Die am Regionalmanagement beteiligten unterschiedlichen Gesellschaftsformen stellen hohe Anforderungen an das Relationshipmanagement. Ziel ist es, eine Vertrauensbasis zu schaffen, um die unterschiedlichen Gesellschaftsformen einander näher und differierende Interessen der Akteure in Einklang miteinander zu bringen sowie Kompromisslösungen zu erarbeiten. Besonders bedeutend ist das Relationshipmanagement im Bereich der Vermittlung zwischen Akteuren bei Interessensdivergenzen und Konflikten (vgl. Kap. 3.2.2 und 9.3). Darüber hinaus kommt ihm eine besondere Stellung beim Entgegenwirken gegen Konkurrenzsituationen vor allem zwischen den Landkreisen, aber auch zwischen den lokalen Wirtschaftsförderungen und dem Regionalmanagement zu. Es ist also zu prüfen, ob mit konkreten Maßnahmen oder durch eine Anpassung bzw. Veränderung von Organisationsstrukturen zu einer verbesserten Vertrauensbasis beigetragen werden kann.
 - c) des Reflexionsmanagements

Um aus dem Regionalmanagementprozess einen größeren Nutzen ziehen zu können, sollten Erfahrungen intensiver reflektiert werden. In diesem Kontext ist zu klären, auf welche Weise, d.h. mit welchen an das Regionalmanagement angepassten Kontrollinstrumenten Lernprozesse besser darstellbar und nutzbar gemacht werden können.

- Verbesserung des finanziellen Rahmens

Die Bedeutung des finanziellen Rahmens wurde in der Arbeit intensiv herausgearbeitet (vgl. Kap. 3.2.4, 9.5 und 9.8). Vor dem Hintergrund der zu erwartenden Reduzierung der finanziellen Unterstützung durch Bund und EU und der finanziellen Engpässe der Gebietskörperschaften, entsteht ein Bedarf an innovativen Finanzierungsformen. Es ist zu untersuchen, ob und wenn ja, in welcher Weise das als ‚non-profit-management‘ zu verstehende Regionalmanagement in ein ‚profit-Modell‘ modifiziert werden kann (vgl. Kap. 3.2.4). Die Einbeziehung privater Unternehmen wird aufgrund der geschilderten Maße nur begrenzt, d.h. für vereinzelte Maßnahmen, eine Lösung für das Problem bieten. Es stellt sich hier die Frage, in wie weit die auf einer anderen Handlungslogik beruhenden Unternehmen überhaupt in das Regionalmanagement als regionale Kooperation integriert werden können (vgl. Kap. 3.2.2 und 9.8). Erlöse aus einem umfassenden Dienstleistungsangebot werden auch nur in einem bestimmten Umfang möglich sein. Vor diesem Hintergrund ist zu untersuchen, welchen konkreten Beitrag die angesprochenen alternativen Finanzierungsformen zur Finanzierung des Regionalmanagements leisten können und ob darüber hinaus noch weitere Finanzierungsmöglichkeiten identifiziert werden können.

ANHANG

A 1 Literaturverzeichnis

29. Rahmenplan (2000) der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Wirtschaftsstruktur“ für den Zeitraum 2001 bis 2004. Drucksache des Deutschen Bundestages 14/3250. Berlin.
30. Rahmenplan (2002) der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Wirtschaftsstruktur“ für den Zeitraum 2000 bis 2003. Drucksache des Deutschen Bundestages 14/5600. Berlin.
31. Rahmenplan (2001) der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Wirtschaftsstruktur“ für den Zeitraum 2002 bis 2005. Drucksache des Deutschen Bundestages 14/8463. Berlin.
- Adam, B. / Wiechmann, T. (1999): Die Rolle der Raumplanung in regionalen Agenda-Prozessen. In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 9/10.1999. S. 661 - 673.
- Antrag der Landkreise Burgenlandkreis, Mansfelder Land, Merseburg-Querfurt, Saalkreis, Sangerhausen, Weißenfels und der Stadt Halle an das Ministerium für Wirtschaft und Technologie des Landes Sachsen-Anhalt zur Maßnahme „Regionalmanagement für die Region Halle“. Gestellt vom Landkreis Merseburg-Querfurt im Januar 2002. Merseburg.
- Antrag zur Förderung des Regionalmanagements Altmark (RemA) auf der Grundlage des 29. Rahmenplans zur Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Regionalen Wirtschaftsstruktur“ im Zeitraum 2001 bis 2004. Gestellt vom Altmarkkreis Salzwedel im April 2001. Salzwedel.
- Antrag zur Förderung des Regionalmanagements Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg auf der Grundlage des 29. Rahmenplanes zur Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Regionalen Wirtschaftsstruktur“ im Zeitraum 2001 bis 2004. Gestellt von der Wirtschaftsförderung Anhalt GmbH im Oktober 2001. Dessau.
- ARL (Hrsg.) (1995): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover.
- Back, H.-J. (1995): Regionalisierung. In: ARL (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. S. 821 - 823.
- Behrens, H. / Dehne, P. et al (2001): Regionalmanagement - Der Weg zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung. In: Behrens, H. / Dehne, P. / Kaether, J.: Regionalmanagement - Der Weg zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Referate im Rahmen des gleichnamigen Fachsymposiums am 19. Oktober 2000. Neubrandenburg. S. 1 - 12.
- Benz, A. / Fürst, D. (1998): Regionalisierte Strukturpolitik in Sachsen-Anhalt - prozessuale Begleitforschung. Jahresbericht 1997/1998. Halle / Hannover.
- Bergmann, E. / Jakubowski, P. (2001): Strategien zwischen Kooperation und Wettbewerb. In: Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung. Heft 8.2001. Bonn. S. 465 - 480.
- Beyer, R. (1995): Die Institutionalisierung von Stadtmarketing - Praxisvarianten - Erfahrungen - Fallbeispiele. DSSW - Arbeitshilfe Nr. 15. Bonn.

- Blotevogel, H. H. (2000): Zur Konjunktur der Regionsdiskurse. In: BBR (Hrsg.): Informationen zur Raumentwicklung. Heft 9/10.2000. Bonn. S. 491 - 506.
- Böhmer, W. (2003): Wettbewerbsfähiges Sachsen-Anhalt - Stellenwert der Altmark in der Wachstumsstrategie der Landesregierung. Inputreferat des Ministerpräsidenten des Landes Sachsen-Anhalt auf der III. Regionalkonferenz in der Altmark am 14.05.2003 in Salzwedel.
- Danielzyk, R. (1999): Liegt die Zukunft in den Regionen? In: ARL (Hrsg.): Regionalentwicklung in Thüringen vor dem Hintergrund des Zusammenwachsens des Europas der Regionen. Planung, Praxis, Perspektiven. Arbeitsmaterialien 246. Hannover. S. 54 - 63.
- Danielzyk, R. / Fürst, D. / Knieling, J. (1999): Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung. Konzeptionelle Überlegungen zur Analyse der Planungspraxis. In: Raumforschung und Raumordnung. Heft 2/3.1999. Köln. S. 195 - 199.
- Deutsches Wirtschaftswissenschaftliches Institut für Fremdenverkehr e.V. (Hrsg.) (2001): Gutachten zur Optimierung von Strukturen im Bereich Wirtschaftsförderung Anhalt GmbH, Fremdenverkehrsverband Anhalt-Wittenberg e.V. und Regionalmanagement. Berlin.
- Diller, C. (2001): Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland. Dissertation an der Technischen Universität Berlin. Berlin.
- Eckey, H.-F. (1995): Regionalisierte Strukturpolitik. In: ARL (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. S. 815 - 821.
- Elineau, C. (2003): Ausgleich räumlicher Disparitäten - Ein Leistungsvergleich der Raumordnungs- und Regionalpolitik zwischen Frankreich und Deutschland. Diplomarbeit an der Technischen Universität Berlin. Berlin.
- Esch, T. / Krupa, J. (2000): Regionalentwicklung in peripheren ländlichen Räumen. Die Region Altmark und der Regionalisierungsprozess in Sachsen-Anhalt. Diplomarbeit an der Technischen Universität Berlin. Berlin.
- Fürst, D. (1996): Region in der Regionalpolitik - eine wirtschaftspolitische Sicht. In: Brunn, G. (Hrsg.): Region und Regionsbildung in Europa: Konzeptionen der Forschung und empirische Befunde. Wissenschaftliche Konferenz in Siegen am 10. - 11.10.1995. Baden-Baden. S. 69 - 83.
- Fürst, D. (1997): Regionalverbände - Organisationen zwischen kommunalem Egoismus und regionaler Vernunft vor neuen Aufgaben? In: Bose, M. (Hrsg.): Die unaufhaltsame Auflösung der Stadt in die Region? Hamburger Berichte zur Stadtplanung. Bd.9. S. 119 - 137.
- Fürst, D. (1998a): Projekt- und Regionalmanagement. In: ARL (Hrsg.): Methoden und Instrumente der räumlichen Planung. Hannover. S. 237 - 253.
- Fürst, D. (1998b): Regionalmanagement als neues Instrument regionalisierter Strukturpolitik. In: Kujath, Hans-Joachim (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes. ^{IRS}
- Fürst, D. (1999): Auswertung von Erfahrung zur Kooperation in Regionen. In: Raumforschung und Raumordnung. Nr. 1/1999. Köln. S. 53 - 58.
- Fürst, D. (2000): Wandel der Regionalplanung im Kontext des Wandels des Staates? In: Fürst, D. / Müller, B. (Hrsg.): Wandel der Planung im Wandel der Gesellschaft. IÖR-Schriften. Bd. 33. Dresden. S. 9 - 29.
- Fürst, D. (2001): Regionalmanagement als Instrument einer nachhaltigen Raumentwicklung. In: Behrens, H. / Dehne, P. / Kaether, J.: Regionalmanagement - Der Weg zu einer

- nachhaltigen Regionalentwicklung. Referate im Rahmen des gleichnamigen Fachsymposiums am 19. Oktober 2000. Neubrandenburg. S. 1 - 12.
- Gabler, T. (Hrsg.) (1997): Gabler-Volkswirtschafts-Lexikon. Bd. 2. Wiesbaden.
- Gesetz über kommunale Gemeinschaftsarbeit (GKG - LSA) in der Fassung vom 26. Februar 1998. (GVBl.LSA S.82)
- Grabski-Kieron, U. (2001/2002): Die Bedeutung des Regionalmanagements für die nachhaltige integrierte Entwicklung ländlicher Räume. In: Bundesverband der gemeinnützigen Landgesellschaften (BLG) (Hrsg.): Landentwicklung aktuell. Ausgabe 2001/2002. S. 11 - 13.
- Grundgesetz (GG) in der Fassung vom 26. Juli 2002. (BGBl. IS. 2863)
- Hilligardt, J. (2001): Regionalmanagement - künftige Aufgabe der Regionalplanung? In: ARL (Hrsg.): Wohin steuert die Raumplanung? Junges Forum vom 20. - 22. Juni 2001. Hannover. Arbeitsmaterial Nr. 283. S. 18 - 22.
- Hoffmann, N. / Nuissl, H. (1998): Zwischen Halbgott und Handlanger. Zum Akteursverständnis in Konzepten der eigenständigen Regionalentwicklung. In: Kujath, J.: Strategien der regionalen Stabilisierung: wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes. Berlin. S. 251 - 290.
- Initiative Mitteldeutschland: Mitteldeutschland Gesamt - Akteure: http://www.mittel-de.de/gesamt/inhaltgesamt/showcontent.php3?cat_akteure&meta_akteure&main_akteure&rand_akteure - Zugriff am 30.05.2003.
- Klaphake, A. (2000): Europäische und nationale Regionalpolitik für Ostdeutschland. Neuere regionalökonomische Theorien und praktische Erfahrungen. Wiesbaden.
- Knieling, J. (2000): Leitbildprozesse und Regionalmanagement. Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik. Frankfurt/Main.
- Knieling, J. / Fürst, D. / Danielzyk, R. (2001a): Kann Regionalplanung durch kooperative Ansätze eine Aufwertung erlangen? In: Raumforschung und Raumordnung. Heft 2/3.2001. Köln. S. 184 - 191.
- Knieling, J. / Fürst, D. / Danielzyk, R. (2001b): Warum „kooperative Regionalplanung“ leicht zu fordern, aber schwer zu praktizieren ist. Ergebnisse eines Forschungsprojektes. In: DISP 145. http://www.orl.arch.ethz.ch/dipp/pdf/145/145_5.pdf - Zugriff am 06.09.02.
- Kujath, H. J. (1998): Regionen im globalen Kontext. In: Kujath, H. J. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung - Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes. Berlin. S. 13 - 40.
- Land Sachsen-Anhalt: Landesportal Sachsen-Anhalt - Regierungspräsidien in Sachsen-Anhalt: <http://www.sachsen-anhalt.de/rcs/LSA/pub/Ch1/fld3wuup7mswx/pgej4ixcik5y/index.jsp> - Zugriff am 25.04.2003.
- Landesplanungsgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (LPIG) in der Fassung vom 28. April 1998. (GVBl. LSA 16/1998. S. 255)
- Leibenath, M. (2000): Entwicklung von Nationalparkregionen durch Regionalmarketing untersucht am Beispiel der Müritzregion. Dissertation an der Technischen Universität Berlin. Berlin.
- Maier, G. / Tödtling F. (2000): Regional- und Stadtökonomik 2. Regionalentwicklung und Regionalpolitik. Springers Kurzlehrbücher der Wirtschaftswissenschaften. Wien.
- Maier, J. / Obermaier, F. (2000): Regionalmanagement in der Praxis - Erfahrungen aus Deutschland und Europa. Chance für Bayern. München.

- Müller, B. (1999): Kooperative Entwicklungsansätze in Ostdeutschland: Von der Raumordnung zur Regionalentwicklung. In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 9/10.1999. Bonn.
- Mummert, U. (1999): Wirtschaftliche Entwicklung und Institutionen - Die Perspektive der Neuen Institutionenökonomik. In: Thiel, R. (Hrsg.): Neue Ansätze zur Entwicklungstheorie. Bonn. S. 300 - 311.
- Pohle, H. (2003a): Regionalmanagement - Eine notwendige Ergänzung regionalplanerischer Aufgaben in Ostdeutschland. In: Schenkstoff, H. J. (Hrsg.) (2003): Regionalmanagement in der Praxis - Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Arbeitsmaterial Nr. 298 der ARL. Hannover. S. 11 - 31.
- Pohle, H. (2003b): Regionalmanagement - Eine notwendige Ergänzung regionalplanerischer Aufgaben in Ostdeutschland. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Preibisch, V. (2003): Erfahrungsbericht zum Regionalmanagement in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg. In: Schenkstoff, H. J. (Hrsg.): Regionalmanagement in der Praxis - Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Arbeitsmaterial Nr. 298 der ARL. Hannover. S. 117 - 127.
- Raumordnungsgesetz (ROG) in der Fassung vom 15. Dezember 1997. (BGBl. I S. 2902)
- Region Halle: Die Arbeit des Regionalforums Halle und die Vertretung im Regionalforum Mitteldeutschland - Entwurf. Regionsinternes Arbeitspapier vom 28.10.2002.
- Regionale Planungsgemeinschaft Altmark (Hrsg.) (2002): Regionale Zusammenarbeit in der Altmark. Begriffe - Chronologie - Kontakte. Salzwedel.
- Runkel, P. (1999): Regionalentwicklung - Interessen, Impulse, Initiativen. In: ARL (Hrsg.): Regionalentwicklung in Thüringen vor dem Hintergrund des Zusammenwachsens des Europas der Regionen. Planung, Praxis, Perspektiven. Arbeitsmaterialien 246. Hannover. S. 15 - 18.
- Satzung der Regionalen Planungsgemeinschaft Halle in der Fassung vom 18. April 2000.
- Satzung des Regionalvereins Halle e.V. in der Fassung vom 22. März 2000.
- Schäfer, B. (1998): Von der Eigenständigen zur Nachhaltigen Regionalentwicklung? In: Danielzyk, R. / Deppe, H. C. / Mose, I. (Hrsg.): Von der eigenständigen zur nachhaltigen Regionalentwicklung. Dokumentation der Tagung vom 26. - 28.06.1997. Bremen. S. 19 - 24.
- Schenkstoff, H. J. (2003): Resümee / Ausblick. In: Schenkstoff, H. J. (Hrsg.): Regionalmanagement in der Praxis - Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Arbeitsmaterial Nr. 298 der ARL. Hannover. S. 137 - 148.
- Schmitz, G. (1995): Regionalplanung. In: ARL (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. S. 823 - 830.
- Sedlacek, P. (2003): Regionalmanagement - ein Konzept zwischen Region und Organisation. In: Schenkstoff, H. J. (Hrsg.): Regionalmanagement in der Praxis - Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Arbeitsmaterial Nr. 298 der ARL. Hannover. S. 1 - 10.
- Sinz, M. (1995): Region. In: ARL (Hrsg.): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover.
- Spannowsky, W. (1999): Verwirklichung von Raumordnungsplänen durch vertragliche Vereinbarungen - § 13 des ROG. Endbericht. In: BBR (Hrsg.): Forschungen. Heft. Nr. 93. Bonn.
- Steinhart, A. (2003): Arbeitsstand in Sachsen-Anhalt. In: Steinhart, A. / Krone, F. / Strähle, S.: Regionalmanagement - Ansätze in der Praxis - Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. Arbeitsstand in Sachsen-Anhalt. In: Schenkstoff, H. J. (Hrsg.): Regionalma-

agement in der Praxis - Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Arbeitsmaterial Nr. 298 der ARL. Hannover. S. 46 - 84.

Steinmann, H. / Schreyögg, G. (1993): Management: Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte - Funktionen - Fallstudien. Wiesbaden.

Tetsch, F. (2003): Europa der 25 - Trends und Probleme der Regionalförderung aus Sicht des Bundes. Inputreferat des Ministerialrats für Wirtschaftspolitik im Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt auf der III. Regionalkonferenz in der Altmark am 14. Mai 2003 in Salzwedel.

Toepel, K. (1997): Zusammenwirken von nationaler und europäischer Regionalpolitik in den neuen Bundesländern - Eine kritische Bilanz. Europäische Hochschulschriften. Bd. 2073. Frankfurt/Main.

Troeger-Weiss, G. (1998): Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. Augsburg.

Wegener, T. (2000): Institutionelle Aspekte der Regionalisierung von Wirtschafts- und Strukturpolitik - Das Beispiel Sachsen-Anhalt. ifo dresden studien 24. Dresden.

Weichhart, P. (2000): Designerregionen - Antworten auf die Herausforderungen des globalen Standortwettbewerbs? In: Informationen zur Raumentwicklung. Heft 9/10. 2000. S. 549 - 566.

Wiechmann, T. (2000): „Die Region ist tot - es lebe die Region!“ In: Raumforschung und Raumordnung. Heft 2/3.2000. Köln. S. 173 - 184.

A 2 Verzeichnis der Gesprächspartner

Aus Gründen des Datenschutzes werden die Gesprächspartner in dieser Arbeit nicht namentlich aufgeführt. Diese Informationen stehen ausschließlich den Gutachtern für die Bewertung der Arbeit zur Verfügung.

A 3 Gesprächsleitfaden für Experteninterviews

1. Einleitung

- 1.1 Seit wann wirken Sie persönlich am Regionalmanagement mit?

2. Aufgabenfelder

- 2.1 Sind die zur Zeit diskutierten Handlungsfelder Ihrer Meinung nach ausreichend oder wäre eine Ausweitung der Aufgabenfelder wünschenswert? Wenn ja, welche fehlen bisher oder sollten in Zukunft stärker diskutiert werden?
- 2.2 In welchen Handlungsfeldern besteht Ihrer Meinung nach für die Regionale Entwicklung der größte Handlungsbedarf?
- 2.3 Gibt es hinsichtlich der Projekte / Aufgabenfelder Schwächen bzw. Konflikte?

3. Organisationsstruktur / Arbeits- und Gremienstruktur

- 3.1 Auf welche Weise ist die Regionale Planungsgemeinschaft in das Regionalmanagement eingebunden?
- 3.2 Wie bewerten Sie die derzeitige Zusammenarbeit/Einbindung zwischen Regionalmanagement und Regionaler Planungsgemeinschaft?
- 3.3 Wie bewerten Sie die Arbeits- und Gremienstruktur im Hinblick auf folgende Kriterien:
a) Effektivität, b) Überschneidungen / Parallelplanungen
c) Aufgabenverteilung d) Konflikte, e) Konkurrenzsituationen,
f) Akzeptanz
- 3.4 Wie bewerten Sie das Kräfteverhältnis zwischen den Akteuren innerhalb der Arbeits- und Gremienstruktur?
- 3.5 Ist der Umfang der Arbeit für die Geschäftsstelle in ihrer derzeitigen Besetzung angemessen oder wäre eine personelle Aufstockung wünschenswert?
- 3.6 Gibt es Verbesserungsbedarf bzw. -möglichkeiten?

4. Akteure

- 4.1 Sind Ihrer Meinung nach die „wesentlichen“ Akteure in den Regionalmanagementprozess mit eingebunden? Wenn nein, welche Akteure sollten dringend mit in den Prozess integriert werden?
- 4.2 Gibt es prozessbeeinträchtigende Konflikte zwischen den eingebundenen

Akteuren?

- 4.3 Hat sich der Regionen-Zuschnitt für das Regionalmanagement bewährt?
- 4.4 Auf welche Weise könnten private Unternehmen in das Regionalmanagement integriert werden?

5. Rechtsform / Institutionalisierung

- 5.1 Wann und warum hat man sich dazu entschlossen, die Kooperation zu institutionalisieren? In welcher Form wurde vorher kooperiert?
- 5.2 Warum wurde die derzeit bestehende Institutionalisierungsform gewählt? Welche Vorteile hat diese Form der Institutionalisierung gegenüber anderen?
- 5.3 Wie würden Sie die Vorteile bewerten?
Sind sie von großer oder von geringer Bedeutung für das Regionalmanagement?
- 5.4 Sehen Sie Nachteile / Schwächen in dieser Form der Institutionalisierung?
- 5.5 Wie würden Sie die Nachteile bewerten?
Sind sie von großer oder von geringer Bedeutung für das Regionalmanagement?
- 5.6 Sind während des Institutionalisierungsprozesses Hindernisse aufgetreten?
- 5.7 Wie würden Sie die Hindernisse bewerten?
Waren sie von großer oder von geringer Bedeutung für das Regionalmanagement? Wie konnten sie überwunden werden?
- 5.8 War der Zeitpunkt der Institutionalisierung sinnvoll?
- 5.9 Gibt es Faktoren, die positiv auf den Institutionalisierungsprozess wirken?
- 5.10 Gab es Alternativen zu der gewählten Form der Institutionalisierung?
- 5.11 Wie bewerten Sie die gewählte Form der Institutionalisierung hinsichtlich der folgenden Kriterien:
a) Effektivität, b) Überschneidungen mit anderen Institutionen
c) Aufgabenverteilung d) Konflikte e) Konkurrenzsituationen
- 5.12 Wie bewerten Sie die politische Legitimation der gewählten Form der Institutionalisierung?
- 5.13 Wie bewerten Sie die Akzeptanz dieser Rechtsform durch die regionalen Akteure?
- 5.14 Wie bewerten Sie das Konfliktbekämpfungspotential dieser Rechtsform?
- 5.15 Wie beurteilen Sie die Perspektiven der aktuell bestehenden Form?
- 5.16 Wie bewerten Sie die Teilnahme an Wettbewerben als Unterstützung zur Verstärkung der Kooperationsprozesse?

6. Finanzierung

- 6.1 Erhalten sie in Ergänzung zu den GRW-Mitteln zusätzliche Förderungen für das Regionalmanagement?
- 6.2 Wie wollen Sie sich nach Beendigung der GRW-Förderung finanzieren?

7. Phasen / Ablauf

- 7.1 Wie bewerten Sie die erste Phase¹ des Regionalmanagements?
Wie bewerten Sie die zweite Phase² des Regionalmanagements?
Durch welche Charakteristika sind die beiden Phasen jeweils gekennzeichnet?
- 7.2 Was haben Sie aus der ersten Phase gelernt bzw. was läuft besser (oder schlechter) in der zweiten Phase? (d.h. Unterschiede zwischen beiden Phasen)

8. Einflussfaktoren

- 8.1 Welche internen und externen Faktoren haben das Regionalmanagement positiv beeinflusst?
- 8.2 Welche Faktoren behindern den Regionalmanagementprozess?
- 8.3 Gibt es Möglichkeiten zur Verringerung dieser negativen Einflussfaktoren?

9. Gesamtbewertung

- 9.1 Welche Ergebnisse wurden durch das Regionalmanagement I bzw. II konkret erreicht?
- 9.2 Wo liegen die Grenzen des Regionalmanagements?
- 9.3 Wie bewerten Sie das Input-Output-Verhältnis (Aufwand-Nutzen-Relation)?

10. Perspektiven

- 10.1 Wie schätzen Sie die Perspektiven des Regionalmanagements ein?
- 10.2 Welche Aufgaben werden sich in Zukunft an das Regionalmanagement stellen?
- 10.3 Gibt es Rahmenbedingungen, die sich in den kommenden Jahren ändern werden? Welche Auswirkungen wird das auf den Regionalmanagementprozess haben?

¹ (EFRE-Förderung)

² (GRW-Förderung)

A 4 Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur in den Beispielregionen

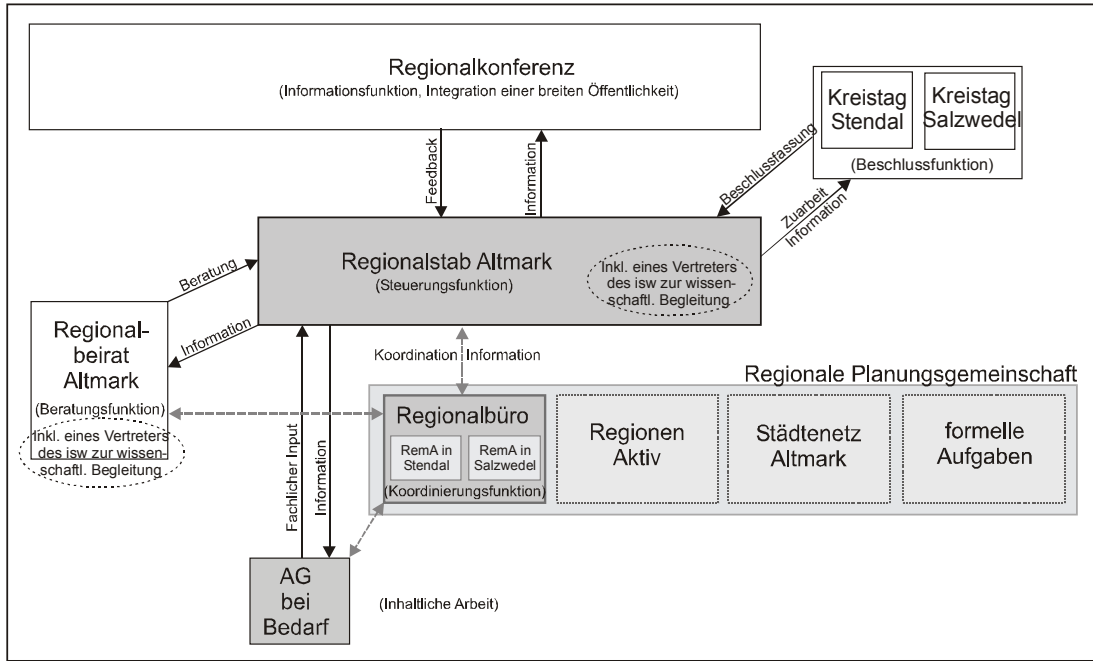


Abb. 6: Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Altmark (vgl. Kap. 8.1.2)
Quelle: eigene Darstellung

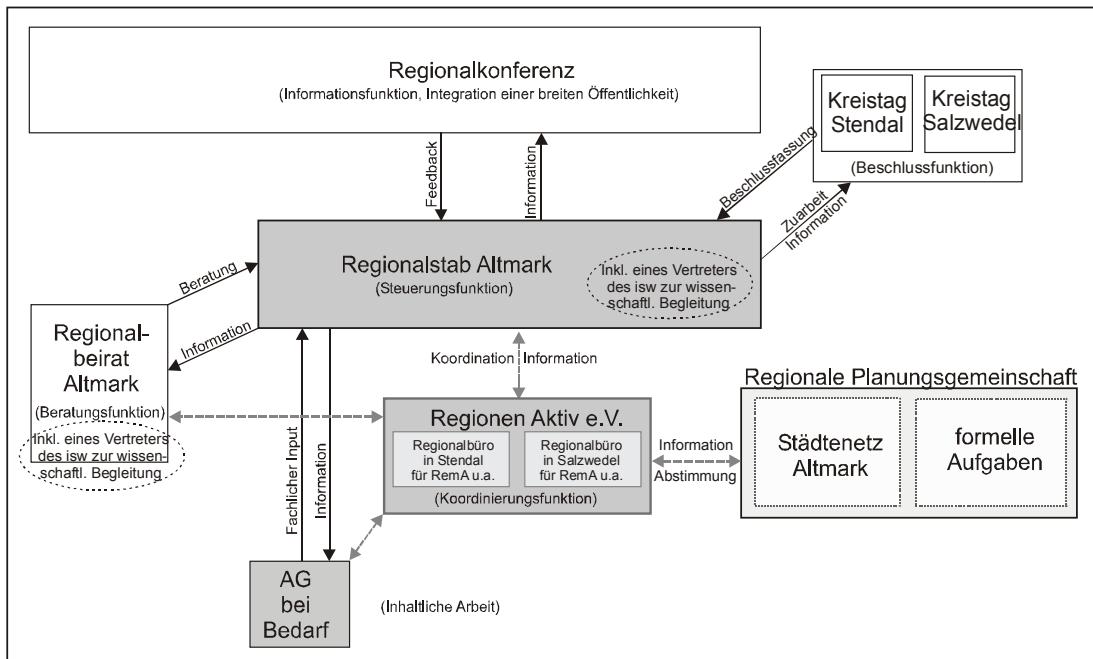


Abb. 7: Zukunftsszenario 3 (vgl. Kap. 9.8): Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Altmark
Quelle: eigene Darstellung

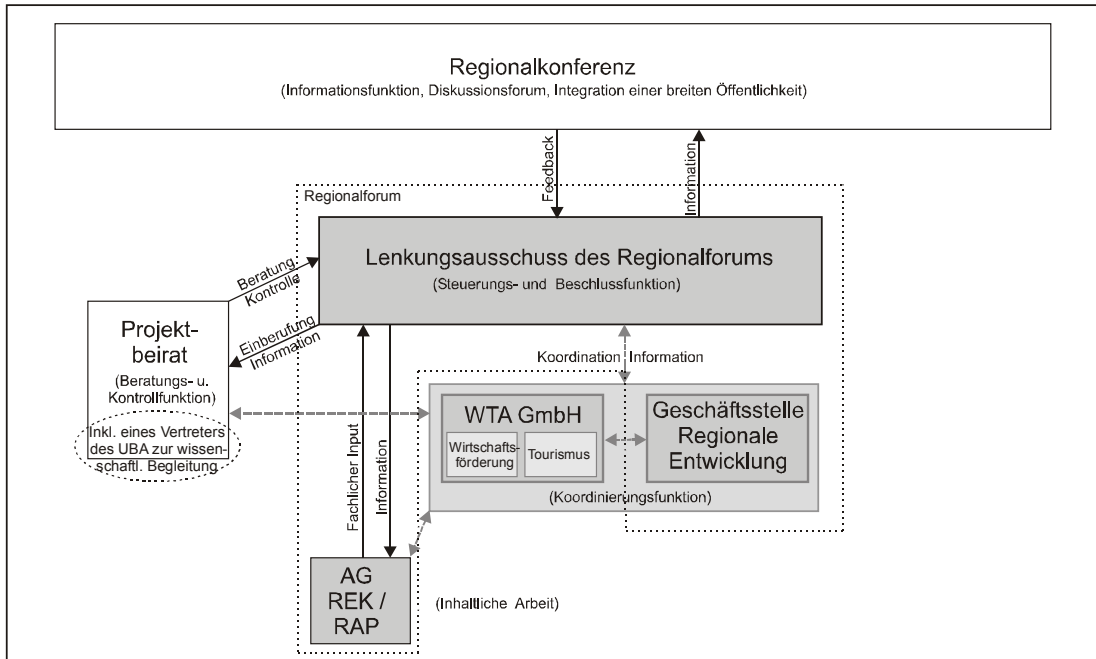


Abb. 8: Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg (vgl. Kap. 8.2.2)
Quelle: eigene Darstellung

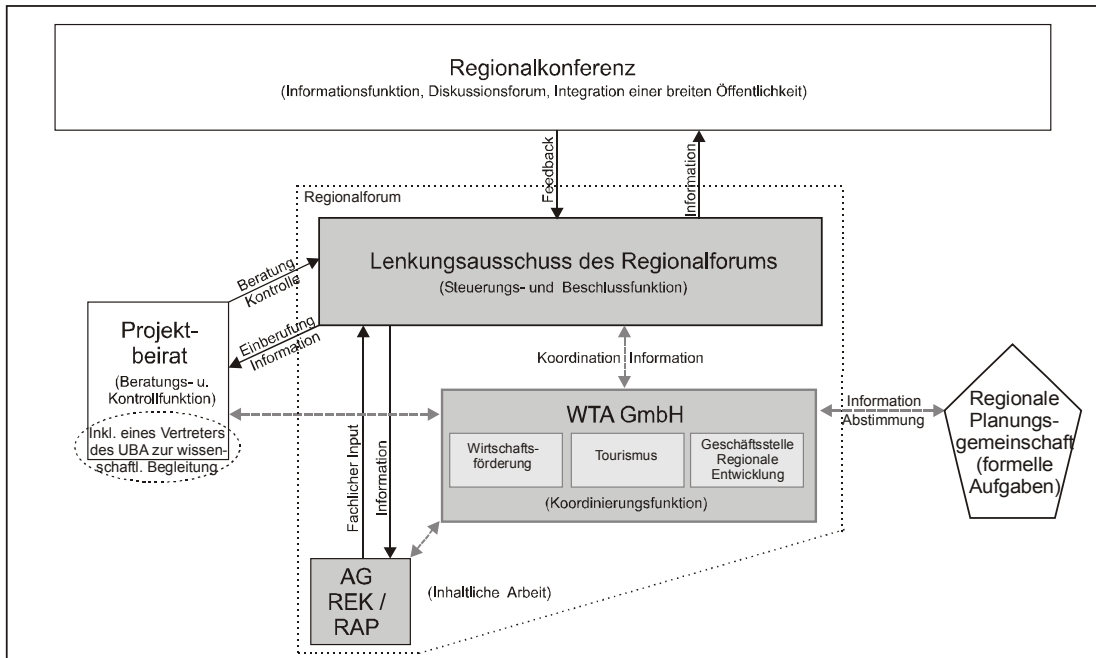


Abb. 9: Zukunftsszenario 2 (vgl. Kap. 9.8): Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg
Quelle: eigene Darstellung

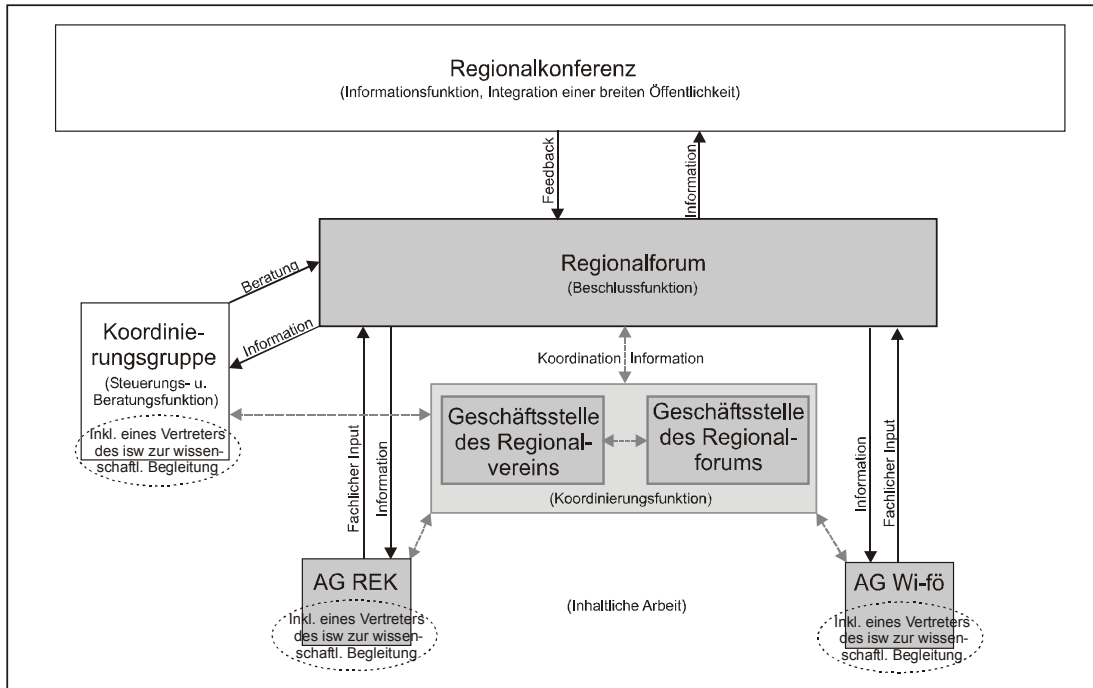


Abb. 10: Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Halle (vgl. Kap. 8.3.2)
Quelle: eigene Darstellung

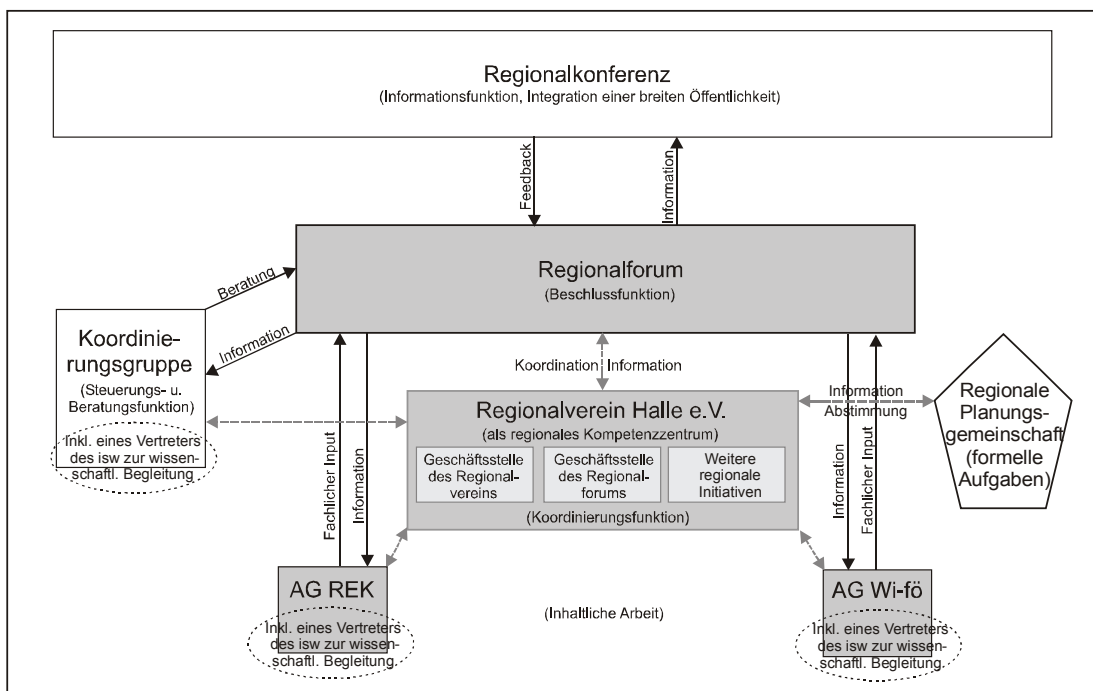


Abb. 11: Zukunftsszenario 2 (vgl. Kap. 9.8): Funktionselemente der organisatorischen Infrastruktur des Regionalmanagements in der Region Halle
Quelle: eigene Darstellung