



Bayerisches Staatsministerium für  
Landesentwicklung und Umweltfragen

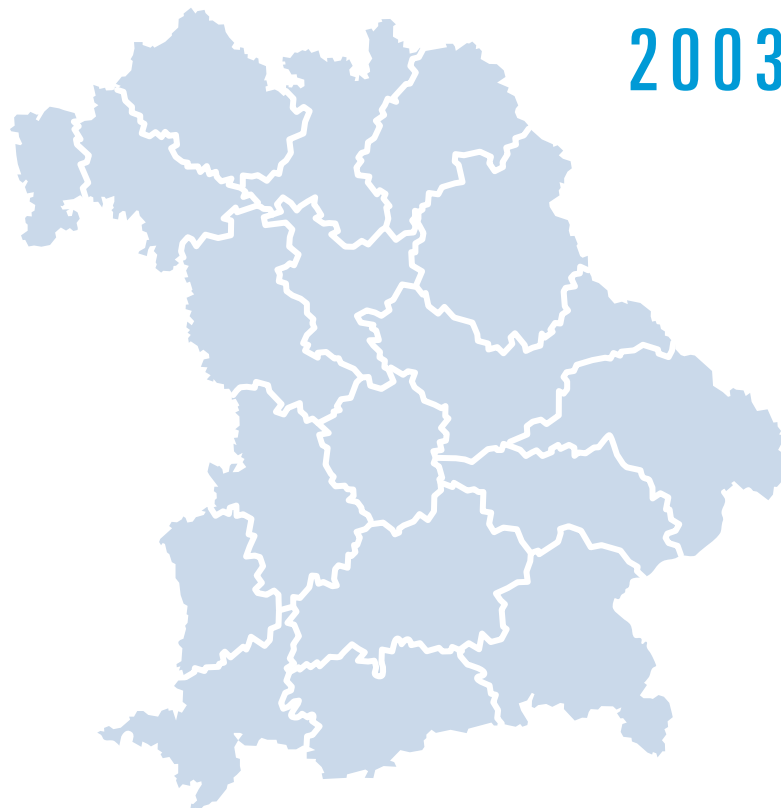


HANDBUCH

---

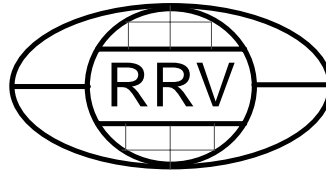
ERFOLGREICHES  
REGIONALMANAGEMENT

2003



gefördert mit Mitteln der Europäischen Union

---



**Handbuch**  
**„Erfolgreiches Regionalmanagement“**

**Bearbeiter:**

**Dipl.-Ing. Manfred Geißendörfer**  
**Dipl.-Geogr. Thomas Rahn**  
**Dipl.-Geogr. Michael Stoiber**

**Leitung:**

**Prof. Dr. Drs.h.c. Jörg Maier**  
**Prof. Dr. Otmar Seibert**

Bayreuth / Triesdorf April 2003

## **Impressum**

Herausgeber:  
Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung  
und Umweltfragen (StMLU)  
Rosenkavalierplatz 2, 81925 München  
Kontakt: [christine.herrgott@stmlu.bayern.de](mailto:christine.herrgott@stmlu.bayern.de)  
Umschlag: StMLU  
Druck: Tutte Druckerei GmbH

© StMLU München 2003

Gedruckt auf Recyclingpapier aus 100% Altpapier  
Umschlag aus Recyclingkarton

## INHALT

	Seite
<b>Einleitung .....</b>	<b>V</b>
<b>Teil I: Regionalmanagement – Was ist das und wie kam es dazu? ....</b>	<b>1</b>
<b>Teil II: Ingangsetzung von Regionalmanagement</b>	
1. Anstoß von Regionalmanagement-Prozessen .....	8
2. Organisation und Rechtsform.....	13
3. Finanzierung und Förderung .....	23
4. Der räumliche Wirkungskreis von Regionalmanagement.....	32
Exkurs 1: Weiterentwicklung von Regionalmanagements - Generelle Anhaltspunkte und Praxiserfahrungen ausgewählter Regionen in Deutschland und Österreich .....	42
5. Beteiligungsstrukturen: Aktivierung, Motivation und Einbindung von regionalen Akteuren.....	50
6. Aufbau und Umsetzung von regionalen Entwicklungskonzepten.....	57
7. Öffentlichkeitsarbeit.....	62
<b>Teil III: Projekte regionaler Initiativen .....</b>	<b>67</b>
<b>Teil IV: Werkzeuge des Regionalmanagements – Gestaltung kooperativer Prozesse und Entwicklungsaufgaben</b>	
8. Prozesssteuerung .....	103
Exkurs 2: Systemische Betrachtung des regionalen Wirkungsgefüges - Ein Schritt zur Vertiefung von Regionalmanagementprozessen.....	114
9. Aufbau von Netzwerken.....	118
10. Projektmanagement .....	129
11. Kommunikation und Regionalmarketing am Beispiel einer Dachmarke .....	145
12. Monitoring und Controlling .....	150
13. Weiterbildung und Qualifizierung .....	167
<b>Anhang.....</b>	<b>172</b>
<b>Glossar .....</b>	<b>184</b>

## ÜBERSICHT DER PROJEKTE REGIONALER INITIATIVEN IN TEIL III

	<b>Seite</b>
<b>HANDLUNGSFELD WIRTSCHAFT UND ARBEIT .....</b>	<b>68</b>
Projekt „Kompetenz-Netzwerk Mechatronik“ .....	68
Projekt „Aufbau und Förderung eines Logistik-Kompetenzzentrums“ HochFranken ..	70
Projekt „Innovationspreis Oberfranken“ .....	71
Projekt „Kooperation der Initiative Bayerischer Untermain mit der Wirtschaftsförderung Frankfurt-RheinMain e.V.“ .....	72
Projekt „Regionale Leistungsschau“ – Neubürg-Fränkische Schweiz .....	74
Projekt „Tirschenreuther Online-Portal Wirtschaft“ .....	75
<b>HANDLUNGSFELD RESSOURCENMANAGEMENT .....</b>	<b>76</b>
Projekt „Rottaler Sonnenwende“ im Landkreis Rottal-Inn .....	76
Projekt „ÖKO-PROFIT“ .....	78
Projekt „Energiekonzept Landkreis Neumarkt/Opf.“ .....	79
Projekt „Regionale Apfelmärkte“ .....	81
<b>HANDLUNGSFELD TOURISMUS UND LANDWIRTSCHAFT .....</b>	<b>83</b>
Projekt „Urlaub auf dem Bauernhof“ .....	83
Projekt „PLINGANSER“ im Landkreis Rottal-Inn .....	85
Projekt „NEU-Markt“® - definierte regionale Qualität .....	86
Projekt „Betriebsspezialisierung Radprofis“ .....	89
Projekt „1. Bayerisches Königinnen-Treffen“ .....	91
<b>HANDLUNGSFELD BILDUNG UND KULTUR .....</b>	<b>92</b>
Projekt „NaturKunstRaum Neubürg“ .....	92
Projekt „Als Friesen Preußen waren“ – ein regionales Kulturprojekt .....	93
Projekt „Limesführungen“ Region Hesselberg .....	94
<b>HANDLUNGSFELD FLÄCHENNUTZUNG / SIEDLUNGSENTWICKLUNG .....</b>	<b>95</b>
Projekt „Interkommunales Entwicklungskonzept Deggendorf – Plattling – Stephansposching (IKE)“ .....	95
Projekt „Interkommunales Modellvorhaben Hesselberg“ .....	97
<b>HANDLUNGSFELD VERKEHR .....</b>	<b>98</b>
Projekt „Frankenwald Mobil“ im Landkreis Kronach .....	98
Projekt „Grenzüberschreitender Verkehrsverbund in der EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein“ .....	100
Projekt „Verkehrsgemeinschaft Landkreis Cham (VLC)“ .....	102

## Einleitung

Das vorliegende Handbuch soll auf mehrfache Weise das relativ neue Themengebiet „Regionalmanagement“ anwendungsorientiert beleuchten:

- Im ersten Teil wird in einer kurzen und schnell fassbaren Form geklärt, welches Anliegen Regionalmanagement verfolgt und was Regionalmanagement leisten kann. Die Zielgruppe dieses Abschnitts sind alle, die sich rasch über das Wirkungsspektrum von Regionalmanagement informieren möchten und eine grundlegende Orientierung für das Handeln auf politischer und administrativer Ebene suchen.
- Im zweiten Teil des Handbuchs folgen grundlegende Handlungsanleitungen zum Aufbau von Regionalmanagements. Zielgruppe hierfür sind Personen oder Institutionen, die mit dem Ingangsetzen von Regionalmanagement beschäftigt sind und über sektorale Aufgabenfelder hinweg einen partnerschaftlichen Kooperationsprozess zwischen öffentlichen, aber auch privaten Partnern und Unternehmern initiieren möchten.
- Im dritten Teil werden durchgeführte Projekte verschiedener Regionalmanagements, vorwiegend bayerischer Pilotvorhaben, und vor allem deren Entstehungs- sowie Umsetzungsprozesse beschrieben.
- Der abschließende vierte Teil wendet sich an praktizierende Regionalmanager. Er zeigt einige zweckdienliche Werkzeuge und Instrumente des Regionalmanagements auf, die zur Gestaltung der verschiedensten Aufgaben eingesetzt werden können.

Die Gliederung der einzelnen Abschnitte in Teil 2 und 4 folgt - mit wenigen Ausnahmen - einem weitgehend einheitlichen Muster: Zunächst wird in einem Textteil der fachliche Inhalt des jeweiligen Themas vermittelt. Schaubilder, Tabellen und Erläuterungskästen runden die Darstellungen ab. Anschließend werden Beispiele, so genannte „good practices“, aus den Regionen beschrieben. Den Abschluss des jeweiligen Kapitels bilden Übersichten mit wichtigen, vom Regionalmanagement zu beachtenden „Stellgrößen“ oder Checklisten, die zur Überprüfung der örtlichen Situation dienen sollen.

An dieser Stelle danken die Autoren den vielen engagierten Personen, die sich an der Erstellung des Handbuchs beteiligt haben: Allen voran waren dies die Regionalmanager, die in großem Umfang Informationen bereitstellten, ihre praktischen Erfahrungen in Workshops artikulierten und Verbesserungsvorschläge einbrachten. Das Gleiche gilt für einen wissenschaftlichen Fachbeirat, der die grundlegende Konzeption des Handbuchs mit erarbeitet hat und durch seine Vorschläge zum Gelingen des Vorhabens wesentlich beigetragen hat. Wichtige Anregungen bekamen die Autoren insbesondere von Herrn Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. Hans Kistenmacher. Nicht zuletzt sprechen die Autoren dem auftraggebenden Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen und dort in ganz besonderer Weise Herrn Dr. Walter Danz ihren Dank aus für die unkomplizierte Zusammenarbeit, die eine zügige Herausgabe des Handbuchs ermöglichte.

## **Hinweise:**

Dem **wissenschaftlichen Fachbeirat** gehörten folgende Personen an:

- Prof. (em.) Dr. Dr. h.c. Hans Kistenmacher, Kaiserslautern
- Prof. Dr. Frank Wimmer, Universität Bamberg
- Regionalmanager Reinhard Walk, Koordinationsstelle Auerbergland
- Dipl.-Ing. Richard Brunner, Industrie- und Handelskammer Regensburg
- MR Dr. Walter Danz als Vertreter des auftraggebenden Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen.

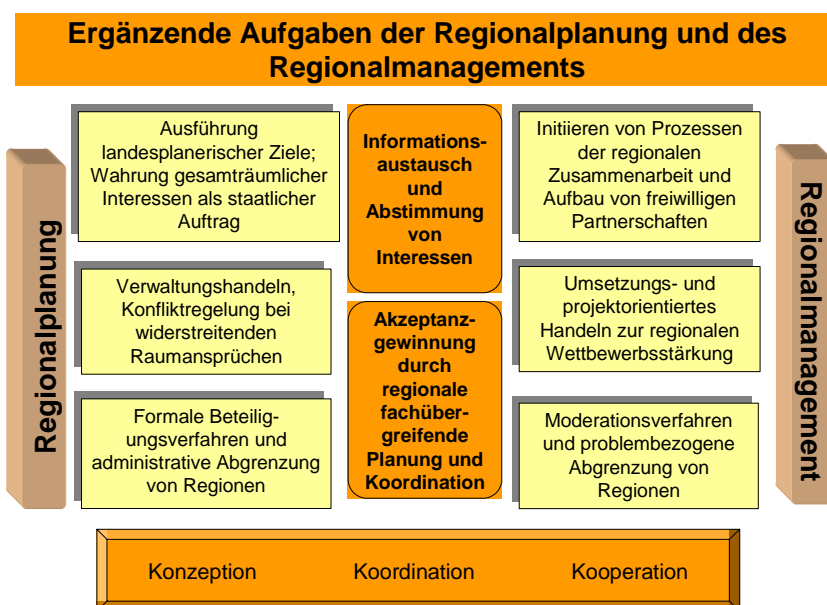
## Teil I: Regionalmanagement – Was ist das und was bringt es?

### Was ist Regionalmanagement?

Um es vorwegzunehmen: Eine allgemeingültige Definition von Regionalmanagement gibt es nicht. Denn Regionalmanagement hat so viele Gesichter, wie Regionen verschieden sind. Aber auch die Ursprünge sind verschieden. Erste Ideen gehen zurück auf Bestrebungen der Bergregionen Österreichs Ende der 1970er Jahre nach einer alternativen Entwicklung der Regionen aus sich selbst heraus in Ergänzung zur staatlichen Regionalpolitik. Im Vordergrund standen hierbei der Bürgerwille, eigene Ideen einbringen zu können und regionale Ressourcen umfassender zu nutzen.

Eine zweiter Anstoß kam durch die staatliche Planung seit den 1980er Jahren. Weil herkömmliche Instrumente, allen voran der Regionalplan, bestehende Herausforderungen wie die Bewältigung des Strukturwandels oder die wachsende Standortkonkurrenz nicht aktiv genug gestalten konnte, versuchten verschiedenste nationale und europäische Stellen regionale Eigeninitiativen zu stärken. Auch die Ziele der „nachhaltigen Entwicklung“ flossen seit den 1990er Jahren immer stärker in Überlegungen regionaler Modellkonzepte ein.

Rasch wurden nun auch in Deutschland Wege beschritten, die Kreativität und Regelungskompetenz der Entscheidungsträger und Betroffenen vor Ort z.B. über Teilraumgutachten oder regionale Entwicklungskonzepte einzubinden. Es fehlte aber weiterhin an einer Instanz, welche diese Konzepte umsetzt. Die Landratsämter sind dem allein nur bedingt gewachsen, den Regionalplanungsstellen fehlen Handlungskompetenzen. Zudem gibt es Unterschiede in den „Intentionen“ und Aufträgen von Regionalplanung, die mehr konzeptionell arbeitet, und Regionalmanagement, das mehr auf Umsetzung und Kooperation setzt. Beiden gemeinsam ist jedoch die Aufgabe der **Koordination**. Beide sollen sich auch ergänzen und nicht ersetzen, wie die folgende Übersicht zu vermitteln versucht.



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003



## Regionalmanagement – ein Überblick

Vor diesem Hintergrund haben sich in Bayern sehr verschiedene organisatorische Ansätze eines regionalen Managements wie z.B. Vereine, kommunale Arbeitsgemeinschaften, GmbHs unter kommunaler Trägerschaft und regionale Entwicklungsagenturen gebildet, um auf unterschiedlichsten räumlichen Ebenen (wenige Gemeinden, Landkreis, Planungsregion, Regierungsbezirk) und mit sehr ungleichen finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet, die regionale Entwicklung voran zu treiben. Ihnen gemeinsam ist die Grundidee des regionalen Managements, das in diesem Handbuch als handlungsorientiertes „Werkzeug“ beschrieben wird:<sup>1</sup>



### **Definition: Regionalmanagement**

Regionalmanagement wird verstanden als „umsetzungsorientierte Initiierung und Weiterführung querschnittsorientierter regionaler Entwicklungsprozesse durch qualifiziertes Personal auf der Grundlage der Entwicklungsvorstellungen regionaler Akteure bei Beachtung externer Rahmenbedingungen“ (MAIER, 2000). Es geht sektorübergreifend um die weitgefassten Aufgaben einer nachhaltigen Regionalentwicklung mit spezifischen Anforderungen an Moderation und Beratung, Konzeptentwicklung, Projektbeurteilung und –management, Programmumsetzung, Marketing sowie Monitoring und Evaluation.

Eine Beschreibung einzelner Aufgaben vertieft das Verständnis für Regionalmanagement:

#### **Regionalmanagement zeigt Entwicklungslinien für die Region auf**

Es zeichnet sich v.a. dadurch aus, alle wichtigen Akteure eines Raumes auf eine gemeinsame Problembearbeitung zu verpflichten. Wesentlich ist dabei die gemeinschaftliche fachübergreifende Erarbeitung von regionspezifischen Konzepten.

#### **Regionalmanagement weckt und fördert Initiative sowie Mitwirkungsbereitschaft**

Durch die fachübergreifende Zusammenarbeit werden neue Themen, insbesondere an den Schnittstellen von Zuständigkeiten vorhandener Einrichtungen offenbart und neue Partnerschaften der regionalen Akteure gebildet. Zusätzlich wird deren Handlungspotenzial durch das Regionalmanagement mittels Prozesssteuerung und den Zugang zu Fördermitteln gesteigert.

<sup>1</sup> Vgl. zur Definition und den spezifischen Aufgaben von Regionalmanagement die Hinweise von TROEGER-WEIß, G. (1997): Regionalmanagement als neuer Ansatz in der Landes- und Regionalplanung – Konzeption und Implementation am Beispiel von Bayern, S.195 sowie MAIER, J., OBERMAIER, F. (2000): Regionalmanagement in der Praxis Erfahrungen aus Deutschland und Europa, Chancen für Bayern, Bayreuth und München, S. 21 ff.

### ■ **Regionalmanagement initiiert, koordiniert, organisiert und gestaltet Prozesse (Maßnahmen, Projekte) für die Region**

Die Zusammenarbeit und Vernetzung der regionalen Partner dient letztendlich immer der Umsetzung von Projekten, die allen Beteiligten und der gesamten Region einen konkreten Nutzen bieten, z.B. die Lebensqualität für die Regionsbevölkerung verbessern, Arbeitsplätze schaffen und sichern oder den Bekanntheitsgrad der Region erhöhen.

### ■ **Regionalmanagement schafft ein Umfeld, das regionale Identität und ein positives Klima für umwelt- und sozialverträgliche Investitionen ausbildet**

Durch externe und interne Einflüsse wird eine Region kontinuierlich mit neuen Herausforderungen und Konfliktfeldern konfrontiert. Das Regionalmanagement ist daher ein Dienstleister, der aktiv Wissen sammelt und gezielt weitergibt sowie Problemlösungsprozesse durch Verfahren wie Moderation und Mediation befördert.

### ■ **Regionalmanagement baut ein Regionalmarketing zur Positionierung der Region im Wettbewerb der Regionen auf**

Im Mittelpunkt eines erfolgreichen Marketings muss immer das Produkt selbst stehen. Auch Regionen bieten Produkte und Dienstleistungen an. Hier muss das Regionalmanagement über die Marketingkomponente dafür sorgen, die Region bzw. ihre Produkte so zu positionieren, dass sie greifbar sind. Das häufig bereits anzutreffende Regional- oder Standortmarketing mittels Werbebroschüren, Internetpräsentation und Investorenmarketing ähnelt vom organisatorischen Charakter dem Regionalmanagement, greift jedoch inhaltlich kürzer insofern, als das Regionalmanagement neben der Vermarktung und Imagebildung auch die Gestaltung des zu vermarktenden „Produktes“ Region bzw. deren Produkte umfasst und damit verstärkt auch die eigene Regionsbevölkerung als Zielgruppe hat.

Regionalmarketing kann daher als eine Teilaufgabe des Regionalmanagements angesehen werden. Diese setzt sich wiederum aus zwei Komponenten zusammen: Durch das so genannte Binnenmarketing sollen die regionalen Akteure zur Mitarbeit an der Entwicklungsplanung angeregt werden. Es soll bewirken, dass bei allen Akteuren und Betroffenen das Gefühl gestärkt wird, an einem gemeinsamen Projekt beteiligt zu sein. Durch die Schaffung von „regionaler Identität“ bzw. Regionalbewusstsein, z.B. durch die Herausstellung und Betonung eigener Stärken und Potenziale, kann somit verstärkt auf eine aktive Beteiligung an der Entwicklungsplanung hingewirkt werden. Die zweite Komponente des Regionalmarketings stellt das Außenmarketing im Sinne der Standortwerbung dar.



Mit den angesprochenen marktwirtschaftlichen, planerischen und politischen Instrumenten kann regionales Management - je nach Handlungsauftrag – wesentliche Beiträge zur Koordi-

nierung der regionalen Aktivitäten leisten. Regionalmanagement besitzt jedoch keine eigene politische Legitimation und keine direktiven Steuerungsmöglichkeiten. Deshalb braucht es die regionale Politik und deshalb ist es wichtig, dass die Politik das Regionalmanagement zu ihrer Sache macht und in einer „Steuerungsstelle“ mitwirkt. Dies lohnt sich, denn Regionalmanagement kann bedeutende Impulse geben:

### **Was bringt Regionalmanagement – ein Überblick anhand ausgewählter Praxisbeispiele**

In Zusammenhang mit der Frage nach dem Sinn und Zweck von regionalem Management bedarf es v.a. der Betrachtung der wichtigsten Wirkungsfelder, die durch Regionalmanagement hervorgerufen bzw. verstärkt werden können. Verwiesen werden kann diesbezüglich auf Erfahrungen, die im Rahmen der Evaluierung von 12 Regionalmanagementansätzen in Bayern 2002 gemacht wurden. Hier standen bevölkerungs-, wirtschafts- und arbeitsmarktstrukturelle Wirkungen des Regionalmanagements, aber auch ökologische und soziale Effekte im Vordergrund. Im einzelnen bedeutet dies z.B., dass durch ein Regionalmanagement

- die regionale und kommunale Entwicklung gefördert wird,
- Arbeitsplätze geschaffen und erhalten werden,
- zusätzliche Finanzquellen für die Region aktiviert werden,
- die natürlichen Lebensgrundlagen erhalten werden,
- die regionale Identität gefördert und der regionale Konsens verbessert wird.

Im Zusammenwirken mit Wirtschafts-, Umwelt-, Innovations- und Infrastrukturmaßnahmen lassen sich mithilfe von Regionalmanagement positive Rahmenbedingungen in den Kommunen einer Region schaffen, die mehr Eigendynamik in vielfacher Hinsicht initiieren. Vor allem wird die Bewältigung struktureller Anpassungsprozesse durch engere Kooperation der Gemeinden und das Anstoßen von Neuerungen erleichtert.

Folgende positive Effekte können durch konkrete Beispiele von regionalen Managementaktivitäten in Bayern unterstrichen werden (vgl. auch die jeweiligen Beispiele in Teil II und III):

- **Infolge von regionalem Management werden Arbeitsplätze sowohl im unmittelbaren als auch im mittelbaren Bereich des Regionalmanagements geschaffen und erhalten.**



#### Beispiele:

- ✓ Durch das vom Regionalmanagement im Landkreis Rottal-Inn (TWiSt) angestoßene Projekt „Rottaler Sonnenwende“ wurden sowohl bestehende Arbeitsplätze gesichert, als auch neue geschaffen. Jeder Handwerker erwirtschaftete laut Kreishandwerkerschaft in Rottal-Inn ca. 100.000 € pro Jahr. Bei einem Investitionsvolumen von derzeit 7,5 Millionen € entspricht das 75 sicheren Arbeitsplätzen. Durch das TWiSt-Projekt „Rottaler Holzhaus“ wurden laut Aussage des Obermeisters der Zimmerei-Innung ca. 35 neue Arbeits-

## Regionalmanagement – ein Überblick

plätze im Zimmereigewerbe geschaffen und rund 35 weitere im Zuge der Folgeaktivitäten des Projektes.

- ✓ Das Regionalmanagement „Kuratorium HochFranken“ begleitete bislang 500 Existenzgründungen durch ehemals Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit Bedrohte mit einer „Überlebensquote“ von etwa 48 %. Dem entspricht die Schaffung von 239 Unternehmen, die laut Hochrechnung 201 weitere Arbeitsplätze (127 in Vollzeit) geschaffen haben (Stand: März 2002).

- **Durch das Regionalmanagement werden aufgrund seiner Ausrichtung auf innovative und kreative Projekte verschiedene (u.a. europäische) Förderprogramme in Anspruch genommen und dadurch zusätzliche Finanzquellen für die Region aktiviert.**



### Beispiele:

- ✓ Neben Eigenmitteln werden im Landkreis Cham (Opf.) die EU-Programme LEADER und INTERREG sowie Mittel der bayerischen High-Tech-Offensive zur Finanzierung von Projekten des Regionalmanagements herangezogen. Auch private Mittel werden für die Finanzierung von Projekten und Veranstaltungen eingebunden.
- ✓ Das Regionalmanagement der Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg (Mfr.) akquirierte seit Beginn der Tätigkeit im Jahr 2000 über 60 €/Einwohner zusätzliche Finanzmittel für Projekte und Infrastrukturvorhaben.

- **Regionalmanagement fördert die Optimierung der Ressourcen-Verwendung und leistet dadurch einen Beitrag zum Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen.**

### Beispiele:

- ✓ Als Teil des StMLU-Pilotvorhabens „Regionalmanagement“ zielt das Energiekonzept des Regionalmanagements REGINA im Landkreis Neumarkt i.d. Opf. auf eine beteiligungsorientierte Erarbeitung von Strategien zur Stärkung regionaler Stoffkreisläufe. Um einen Beitrag zur Absenkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu leisten und eine regionale bzw. kommunale Energiepolitik zu entwickeln, entstand im Jahr 1998 das „Energieplenum im Landkreis Neumarkt i.d.Opf.“. Zudem wurde ein Energiebüro zur Beratung der Bürger und des Handwerks eingerichtet. Erste Erfolge der intensiven Öffentlichkeits- und Beratungsarbeit sind bereits sichtbar: 600 bis 700 Anfragen werden vom Energiebüro jährlich bearbeitet, das Thema „Energiebewusstsein“ wurde zum relevanten Diskussionsgegenstand in der Region.



## Regionalmanagement – ein Überblick

- ✓ Durch das vom Regionalmanagement „Initiative Bayerischer Untermain“ unterstützte und mitfinanzierte Projekt „Ökoprofit“ (betriebliches Umweltberatungs-Programm zur Vermeidung von Umweltbelastungen und Kostenreduzierung) konnten am Bayerischen Untermain nach Berechnungen der Betreuerfirma Arqum jährlich über 660.000 Kilowattstunden Strom, ca. 824.000 Kubikmeter Gas, 2,6 Millionen Liter Wasser und 24 Tonnen Papier gespart werden. Zudem wurde nach Schätzungen von Arqum der Kohlendioxid-Ausstoß um ca. 16 Tonnen pro Jahr verringert.
  
- **Durch regionales Management wird die regionale Identität gefördert und der regionale Konsens verbessert. Dies sind wichtige Grundlagen für den Zusammenhalt einer Region nach innen sowie für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit regionaler Teilräume nach außen.**

### Beispiele:

- ✓ Durch regelmäßige Presseberichte und ein erfolgreiches Dachmarken- und Kommunikationskonzept konnte das Regionalmanagement im Landkreis Cham erfolgreich zur Identifikationssteigerung der regionalen Akteure mit dem Landkreis beitragen. Die völlig neue Idee, Botschafter für eine Region sprechen und werben zu lassen, wurde vor Ort begeistert aufgenommen. Aktuell sind weltweit über 500 Botschafter des Landkreises Cham für ihre Region tätig und eine Vielzahl weiterer Unternehmen und Personen wirbt mit der Dachmarke „Beste Aussichten“ für den Landkreis Cham.
- 
- ✓ Durch das Regionalmanagement im Teilraum Deggendorf/Plattling konnte ein partnerschaftliches Klima der Kooperation zwischen ehemals ausschließlich konkurrierenden Städten und Gemeinden im Stadt-Umland-Bereich geschaffen werden („Gebietsreform in den Köpfen“). Während 1996 noch erhebliche Unstimmigkeiten über die Art und Weise der Umsetzung des Teilraumgutachtens und diesbezügliche Verantwortlichkeiten bestanden, ist heute das gemeinsame Handeln nach Aussagen aller Beteiligten zur Selbstverständlichkeit geworden. 1999 wurde eine Arbeitsgemeinschaft nach dem Gesetz über die kommunale Zusammenarbeit (KommZG) in Bayern gebildet, um Probleme gemeinsam zu lösen und mit dem neu gewonnenen Gewicht gemeinsamer Größe und Stärke im härter werdenden Wettbewerb auch in Zukunft zu bestehen.
  
  - ✓ Durch Koordination des Regionalmanagements im Landkreis Kronach haben sich fünf regionale Partner zu einem identitätsfördernden Projekt in „Private-Public-Partnership“ zusammengefunden: Um die Region mit ihren unterschiedlichen Facetten auf der Landesgartenschau 2002 darzustellen, wurde ein Finanzierungspool gebildet, an dem sich alle Projekt-Partner beteiligten: Landkreis Kronach, LOEWE AG, Naturpark Frankenwald, Tourismusbetrieb der Stadt Kronach und das „Frankenwald Tourismus Service Center“. Unter dem Titel „Faszination Region Kronach“ wurde ein Präsentationspavillon mit heimi-

## Regionalmanagement – ein Überblick

schen Materialien von Berufsschülern der Region gebaut. Er diene an den Wochenenden jeweils einer Firma oder Institution aus der Region als Plattform zur Darstellung ihrer Leistungsfähigkeit.

- ✓ Bei der 1. Leistungsschau der Region „Rund um die Neubürg-Fränkische Schweiz“ im Landkreis Bayreuth arbeiteten 12 Kommunen und 50 Unternehmen Hand in Hand, um das attraktive Angebot und die Geschlossenheit der Region zu präsentieren (vgl. Projektbeschreibung in Teil III).



## Teil II: Ingangsetzung von Regionalmanagement

### 1. Anstoß von Regionalmanagement-Prozessen

**Kernfragen:** *Wie kann ein Regionalmanagement-Prozess erfolgreich aufgebaut werden? Welche Lehren lassen sich aus den Erfahrungen der verschiedenen Initiativen ziehen?*

Einen wichtigen Aspekt gleich vorweg: Das Anstoßen eines regionalen Entwicklungsprozesses mit dem Aufbau von Organisationsstrukturen und inhaltlichen Konzepten benötigt Zeit. Wie viel, das hängt auch von den jeweiligen Gegebenheiten vor Ort ab. In jedem Fall sollte nicht von allzu frühen sichtbaren Ergebnissen ausgegangen werden. Damit diese Prozessphase, in der schnell auch Ungeduld aufkommen kann, ohne Verzögerung durchschritten werden kann, ist es hilfreich, einen Zeitplan für die praktische Prozessinitiierung zu erstellen, selbst dann, wenn keine externen Fristen bestehen, z.B. für die Teilnahme an einem Förderprogramm. Der nebenstehende Zeitplan kann hierfür als Anhaltspunkt dienen. In Bayern fußen die vorhandenen Regionalmanagements allerdings häufig auf regionalen Entwicklungskonzepten oder Teilraumgutachten, für die ein regionaler Kooperationsansatz Voraussetzung war. Dies hat in einigen Fällen zu einer Beschleunigung geführt, da Kontakte vorhanden waren und auf Ideen aufgebaut werden konnte.

#### Zeitlicher Ablauf der Initiierungsphase:

Monat:

1-3	Einholung der Unterstützung politischer Mandatsträger und wichtiger Repräsentanten sowie der Verwaltung
2-5	Recherche nach Akteuren und Kontaktaufnahme mit relevanten Organisationen
6-14	Auftaktveranstaltung, Einrichtung von thematischen Arbeitskreisen mit 4-5 Veranstaltungen, Durchführung von Workshops zur gemeinsamen Bewertung der Stärken und Schwächen und Erarbeitung eines Leitbildes
12-16	Diskussion, Verdichtung und Abstimmung der Handlungsfelder
18	Präsentation, erste Zwischenbilanz; Herbeiführung von (politischen) Entscheidungen
ab 19	Umsetzung von Maßnahmenvorschlägen

#### **Einleitung eines Regionalentwicklungsprozesses**

Die Startphase eines regionalen Entwicklungsprozesses erfordert **intensive Informationsarbeit**: Zum Einen, um die Bedeutung eines solchen Prozesses in den Köpfen der Bevölkerung zu verankern und damit die wichtigsten Akteure zu erreichen. Zum anderen, um über Kontaktaufbau und -pflege ein Grundgerüst für den organisatorischen Ablauf aufzustellen.

Am Beginn ist es sicherlich nicht einfach, breite gesellschaftliche Schichten für eine Regionalentwicklung zu aktivieren. Deshalb kann es günstig sein, eine **Auftaktveranstaltung** in Form einer Regionalkonferenz mit Multiplikatoren und zur Präsentation von „Best practice-Beispielen“ zu organisieren. Gelingt es, die Unterstützung politischer Mandatsträger und der wichtigsten Repräsentanten der Region zu bekommen, steigt die Bereitschaft in den Fachbehörden und Verbänden, diesen Prozess zu unterstützen. Ohne die Unterstützung wichtiger

## 1 Anstoß von Regionalmanagement-Prozessen

„Entscheider“ in einer Region ist es schwerer, eine effizient arbeitende Regionalmanagementstruktur zu etablieren.

Es ist außerordentlich wichtig, konzentriert und zügig ein organisatorisches und inhaltliches Konzept zu erstellen (vgl. die Detailschritte in der Übersicht „Vorbereitung eines regionalen Entwicklungsprozesses“). Es müssen personelle und finanzielle Ressourcen bereitgestellt werden. Wichtig ist für die Erarbeitungsphase, einen Ablaufplan mit Aufgaben der verantwortlichen Stellen festzulegen. Häufig werden mit diesen Aufgaben bereits die „Regionalmanager“ oder, sofern das Regionalmanagement noch nicht implementiert wurde, Koordinatoren benannt. Dabei ist eine enge Verzahnung zwischen den regionalen Akteuren und den zuständigen Behörden herzustellen. Nichts würde den Start eines Aktionsprozesses stärker belasten als ein Gegeneinander zwischen den Verantwortlichen des Regionalmanagements und den bestehenden Institutionen bzw. der lokalen/regionalen Politik. Im Anhang sind Checklisten zu finden, die potenzielle Ansprechpartner enthalten (vgl. Anhang A 1 Checkliste anzusprechender Akteure in der Region und A 2 Interview-Leitfaden zur Kontaktaufnahme).



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

### Aufbau einer Organisation

Wichtige Institutionen und Repräsentanten der Region sind unbedingt einzubinden. Sie sollen selbst über das Konzept mitbestimmen, ihren eigenen Beitrag dazu leisten und später auch ihre Handlungen und Entscheidungen auf die gemeinsame Strategie ausrichten. Daher ist es sinnvoll, ein **übergeordnetes Gremium** - z.B. in Gestalt eines regionalen Entwick-



## 1 Anstoß von Regionalmanagement-Prozessen

lungsforums - zu schaffen, in dem diese Institutionen auch vertreten sind. Aufgaben des Forum sind die Festlegung der inhaltlichen Schwerpunkte und das Sicherstellen einer ausreichenden Außenwirkung des Prozesses. Inwieweit dieses regionale Entwicklungsforum als Lenkungsgruppe fungiert (Steuerung) oder eine Art Vollversammlung der Mitglieder darstellt, ist vor dem Hintergrund der regionalen Gegebenheiten zu klären (vgl. Abschn. 2, 8 und 9). Die eigentliche Arbeitsebene bilden die Arbeitsgruppen. Es hat sich bewährt, nicht mehr als vier bis sechs ständige Arbeitsgruppen zu bilden, weil sonst der Koordinationsaufwand und die Bereitstellung von Informationen erheblich erschwert wird. Für einzelne Projekte sind bisweilen auch zusätzliche (temporäre) Projektgruppen notwendig, die sich konkret um die Umsetzung einer fachlichen Maßnahme kümmern. Die Gründung von Arbeitsgruppen sowie deren Besetzung ergibt sich aus den Handlungsfeldern des Entwicklungskonzepts, den Interessen der zu beteiligenden Akteure aus dem privaten und öffentlichen Sektor und der problemorientierten Vorgehensweise des (bereits etablierten oder noch zu gründenden) Regionalmanagements.

Da allein die organisatorische Vorbereitung und die Abstimmung der ersten Schritte viel Zeit kosten, ist es sinnvoll, bestehende Arbeitszusammenhänge zu nutzen, über eine gezielte Ansprache neue Personenkreise zu gewinnen und zu vereinbaren, wer die **Federführung bei der Organisation des Prozesses** übernimmt. Wer hier nicht konsequent genug vorgeht, kann nicht mit raschen Ergebnissen rechnen. Die jedoch sind wichtig für eine anhaltende Motivation der Beteiligten und die öffentlichkeitswirksame Darstellung der Projektideen und -erfolge. Mit einer guten Organisation und zeitlich straffer Planung des Prozessablaufes, der Zuständigkeiten und der Termine sind die Erfordernisse einer zielgerichteten Entwicklungsarbeit zu erfüllen.

Die hohen Ansprüche, die gerade bei integrierten Entwicklungsprogrammen wie z.B. LEADER+ an die regionalen Entwicklungsprozesse gestellt werden, sollten nicht abschreckend wirken. Häufig sind viele Grundlagen bereits vorhanden: Statistische Daten liegen bei der Kreisverwaltung vor, fachspezifische Analysen und Gutachten sind häufig bei Verbänden oder den zuständigen Behörden zu finden, mancherorts gibt es aufgrund der Agenda 21-Aktivitäten und anderer regionaler Initiativen bereits gute Projektideen.

### **Beispielhafte erste Schritte:**

- Auftaktveranstaltung in Form einer Regionalkonferenz mit Multiplikatoren
- Präsentation von „Best practice-Beispielen“ organisieren
- Einholung der Unterstützung politischer Mandatsträger und wichtiger Repräsentanten
- Durchführung von Workshops zur gemeinsamen Bewertung der Stärken und Schwächen
- Erarbeitung eines Leitbildes und erster Projektideen.

### **Erarbeitung eines inhaltlichen Konzeptes/ eines Aktionsplanes**

Bereits bei der Einleitung des Entwicklungsprozesses sind kommunikative Fähigkeiten gefragt. Das Regionalmanagement wird nicht automatisch im Gebiet wahrgenommen. Vielmehr muss es mit einem **guten Themenspektrum** auf sich aufmerksam machen. Eine entscheidende Rolle nehmen Anreize ein, die direkt mit Zielen, Aufgaben und Wirkungen des Regionalmanagements verbunden sind. Neben rationalen Motiven (Nutzenerwartung) könnten solche Triebkräfte grundsätzlich auch traditioneller oder emotionaler Art sein, z.B. die Aus-

## 1 Anstoß von Regionalmanagement-Prozessen

sicht auf persönliche Mitgestaltungsmöglichkeiten und ein Zugewinn von Anerkennung. Ein zentraler Aspekt in der Startphase des Entwicklungsprozesses ist deshalb eine gute **Überzeugungsarbeit** von in der Region bekannten Schlüsselpersonen.

Hieraus ergeben sich für die Ausgestaltung des Regionalmanagements bereits zwei Folgerungen:

- Regionalmanagement muss den zu beteiligenden Akteuren einen konkreten Nutzen vermitteln;
- der Aufbau des Regionalmanagements sollte zusammen mit den regionalen Akteuren, insbesondere den Entscheidungsträgern geschehen.

**Wichtig ist: Es kommt darauf an, die Fähigkeiten der lokalen Bevölkerung für die zukünftige Entwicklung ihrer Region zu mobilisieren. Die Kreativität vor Ort sollte eine tragende Rolle spielen.**

Die Erarbeitung eines konkreten, auf die Region zugeschnittenen Aktionsplans und noch mehr dessen Umsetzung bedarf der aktiven Mitarbeit vieler Interessengruppen. Zu welchem Zeitpunkt und in welcher Form sie letztlich eingebunden werden, kann von Gruppe zu Gruppe verschieden sein. Es hat sich jedoch bewährt, die interessierten Vertreter von Kommunen, Verbänden, Behörden und anderen (Privat-)Initiativen möglichst **frühzeitig einzubinden** und ihnen die Chance zur Beteiligung zu geben. Wer früh an der Diskussion und der Entscheidungsfindung teilhaben kann, dessen Bereitschaft wächst, sich auch an der Umsetzung zu beteiligen.

Die Durchführung von Workshops zur gemeinsamen Bewertung der Stärken und Schwächen sowie zur Erarbeitung eines Leitbildes und erster Projektideen sind dazu geeignete Methoden. Vielfach können die vorhandenen Institutionen Hilfestellung für die Startphase bieten. Ein Kontakt zu bestehenden Regionalmanagements, Staatsministerien, Fachbüros, Hochschulen, der künftigen Servicestelle Bayern Regional, Ländlichen Entwicklungsberatern an den Landwirtschaftsämtern oder erfahrenen Praktikern von LEADER-Aktionsgruppen lässt sich über die koordinierenden Regierungsbehörden leicht herstellen.

Darüber hinaus sind viele Gebietskörperschaften mittlerweile erfahren in der Organisation von Prozessen der Lokal-(Agenda 21) und Regionalentwicklung. Fachliche Kompetenz und wirksame Öffentlichkeitsarbeit können häufig ebenso genutzt werden wie vorhandenes Know-how zur Strukturierung der Planungs- und Umsetzungsphasen. Deshalb spielen die Kreisverwaltungen eine bedeutende Rolle bei der Erarbeitung regionaler Entwicklungskonzepte und dem Aufbau von Regionalmanagements (vgl. auch Abschn. 1).

Verschiedene Ansatzpunkte bieten sich also an:

- Zunächst ist eine „Keimzelle“ aus motivierten Akteuren und Entscheidungsträgern zu schaffen,
- die Verwaltungs- und Fachbehörden sind zu informieren und zu sensibilisieren,

## 1 Anstoß von Regionalmanagement-Prozessen

- bestehende (sektorale) Initiativen sind zu kontaktieren und ggf. einzubinden,
- zusätzliche Multiplikatoren und Promotoren sind zu suchen. Dies können sowohl führende Fachexperten als auch Schlüsselpersonen des gesellschaftlichen Lebens sein.

### **Beispiel 1: Leitbildaufbau am Bayerischen Untermain**

Die INITIATIVE BAYERISCHER UNTERMÄIN wurde im Jahr 1996 von den Landkreisen Aschaffenburg und Miltenberg sowie der Stadt Aschaffenburg, der IHK und der HWK Unterfranken als Arbeitsgemeinschaft gegründet. Ziel war es, die Kräfte in der Region für eine bessere Interessenvertretung zu bündeln und die Zusammenarbeit in der Region zu organisieren. Im Rahmen eines Pilotprojektes erfolgte 1998/99 der Aufbau eines Regionalmarketings und –managements.

Bei der Entwicklung des Konzepts wurde ein mehrstufige Vorgehensweise gewählt.

- Analyse: Durchführung einer Standort- und Imageanalyse
- Leitbild: Erarbeitung von Visionen und Profilierungskriterien
- Maßnahmen: Abstimmung von Handlungsfeldern
- Umsetzung: Zeitlich und inhaltliche Schwerpunktsetzung durchs Regionalmanagement.

Die Akteure waren sich von Anfang an darüber einig, dass an der Festlegung der Ziele möglichst viele Entscheidungsträger und die gesellschaftlichen Gruppen beteiligt werden sollten. Auf diese Weise sollte erreicht werden, dass der Regionale Entwicklungsprozess eine breite Unterstützung erfährt. Mit der Moderation der Leitbildentwicklung wurde ein Regionalmanager beauftragt, der folgenden Ablauf organisierte:

**„Masterworkshops“:** Die Workshops dienten dazu, mit maßgeblichen Entscheidungsträgern der 3 Gebietskörperschaften die grundsätzlichen Stärken und Schwächen des Gebiets zu diskutieren, die künftigen Chancen und Risiken auszuloten und die jeweiligen Vorstellungen über die Entwicklungsziele am Bayerischen Untermain einzubringen. Auf dieser Basis konnten erkennbare Entwicklungspotenziale und –engpässe herausgearbeitet werden, die in der Region mehrheitsfähig waren.

**Fach-Workshops:** Es folgten insgesamt 10 themenbezogene Workshops bzw. Gesprächskreise zur Vertiefung der inhaltlichen Ziele und Maßnahmen. Jeder dieser Workshops wurde von einem „Paten“ aus dem Kreis der Beteiligten der INITIATIVE betreut. Insgesamt nahmen daran mehr als 200 Vertreter aller gesellschaftlicher Gruppen teil.

**Ideenforum:** Die vorläufigen Ergebnisse wurden vom Regionalmanagement zusammengefasst und von der INITIATIVE in einem öffentlichwirksamen Ideenforum präsentiert. Im Rahmen einer Wandelgang-Diskussion konnte jeder interessierte Bürger seine Ideen und Vorstellungen einbringen. Nach deren Einarbeitung erfolgte in einer anschließenden Veranstaltung die Vorstellung des Leitbildes als multimediale Tonbildschau.

## 2. Organisation und Rechtsform

**Kernfragen des Abschnitts:** *Welche Trägerorganisation und Struktur der Entscheidungsprozesse ist für die Implementierung eines Regionalmanagements zweckmäßig?*

**Erfahrungsgemäß tritt schon sehr früh die Frage der Trägerorganisation und der Strukturierung der Entscheidungsprozesse auf. Hierbei sollte der folgende Grundsatz zielführend sein: Die Ziele und Aufgaben des regionalen Managements bestimmen die Organisations- und damit auch die Rechtsform.**

Die Aufgaben zur Gestaltung des Entwicklungsprozesses können sehr vielfältig sein. Neben dem Kontaktaufbau zu regionalen Akteuren während der Startphase umfassen sie organisierende, koordinierende und (projekt-)umsetzende Arbeiten. Die Aufzählung der Dienstleistungs-Bereiche (vgl. Kasten) zeigt die Bandbreite der Aufgaben umfassend auf.

### Potenzielle Aufgaben eines Regionalmanagements

<b>Informations-bereitstellung einschl. Öffentlichkeitsarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auskünfte/Bereitstellung von Infomaterial,</li> <li>▪ Organisation von Veranstaltungen,</li> <li>▪ Organisation von Meinungsaustausch, Experten-Hearings,</li> <li>▪ Publikationen, Präsentationen, Kommunikationspolitik,</li> <li>▪ Presse- und Öffentlichkeitsarbeit,</li> <li>▪ Datenbankpflege für Projekt- und Öffentlichkeitsarbeit</li> </ul>
<b>Beratung, Coaching und Wissenserwerb</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fördermittel-Beratung und –Akquisition,</li> <li>▪ Herstellung von Kontakten zu Fachstellen/Experten,</li> <li>▪ Beratung von Projektträgern,</li> <li>▪ Unternehmens-/Existenzgründungsberatung,</li> <li>▪ Betreuung von Fachbüros</li> </ul>
<b>Prozessmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schnittstellenfunktion (Steuer- /Lenkungsgruppe, Vernetzung der Schlüsselpersonen der Region aufbauen/festigen),</li> <li>▪ Koordination: Fach- und Arbeitsgruppenbetreuung,</li> <li>▪ Kontakte mit Wirtschafts- und Sozial-Partnern,</li> <li>▪ Workshops organisieren,</li> <li>▪ Moderation &amp; Mediation,</li> <li>▪ Networking mit anderen Regionen, Aufbau gebietsübergreifender Kooperationen</li> </ul>
<b>Projektmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektinitiierung: Ideen zu Projekten entwickeln, Projektträgerschaften oder –kooperationen initiieren</li> <li>▪ Projektplanung durchführen,</li> <li>▪ Projektrealisierung begleiten,</li> <li>▪ Eigene Projektumsetzung,</li> <li>▪ Erfolgssicherung, Projektcontrolling</li> </ul>
<b>Verwaltung und Monitoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berichterstattung,</li> <li>▪ Mitarbeiterführung,</li> <li>▪ Verwaltung der „Trägerorganisation“ (Buchführung)</li> <li>▪ Förder-/Antragsabwicklung,</li> <li>▪ Klausuren, Monitoring, (Selbst-)Evaluation,</li> <li>▪ Fortbildung</li> </ul>

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

Deshalb ist es besonders wichtig, die Regionalmanagements so einzurichten und mit Ressourcen auszustatten, dass sie die definierten Aufgaben bewältigen können. Als intermediä-

re Einrichtung zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Akteuren haben sie nicht nur klassische Aufgaben der Verwaltung oder im Projektmanagement zu bewältigen; ihnen kommt zugleich eine neuartige Funktion mit einem hohen Anspruch an eine integrierte Aufgabenwahrnehmung zu. Eine gewisse Einteilung in Funktionsbereiche mit Aufgabenbeschreibungen ist deshalb – auch für die eigene Reflexion – hilfreich. Im Zuge der Etablierung eines Regionalmanagements ist ein Aufbau von Konkurrenzen mit bestehenden Einrichtungen z.B. der Wirtschaftsförderung oder den Fachbehörden am besten dadurch zu vermeiden, dass die jeweiligen **Arbeitsfelder frühzeitig geklärt** werden. Nur durch Abstimmung mit den jeweiligen Aufgabenträgern, z.B. Kammern, können die offenen Bereiche identifiziert und ggf. gemeinsame „Angebotslücken“ geschlossen werden. Dieser Klärungsprozess funktioniert umso problemloser, je größer die Dialogbereitschaft der regionalen Partner ist. Mitunter muss die Dialogbereitschaft auch erst geschaffen werden (vgl. dazu Abschnitt 5 und 8).

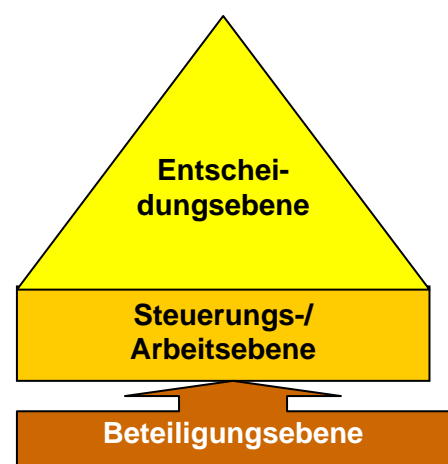
Ist der Zweck des Regionalmanagements definiert, ergeben sich daraus automatisch Konsequenzen für die Wahl der Organisationsform. Die Entscheidung für die Rechtsform der Trägerorganisation sollte nach dem Grundsatz der Zweckmäßigkeit erfolgen. Die Rechtsform sollte – auch bei im Zeitablauf veränderten Rahmenbedingungen und Aufgaben – dem Prozess angepasst werden und nicht umgekehrt. Nachfolgend werden zunächst Fragen der Innen-Organisation behandelt, um anschließend den Blick auf in der Praxis gebräuchliche Rechtsformen zu richten.

### Innen-Organisation

Die Regionalmanager müssen zur Wahrnehmung ihrer komplexen Aufgaben mit einer entsprechenden **Legitimation** versehen werden. Die verantwortlichen Entscheider und Führungskräfte der beteiligten Institutionen sollten unbedingt sicherstellen, dass genügend Handlungs- und Kompetenzfreiraum für das Regionalmanagement geschaffen wird. Dazu zählt z.B. die Einwerbung der Unterstützung relevanter Verwaltungsstellen, Kammern und Verbände. Bei einer Verankerung des Regionalmanagements im öffentlichen Dienst ist zwar auch ein relativ großer Spielraum möglich, angesichts der praktischen Erfordernisse, die Managementfähigkeiten in mittleren Führungsebenen gleichzusetzen sind, bieten privatrechtliche Vereinbarungen jedoch mehr Handlungsanreize.

Um kooperativ und beteiligungsorientiert arbeiten zu können, hat sich bei der Wahl der Organisationsform der im folgenden skizzierte Aufbau bewährt:

- Die Entscheidungsebene ist verantwortlich für die Bereitstellung ausreichender Ressourcen und die Grundsatzentscheidungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung.
- Das Regionalmanagement bzw. die Koordinierungsstelle bildet die Schnittstelle z.B. zwischen öffentlichen und privaten Akteuren sowie Projektträgern und Fördermittelgebern. Es ist für die operative Umsetzung



## 2 Organisation und Rechtsform

der Strategie und die Impulsgebung für private Projektträger zuständig.

- Auf der Beteiligungsebene sollte – evtl. auch in einer eigenen Rechtsform verankert – eine breite Partizipation von Unternehmern, Bürgern, Kommunen, Verbänden, Vereinen und sonstigen gesellschaftlichen Interessengruppen ermöglicht werden. Zwischen den Ebenen sind Vereinbarungen zu treffen und Verantwortlichkeiten zu klären, z.B. in Form einer Geschäftsordnung.

Abhängig von der Implementierungsebene des Regionalmanagements ist die Organisationsentwicklung zu sehen, wobei die Entscheidung über die zweckmäßigste Form jeweils in den Regionen selbst gefällt werden muss. Je nach Zielrichtung und Institutionalierungsgrad des Regionalmanagements sind öffentliche und private Organisationsformen sowie privat-öffentliche Partnerschaften denkbar (s. u.). Für eine breite Beteiligung verschiedener öffentlicher und privater Träger eignen sich privat-rechtliche Organisationsformen i.d.R. besser als öffentlich-rechtliche Kooperationsmodelle. Durch die Beteiligung von Partnern wächst die Identifikation mit „ihrem“ Regionalmanagement. Aber auch die Anbindung an die Verwaltung hat gewisse Vorteile (vgl. die Übersicht „Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen“).

### **Motivation: Die Frage nach Ehrenamt oder Profi-Job**

Viele Initiativen bewegen sich in einem Spannungsfeld von ehrenamtlichen Strukturen, verwaltungsorientierten Fachaufgaben und unternehmensähnlichen Managementfunktionen. Bei der Erarbeitung von sektorübergreifenden Strategien und Projekten werden vielfältige Qualifikationen, auch von Ehren- oder Hauptamtlichen, benötigt. Die „Chemie“ zwischen den beteiligten Projekt- und Arbeitspartnern muss stimmen. Dies alles erfordert eine hohe **soziale Kompetenz** des Regionalmanagers, um Menschen unterschiedlichster Couleur zusammenzubringen. Jeder, der sich beteiligt, hat eine spezifische Nutzenerwartung.

Die Vielfalt der Aufgaben und der Aufgabendruck können insbesondere beim Fehlen ausreichender Managementkapazitäten oder zu geringer Sozialkompetenz negative Reaktionen auslösen. Eventuell kann es bei überforderten Mitarbeitern, die sich unterbezahlt oder zu wenig anerkannt fühlen, zur Frustration kommen. Möglicherweise leben manche Akteure aufgrund positiver Erfahrungen aber auch auf und entwickeln ein bemerkenswertes Maß an Eigendynamik, bisweilen sogar eine „Dominanz“.

Folgende Aspekte könnten helfen, die genannten Probleme zu lösen:

- Aufgabenteilung zwischen ehrenamtlicher und bezahlter Arbeit klären;
- Verminderung von Stressfaktoren durch ausreichende professionelle Projektbetreuung der von ehrenamtlichen Mitarbeitern initiierten Projekte;
- Festlegung klarer und realistischer Arbeitsziele; dazu zählen auch transparente Arbeitsstrukturen und die klare Definition von Zuständigkeiten;
- Gute Ablauf- und Zeitplanung mit regelmäßigen Team-Besprechungen (vgl. Abschn. 10);
- Einzelgespräche zur Motivation der Mitarbeiter; Schaffung personeller Sicherheiten hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten;

## 2 Organisation und Rechtsform

- Konsensorientierte Lösung von Konflikten; Vermeidung des „Aussitzens“ von Konflikten;
- Klausuren und Reflexionsgespräche mit externen Coachs.

### **Rechtsform**

Die Wahl der Rechtsform ist abhängig von der Entwicklungsperspektive eines Regionalmanagementprozesses und der „Regelungserfordernis“ der gemeinsamen Akteurs-Ziele. Folgende Aspekte sollten zunächst vom in Frage kommenden Trägerkreis des Regionalmanagements berücksichtigt werden:

- Für welchen Zweck ist die Schaffung einer (neuen) organisatorischen Struktur erforderlich?
- Wer soll in der Trägerorganisation ein Mitspracherecht besitzen?
- Wer ist bereit, in welchem Umfang zu finanzieren? Wie breit soll die personelle und finanzielle Beteiligung ermöglicht werden?
- Wird eine vorhandene Institution mit dem Regionalmanagement beauftragt oder eine neue Einrichtung geschaffen? Ist eine ausgewogene Zusammensetzung der maßgeblichen Akteure der Regionalentwicklung gewährleistet, wenn eine vorhandene Institution Verantwortung übernimmt? Ist die Einrichtung einer Geschäftsstelle schon ein erstes Projekt der Trägerorganisation, die dafür evtl. die Förderfähigkeit nachweisen muss?
- Soll das Regionalmanagement wirtschaftliche Ziele verfolgen oder „Gemeinnützigkeit“ anstreben? Welchen Spielraum lassen öffentliche bzw. private Organisationsformen hierfür?
- Führt das Regionalmanagement eigene Projekte (auf eigene Kosten) durch oder begleitet es vielmehr die (externen) Projektträger?

Generell ist ein Handlungsspielraum für das Regionalmanagement zu schaffen, der den gesetzten Zielen angepasst ist. Als Träger eines Regionalmanagements bieten sich grundsätzlich die in der folgenden Tabelle angeführten Organisationsformen an. Bei der Auswahl einer Träger-Organisation außerhalb der öffentlichen Verwaltung ist es empfehlenswert, eine juristische Beratung in Anspruch zu nehmen, um für die individuelle Situation in der Region ein maßgeschneidertes Organisationsmodell zu finden.

## 2 Organisation und Rechtsform

### Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen

	Vorteile	Nachteile
Forum, informelle Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ keine formalen Vorgänge / keine Institutionalisierung</li> <li>▪ Gründung ohne großen Aufwand möglich</li> <li>▪ offener Zugang verspricht Beteiligung</li> <li>▪ Förderung des informellen Netzwerkcharakters</li> <li>▪ Motivation hoch, ergebnisoffener Prozess mit Ideen-Vielfalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nicht juristisch handlungsfähig</li> <li>▪ unverbindliches Vorschlagsrecht, wenig Durchsetzungskraft</li> <li>▪ keine Förderfähigkeit</li> <li>▪ schleppende Konsensfindung</li> <li>▪ Wer entscheidet über Management-Struktur?</li> </ul>
Verein	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ schnelle und günstige Gründung möglich</li> <li>▪ Einbindung vieler aktiver und passiver Akteure möglich</li> <li>▪ große organisatorische Gestaltungsfreiheit mit klaren Entscheidungs- und Mitbestimmungsstrukturen</li> <li>▪ politisch unabhängig</li> <li>▪ Steuervergünstigung / Gemeinnützigkeit bei nicht-wirtschaftlicher Zielsetzung</li> <li>▪ i.d.R. guter Zugang zu Fördermitteln</li> <li>▪ verbindlichere Mitgliedschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Freiwilligkeit</li> <li>▪ Finanzierungsbasis relativ schwach</li> <li>▪ Handlungsfähigkeit nur begrenzt, insbesondere im wirtschaftlichen Bereich</li> </ul>
Gesellschaft des bürgerlichen Rechts	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ gute Handlungsfähigkeit auf kleinräumigerer Ebene (wenige Gesellschafter)</li> <li>▪ Kapitalbeschaffung im öffentlichen und privaten Sektor möglich</li> <li>▪ hohe Gestaltungsfreiheit der Gesellschafter-Beteiligungsstruktur</li> <li>▪ Gestaltungsfreiheit für die Geschäftsführung</li> <li>▪ relativ niedrige Gründungskosten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aufgrund der Haftungsbedingungen eine typische Rechtsform für Kooperationen im privatwirtschaftlichen Bereich; Begrenzung der Haftung durch die Sonderform GbR mbH möglich</li> <li>▪ Bilanzierungspflicht</li> </ul>
Gesellschaft mit beschränkter Haftung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ hohe Handlungsfähigkeit</li> <li>▪ Kapitalbeschaffung im öffentlichen und privaten Sektor möglich</li> <li>▪ Haftungsbeschränkung</li> <li>▪ Gestaltungsfreiheit für die Geschäftsführung (Handlungsanreize)</li> <li>▪ Verbindlichkeit durch Kapitaleinlagen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gründungskapital notwendig</li> <li>▪ Bilanzierungspflicht, höhere Verwaltungs- und Steuerbelastung</li> <li>▪ Gründung mit größerem Aufwand verbunden, z.B. Eintragung ins Handelsregister</li> <li>▪ Beteiligungsmöglichkeiten bleiben begrenzt</li> </ul>



## 2 Organisation und Rechtsform

Stiftungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ selbständiges und sehr vielgestaltiges Rechtsgebilde, das in Verbindung mit anderen Rechtsformen, z.B. Verein oder GmbH, anwendbar ist.</li> <li>▪ rechtsfähig als juristische Person</li> <li>▪ vielfältige Stiftungszwecke möglich, sind für jeden Einzelzweck zu definieren und einzutragen</li> <li>▪ vom Ziel eher langfristig angelegt mit Vorstand und Aufsichtsorganen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ in den Aufsichtsorganen werden meist Institutionen eingebunden (aber keine finanzielle Gesellschafterbeteiligung möglich)</li> <li>▪ Stiftungskapital kann vom Stiftungsgründer nicht mehr herausgelöst werden (rechtlich „verselbständigtetes Zweckvermögen“)</li> <li>▪ Gewinne sind nur für den Stiftungszweck verwendbar, kein Entnahmerecht</li> </ul>
Einbindung in Strukturen der Kammern und Verbände	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ kein Aufbau technischer Strukturen notwendig</li> <li>▪ evtl. Unterstützung durch Personal der Kammern und Verbände</li> <li>▪ geringer Gründungsaufwand, rascher Start möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Einflussmöglichkeiten der öffentlichen Partner nicht immer ausreichend gewährleistet</li> <li>▪ Gefahr der Übergewichtung der Interessen der Träger-Institution; Querschnittsorientierung nicht immer gewährleistet</li> <li>▪ Begrenzte Einbindung von Akteuren</li> </ul>
Zweckverbände	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ bewährte Form der kommunalen Zusammenarbeit</li> <li>▪ Zugang zu Förder-Programmen</li> <li>▪ Einrichtung einer professionellen Geschäftsführung möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nur Partner der öffentlichen Hand</li> <li>▪ Ziele und Handlungen sind zweckbestimmt</li> </ul>
Arbeitsgemeinschaft nach KommZG	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ relativ zügige Gründung möglich</li> <li>▪ Zugang zu Förder-Programmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ nur Beteiligung öffentlich-rechtlicher Träger möglich</li> <li>▪ keine Bindung der Beteiligten an die Beschlüsse</li> <li>▪ keine juristische Rechtsfähigkeit</li> </ul>
Verwaltung und Gebietskörperschaften	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ feste Einbindung in die Entscheidungsstrukturen der Behörde</li> <li>▪ politische Akzeptanz leichter zu erreichen</li> <li>▪ leichter Zugang zu Finanzierungsquellen, sofern die öffentliche Haushaltslage dies zulässt</li> <li>▪ Unterstützungsleistungen innerhalb der öffentlichen Verwaltung sind einfacher einzuwerben</li> <li>▪ schneller Start ohne Gründungsprozeduren möglich</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ weniger Spielraum als „Ideen-Schmiede“</li> <li>▪ weniger flexible Entscheidungsstrukturen</li> <li>▪ nicht in allen Programmen förderfähig</li> <li>▪ kaum Handlungsanreize durch Besoldung im öffentlichen Dienst</li> <li>▪ meist geringere Akzeptanz bei Unternehmen und Akteuren</li> </ul>

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

## 2 Organisation und Rechtsform

Bei der Auswahl einer Rechtsform kann zunächst kostengünstig Unterstützung durch die Kreisverwaltung geleistet werden. Für die Gründung selbst bedarf es zumeist der Hilfe eines Notars oder des Amtsgerichts.

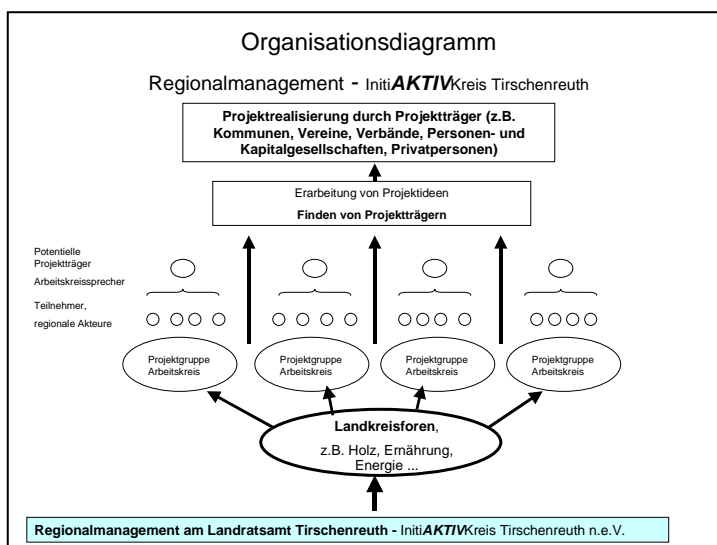
Im konkreten Entscheidungsfall können mithilfe einer Bewertungsmatrix die Vor- und Nachteile der verschiedenen Rechtsformen abgewogen werden. Mögliche Auswahlkriterien sind:

- Breite der erwünschten Beteiligung: öffentliche Hand, private Haushalte, Unternehmen, Vereinigungen usw.;
- Administrativer und finanzieller Aufwand zur Gründung und Fortführung der Trägerorganisation;
- Gewinnerzielungsabsicht: Werden eher am Gemeinwohl orientierte Vorhaben durchgeführt oder – im Einzelfall – auch Erträge erwirtschaftet?
- Handlungsflexibilität;
- Fähigkeit zur Kapitalerschließung;
- Verzahnung mit der Politik.

Die folgenden Beispiele zeigen zwei unterschiedliche Organisationsmodelle für das Regionalmanagement auf, die den jeweiligen regionalen Gegebenheiten angepasst wurden:

### Beispiel 2:

Auf Initiative des Landratsamtes und des Landwirtschaftsamtes in Tirschenreuth schlossen sich im Dezember 1998 Vertreter unterschiedlichster gesellschaftlicher Interessengruppen zum Initi**AKTIV**Kreis Tirschenreuth n.e.V. zusammen. Seit dem Jahr 2000 hat der Verein eine personell ausgestattete Geschäftsstelle mit Sitz im Landratsamt. Hinzu kam seit Januar 2002 das Pilotprojekt „Regionalmanagement“ mit einer Vollzeit-Arbeitskraft, das in Trägerschaft des Landkreises von der Arbeitsverwaltung und vom StMLU finanziert wird. In enger Abstimmung koordinieren beide die Anliegen der Kreisentwicklung mit den Ideen regionaler Interessengruppen. Dazu organisiert der Initi**AKTIV**Kreis mit dem Regionalmanagement jährlich ein Forum auf Landkreisebene, das sich mit Ideenfindung und



**Organisationsstruktur des Initi**AKTIV**Kreises Tirschenreuth** (Quelle: LRA Tirschenreuth)

Planung von Veranstaltungen beschäftigt. Konkretere Projektideen werden in fachlichen Arbeitsgruppen weiter betreut. Die Unterstützung und Begleitung bei der Projektentwicklung und –umsetzung sowie die Hilfe bei der Fördermittelakquisition sind wichtige Leistungen des Regionalmanagements.

Der Initi**AKTIV**Kreis Tirschenreuth ist als nicht eingetragener Verein organisiert. Die über 80 Mitglieder wählen im zweijährigen Turnus einen Vorstand mit Beirat, der sich aus Vertreter/-innen des Gründerzent-

## 2 Organisation und Rechtsform

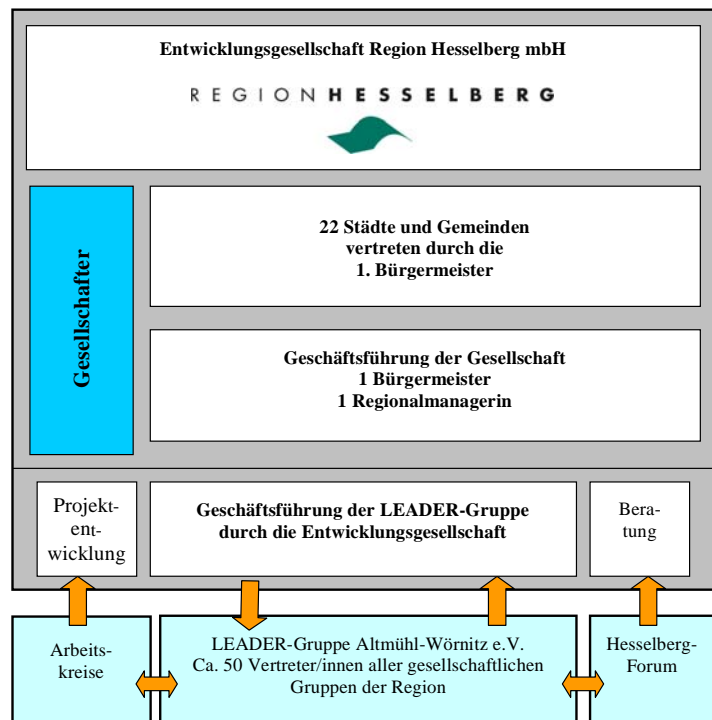
rums Waldsassen, der Landwirtschaft, der lokalen Gewerbefördervereine, des Bund Naturschutz, der gewerblichen Wirtschaft, der Direktvermarkter, der Vereine sowie der Schulen, der Verwaltung und Kulturbeauftragten zusammensetzt. Den Vorsitz führt derzeit der Landrat des Landkreises. Der **INITIAKTIV**Kreis hat sich zudem erfolgreich als Lokale Aktionsgruppe im Rahmen des EU-Programms LEADER+ beworben. Der Vorstand einschließlich der Beiräte repräsentieren die Entscheidungsebene für die in LEADER einbezogenen Vorhaben. Außerhalb des LEADER-Programms entscheiden die Träger der jeweiligen Projekte (z.B. Landkreis, INTERREG-Lenkungsausschuss). Sofern über den Kreistag Projektideen an das Regionalmanagement herangetragen werden, ist auch hier eine Verzahnung herzustellen und deren Umsetzung zu initiieren. Das Regionalmanagement ist somit in mehrere Arbeitsebenen eingebunden.

### Beispiel 3:

Die Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg mbH (ERH) wurde im Oktober 1999 als Konsequenz aus einem von 26 Gemeinden und Städten im Landkreis Ansbach in Auftrag gegebenen Teilraumgutachten gegründet. Das Teilraumgutachten formulierte auf der Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse Leitbilder für die Region und benannte Maßnahmen zur wirtschaftlichen Stärkung des Gebietes. Für deren Umsetzung wurde die Entwicklungsgesellschaft gegründet und ein Regionalmanagement eingerichtet. Im Jahr 2002 waren 22 der 26 am Teilraumgutachten beteiligten Kommunen der Entwicklungsgesellschaft beigetreten. Gesellschafter sind die Kommunen, vertreten durch ihren jeweiligen ersten Bürgermeister.

Die Organisationsstruktur der Entwicklungsgesellschaft ist aus dem Organigramm ersichtlich. Die Gemeinden besitzen jeweils Gesellschafts-Stimmanteile entsprechend den Einwohnerzahlen von 1998. Das bedeutet, dass z.B. das Mittelzentrum Dinkelsbühl über ein Mehrfaches an Stimmen wie kleinere Gemeinden verfügt. Die Gesellschaft finanziert sich über eine Umlage, die ebenfalls nach Einwohnern bemessen ist (derzeit 1 €/Einwohner und Jahr). Nach Angaben der Geschäftsstelle standen der Entwicklungsgesellschaft im Jahr 2001 rund 215.000 € für Personal und Projekte zur Verfügung, die neben den Eigenmitteln auch aus EU-Förderprogrammen stammten. Um an diesen Programmen partizipieren zu können, aber auch um einen „Unterbau“ für die rein

**kommunale** Entwicklungsgesellschaft zu schaffen, wurde im Jahr 2001 ein Verein „LEADER-Aktionsgruppe Altmühl-Wörnitz e.V.“ mit rd. 50 Mitgliedern gegründet. Diese Interessengemeinschaft von Bürgerinnen und Bürgern strebt eine nachhaltige Entwicklung der Region an. Im Vordergrund stehen insbesondere die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen und die Festigung der kulturel-



**Organisationsstruktur der Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg** (Quelle: ERH, 2002)

## 2 Organisation und Rechtsform

len Identität sowie die Zukunftssicherung der Region Hesselberg. Die Geschäftsführung des Vereins wurde der Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg übertragen. Das Regionalmanagement organisierte die Ideen- und Projektentwicklung für die LEADER+-Strategie mit Hilfe von 12 fachbezogenen Arbeitskreisen und zusätzlichen Expertenrunden, an denen im Jahr 2001 etwa 150 Teilnehmer/-innen mitwirkten. Ein Hesselberg-Forum fungiert als beratendes Gremium und schafft ein Scharnier zu Schlüsselpersonen der Region.

### Wichtige Stellgrößen der Organisationsentwicklung

#### Ermittlung der zweckmäßigsten Organisationsform und –struktur; Überprüfung der vorhandenen Organisation auf ihre Zweckmäßigkeit

Zu prüfen sind insbesondere

- Möglichkeiten der Beteiligung für öffentliche und private Akteure,
- Projektbezogene Möglichkeiten der Einflussnahme durch betroffene Institutionen,
- Abstimmungs- und Entscheidungswege,
- Legitimation / Wahrung des öffentlichen Interesses.

Es sollten klare Verantwortlichkeiten innerhalb des Regionalmanagements, aber auch in seiner Abgrenzung nach außen existieren. Die Politik (Kreisräte, Bürgermeister) sollte aus legitimatorischen Gründen und aus Gründen der öffentlichen Akzeptanz in alle Grundsatzentscheidungen einbezogen werden. Dabei ist allerdings im Sinne einer hohen Flexibilität auf kurze Entscheidungswege zwischen Politik, privaten Trägern und der Umsetzungsebene zu achten. Vertreter der Politik sollten zwar in ein Steuerungsgremium eingebunden sein, eine direkte Beteiligung gewählter Parlamente erscheint jedoch nur bei öffentlich finanzierten Projekten erforderlich. Der Umsetzungsebene sollten ausreichende Gestaltungsspielräume bleiben, um einfache Abstimmungswege innerhalb geeigneter Strukturen (ständige Arbeitsgruppen, Projektgruppen) zu ermöglichen und um die Motivation derjenigen zu erhalten, die Ideen einbringen wollen.

#### Politische Spitzen organisatorisch eng anbinden

- häufige informelle Treffen zur Information und Abstimmung,
- regelmäßige Gesellschafterversammlungen sowie Vorstands- bzw. Präsidiumssitzungen,
- dabei jedoch einseitige Ausrichtung auf die Politik und den Charakter einer Verwaltung vermeiden.

Die enge Abstimmung verleiht dem Regionalmanagement ein Gewicht, das es aufgrund seiner Größe ansonsten nicht hat. Der Regionalmanager selbst braucht zudem ein regelmäßiges Feedback aus einer übergeordneten Perspektive, um gegensteuern zu können, wenn er falsche Prioritäten setzt oder Ziele aus den Augen verliert.

Bei Regionalmanagements, welche die Landkreisgröße über- oder unterschreiten (also nicht mit dem Kreisgebiet kongruent sind), ist der Stellenwert des RM bei den Landräten ein wichtiger Faktor für dessen politische Gestaltungskraft. Durch die persönliche Einbindung der politischen Spitzen wird die Unterstützung erleichtert. Bei Regionalmanagements auf Landkreisebene besteht umgekehrt die Gefahr, sich durch starke Anbindung an die Politik zu sehr von den Zielgruppen zu entfernen. Hier sollte sichergestellt werden, dass im Steuerungsgremium auch ausreichend Vertreter aus Verbänden oder Vereinen und der Wirtschaft vertreten sind, die sich inhaltlich (und nicht nur finanziell) einbringen.

### Beteiligungsstrukturen und –prozesse v.a. zu Beginn des Prozesses nach dem Konsensprinzip bilden

- Grundlegende Weichenstellungen nur auf der Entscheidungsebene treffen und dort das Einstimmigkeitsprinzip anwenden.

Grundsätzlich ist das Konsensprinzip als Entscheidungsregel vorzuziehen, denn es ist bedauerlich, wenn Akteure ausscheiden, weil sie sich übervorteilt fühlen. Andererseits darf der Abstimmungsprozess nicht stets auf einen Konsens auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner hinauslaufen. Erst dann, wenn der gemeinsame Nutzen erkannt und Vertrauen in einen langfristigen Ausgleich geschaffen wurde, ist es zweckmäßig, Mehrheitsbeschlüsse auch gegen den Willen Einzelner durchzusetzen, um so einen größeren Gesamtnutzen zu erreichen. In der EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein war aufgrund ordnungspolitischer Fragestellungen die Notwendigkeit für das Mehrheitsprinzip gegeben; das dafür erforderliche Vertrauen entstand allerdings erst, nachdem über Jahre hinweg in entwicklungspolitischen Fragen zumeist Einstimmigkeit hergestellt worden war.

Entscheidungen in der Bürgermeisterrunde des Teilraumes Deggendorf/Plattling, bei der die acht Teilraumgemeinden, vertreten durch ihre Bürgermeister und Verwaltungsvertreter stimmberechtigt sind, müssen einstimmig getroffen werden. Durch diese Regelung soll insbesondere die Bedeutung der kleinen Gemeinden im Teilraum gestärkt werden, welche mit ihrem „Vetorecht“ einzelne Entscheidungen in der Bürgermeisterrunde beeinflussen können. Dadurch konnte das Vertrauen der kleinen Gemeinden gewonnen und ein wichtiger Schritt hin zu einer „Gebietsreform in den Köpfen“ gemacht werden.

### Verständigung auf gemeinsame Ziele

- Realistische Ziele für die Regionalentwicklung setzen,
- Ziele klar operationalisieren und überprüfbar festhalten („Meilensteine“ vorgeben),
- An alle Entscheidungsträger (insbesondere die Verwaltungsspitzen) deutlich kommunizieren,
- Ziele langsam höher schrauben.

Gemeinsame Ziele sind die Grundvoraussetzung jeder Kooperation. Ihre Diskussion nimmt oft breiten Raum ein, stellt z.B. bei großräumigen Initiativen wie beispielsweise dem Forum Zukunft Oberfranken sogar einen Hauptzweck dar. Wie sich aus den Ergebnissen einer bayernweiten Evaluierung der Regionalmanagements entnehmen lässt, ist der Stellenwert zu Recht so hoch, denn die Kooperationsintensität war stets geringer, wenn Ziele nicht ausführlich mit den Zielgruppen diskutiert wurden. Und sie war noch einmal deutlich geringer, wenn Ziele nicht ausreichend in die Umsetzungsebenen kommuniziert wurden.

Damit Ziele ihrer Orientierungsfunktion gerecht werden, müssen sie sich am Machbaren ausrichten und in überprüfbare Teilziele und Maßnahmen zerlegt werden. Regionale Entwicklungskonzepte haben sich in diesem Zusammenhang, trotz ihres Aufwands z.B. in der Region Hesselberg, der EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein sowie in den Landkreisen Rottal-Inn und Tirschenreuth, sehr bewährt (vgl. Abschnitt 6).

### 3. Finanzierung und Förderung

**Kernfrage des Abschnitts:** *Wie kann Regionalmanagement nachhaltig finanziell gesichert werden?*

**Regionalmanagement kann nur dann nachhaltig und erfolgreich sein, wenn die Finanzierung gesichert ist. Seitens der EU, des Bundes und der Länder stehen eine Reihe von Fördermöglichkeiten zur Verfügung. Doch müssen die Regionen zunehmend eigene Finanzmittel aufbringen. Die Finanzierung von Regionalmanagement ist deshalb eine Frage der Tragfähigkeit, der Organisationsform und des gemeinsamen Lösungswillens der beteiligten Akteure.**

Um es gleich vorab zu sagen: Sowohl die Finanzierung des Regionalmanagements als auch der von ihm betreuten Projekte gelingt nur selten ohne die Akquisition von Fördermitteln. Doch selbst wenn dies gelingt, ist die Bereitstellung der Förderung keineswegs bereits eine hinreichende Bedingung für späteren Erfolg. Auch noch so anspruchsvolle Förderprogramme sind keine Wundermedizin, die den Entwicklungsrückstand strukturschwacher Gebiete mit einem Streich wegwischen könnten.

Es kommt vielmehr in erster Linie darauf an, möglichst viele Partner und Promotoren für die gemeinsamen Entwicklungsanliegen zu begeistern, mit ihnen eine regional angepasste Strategie zu entwerfen und sie möglichst umfassend in die Finanzierung nachhaltiger Entwicklungsprojekte einzubeziehen. Dies ist nicht immer einfach; während einleitende Prozesse, etwa zur Sensibilisierung von Akteuren und zur Ideenfindung, zumeist noch keinen großen finanziellen Aufwand erfordern, setzt spätestens die Umsetzung eine über einen längeren Zeitraum verlässliche Finanzausstattung voraus. Die Akquisitionsaufgaben und die Verknüpfung mehrerer (sektoraler) Förderprogramme stehen dann stärker im Vordergrund als zu Beginn des Regionalmanagements.

Hat das geplante Regionalmanagement-Vorhaben ein breites Projektspektrum, lassen sich die Kosten für eine Geschäfts- oder Koordinierungsstelle leichter tragen. Und je zielgerichteter die Aktionen für eine Nutzergruppe sind, um so früher zeigen Akteure Bereitschaft zur Mitfinanzierung, etwa bei einer Zukunftskonferenz für regionale Unternehmen oder einer Qualitätsoffensive für den Tourismus. Sind mehrere Kommunen und Landkreise am Regionalmanagement beteiligt, lassen sich öffentliche Eigenanteile durch reduzierte Umlagenbeiträge leichter gewinnen.

Abhängig von der Wirtschaftskraft der Kommunen liegt eine „kritische Masse“ für ein Regionalmanagement bei Einheiten von über 50.000 Einwohnern vor. Dieser Wert dürfte in Zukunft weit höher liegen, wenn ab 2006 EU-Fördergelder nicht mehr zur Verfügung stehen sollten. Der aus der Praxis abgeleitete „grobe Richtwert“ geht davon aus, dass ein langfristig ohne staatliche Förderung arbeitendes Regionalmanagement für die Managementstelle, eine Teilzeit-Bürokräft sowie die Raum- und Sachkosten mindestens 100.000 €/Jahr veranschla-

### 3 Finanzierung und Förderung

gen muss. Sollen mehrere Fachkräfte finanziert werden, steigt der Finanzbedarf sehr schnell an, wie die überschlägige Kalkulation in der folgenden Tabelle zeigt. Dabei ist je nach Organisationstyp und Unterstützung durch bestehende Institutionen mit Zu- oder Abschlägen zu rechnen. Hinzu kommt ein Budget für die Fortbildung der Regionalmanager, externe Beratung, kleinere Veranstaltungen und Öffentlichkeitsarbeit. Projektmittel sind gesondert zu kalkulieren, so dass in der Summe rasch 125.000 bis 250.000 €/Jahr benötigt werden.

#### Institutionelle Kosten des Regionalmanagements - Beispielskalkulation:

Position	Kalkulationsgrundlagen	€
Personalkosten	1 Arbeitskraft á BAT III/II	45-55.000
	1 Arbeitskraft á BAT IV	36-42.000
	0,5 Arbeitskräfte á BAT VI/VII	14-16.000
Büroausstattung, EDV		10.000
Sach- und Gemeinkosten: Miete, Telefon, Kopien, Porto, Kosten der Geschäftsführung (Buchführung, Steuerberater usw.)	Je nach Mietniveau bzw. Nutzung von Bürogemeinschaften mit der Verwaltung; Insgesamt 10 - 15 % der Personalkosten	12-15.000
Reisekosten	Je nach Größe des Gebiets, ca. 15.000 km/Jahr	6.000
<b>SUMME FINANZBEDARF</b>		<b>123.000 – 141.000</b>

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

#### Vielfalt der Finanzierungsinstrumente

Spätestens nach der Ideenfindung werden für die Umsetzung von Maßnahmen Eigenmittel benötigt. Die oft ehrenamtlich tätigen Akteure erwarten von den Verantwortlichen der Region, dass Gelder für die vorbereiteten Projekte zur Verfügung gestellt werden. Auf der Suche nach Finanzierungsquellen ist die Frage zu stellen: Wer profitiert von der Arbeit eines Regionalmanagements?

Auch wenn Fördermöglichkeiten bereitstehen, müssen Regionen sich anstrengen: Aus gutem Grund sind Eigenmittel zur Kofinanzierung der Förderprogramme zu erbringen. Nichts erhöht schließlich die Eigeninitiative und damit den Projekterfolg stärker als eigener Mitteleinsatz. Einige Leitgedanken zur Finanzierung von Vorhaben der Regionalentwicklung:

- Es empfiehlt sich, den wichtigsten Entscheidungsgremien in der Region von Beginn an deutlich zu machen, dass eine nachhaltige Regionalentwicklung personellen und finanziellen Aufwand erfordert. Zur Beantragung von Fördermitteln für regionale Entwicklungskonzepte und auch zur Teilnahme an Wettbewerben ist es entscheidend, dass regionale Entscheidungsträger eingebunden sind und das Vorhaben unterstützen.
- Verschiedene Fördermöglichkeiten lassen sich für umfassende Vorhaben kombinieren – was Zeit kostet und zusätzlichen Aufwand zur Anpassung der Projekte an die jeweils gel-

### 3 Finanzierung und Förderung

tenden Förderrichtlinien. Deshalb sollte zumindest ein Teil der Einzelmaßnahmen in einem Programm mit einem Ansprechpartner gebündelt werden.

- Wenn die eigenen und staatlichen Mittel nicht genügen, sollten andere Finanzierungsquellen geprüft werden. Regierungsbezirke, Stiftungen für Umwelt, Kultur und Soziales sind zwar nicht für jedes Projekt zu begeistern. Sie sponsern aber möglicherweise modellhafte Maßnahmen, die ihr Ansehen fördern. Wenngleich das Thema Sponsoring in der Regionalentwicklung nur einen Randbereich verkörpert, lohnt es sich, mit potenziellen Geldgebern Kontakt aufzunehmen. Besonders zur Finanzierung kleinerer Vorhaben erklären sich regionale Banken, Energieversorger oder Unternehmen bisweilen bereit. Auch für Gutachten – etwa die Machbarkeitsstudie für ein größeres Leitprojekt – gewähren regionale Banken häufig Zuschüsse. Eine medienwirksame Preisverleihung oder andere Image-Effekte sind probate Mittel, um Sponsoren hierfür zu gewinnen (vgl. Projektbeschreibung „Innovationspreis Forum Zukunft Oberfranken“ in Teil III).

Damit nach Ablauf einer Förderung keine Finanzierungs- und Projektlücken entstehen, sollten von Beginn an die staatlichen Mittel mit regionalen, im Zeitablauf steigenden Kofinanzierungsmitteln ergänzt werden. Aber auch selbst erwirtschaftete Mittel aus spezifischen Dienstleistungen des Regionalmanagements sollten verstärkt eingesetzt werden. Die Vielfalt regionaler Finanzierungselemente wird selten voll ausgeschöpft. Nachfolgende Tabelle gibt einen ersten Überblick:

#### Potenzielle Finanzierungsinstrumente

Instrument	Anwendungsbeispiel
Beiträge von Mitgliedern	Festbeträge für Kommunen, Institutionen, Kammern und Verbände; evtl. ermäßigte Beiträge für private Mitglieder
Kommunale Umlagen	Auf Einwohnerzahlen bezogene Umlagen, die je nach Finanzkraft und Größe der Kommunen festgelegt werden Kommunale Sonderbeiträge für Leistungen, von denen nur einzelne Kommunen profitieren
Umsätze aus Dienstleistungen des Regionalmanagements	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Beratungshonorare für über die Grundberatung hinausgehende Leistungen, z.B. beim Zustandekommen eines Projekts;</li> <li>▪ Erfolgshonorare bei Fördermittelakquisition;</li> <li>▪ Entgelte für Studien, Recherchen, Übernahme von Projektmanagementleistungen oder Betreuung der Fördermittelabrechnung;</li> <li>▪ Dienstleistungsverträge mit Kommunen über die Bereitstellung von Beratung oder EDV-Lösungen;</li> </ul>
Umlage von projektbezogenen Kosten	Honorare für Projektmanagement und –begleitung (insbesondere bei umfassenderen Projekten)
Lizenzgebühren	Marken-Nutzungsgebühren, z.B. für eine regionale Dachmarke, und sonstige Nutzungsrechte
Sponsoring	Konkrete projektbezogene Unterstützung von Banken, Verbänden und regionalen Unternehmen
Arbeitsmarktförderung der Arbeitsverwaltung	Zielgruppenspezifische Förderung (ABM, SAM) und „freie Förderung nach SGB III, § 10
Öffentliche Fördermittel	EU, Bund, Länder, KfW, usw.

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth verändert nach Bühler, J. in DVS LEADER (Hrsg.): LEADERforum 2/2002



### 3 Finanzierung und Förderung

Allerdings ist zu beachten, dass sich manche dieser Instrumente – je nach Organisationsform des Regionalmanagements - gegenseitig ausschließen können. Für Dienstleistungen eines ausschließlich öffentlich geförderten Managements dürfen z.B. keine Beratungshonorare verlangt werden. Im Einzelfall ist eine Abstimmung mit den Förderstellen erforderlich. Auch die Frage der Gemeinnützigkeit wird bei der Erwirtschaftung von Eigenmitteln rasch hinfällig (vgl. Abschnitt 2 Organisation und Rechtsform).

Generell gilt: Die Chancen für eine regionale Eigenfinanzierung des Managements steigen, wenn es gelingt, die maßgeblichen Akteure von dessen Nutzen zu überzeugen. Dieser ist umso größer, je breiter und zielgerichteter sowie professioneller und glaubwürdiger die Arbeit des jeweiligen Regionalmanagements erfolgt. Auch die Ausdehnung der Aktivitäten auf zusätzliche Förderprogramme und Projekte hilft, die Finanzierung auf stabilere Füße zu stellen (vgl. Beispiel 9).

#### Öffentliche Förderung: Aufatmen auf Zeit

Die Bandbreite an Fördermöglichkeiten ist derzeit noch groß. Allerdings sind empfindliche Einschnitte zu erwarten, z.B. nach der EU-Osterweiterung. Hier eine Übersicht der Förderprogramme der unterschiedlichen administrativen Ebenen, die weitgehend auf die Unterstützung integrativer Vorhaben ausgerichtet sind:<sup>2</sup>

##### Links für die Recherche von Förderprogrammen:

- [www.bmwi.de](http://www.bmwi.de) (Förderdatenbank)
- [www.stmwvt.bayern.de](http://www.stmwvt.bayern.de),  
Rubrik Förderprogramme
- [www.umweltministerium.bayern.de/bereiche/entwicklung/bereiche/instrumente/manage/manageme.htm](http://www.umweltministerium.bayern.de/bereiche/entwicklung/bereiche/instrumente/manage/manageme.htm)
- [www.stmlf.bayern.de](http://www.stmlf.bayern.de)

- Die EU fördert mit ihren Gemeinschaftsinitiativen LEADER+, INTERREG III und EQUAL Entwicklungskonzepte mit Pilotcharakter, die von lokalen oder regionalen Akteuren ausgearbeitet wurden. Die Umsetzung der Programme, die auf Ziele der nachhaltigen Regionalentwicklung zugeschnitten sind, liegt entweder in den Händen der Bundesländer oder beim Bund. Darüber hinaus werden in den Zielgebieten 1, 2 und 3 in länderspezifischen Entwicklungsplänen zumeist umfassendere Strukturfördermaßnahmen angeboten. In Bayern ist z.B. über das Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen noch bis 2005 eine Beteiligung an der Phasing out-Förderung (ehem. Ziel 5b-Gebiet) möglich. Und: Die EU unterstützt Projektträger in spezifischen Aktionsbereichen über zusätzliche Programme, z.B. im Bereich der regenerativen Energien (ALTENER, RENET) oder die europaweite Vernetzung von „Pathways to Cultural Landscapes“.<sup>3</sup> Weitsichtige und meist finanzkräftigere Gebietskörperschaften leisten sich deshalb Europa- bzw. Förderbeauftragte, die frühzeitig solche Programme nach Eignung für die Region analysieren. Für schwächere Regionen muss das Regionalmanagement diesen Part übernehmen.

<sup>2</sup> Vgl. BBR: Nachhaltigkeit braucht Finanzierung, Werkstatt Praxis, Heft 3, 2002. Die Autoren weisen darauf hin, dass die aktuelle Förderpraxis häufig immer noch auf klassische sektorale Projekte ausgerichtet ist und erst durch die jeweiligen Regionalmanagements auf den Bedarf zugeschnitten werden muss.

<sup>3</sup> Informationen z.B. unter [www.pcl-eu.de](http://www.pcl-eu.de).

### 3 Finanzierung und Förderung

- Auf Bundesebene sind die von Bund und Ländern gemeinsam erarbeiteten Rahmenpläne für die Gemeinschaftsaufgaben GAK (Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes) und GRW (Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur) von Bedeutung. Neuerdings schließen beide auch Aufgaben der nachhaltigen Regionalentwicklung in ihrem Förderrahmen ein, zum Beispiel durch integrative Ansätze bei der Durchführung agrarstruktureller Entwicklungsplanungen (GAK) oder durch Förderung regionaler Entwicklungskonzepte (GRW). Grundsätzlich dürfen hierbei auch vorbereitende „Managementaufgaben“ gefördert werden.
- Seit einiger Zeit sind zudem Wettbewerbe von Bundesministerien ins Rampenlicht der Regionalinitiativen gerückt: zum Beispiel „InnoRegio“ und „Lernende Regionen“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung, BMBF) oder „Regionen aktiv - Land gestaltet Zukunft“ (Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft, BMVEL). Diese konnten jedoch nur wenige „Gewinner“-Regionen bedienen.
- Über sektorale Landesprogramme lässt sich häufig ein relativ breites Angebot von Fördermöglichkeiten ausschöpfen. Fast jedes Bundesland hat spezifische Programme zur Förderung von Wirtschaft, Landwirtschaft, Naturschutz, Tourismus, Kultur, Infrastruktur, Dorfentwicklung und Energieprojekten. Für die Aufgaben einer querschnittsorientierten Regionalentwicklung ist es jedoch nicht immer leicht, sich dem vorgegebenen Raster der etablierten Richtlinien anzupassen. Besser geeignet sind hierfür spezifische Programme der Regionalentwicklung, die beispielsweise in Baden-Württemberg, Hessen, Thüringen oder in Schleswig-Holstein angeboten werden und meist eine zeitlich begrenzte Fördermöglichkeit für Regionalmanagement enthalten.

#### **Finanzierung des Regionalmanagements - kohärentes Ziel der Beschäftigungspolitik**

Personelle Ressourcen – etwa für eine Koordinierungsstelle – helfen sowohl bei der Auslotung adäquater Fördermöglichkeiten als auch beim Zuschnitt regionaler Konzepte auf die Programmanforderungen. Nicht zuletzt ist für die Umsetzung der Konzepte ein kompetentes Team erforderlich.

Die Notwendigkeit eines regionalen Entwicklungsmanagements wird inzwischen ressortübergreifend und auf breiter Front anerkannt. Dies gilt zumindest für die Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- und Raumordnungspolitik. Bei der strategischen Ausrichtung von Hilfen wird dabei Bezug auf die Erfahrungen aus der ländlichen Förderpolitik in den 90er-Jahren genommen. Generell zielen Regionalmanagements auf die Stärkung der Handlungsebene vor Ort. Sie betonen nicht nur deren Kompetenzen, sondern fördern damit die vertikale und horizontale Vernetzung. Werden Projekte mit beschäftigungspolitischer Orientierung geplant, sollte deshalb geprüft werden, ob diese durch ergänzende Förderhilfen in ihren Wirkungen unterstützt werden könnten.

### 3 Finanzierung und Förderung

Diese Zielrichtung lässt sich auf folgenden politischen Handlungsebenen identifizieren:

- Die EU-Kommission hat ihre Vorstellung von einer stärker lokalen oder regionalen Beschäftigungspolitik unterstrichen in der Mitteilung “Die Beschäftigung vor Ort fördern – Eine lokale Dimension für die europäische Beschäftigungsstrategie”. Demnach sollen beschäftigungspolitische Initiativen mehr an den Stärken und Schwächen der jeweiligen Gebiete orientiert werden. Um die ländlichen Gebiete besser mit den größeren Wirtschaftszentren verzahnen zu können, sollen die Energien und Ressourcen lokaler Akteure gebündelt und Vernetzungsstrukturen aufgebaut werden. Dies entspricht dem Kernanliegen der Regionalmanagements, aber auch der LEADER-Gruppen. Dabei wird die Bedeutung der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) bei der Schaffung neuer Arbeitsplätze besonders herausgestellt und betont, dass arbeitsmarktpolitische Maßnahmen um so wirkungsvoller sind, je enger sie in eine integrierte lokale Entwicklungsstrategie eingebunden sind.
- Im Raumordnungsbericht 2000 hebt die Bundesregierung die Bedeutung integrierter regionaler Entwicklungskonzepte als Voraussetzung insbesondere für die Entwicklung von ländlichen Räumen mit erheblichen Strukturschwächen hervor. Neben der Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze wird eine zentrale Aufgabe in der aktiven Verzahnung der verschiedenen fachlichen Aktivitäten gesehen.
- Der 29. Rahmenplan zur GRW enthält ein Förderangebot für Regionalmanagement. Anlass ist das offensichtliche Fehlen von regionalen Netzwerken, Kommunikations- und Koordinationsstrukturen, wodurch die gezielte Mobilisierung regionaler Potenziale erschwert wird. Unter Betonung des “Konzepts der regionalen Entwicklung von unten“ ist in den strukturschwächsten Regionen – möglichst in Anbindung an die regionale Wirtschaftsförderung – die Förderung einer begrenzten Zahl von Modellvorhaben vorgesehen.
- Die “Arbeitsmarktpolitische Initiative für die Land- und Forstwirtschaft und den ländlichen Raum“ des BMVEL im Rahmen des “Bündnis für Arbeit“ rückt den Regionalberater als Initiator unternehmerischer Aktivitäten und regionaler Entwicklungsprozesse ins Blickfeld; er soll sich insbesondere um die engere Vernetzung der land- und forstwirtschaftlichen Betriebe mit der regionalen Wirtschaft kümmern.
- Die Bundesanstalt für Arbeit kann im Rahmen der Regel- und der sogenannten “freien Förderung“ Finanzierungshilfen für Arbeitsplätze im Regionalmanagement zur Verfügung stellen, sofern davon positive Arbeitsmarkteffekte erwartet werden. Über die Mittel wird immer auf der regionalen Ebene nach Ermessensspielraum der Arbeitsämter entschieden. Die Bundesanstalt hat in einem Runderlass eine generelle Empfehlung zu Art und Anforderungen der vorzulegenden Konzepte ausgesprochen.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Bundesanstalt für Arbeit - Runderlass an die Landesarbeitsämter vom 22. Juni 2001: Regionalmanagement als ein Instrument der Förderung der Beschäftigung in ländlichen Räumen (Geschäftszei-

#### **Best practices**

Die Erfahrung lehrt, dass eine erfolgreiche Regionalentwicklung ein Prozess in öffentlich-privater Partnerschaft ist. Angesichts der strukturellen Defizite vieler Regionen werden deshalb an die eingebundenen Akteure vor Ort hohe Anforderungen gestellt. Dazu gilt es, Agrar- und Wirtschaftspolitik, Raumordnungs- und Umweltpolitik sowie Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik zu einem zielgerichteten, regional ausgewogenen Maßnahmenpaket zu bündeln. Ein „einfaches“ Förder- und Finanzierungskonzept für Regionalmanagements gibt es bisher nicht. Wenn bislang Koordinierungs- oder Geschäftsstellen für Vorhaben der Regionalentwicklung gefördert wurden, wendeten die Bewilligungsstellen meist eine mehrjährige, degressiv gestaffelte Förderung an. Um für das Ziel einer Vereinfachung gemeinsam eintreten zu können, müssten sich die Regionen noch enger abstimmen. Grundlegende konzeptionelle Änderungen werden wohl erst dann zu erwarten sein, wenn aus vergleichenden Analysen „best practices“ – auch für die Finanzierung solcher Strategien – vorliegen.

Regionalmanagements wurden bisher zumeist als zusätzliches Element in ein vorhandenes Gefüge von Regionalentwicklungs-Institutionen implementiert. Bereits vorhandene Kompetenzen wurden selten zusammengeführt, was bisweilen unnötige Konkurrenzen und zusätzliche Kosten verursachte. Möglichkeiten der horizontalen Kooperation auch der Regionalmanagements blieben ungenutzt. Dabei zeigen Beispiele wie die Landkreise Cham (vgl. Kasten) und Kronach, die Initiative Bayerischer Untermain (Regionalmanagement an der IHK) oder der Vogelsbergkreis in Hessen (Regionalmanagement, Wirtschaftsförderung, LEADER-Gruppe und Koordinierungsstelle für regionale Arbeitsmarktpolitik in einer Consulting, vgl. Beispiel 9), dass dies erfolgreich funktionieren kann. Über die gemeinsame Nutzung von Räumlichkeiten und die Verknüpfung von Entwicklungsstrategien können Kosten im Verwaltungsbereich eingespart und synergetische Managementleistungen erzeugt werden. Insgesamt wächst dadurch die Schlagkraft des Regionalmanagements. Vor allem auf der Ebene eines Landkreises oder einer kohärenten Tourismusregion lassen sich horizontale Kooperationsstrategien leichter verwirklichen. Auch eine vertikale Verknüpfung verschiedener Regionalmanagement-Ebenen wäre zweckmäßig, um innerhalb einer umfassenderen Managementstruktur Vorteile der Arbeitsteilung besser nutzen zu können. Die im Rahmen von LEADER+ in Österreich aufgebauten Lokalen Aktionsgruppen binden sich z.B. in solche längerfristig angelegten Regionalmanagementstrukturen auf regionaler und überregionaler Ebene ein. Eine Lösung, die in den Landkreisen Cham und Kronach auf hervorragende Weise eine flexible Handlungsfähigkeit ermöglicht, stellt eine auf drei „Säulen der Regionalentwicklung“ basierende Organisationsstruktur dar. Mit dieser Organisation werden die Möglichkeiten sowohl für wirtschaftsnahe und die Wirtschaft einbeziehende Aktivitäten als auch für verwaltungsorientierte und die Wahrung des öffentlichen Einflusses erfordernde Themen offen gehalten (vgl. Kasten).

---

chen Ia4-5200B). Der Runderlass wurde in Verbindung mit einer 21-seitigen Dokumentation mit beispielhaften Ansätzen von Regionalmanagement-Initiativen an die Arbeitsämter versandt.

#### **Beispiel 4: Organisations- und Finanzierungsstruktur des Regionalmanagementprozesses im Landkreis Cham**

Als Konsequenz des seit 1993 intensivierten Engagements des Landkreises Cham im Bereich zukunftsfähiger Regionalentwicklung wurden mehrere Organisationen gegründet bzw. in den Entwicklungsprozess einbezogen. Daraus sind drei „Säulen der Regionalentwicklung“ entstanden:

- Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum Landkreis Cham e.V.
- Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH
- Amt für Wirtschaftsförderung und Regionalmanagement im Landratsamt.

Die Federführung und Koordination des Gesamtprozesses liegt beim Amt für Wirtschaftsförderung und Regionalmanagement des Landratsamtes. Dort fungieren seit 1999 zwei hauptamtliche Kräfte als Schnittstelle zwischen Verwaltung und Projektverantwortlichen, die auch Kontakte zu Unternehmen, Hochschulen, Banken usw. herstellen. Die gelungene Integration von privatwirtschaftlich organisierten Strukturen (Aktionskreis, Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH) in die operationelle Basis des Regionalmanagements bringt erhebliche Vorteile, v.a. in den Bereichen Projektabwicklung und eigenständige Finanzierung.

Durch den Einbezug privater Akteure über den Aktionskreis Lebens- und Wirtschaftsraum Landkreis Cham e.V. verfügt das Regionalmanagement über eine weitgehend gesicherte, eigenständige Finanzausstattung und somit ein leistungsfähiges Projektmanagement. So stehen dem Regionalmanagement jährlich 80.000 bis 90.000 € an Haushaltsmitteln vom Landkreis sowie vom Aktionskreis zur Verfügung. Neben Eigenmitteln werden v.a. die EU-Programme LEADER und INTERREG zur Finanzierung der Projektarbeit herangezogen.

#### **Stellgrößen der Finanzierung**

Die Evaluierung bayerischer Regionalmanagements belegt, dass die langfristige Sicherstellung ausreichender Ressourcen in personeller und finanzieller Hinsicht eine wichtige Determinante einer erfolgreichen Regionalentwicklung ist. Aus Effizienzgründen sollten folgende Stellgrößen in der Praxis berücksichtigt werden:

#### **Sicherstellung der Grundfinanzierung unter Ausschöpfung der Möglichkeiten zur Eigenfinanzierung und Kostenreduktion**

- Eigenfinanzierung auf eine breite Basis stellen, z.B. durch Umlagenfinanzierung und Mitgliedsbeiträge;
- Kommunale Allianzen unterhalb der Landkreisebene notfalls an bestehende Verwaltungsebenen (z.B. Landkreis) anschließen, weil dort die Grundfinanzierung aus öffentlichen Mitteln leichter zu gewährleisten ist;
- Bürogemeinschaften (mit Wirtschaftsförderung, Regionalmarketingeinrichtungen, Landratsamt o.ä.) bilden, um Kosten zu sparen und Führungsvorteile zu nutzen.

Das Regionalmanagement sollte in der institutionellen Finanzierung möglichst unabhängig von Fördermitteln sein, zumal der Förderumfang in Deutschland nach der EU-Osterweiterung zurückgehen dürfte. Auch sollte sie aus Gründen der Risikominimierung nicht von der Liquidität einzelner Institutionen abhängig sein, da öffentliche wie private Haushalte zu Kürzungen bei freiwilligen Leistungen gezwungen sein könnten. Mehrere Finanzierungsquellen unter Einschluss regionaler Banken und Unternehmen sowie der Aufbau von Regionalfonds zur Mobilisierung von Kapital sollten kombiniert werden.

#### Den Einsatz an personellen und finanziellen Mitteln transparent machen

- Zeiteinsatz protokollieren;
- Projektdokumentation durchführen und veröffentlichen;
- Regelmäßige Geschäftsberichte vorlegen.

Für Regionalmanagement-Aktivitäten sollten die Finanzströme im Rahmen der jährlichen Geschäftsberichte nachgewiesen und regelmäßige Zwischenberichte mit der Dokumentation der Projekte vorgelegt werden. Dasselbe gilt für die Transparenz des personellen Aufwands. Der Zeiteinsatz für einzelne Projekte und Aufgaben sollte in einem angemessenen Verhältnis zum Prozess- und Projektnutzen stehen. Diese Maßnahme dient v.a. dem internen Monitoring und unterstützt die Selbstevaluierung auf der Steuerungsebene.

#### Ressourceneinsatz und Nutzengewinn räumlich „gerecht“ aufteilen

- Projekte planen, bei denen der Nutzen überall in der Region spürbar ist;
- Schwerpunktsetzungen im Mitteleinsatz vornehmen, aber hinreichend begründen, sofern Potenziale und besondere teilräumliche Eignungen oder Engpässe dies erfordern;
- Bei ortsgebundenen Projekten eine ausgewogene Verteilung der Projekt-Standorte herstellen.

In Abhängigkeit vom Engagement der Kommunen erhält das Regionalmanagement im Extremfall entweder keinen Input oder umfangreiche „Wunschlisten“. Die aktiveren Kommunen sind dabei zumeist die wohlhabenderen und die größeren mit hauptamtlichen und höher qualifizierten Bürgermeistern. Durch ihr Engagement üben sie einen gewissen Druck auf das Regionalmanagement aus. Dies gilt besonders dann, wenn die Kommunen die Grundfinanzierung des Regionalmanagements tragen. Im Sinne des gesamtregionalen Wachstumsziels wäre es richtig, diese Projektwünsche zu erfüllen. Andererseits könnte dies zur Verschärfung intraregionaler Disparitäten beitragen. Um seinem landesplanerischen Auftrag gerecht zu werden, solche Disparitäten abzubauen, sollte das Regionalmanagement also gerade inaktivere Kommunen stärker zur Umsetzung von Projekten animieren. Das Forum Zukunft Oberfranken widmet sich z.B. besonders dem strukturschwachen Ostteil der Region, weckt damit aber zugleich Neid im Westteil. Damit auch der Westteil profitieren kann, ohne dass er große Projektmittel bindet, werden deshalb Projekte durchgeführt, die in ihrer Wirkung standortungebunden (Qualifizierungsmaßnahmen, Seminare) oder standortübergreifend (Vernetzung im kommunikativen oder technischen Sinne) sind. Ebenfalls aus diesem Grund führte die Initiative Bayerischer Untermain jährlich wechselnd einen Apfelmarkt in den drei beteiligten Gebietskörperschaften durch. Gleichwohl lässt sich eine regional ausgewogene Verteilung der Projektstandorte in größeren Räumen schwieriger herstellen als in kleineren.

#### 4. Der räumliche Wirkungskreis von Regionalmanagement

**Kernfrage des Abschnitts:** *Auf welcher regionalen Ebene sollte ein Regionalmanagement implementiert werden?*

**Für Regionalmanagement stehen in der Regel keine vordefinierten Raumeinheiten zur Verfügung. Eine „optimale“ Abgrenzung von Managementregionen kann nicht empfohlen werden, da in den Teilräumen jeweils unterschiedliche Rahmenbedingungen (z.B. politische Befindlichkeiten, traditionelle Rivalitäten, wirtschaftliche Konkurrenz, Entwicklungsunterschiede) vorherrschen. Zudem hängt der räumliche Zuschnitt von Regionalmanagement auch stark von dessen individueller Ausrichtung und Schwerpunktsetzung ab (z.B. Standortmarketing, verkehrspolitische Aktivitäten, regionsbezogenes Projektmanagement). Somit gilt es, für jedes Regionalmanagement das eigene „Optimum“ bezüglich der Regionsdimension und -abgrenzung zu finden.**

##### **Der räumliche Zuschnitt von Regionalmanagement – eine Frage der Tragfähigkeit und der Akzeptanz**

Als Folge der Zielvorstellungen von Landesplanung und Raumordnung, die Regionen im europäischen Wettbewerb zu stärken, wären eigentlich möglichst große Regionen abzugrenzen, um im europäischen wie globalen Maßstab registriert zu werden. In Bezug auf die EU-Strukturpolitik würde dies mindestens NUTS III-Regionen (=Landkreise) bedingen, wobei die Zweckmäßigkeit dieser Größe im globalen Maßstab durchaus fraglich ist. Stehen dagegen die Umsetzungsorientierung, Problemnähe oder der Einbezug regionaler Akteure im Vordergrund, versprechen kleinere Raumeinheiten mehr Erfolgchancen als große. Hier steht dann die Frage an, inwieweit sich die zur Umsetzung notwendigen Akteure (z.B. Kommunen, Vereine, Unternehmen, Bürger) mit einer „großen“ Region identifizieren können, insbesondere dann, wenn keine homogenen Problemlagen vorhanden sind. So führte beispielsweise die administrative Regionsabgrenzung nach IHK-Bezirken im Rahmen der Regionalisierung der Strukturpolitik in Nordrhein-Westfalen zu regionsinternen Rivalitäten zwischen den Städten Hamm und Dortmund. Auf der anderen Seite ist nicht auszuschließen, dass eine nach konkreten Problemfeldern homogen abgegrenzte Region für das Behaupten im europäischen Wettbewerb zu klein gerät.

Hinsichtlich des räumlichen Wirkungskreises von Regionalmanagement können grundsätzlich vier regionale Ebenen für Regionalmanagements unterschieden werden: <sup>5</sup>

##### **(1) Kommunale Allianzen**

Diese Modelle sind kleinräumig und umfassen räumlich weniger als einen Landkreis, wenngleich sie auch landkreisübergreifend aktiv sein können. Organisatorisch sind die Allianzen i.d.R. als Regionale Entwicklungsgesellschaften, Kommunale Arbeitsgemeinschaften sowie lokale Aktionsgruppen (LAG) im Rahmen des LEADER- Programms verankert.

### **Beispiel 5: Kommunale Allianz im Auerbergland**

Das Projekt Auerbergland begann im Jahr 1992. Auslöser des Zusammenschlusses war u.a. der hohe Kaufkraftabfluss von über 70% nach Schongau, Landsberg und Füssen, so dass sich die neun Gemeinden Rettenbach, Ingenried, Schwabsoien, Schwabbruck, Burggen, Bernbeuren, Lechbruck, Roßhaupten und Stötten zum sogenannten „Auerbergland“ mit etwa 15.000 Einwohnern zusammenschlossen. Ziel ist es, die wirtschaftlichen Beziehungen und Vernetzungen auf regionaler Ebene zu stärken und die Wirtschaftsstruktur in der Region zu stabilisieren. Arbeitsschwerpunkte sind u.a. die Verbesserung der interkommunalen Zusammenarbeit, der Erhalt regionaltypischer Land- und Forstwirtschaft, die Entwicklung eigenständiger und gebietspezifischer Tourismusformen sowie die Abstimmung der regionalen Geschichts- und Kulturangebote.

Finanziell getragen wird das Projekt aus Mitteln der Dorferneuerung sowie des LEADER-Programms der EU. Nach Ablauf der LEADER-II-Förderung sollte sich laut Vereinssatzung die Koordinierungsgruppe selbst finanzieren, was bereits seit 1998 erfolgt. Seit 2002 ist Auerbergland LEADER+-Gebiet und kann somit die begonnene interkommunale Zusammenarbeit auf einer tragfähigen Basis festigen.

Von den Aufgaben her agieren kommunale Allianzen oftmals in regionalen Nischen, die leicht zu bearbeiten sind, ohne Konkurrenzen mit bestehenden Institutionen hervorzurufen. Die vorrangigen Tätigkeitsfelder solcher kleinräumigen Verbände umfassen insbesondere:

- Konkrete Projektarbeit sowie Koordination und Betreuung von Initiativen vor Ort,
- Förderung der Vermarktung regionaler Produkte und touristischer Leistungen durch Initiierung regionaler Kreisläufe, sowie
- Organisation und Koordination interkommunaler Zusammenarbeit.

Aufgrund der starken Einbindung der Akteure vor Ort, der Initiativfunktion der Kommunen sowie ihrer meist problembezogenen Regionsabgrenzung weisen diese Modelle eine relativ hohe Akzeptanz in der Region auf. Probleme einer eigenständigen (Grund-)Finanzierung bzw. finanzielle Abhängigkeiten von der EU-Förderung können einem langfristigen Bestehen solcher Allianzen entgegenwirken. Zudem offenbaren die kleinräumigen Regionalmanagementmodelle eine eher geringe (politische) Durchschlagskraft in Bezug auf überregionale Themen (z.B. Verkehrs- und Wirtschaftspolitik) und den europäischen Wettbewerb der Regionen.

### **(2) Landkreisinitiativen**

Die administrativ nach Landkreisgrenzen zugeschnittenen Modelle sind im Regelfall entweder als Stabstellen im Landratsamt oder als eigene Rechtspersönlichkeit (Verein, GmbH), z.T. in Form von Public-Private-Partnership (PPP), organisiert. Sie ähneln einer managementorientierten Form der Kreisentwicklung, d.h. die Handlungsmöglichkeiten der Regionalmanager sind im Vergleich zur herkömmlichen Kreisentwicklung mehr oder weniger stark flexibilisiert.

---

<sup>5</sup> Vgl. ausführlichere Erläuterungen in MAIER, OBERMAIER: Regionalmanagement in der Praxis, München 2000.



##### **Beispiel 6: REGINA GmbH, Landkreis Neumarkt i. d. Opf.**

Der 125.000 Einwohner umfassende Landkreis in der westlichen Oberpfalz ist durch ein ausgeprägtes Nordwest-Südost-Gefälle gekennzeichnet; die Ausrichtung des nordwestlichen Teils auf den Ballungsraum Nürnberg ist die Ursache hierfür. Dem Regionalmanagement lag anfangs ein Konzeptpapier des Landrats und einer Initiativgruppe zugrunde, das programmatisch eine „neue Politik für den ländlichen Raum“ beschrieb. Als Instrumente sollten v.a. neue Steuerungsmodelle für die kommunalen Abläufe und Entscheidungen (Kreisverwaltung, Kreistag) sowie ein regionales Management für eine fachübergreifende und innovationsfördernde Kreisentwicklung eingesetzt werden. Als Ergebnis der Gründerphase entstand schließlich die „REGINA Kommunalentwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Neumarkt i.d.Opf. – REGINA GmbH“ als Umsetzungsorganisation für verschiedenste Entwicklungsziele mit Beteiligung von 18 Kommunen und des Landkreises als Gesellschafter. Unterstützung fand die Landkreis-Initiative ab 1996 durch das vom Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen finanzierte Pilotvorhaben „Nachhaltige Entwicklung durch Regionalmanagement“, das zunächst als separater Geschäftsbereich in die REGINA GmbH eingeordnet wurde.

Wenngleich die REGINA als eigenständige Rechtspersönlichkeit organisiert war, unterlag sie von Beginn an einem Anpassungsprozess, bedingt durch die Form des Public-private-partnership-Ansatzes. Die institutionelle Finanzierung ist über eine Kreisumlage und Zuwendungen der regionalen Banken in Höhe von derzeit ca. 140.000 €/Jahr gesichert. Projektmittel stehen vorwiegend aus den Förderprogrammen LEADER II und LEADER+ zur Verfügung, ergänzt um kommunale Eigenmittel. Zu den im Gesellschaftsvertrag verankerten Aufgaben wie Wirtschaftsförderung und Standortmarketing, Entwicklung von Marketingstrategien, Unternehmensbetreuung und Gründerberatung kamen durch die praktische Umsetzungsarbeit, aber auch durch die Nutzung verschiedener Förderprogramme, noch zusätzliche Aufgaben (bzw. Ziele) hinzu.

Was ihre Aufgaben anbetrifft, setzen sich die Landkreisinitiativen häufig u.a. folgende Schwerpunkte:

- Projektumsetzung- bzw. Koordinierung im Rahmen der Kreisentwicklung einschließlich Agenda 21 – Aktivitäten,
- Wirtschaftsförderung und Existenzgründerberatung,
- Verkehrs- und Energiekonzepte;
- regionale Tourismusförderung,
- regionale Vermarktung.

Landkreisinitiativen verfügen aufgrund der starken politischen Stellung der Landkreise i.d.R. über eine höhere Durchschlagskraft als kommunale Allianzen, v.a. auf überregionalen Themenfeldern. Ihr Um- und Durchsetzungspotenzial in der Region ist dann hoch, wenn die Kommunen in das Regionalmanagement einbezogen werden. Die regionale Akzeptanz ist dagegen im Vergleich zu den kleinräumigen kommunalen Allianzen zumeist geringer, da oftmals die Gemeinden als wichtige Umsetzungsebene nicht direkt beteiligt sind bzw. in der Region räumliche Entwicklungsunterschiede, traditionelle Rivalitäten, Konkurrenzsituationen usw. vorherrschen können.

#### 4 Der räumliche Wirkungskreis von Regionalmanagement

Die Grundfinanzierung dieser Modelle kann relativ unabhängig von anderen Geldquellen über den Landkreishaushalt gelöst werden. Natürlich ergeben sich hierbei auch Abhängigkeiten für das regionale Management. So zeigt das Beispiel des TWiSt-Büros im Landkreis Rottal-Inn, wie Sparmaßnahmen auf Kreisebenen das Wirken des Regionalmanagements gefährden können. Obwohl das dortige regionale Management relativ günstig und effizient arbeitete, wurde die Personalstelle für den Bereich Kultur nach 1999 nicht weiter besetzt.

### **(3) Regionalmanagement auf großräumiger Ebene**

Diese Regionalmanagementmodelle umfassen größere Teilraum-, Planungsverbands- oder Bezirksebenen und basieren auf unterschiedlichen Organisations- und Implementationsformen (z.B. Verein, Kommunale Arbeitsgemeinschaft). Die entscheidenden Initiatoren sind weniger bei den Kommunen als auf Landkreisebene, bei Kammern und Verbänden sowie bei hochrangigen politischen Mandatsträgern zu finden.

#### **Beispiel 7: Kuratorium HochFranken e.V.**

Das Kuratorium HochFranken wurde als Verein im Jahr 1997 gegründet. Es handelt sich um eine Initiative eines früheren Bundesministers aus der Region, die zur strukturellen und wirtschaftlichen Entwicklung beitragen soll. HochFranken versteht sich als regionaler Teilraum im Nordosten Oberfrankens, angrenzend an Thüringen, Sachsen und die Tschechische Republik. Die Region umfasst die Stadt Hof sowie die Landkreise Hof und Wunsiedel mit einer Gesamtfläche von ca. 1.557 km<sup>2</sup>, auf der rd. 248.000 Menschen leben. Zu den Aufgaben des Kuratoriums zählen die Beratung von potenziellen Existenzgründern, insbesondere solchen, die aus der Arbeitslosigkeit heraus selbständig werden wollen; außerdem das Standortmarketing und die Umsetzung von überwiegend aus dem Teilraumgutachten abgeleiteter und im Rahmen des Pilotprojektes „Regionalmanagement HochFranken“ mit dem StMLU vereinbarter Projekte.

Die drei Projektbereiche des Kuratoriums HochFranken haben jeweils eine eigenständige Finanzierung. Das Existenzgründerprojekt wurde ehemals aus dem Arbeitsmarktfonds Bayern, jetzt vom Arbeitsamt Hof finanziert. Das Wirtschaftsstandortmarketing wurde zunächst für zwei Jahre vom Bayerischen Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie gefördert und wird jetzt aus Eigenmitteln der Mitglieder fortgeführt. Die Kosten des Regionalmanagements wurden von 1998 bis 2002 mit rd. 300.000 € vom Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen bezuschusst; bis 2005 wurden darüber hinaus EU-Mittel bewilligt. Die Kofinanzierung brachten mehrere regionale Banken auf, von denen jedoch ab 2004 eine ausfällt. Weitere Eigenmittel der beteiligten Träger sind deshalb bereitzustellen.

Von ihrem Aufgabengebiet her decken die großräumigen Regionalmanagements insbesondere planerische Felder (z.B. Unterstützung des Ausbaus der Verkehrsinfrastruktur) sowie die Bereiche Projektkoordination, regionales Standortmarketing und Förderung und Beratung von Existenzgründern ab. Sie können allerdings auch als „Kordinator“ für kleinräumigere Regionalmanagementeinrichtungen in der Region fungieren (z.B. Forum Zukunft Oberfranken e.V.).

Politische Durchsetzungsfähigkeit und Akzeptanz solcher Initiativen sind gegenüber den kleinräumiger angelegten Modellen durchweg geringer. Dies liegt im wesentlichen an der

## 4 Der räumliche Wirkungskreis von Regionalmanagement

großräumigen, inhomogenen Regionsabgrenzung, bei der eine angemessene Beteiligung aller wichtigen Akteure nur schwer zu erreichen ist und somit die Schaffung eines allgemein akzeptierten regionalen Bewusstseins kaum realisiert werden kann. So wurde z.B. im Rahmen eines Expertenworkshops mit Landräten, Bürgermeistern, Stadträten, Verbandsdirektoren und weiteren Repräsentanten der kommunalen Ebene an der Universität Bayreuth im April 1999 der Vorschlag, die regionalen Planungsverbände mit Aufgaben eines Regionalmanagements zu betrauen, sehr kontrovers diskutiert. Die Ebene der Planungsverbände wurde hierbei als räumlich zu problemfern eingeschätzt.

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die politische Durchschlagskraft nach außen und die Akquisition von Finanzmitteln großräumigeren Einheiten eher gelingt. Dies verschafft den Modellen auf der größeren Teilraumbene zumindest Vorteile bezüglich der Tragfähigkeit des Regionalmanagements. Geht man allerdings von der Prämisse aus, dass die Chancen für eine anzustrebende regionale Eigen-Finanzierung des Regionalmanagements steigen, wenn es gelingt, die maßgeblichen Akteure vom Nutzen der Einrichtung zu überzeugen, wird auch in diesem Bereich die Problematik einer großräumigen Regionsabgrenzung deutlich.

### **(4) Grenzüberschreitendes Regionalmanagement**

Großräumige, Staatsgrenzen übergreifende Regionalmanagementmodelle sind i.d.R. als grenzüberschreitende kommunale Arbeitsgemeinschaften organisiert, deren Mitglieder sich aus den jeweiligen nationalen Arbeitsgemeinschaften (z.T. in der Rechtsform eingetragener Vereine) zusammensetzen.

#### **Beispiel 8: EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land - Traunstein**

Das Gebiet der EuRegio erstreckt sich über Südost-Oberbayern mit den Landkreisen Berchtesgadener Land und Traunstein bis in das österreichische Bundesland Salzburg und umfasst auch eine Gemeinde Oberösterreichs. Die EuRegio ist ein freiwilliger Zusammenschluss der Gemeinden und Sozialpartner, d.h. nicht alle Gemeinden der genannten Gebietskörperschaften sind Mitglied. So wurden im Bundesland Salzburg nur die grenznahen Gemeinden eingeladen und auch im Landkreis Traunstein sind (noch) nicht alle Gemeinden beigetreten.

Die EuRegio versteht sich als Plattform für Begegnungen, Informationsanbieter und –mittler, Vernetzungsstelle, Katalysator und Umsetzer von gemeinsam getragenen Werten und Ideen. Leitvorstellungen sind:

- Umsetzung des Europagedankens auf regionaler Ebene
- Entwicklung der EuRegio als Arbeits- und Lebensraum für ihre Bewohner
- Ausbau der EuRegio im Wettbewerb der Wirtschaftsräume und
- Sicherung und Verbesserung der Umwelt und Lebensqualität in der EuRegio.

Die EuRegio kann in ihrer Tätigkeit auf eine gut funktionierende Nachbarschaft der beiden Teilregionen zurückgreifen. Gleiche Sprache, Kultur und Geschichte wirken sich sehr förderlich auf den gemeinsamen Willen zur grenzüberschreitenden Entwicklung aus. Dass durch die EuRegio zusätzliche Fördermittel der EU zugänglich wurden, hat die Akzeptanz in der Region erhöht.

## 4 Der räumliche Wirkungskreis von Regionalmanagement

Die Finanzierung der Geschäftsstelle, deren Etat für Personal- und Sachkosten in den letzten Jahren etwa 180.000 € betrug, erfolgt durch EU-Förderung (INTERREG) und eine Umlage der Mitglieder in Höhe von 0,26 € je Einwohner. Auf bayerischer Seite teilen sich Gemeinden und Landkreise diesen Betrag je zur Hälfte; auf Salzburger Seite entrichten die Gemeinden einen etwas höheren Anteil, nämlich den Gegenwert von 2 öS (0,15 €); das Land Salzburg ergänzt den fehlenden Restbetrag. Weitere Zuwendungen fließen aus nationalen Quellen - z.B. für den als „Projekt“ eigenständig finanzierten Regionalmanager durch das Bayerische Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen und das Land Salzburg.

Die grenzüberschreitenden Regionalmanagements sind schwerpunktmäßig in folgenden Aufgabenfeldern tätig:

- grenzüberschreitende Regionalentwicklung durch Unterstützung der öffentlichen und privaten Planungsträger,
- grenzüberschreitendes Regional-, Projekt- und Umsetzungsmanagement,
- Ausbau und Förderung der Region im Wettbewerb der Wirtschaftsräume,
- Information und Förderberatung.

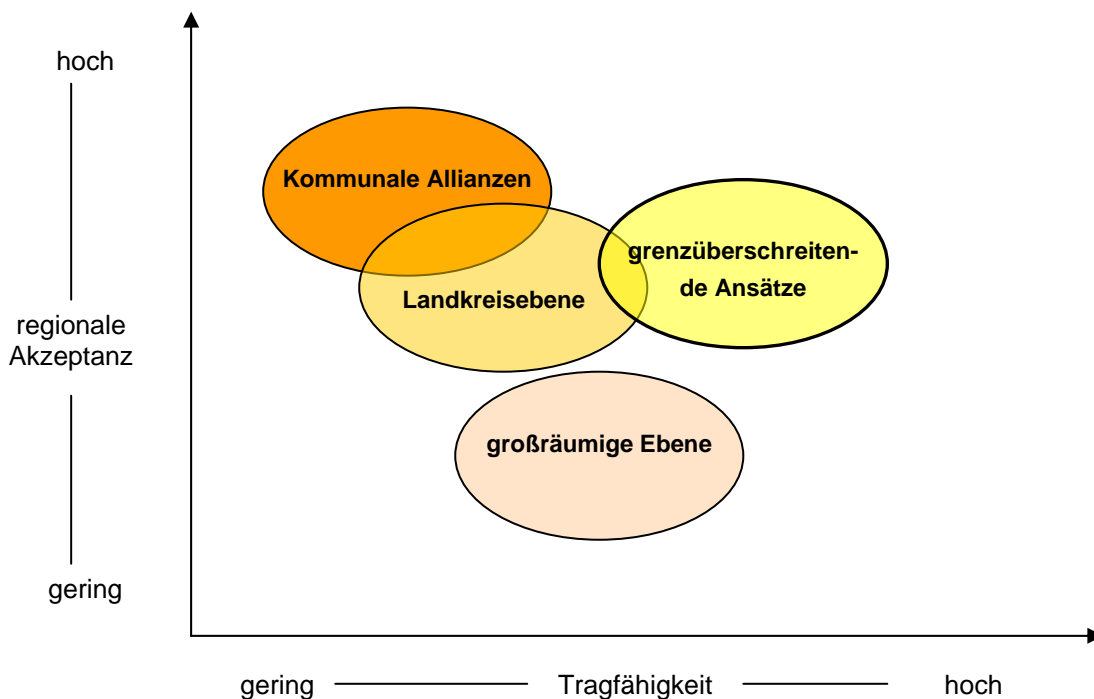
Aufgrund ihrer Kernkompetenz in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit sind Konkurrenzen zu bestehenden Einrichtungen (z.B. Kammern, sonstige Regionalinitiativen) eher die Ausnahme.

Die grenzüberschreitenden Ansätze können aufgrund ihrer Organisation und Implementation eine vergleichsweise hohe regionale Akzeptanz und Tragfähigkeit gut vereinen, da sie in den meisten Fällen sowohl die kommunale Ebene und die wichtigsten regionalen Politiker integrieren als auch auf eine relativ gesicherte Finanzausstattung (Mitgliedsbeiträge, INTERREG-Fördermittel) zurückgreifen können. Selbstverständlich hängt jedoch das Funktionieren solcher Modelle auch entscheidend von den Rahmenbedingungen vor Ort ab, z.B. von der Intensität der grenzüberschreitenden Kommunikation, von den regionalen Mentalitäten und der politischen Rückendeckung der Akteure.

### **Empfehlungen zur räumlichen Abgrenzung von Regionalmanagement**

Akzeptiert man die Faktoren „regionale Akzeptanz“ (Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit in der Region) und „Tragfähigkeit“ (Durchsetzungskraft nach außen, Finanzierungsmöglichkeiten) als zentrale Voraussetzungen für ein effizientes Regionalmanagement, so können die vorgestellten Typen in ein zweidimensionales Raster eingeordnet werden. Dabei ist allerdings zu bedenken, dass aufgrund der individuellen Ausgangssituationen, Rahmenbedingungen sowie Organisations- und Implementationsformen der Regionalmanagements in der Praxis durchaus Abweichungen von diesem Schema möglich sind.

##### Darstellung räumlicher Wirkungskreise von Regionalmanagementmodellen



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003 nach MAIER/OBERMAIER (2000)

Es ist unschwer zu erkennen, dass die Vorteile kleinräumiger Managementmodelle in ihrer relativ hohen Akzeptanz und politischen Durchsetzungsfähigkeit in der Region liegen. Großräumige Ansätze auf größerer Teilraum-, Planungsverband- oder Bezirksebene weisen zwar i.d.R. eine höhere Durchschlagskraft nach außen auf, ihre regionale Akzeptanz ist allerdings geringer ausgeprägt. Grenzüberschreitende Ansätze können augenscheinlich eine relativ hohe regionale Akzeptanz und eine hohe Tragfähigkeit am besten vereinen. Vor- und Nachteile sind in der nachfolgenden Übersicht gegenübergestellt.

Ausgehend von den wichtigsten Einflussfaktoren lassen sich Empfehlungen bzw. Anregungen für eine im Einzelfall zweckmäßige räumliche Abgrenzung von regionalem Management geben. Dabei werden als Zielgruppen sowohl die Initiatoren neuer Entwicklungsvorhaben als auch die Verantwortlichen und Träger bereits existierender Regionalmanagements angesprochen. In einzelnen Fällen ist es sicherlich sinnvoll, bestehende Regionsabgrenzungen auf ihre Zweckmäßigkeit hin zu überprüfen und ggf. anzupassen.

**Vor- und Nachteile unterschiedlicher räumlicher Wirkungskreise**

Räumlicher Wirkungskreis	Vorteile	Nachteile
Kommunale Allianzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Integration der kommunalen Ebene als Umsetzungsebene</li> <li>+ Relativ hohe Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit in der Region</li> <li>+ Relativ starke Einbindung der Akteure vor Ort</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– geringe Durchschlagskraft nach außen</li> <li>– Problem einer eigenständigen Finanzierung</li> </ul>
Landkreisinitiativen	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ höhere Durchsetzungsfähigkeit nach außen</li> <li>+ gesicherte Grundfinanzierung über Landkreishaushalt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oft geringere regionale Akzeptanz wegen fehlender Beteiligung der Kommunen</li> <li>– oft Abhängigkeit vom Kreishaushalt</li> </ul>
Regionalmanagement auf großräumiger Ebene	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ relativ hohe Durchschlagskraft nach außen</li> <li>+ breitere Finanzierungsmöglichkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– relativ geringe regionale Akzeptanz</li> <li>– kommunale Ebene kaum integriert</li> </ul>
Grenzüberschreitendes Regionalmanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ relativ gesicherte Finanzausstattung (INTERREG)</li> <li>+ relativ hohe Tragfähigkeit</li> <li>+ relativ hohe regionale Akzeptanz bei Integration der kommunalen Ebene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Abhängigkeit von Fördermitteln</li> </ul>

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

Vor allem folgende Aspekte sind bei der Wahl des räumliche Wirkungskreises zu beachten:

▪ **Rahmenbedingungen und Situation vor Ort**

Insbesondere die Initiatoren neuer Regionalmanagements sind angehalten, bei der Frage nach der Regionsabgrenzung die Gegebenheiten vor Ort gründlich zu prüfen. So können beispielsweise regionsinterne Entwicklungsunterschiede, traditionelle Rivalitäten, politische Befindlichkeiten sowie unterschiedliche Entwicklungsziele in Teilräumen einer Region das Klima der regionalen Kooperation massiv beeinträchtigen.

▪ **Zielsetzungen und Tätigkeitsschwerpunkte des Regionalmanagements**

Ein weiterer Aspekt betrifft die Zielsetzungen und Tätigkeitsschwerpunkte der Regionalmanagementinitiative. So erfordern beispielsweise Schwerpunkte in den Bereichen Organisation und Koordination interkommunaler Zusammenarbeit, die intensive Beteiligung regionaler Akteure (z.B. Bürger, Vereine) und die konkrete Projektarbeit vor Ort einen anderen räumlichen Wirkungskreis des Regionalmanagements als Tätigkeitsfelder wie

## 4 Der räumliche Wirkungskreis von Regionalmanagement

z.B. interregionales –bzw. grenzüberschreitendes Projekt– und Umsetzungsmanagement, regionales Standortmarketing oder großräumige Wirtschaftsförderung im Hinblick auf eine Stärkung der Region im europäischen Wettbewerb.

### ▪ **Finanzierung**

In engem Zusammenhang mit dem räumlichen Wirkungskreis steht auch die Finanzierung des regionalen Managements (vgl. Abschnitt 3). Dies betrifft v.a. die institutionelle Finanzierung, d.h. den Finanzaufwand, der für die Aufrechterhaltung der Institution Regionalmanagement benötigt wird. Je nach Anzahl und Zusammensetzung der Kooperationssteilnehmer variieren auch die Möglichkeiten einer institutionellen Finanzierung (z.B. Mitgliedsbeiträge, kommunale Umlagen, öffentliche Fördermittel).

Grundsätzlich können das Regionalmanagement bzw. dessen Initiatoren auf die Rahmenbedingungen und Gegebenheiten vor Ort nur schwer Einfluss nehmen. Deshalb gilt es, für jedes Regionalmanagement individuell abzuschätzen, inwieweit die genannten Einflussgrößen Auswirkungen auf eine entsprechende Regionsabgrenzung haben bzw. haben könnten. Pauschale Empfehlungen hierzu verbieten sich. So können beispielsweise Entwicklungsunterschiede in einer Region durch ein funktionierendes Regionalmanagement verringert werden, im anderen Fall aber auch zum Scheitern einer Allianz beitragen. Parteipolitische Differenzen auf interkommunaler Ebene können, müssen sich aber nicht negativ auf eine Kooperation auswirken. Trotz dieser Differenzierungen bleibt festzuhalten, dass ein Regionalmanagement i.d.R. dann am erfolgreichsten arbeitet, wenn

- in der Region gemeinsame soziale, wirtschaftliche und politische Praktiken zur Anwendung kommen,
- es in der Region gemeinsame Erwartungshaltungen bezüglich der regionalen Entwicklung gibt.<sup>6</sup>

Generell fördert **problemorientiertes Denken** die Verbindung innerhalb einer Region, weil offensichtlich eine klar umrissene Fragestellung eine gemeinsame Betroffenheit auslöst. Eine weitere Grundvoraussetzung für einen zweckmäßigen räumlichen Zuschnitt des Regionalmanagements bildet eine möglichst eindeutige Schwerpunktsetzung der Arbeit des Regionalmanagements. Abhängig von den Zielsetzungen der Initiativen lassen sich folgende grundlegenden **Empfehlungen** geben:

- Steht die **Organisation und Koordinierung der interkommunalen Zusammenarbeit** mit konkreter regionsbezogener Projektarbeit und der Betreuung von Initiativen vor Ort im Vordergrund, was eine intensive Einbindung der regionalen Akteure erfordert, so ist eine eher kleinräumige Regionsabgrenzung mit Integration der Kommunen als Umsetzungsebene anzuraten (z.B. Auerbergland, „Rund um die Neubürg“, Hesselberg).

---

<sup>6</sup> vgl. JEKEL: Regionalmanagement und Regionalmarketing – Theoretische Grundlagen kommunikativer Regionalplanung, 1998.

#### 4 Der räumliche Wirkungskreis von Regionalmanagement

- Geht es schwerpunktmäßig um die **Bearbeitung regionsübergreifender Themenfelder**, wie etwa verkehrspolitische Aktivitäten, regionales Standortmarketing oder großräumige Wirtschaftsförderung, bei denen eine gewisse Wirkung nach außen erforderlich ist und eine Umsetzung auf örtlicher Ebene weniger ins Gewicht fällt, sollte eine großräumigere Abgrenzung in Betracht gezogen werden (z.B. Kuratorium HochFranken, Forum Zukunft Oberfranken, Initiative Bayerischer Untermain).
- Generell kann durch die Integration und Beteiligung der kommunalen Ebene am Regionalmanagement eine höhere Akzeptanz und Durchsetzungsfähigkeit in der Region erreicht werden (vgl. grenzüberschreitendes Regionalmanagement).

Was die institutionelle Finanzierung von Regionalmanagement betrifft, ist von einer zu kleinräumigen Regionsabgrenzung abzuraten. Schwerwiegende Nachteile, wie z.B. zu hohe Umlageanteile und Probleme bei der Fördermittelakquisition, fallen hier besonders ins Gewicht.

- Werden mehrere Kommunen bzw. Landkreise am Regionalmanagement beteiligt, lassen sich die Umlagebeträge begrenzen und öffentliche Eigenanteile folglich leichter gewinnen. Die „kritische Masse“ liegt, je nach Prosperität der Kommunen, bei einer Bevölkerungszahl ab etwa 50.000 Einwohner. Bei kleineren Gebieten steigt der Umlagebetrag häufig auf deutlich mehr als 1 €/Einwohner an.
- Bei gravierenden Problemen mit der Grundfinanzierung von Kommunalen Allianzen unter der Landkreisebene sollte notfalls ein Anschluss an bestehende Verwaltungsebenen (z.B. Landkreis) geprüft werden, weil dort die Grundfinanzierung aus öffentlichen Mitteln leichter zu gewährleisten ist (Kreishaushalt). Ziel sollte sein, die jeweiligen Vorteile der beiden Umsetzungsebenen zu kombinieren.
- Auch im Hinblick auf eine regionale Eigenfinanzierung sollte versucht werden, möglichst viele maßgebliche Akteure in der Region (z.B. Kommunen, Unternehmen, Kammern, Verbände) in das Regionalmanagement einzubinden und von dessen Nutzen zu überzeugen. Je besser dies gelingt, desto höher ist die Bereitschaft, das Regionalmanagement finanziell (z.B. durch öffentliche Anteile von Kommunen, Sponsoring durch Unternehmen) zu unterstützen.

Die Sachdienlichkeit der Abgrenzung ist also unmittelbar mit den **Zielen des Regionalmanagements und den Nutzenerwartungen** der regionalen Akteure verbunden. Weil diese in den Teilräumen unterschiedlich sind und auch bleiben werden, bietet sich lediglich für kleinere Teilräume an, eine gestufte Form zu finden mit enger Anbindung an die nächst höhere Ebene. So könnte der Verbund einiger Landkreise, die für die intensive Außenwirkung und die Finanzierung eine „kritische Masse“ aufweisen, den Vorteil einer Rahmenorganisation für größere Projekte bieten und gleichzeitig innerhalb dieser Region mehr kleinräumig orientierte Regionalmanagement-Aktivitäten eingebunden werden, die jedoch von „höheren Ebene“ unterstützt werden (vgl. Beispiel 10 in Exkurs 1).



## **Exkurs 1: Weiterentwicklung von Regionalmanagements – Generelle Anhaltspunkte und Praxiserfahrungen ausgewählter Regionen in Deutschland und Österreich**

Europaweit sind verschiedene Modelle des Regionalmanagements in der Diskussion, insbesondere in Bezug auf die räumliche Abgrenzung und die Organisation. In Österreich wurden Regionen gebildet, die jeweils mehrere Bezirke und mindestens etwa 250.000 Menschen umfassen. Die Regionalmanagements sind dort meist als Verein, teilweise als GmbH organisiert und häufig eng an die mehr lokalen Umsetzungs-Ebenen des EU-Programms LEADER+ angekoppelt. Dadurch bekommt das Regionalmanagement eine mehrstufige, jedoch vertikal vernetzte und nicht-staatliche Struktur. Im Gegensatz dazu hat das Innenministerium in Niedersachsen die Unteren Raumordnungsbehörden (= Regionalplanungsstellen in den Landratsämtern) mit dem Regionalmanagement beauftragt.

Da für ein wirksames Regionalmanagement eine „kritische Masse“ an endogenen Potenzialen vorhanden sein muss, stellen größere Regionen nach österreichischem Vorbild (vgl. Beispiel 10) die aus landesplanerischer Sicht prinzipiell zweckmäßigere Antwort auf die voraussichtlich negativen Entwicklungseinflüsse im Zuge der EU-Osterweiterung dar.

Eine Finanzierung aus regionalen öffentlichen Mitteln lässt sich unterhalb der Landkreisebene erstens aufgrund der Mittelverfügbarkeit und zweitens politisch, oberhalb der Landkreisebene ebenfalls politisch manchmal nur schwer realisieren. So besehen scheint die Landkreisebene nach niedersächsischem Vorbild für die Finanzierung langfristig am geeignetsten. Um jedoch nicht ausschließlich von Mitteln der Kreishaushalte abhängig zu sein, sollte über die Einrichtung von „Regionalfonds“ nachgedacht werden, um dispoible Mittel auf überkommunaler Ebene zur Verfügung stellen zu können. Solche Regionalfonds könnten eine große Chance für die Regionen darstellen, weil damit frei verfügbare Mittel für Regionalmanagements bereitgestellt würden. Diese könnten ergänzt werden durch freiwillige Beiträge und Kostenerstattungen von regionalen Wirtschaftsakteuren (Banken, Unternehmen) für Dienstleistungen des Regionalmanagements (vgl. unten Beispiel 9) und die Einwerbung von Fördermitteln.

Generell muss wegen der größeren „Hebelwirkung“ von Projekten mit privater Beteiligung und der Lage kommunaler Haushalte in Zukunft privaten Finanzierungsquellen vermehrt Rechnung getragen werden. Eine Anbindung des Regionalmanagements ausschließlich an öffentliche Stellen, u.a. auch an die Regionalplanung, ist einem privaten Engagement nicht zuträglich und sollte daher nicht den Regelfall darstellen.

Wichtig für die Bereitschaft von Privatpersonen zu finanziellem Engagement ist ihre Identifikation mit der Region. Sie nimmt prinzipiell mit zunehmender Regionsgröße ab, woraus auf eine Obergrenze für eine sinnvolle Abgrenzung von Managementregionen geschlossen werden kann, die bei größeren Planungsregionen oder sogar einem Regierungsbezirk über-

schritten scheint, aber nicht zwingend sein muss. Ein Landkreis kann zwar den naturräumlichen, kulturellen und sozialen Identifikationsraum abbilden - in der Realität tut er dies jedoch nicht immer. Entscheidend für die Bereitschaft, an effizienten Netzwerken und Kooperationsstrukturen mitzuwirken, sind die Nutzenerwartungen an diese Netzwerke und an das Regionalmanagement, und damit dessen Ziele: Aufgaben wie Regionalmarketing und Wissensentwicklung benötigen größere Regionen (vgl. Beispiel 12 Bayerischer Untermain und 7 HochFranken), für akteursbezogene Projekte - die auf die ganze Region ausstrahlen sollen - sind kleinere Regionen vorteilhaft (vgl. Projekt Regionale Leistungsschau Neubürg in Teil III).

Darüber hinaus sind die Regionalmanagements in ihrer Zielrichtung zu unterscheiden, die unmittelbaren Einfluss auf die Prozess-Organisation hat (vgl. die Typisierung verschiedener Regionalmanagement-Ansätze im Kasten). In Bezug auf Verfahren bzw. die Wirkungsweise entsprechen die Regionalmanagements vom Typ „Initiativ-Organisation“ aufgrund ihrer Beteiligungsorientierung mit der Einbindung einer Vielzahl von Akteuren in Arbeitsgruppen und einem hohen Stellenwert der Vernetzungsarbeit am besten einem querschnittsorientierten aktivierenden Ansatz. Sie erreichen durchschnittlich eine größere Wirkungsbreite. Allerdings hat sich in der Praxis gezeigt, dass häufig auch Mischformen etabliert wurden, um sich sowohl auf eine geeignete gesellschaftliche Beteiligungsebene, als auch auf eine schlagkräftige Umsetzungsebene, wie sie von den „Entwicklungsgesellschaften“ und den „Behördlichen Entwicklungsabteilungen“ repräsentiert wird, stützen zu können.

### **Regionalmanagement-Typen**

#### **„Initiativ-Organisation“:**

Im Zentrum der Aktivitäten steht die Mobilisierung von „Gemeinsamkeit“ über kollektiv-kooperativ durchgeführte Projekte; hierzu wird häufig die Form des Vereins gewählt, um einer größeren Zahl von Akteuren die Möglichkeit der Beteiligung zu geben.

#### **„Entwicklungsgesellschaft“:**

Im Zentrum der Tätigkeit steht eine ergebnisorientierte Regionalentwicklung mit primärer Ausrichtung auf Wirtschaft, Existenzgründung und Diversifizierung, Tourismus, Landwirtschaft oder beispielsweise regenerative Energien.

**„Behördliche Entwicklungsabteilung“:** Zentrales Anliegen ist das Problemlösen durch eine aktivierende Verwaltung; der Prozessnutzen soll durch die Verbindung von planerisch-administrativem Know-how und regional vorhandenem Know-how (Unternehmer, Interessengruppen) verbessert werden.

Wichtig ist generell, dass dem Regionalmanagement ein bestimmter Freiraum als „Ideenschmiede“ eingeräumt wird, der mit handlungsfähigen Arbeitsstrukturen kombiniert werden muss. Es sind jedoch spezifische Empfehlungen zu beachten:

- Die Region sollte mindestens einen größeren Teil eines Landkreises umfassen und nicht größer als etwa 2 bis 3 Landkreise sein. Die Regionen HochFranken, Bayerischer Untermain und EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein können diesbezüglich als Obergrenze interpretiert werden (vgl. Anhang 8).
- Es sollten Voraussetzungen für eine breite aktive Einbeziehung von nicht-öffentlichen Akteuren vorhanden sein, organisatorisch durch Einräumung von Mitsprache- und Mitwirkungsmöglichkeiten (Arbeitskreise u.ä.) und zusätzlich praktisch durch intensive Öffentlichkeitsarbeit.
- Bürgermeister und Mandatsträger sollten frühzeitig eingebunden und regelmäßig kontaktiert werden.

- Ziele müssen klar operationalisiert, überprüfbar festgehalten (Setzen von „Meilensteinen“) und an alle Entscheidungsträger deutlich kommuniziert werden.
- Die Aufgaben sollten in jedem Fall die sektorübergreifende Vermittlung, Koordination und Impulsgebung (Katalysatorwirkung) umfassen, um Defizite sektoraler Politiken zu vermeiden bzw. diese auszugleichen.
- Es sollten schlagkräftige Einheiten angestrebt werden, die ihr Gewicht im Gefüge der regionalen Institutionen einerseits aus einer engen Abstimmung mit Politik und Verwaltungen, andererseits aus eigenen Umsetzungskapazitäten erhalten. Mehrere Mitarbeiter für die Projektarbeit wären hierfür wünschenswert.

## **Erfahrungen anderer Bundesländer – Beispiel Hessen<sup>7</sup>**

***Das Regionalmanagement bedarf einer öffentlichen Anschubfinanzierung, die Schritt für Schritt durch Mittel aus der Region ersetzt werden muss. Dieser Notwendigkeit tragen die meisten Bundesländer durch die degressive Förderung von Regional- oder LEADER-Managements Rechnung.***

In Hessen wurden Regionalmanagements schon während der LEADER II-Phase (1994-99) fünf Jahre lang degressiv gefördert. Zehn Prozent des stetig sinkenden Anteils aus LEADER musste von den Kreisen oder Kommunen kofinanziert werden. Für die immer größer werdende „Lücke“ galt es, weitere Finanzierungsquellen zu erschließen. In den ersten beiden Jahren lag die LEADER-Förderung bei knapp 128.000 € pro Gruppe. Sie sank in den folgenden zwei Jahren auf rund 102.000 €. Im fünften und letzten Jahr flossen noch einmal circa 77.000 €. Dieser degressive Ansatz hatte zwei wichtige Wirkungen:

- von Beginn an konnte ein hauptberufliches Regionalmanagement installiert werden;
- bereits während der Förderperiode musste nach Finanzierungsalternativen gesucht werden.

Auf diese Weise wurde eine Institutionalisierung des Managements nach der Förderphase erleichtert. Das Beispiel Vogelsbergkreis soll verdeutlichen, wie dies mit vereinten Kräften gelingen kann.

### **Beispiel 9 - Vogelsberg Consult: „Wenn alle das Gleiche wollen“ – Gründung und Finanzierung des Regionalmanagements in Kooperation mit bestehenden Einrichtungen**

Der Vogelsbergkreis mit seinen rund 120.000 Einwohnern ist LEADER-Gebiet der ersten Stunde – bereits an LEADER I nahm die Region teil. Für die Förderphase von LEADER II forderte das Land Hessen von der LEADER-Gruppe einen breiteren als den bisherigen, auf Wirtschaftsförderung konzentrierten Ansatz. Dazu stellte man die LEADER-Gruppe noch vor Beginn der 2. Förderperiode auf eine eigenständige Organisationsform (GmbH) um.

<sup>7</sup> Gekürzte und überarbeitete Fassung eines Beitrags von JAN SWOBODA UND ANETTE PFEIFFER, Deutsche Vernetzungsstelle LEADER, in Ausgabe 2/2002 des Magazins „LEADERforum“.

Ein Aufsichtsrat der Trägerorganisation wurde gegründet und fungierte nun als Lokale Aktionsgruppe (LAG). Dieser wurde von Beginn an die EU-Förderberatung als zusätzliche Aufgabe zugewiesen. Die Funktionsweise und die Bedeutung des Regionalmanagements war den Entscheidungsträgern rasch klar: Die Akquisition von Fördermitteln zeigte sich als wichtiges Ergebnis und verankerte sich zunehmend im Bewusstsein der beteiligten Träger. Zusätzlich sicherten die erfolgreich umgesetzten Projekte die politische Unterstützung des Landrats.

Ab 1996 übernahm ein versierter Mitarbeiter des Landkreises die Geschäftsführung der Gesellschaft. Er war beim Landkreis zuvor sechs Jahre lang für Ziel-5b-Maßnahmen, Projektentwicklung sowie für die Beratung und Akquisition von Förderprogrammen zuständig gewesen. Die Stelle wurde ausschließlich vom Landkreis finanziert. Darüber hinaus konnten zwei Personen über die degressive Förderung des Regionalmanagements (LEADER II) finanziert werden. Den erforderlichen zehnzehnten Eigenanteil übernahm ebenfalls der Landkreis.

Für die vierte Stelle konnten unterschiedliche Finanzquellen genutzt werden: Zwei Jahre lang bildete eine Arbeitsbeschaffungs-Maßnahme (ABM) die Kofinanzierung für LEADER II; danach wurde eine vom Land initiierte und mit rund 56.000 € pro Jahr geförderte Koordinierungsstelle für regionale Arbeitsmarktpolitik eingerichtet. Insgesamt standen in LEADER II knapp 205.000 € pro Jahr für das Regionalmanagement zur Verfügung. Die Differenz zum stetig sinkenden Anteil aus der degressiven LEADER-Förderung stellte der Landkreis. Somit bestand eine **Planungssicherheit** von 1996 bis 2000 und es musste nur wenig Zeit für die Sicherung der Finanzierung der Arbeitskräfte aufgewendet werden.

### **Angebotslücken und Eigeninitiative**

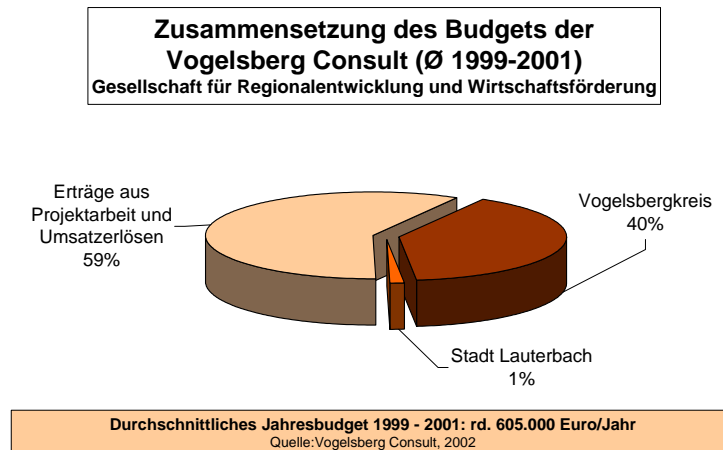
Stattdessen konnten gezielt Nischen besetzt werden – beispielsweise die Beratung in Bezug auf die Einwerbung von Fördermitteln oder das Kümern um spezifische regionale Probleme – Stichwort Lehrstellenmangel. Bei der Suche nach neuen Aufgabenfeldern wurde konsequent darauf geachtet, dass keine Konkurrenz zu bestehenden Institutionen wie dem Arbeitsamt oder der Industrie- und Handelskammer (IHK) sowie zu Unternehmen entstanden. Dies konnte schon allein dadurch gewährleistet werden, dass viele dieser Institutionen in engem Kontakt mit dem Regionalmanagement standen. Die LEADER-Gruppe und das Regionalmanagement übernahmen also nur Aufgaben, die von keiner anderen Einrichtung professionell wahrgenommen wurden.

Eine solche "Lücke" stellt die Koordinierungsstelle für den regionalen Arbeitsmarkt dar. Die LEADER-Gruppe wählte das Segment „Ausbildungsförderung“ und ermittelte den weiteren Bedarf: Was leisten bestehende Ausbildungseinrichtungen und wo besteht Handlungs-Bedarf, der nicht über das regionale Angebot gedeckt wird?

Ein weiteres Beispiel ist die Beratung von Existenzgründern, die von der IHK nur eine Erstberatung erhielten: Finanzierungsfragen und Begleitung durch den "Förderdschunzel" bis zum "Backstopping" der Anträge bildeten neue Dienstleistungen. Immer mehr Projektanträge von Privatpersonen, Unternehmern, Kommunen und Vereinen auch außerhalb des typischen LEADER-Spektrums machten die steigende Nachfrage nach anderen Förderquellen und -programmen deutlich. Das Management musste hier flexibel reagieren, um dem Bedarf gerecht werden zu können.

## Exkurs 1

Auch für Projekte in eigener Trägerschaft wurden zunehmend Fördermittel akquiriert. Dies war möglich, weil vier Personen mitarbeiteten und dadurch Freiräume für bezahlte Managementaufgaben entstanden. Die buchhalterische Verwaltung dieser Mittel und die Erstellung der Verwendungsnachweise erforderte so viel Zeit, dass eigens dafür eine Arbeitsstelle geschaffen wurde. Die akquirierten Fördermittel und die Erlöse aus den Beratungsaufträgen machten im Schnitt nahezu 60 Prozent des Gesamtbudgets von rund 510.000 bis 710.000 € pro Jahr aus (vgl. Kreisdiagramm). Der Landkreis und die Stadt Lauterbach übernahmen den Rest.



### Bestehende Strukturen bündeln

Im Verlauf der LEADER II-Periode näherten sich die Arbeitsfelder der LEADER-Trägerorganisation und der Wirtschaftsförderung des Kreises wieder an. Im Juni 1999 fusionierten beide Gesellschaften zur **Vogelsberg Consult, Gesellschaft für Regionalentwicklung und Wirtschaftsförderung**; Fünf Stellen der LEADER GmbH und drei Stellen der Wirtschaftsförderung wurden dafür gebündelt. Neben der Regionalentwicklung gehören die Wirtschafts- und Ausbildungsförderung sowie die Weiterqualifizierung zum Kerngeschäft des neuen Unternehmens. Der Tourismus ist derzeit nicht als Haupt-Aufgabenfeld deklariert. Vertreter des Tourismus, der Landwirtschaft und anderer Aufgabenbereiche wirken jedoch im 20-köpfigen Beirat der Gesellschaft mit.

Mit dem gewachsenen Aufgabenfeld stieg auch der Bedarf an Arbeitskräften. In Spitzenzeiten wurden bis zu 10 Personen beschäftigt, im Schnitt der letzten 3 Jahre rund sechs Vollzeitstellen für Beschäftigte mit Hochschulabschluss und vier Stellen im Verwaltungs- oder technisch-kaufmännischen Mitarbeiterbereich (einschl. Teilzeitstellen).

Folgende Leistungen bietet die Vogelsberg Consult derzeit kostenlos an:

- Eintägige Grundberatungen für Kommunen (Bürgermeister), Unternehmen und Privatpersonen;
- Ein bis zweimal im Jahr eine Informationsveranstaltung für Gemeinden zu aktuellen Fördermöglichkeiten, beispielsweise im Rahmen der Dorferneuerung, der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW) oder verschiedener EU- und Landesprogramme;
- Rund vierzig Veranstaltungen in Form von Arbeitskreisen oder Unternehmensinformationen;
- Beratungen im Ausbildungsbereich (Wege zur IT-Ausbildung, Berufsorientierung für Jugendliche und Qualifizierungen beispielsweise hinsichtlich Telearbeit);
- Beratungen für Erfinder zum Patentrecht usw.

Zu den kostenpflichtigen Leistungen zählen Beratungen, die einen Tag Dauer überschreiten. Einige von ihnen können allerdings vom Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft (RKW) mit bis zu achtzig Prozent gefördert werden, beispielsweise:

- Nachfolgeberatungen für Unternehmen,
- Beratungen für Existenzgründer (Dauer: fünf Tage),
- Allgemeine Unternehmensberatungen,
- Stabilisierungsberatungen für Unternehmen,
- Coaching.

Jährlich werden folgende Leistungen erbracht:

- 70 bis 80 Unternehmensberatungen, davon etwa zehn für Existenzgründer,
- 150 bis 170 Fördermittelberatungen,
- 80 Ausbildungs- und Qualifizierungsberatungen sowie
- 100 Beratungen zu Projektanträgen, zum Aufbau von Kooperationen usw.

Für die Vermittlung von Fördergeldern erhebt die Gesellschaft **keine** Erfolgsprovision, wie dies von einigen Unternehmensberatern praktiziert wird. Vogelsberg Consult ist der Auffassung, dass der "Verkauf" von allgemein zugänglichen Informationen – beispielsweise über Förderprogramme – nicht ihrem öffentlichen Auftrag entspricht. Sie stellt lediglich den über einen Beratungstag hinaus anfallenden Zeitaufwand in Rechnung. Mittel aus Stiftungen und Spenden werden nur im geringeren Umfang projektbezogen eingesetzt.

### **Neue Aufgaben in finanzknappen Zeiten**

Gegenwärtig prüft die Vogelsberg Consult die Option, sich als unabhängige Agentur für das Rating von Unternehmen bei der Kreditvergabe im Rahmen der Eigenkapitalrichtlinie "Basel II" zu etablieren. Dabei wird nach einem standardisierten Verfahren die wirtschaftliche Lage und Leistungsfähigkeit eines Unternehmens beurteilt. Neben den Bilanzen spielt hierbei auch dessen Zukunft, etwa die Wahrscheinlichkeit einer Unternehmensnachfolge, eine Rolle.

Gleichzeitig wird erwogen, selbst einen Regionalfonds aufzulegen, um mehr Risikokapital für Unternehmen mit unzureichender Eigenkapitalausstattung bereitstellen und die zunehmend restriktivere Kreditvergabe insbesondere für kapitalschwache Existenzgründer und Kleinbetriebe abmildern zu können.

Der Weg der LEADER-Trägerorganisation und der Kreis-Wirtschaftsförderung zur Vogelsberg Consult, Gesellschaft für Regionalentwicklung und Wirtschaftsförderung, ist sicherlich ein best practice-Beispiel, das zeigt, was möglich ist, wenn alle an einem Strang ziehen und die kommunale Politik den Akteuren den Rücken stärkt. Ein breites Aufgabenfeld des Regionalmanagements ist ein guter Garant für dessen Mitfinanzierung durch die Region. Insbesondere die Nutzung von Schnittstellen zwischen verschiedenen Förderprogrammen und -institutionen ist ein wesentlicher Baustein, um eigene Finanzierungsbeiträge zu erwirtschaften.

## Erfahrungen aus Europa – Beispiel Österreich

***Regionalmanagement muss einen Spagat schaffen zwischen einerseits regional abgestimmten Konzepten sowie der nur auf größerer räumlicher Ebene erreichbaren Finanzierbarkeit und den eher lokal verankerten Umsetzungsstrukturen andererseits. In Österreich geschieht dies durch die vertikale Vernetzung sogenannter Kleinregionen, die als Leader-Aktionsgruppen fungieren unter dem großräumigeren Dach des Regionalmanagements.***

Die Regionalmanagements stellen den häufig als kommunale Arbeitsgemeinschaft, manchmal auch als Verein organisierten Kleinregionen ihre Arbeitskraft und Büroinfrastruktur zur Verfügung und sorgen für eine regionsweite Strategie und Abstimmung der Kleinregionen, indem sie als (Erst-)Berater, Förderlotse, Projektbetreuer und –entwickler agieren. Auf diese Weise können sie beispielsweise auch erfolgreiche Projekte aus einer Kleinregion in andere Kleinregionen übertragen.

### **Beispiel 10 - Regionalmanagement Mostviertel: Gemeinsame Strategien und tragfähige Umsetzungsstrukturen in einer größeren ländlichen Region**

Das Mostviertel ist eine von vier Managementregionen, die das gesamte Bundesland Niederösterreich abdecken. Es handelt sich um eine relativ große Region mit etwa 250.000 Einwohnern. Auf einer niedrigeren räumlichen Ebene gehören die Gemeinden gleichzeitig Leader-Aktionsgruppen, wie z.B. Südliches Waldviertel, Unteres Traisental, „Engeres Mostviertel“ und Pielachtal an. Diese Kleinregionen haben eine Größe von meist 10.000 bis 20.000 Einwohnern. Daneben sind die Gemeinden im Regionalverband Mostviertel-Eisenwurzen organisiert. Dieser wiederum ist Träger des Vereins zur Förderung des Mostviertelmanagement, dessen Zweck die Durchführung des aus dem Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE) geförderten Regionalmanagements und die Betreuung der Leader-Aktionsgruppen ist.

Die Grundfinanzierung erfolgt – wie in Österreich üblich – aus EU-Fördermitteln und Mitgliedsbeiträgen der Gemeinden zur Aufbringung der nationalen Kofinanzierungsmittel. Für Projekte wurde ein Kleinprojektfonds geschaffen. Darüber hinaus werden projektbezogene Mittel eingeworben. Aus diesen Mitteln werden auch freie Mitarbeiter für die Projektumsetzung finanziert. Im August 2002 waren auf diese Weise 21 Personen beim Regionalmanagement im Mostviertel beschäftigt.

Grundlagen der Tätigkeiten bilden ein unter externer Moderation erstelltes Strategiepapier zur „Zusammenarbeit der Kleinregionen im Mostviertel“ und das vom Regionalmanagement im Auftrag des Amtes der Niederösterreichischen Landesregierung erstellte „Regionalwirtschaftliche Entwicklungskonzept Mostviertel-Eisenwurzen“. Dieses enthält strategische Schlüsselprojekte, etwa die bereits umgesetzten Projekte Telezentrum Mostviertel und Qualifizierungszentrum.

Mit Beginn der neuen EU-Förderperiode 2000-2006 veränderte sich die Zielrichtung des Regionalmanagements hin zu einer Regionalagentur, d.h. einer regionalen Dienstleistungsgesellschaft als Nahtstelle zwischen regionalen und landesweiten Entwicklungsstrategien. Dabei wurde die wirtschaftliche Schwerpunktsetzung verstärkt, die auch die Erschließung regionaler Zusatzmärkte vorsieht.<sup>8</sup> Ein wesentlicher und neuer Bestandteil der Strategie ist die Entwicklung des Namens Mostviertel zu

<sup>8</sup> Vgl. Regionalverband Mostviertel-Eisenwurzen, Ziele der EU-Periode 2000-2006, S. 1.

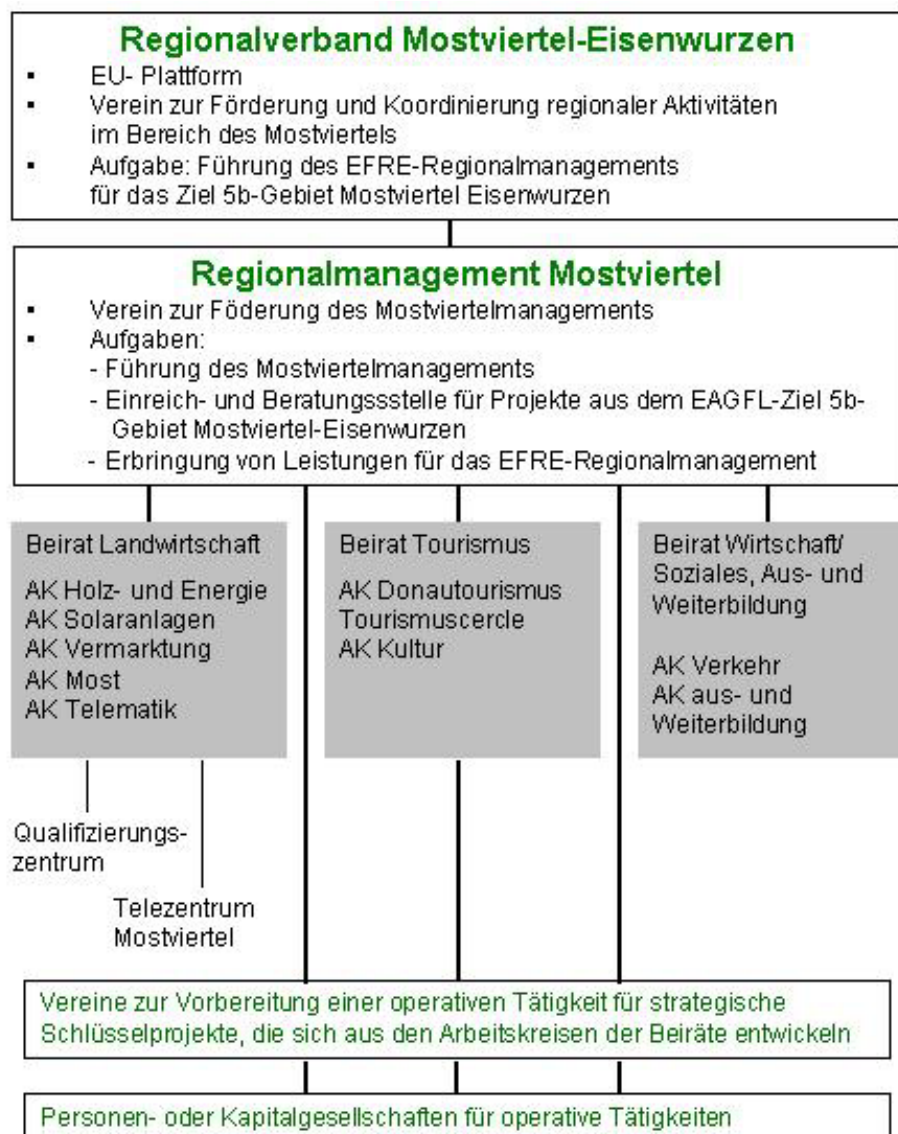
## Exkurs 1

einem sektorübergreifenden Markenbegriff.

Aufgaben des Regionalmanagements sind also

- die Vorbereitung operativer Tätigkeiten für strategische Schlüsselprojekte,
- die Erstberatung in den Gemeinden und für Projektträger,
- die Unterstützung von Aktionen in den Kleinregionen,
- Regionalmarketing/ Etablierung der Qualitätsmarke „Mostviertel. First of Austria“ und
- Informationstransfer (z.B. auch vierteljährlicher Austausch der 4 Regionalmanagements in Niederösterreich).

Bei der Vorbereitung von strategischen Schlüsselprojekten wird das Regionalmanagement durch mehrere Arbeitskreise und drei diesen jeweils zugeordnete Beiräte unterstützt. Aus den Arbeitskreisen gingen wiederum Vereine und Initiativen hervor, etwa die Telematik-Initiative oder der Direktvermarkter-Stammtisch.



Quelle: <http://www.mostviertel.at/frwir.htm>



5 Beteiligungsstrukturen: Aktivierung, Motivation und Einbindung von regionalen Akteuren

## 5. Beteiligungsstrukturen: Aktivierung, Motivation und Einbindung von regionalen Akteuren

**Kernfrage:** *Wie werden regionale Akteure „produktiv“ an Arbeitsschritten und Projekten beteiligt?*

**Beteiligung erhöht erfahrungsgemäß das Aktionspotenzial und die Anzahl der Handlungsalternativen, sie schafft die Voraussetzungen für eine überfachliche Netzwerk-Arbeit und die Verbreiterung der regionalen Wissensbasis.**

Die Motivation zum Handeln vieler Akteure resultiert aus der Absicht, in der Region „etwas bewegen“ zu wollen. Auslöser sind häufig konkrete Betroffenheiten. Dabei ist es für ein Regionalmanagement schon in der Startphase wichtig, durch engen Kontakt mit der Basis eine hohe Akzeptanz zu erreichen. Regionalmanagements, die auf kommunaler Ebene arbeiten, fällt dies naturgemäß leichter als auf landkreisübergreifender Ebene. Generell gilt: **Beteiligung schafft Vertrauen und Glaubwürdigkeit, weil Betroffene zu mitgestaltenden Beteiligten werden.** Dies zeigt sich besonders dann, wenn dieses Prinzip nicht beachtet wird und geringe Akzeptanz oder sogar Gegenwind von regionalen Vertretern spürbar wird.

Ob bereits in der Zielfindungsphase eine breite Öffentlichkeit beteiligt wird, sollte von Fall zu Fall entschieden werden. Wichtig ist es zunächst, durch Aufbau neuer und Pflege bestehender Kontakte einen festen Kreis von Promotoren zu bilden, der die Grundidee des Regionalmanagements unterstützt (vgl. Abschnitt 1). Wenn diese Keimzelle als Initiatorengruppe fungiert, kann von ihr ausgehend in immer weiteren Kreisen die Einbindung von Akteuren erfolgen. Je mehr das bottom up-Prinzip angewendet werden soll, umso besser sollte die Beteiligung strukturiert und mit dezentralen Kompetenzen versehen werden. Die **grundsätzliche Herausforderung besteht darin, den Spagat zwischen effektiv organisiertem Regionalmanagement und der Ausnutzung vorhandener Kreativitäts- und Aktionspotenziale zu bewältigen.**

Zur ausgewogenen Bearbeitung der Handlungsfelder müssen alle mit Handlungskompetenzen ausgestatteten Akteure im öffentlichen Sektor eingebunden sein, weil in vielen Handlungsfeldern hoheitliche Befugnisse benötigt werden und nur so die Handlungsfähigkeit gewährleistet werden kann. **Besonders wichtig ist die Unterstützung durch Landräte und Kreisräte.** Diese Repräsentanten suchen Möglichkeiten zur „Selbstinszenierung“. Gemeinsame Auftritte können ihnen diese verschaffen und sie gleichzeitig einbinden. Auf der kommunalen Ebene muss durch besonders **intensive Kooperation anderer politisch legitimer Akteure**, insbesondere der Bürgermeister aber auch der Gemeinderäte, eine Arbeits-Allianz gebildet werden, um Gewicht und Gehör zu bekommen.

### Von der Information zur Kooperation

- Information ist Voraussetzung aller Formen der Kommunikation;
- Partizipation meint die Beteiligung an von Dritten gestalteten Prozessen;
- Koordination bezeichnet das Abstimmen von Maßnahmen, Konzepten etc. zwischen voneinander unabhängigen Akteuren einer „Sphäre“ (z.B. zwischen Fachabteilungen der Kreisverwaltung oder verschiedenen gleichberechtigten Projektbeteiligten);
- Kooperation kann als Zusammenarbeit selbständiger Akteure (aus verschiedenen Sphären) verstanden werden, z.B. in Form von Projektpartnerschaften.

Welche Möglichkeiten bestehen darüber hinaus, um Wirtschaft, gesellschaftliche Interessengruppen und Bürger einzubinden? Grundvoraussetzung ist zunächst die Information über alle denkbaren Instrumente: Lokalzeitung, Wurfsendungen, Regionalausstellungen, Versammlungen, Exkursionen und Diskussionsveranstaltungen; kreativere Methoden sind die Nutzung von lokalem Radio und Fernsehen, Bürgerumfragen, Events mit Info-Charakter sowie Internet-Präsentationen. Hervorzuheben ist die Praktikabilität des Internets als Verteiler-Medium.

Nach der Informationsphase kann der eigentliche Beteiligungsprozess beginnen. Abhängig vom Umfang der zu beteiligenden Personen bieten sich hier gänzlich verschiedene Methoden an.

Ein empfehlenswerter Weg zur Kontaktaufnahme sind persönliche Gespräche, evtl. zu Beginn eines Prozesses als Interview zu relevanten Themen der Regionalentwicklung (vgl. Checklisten in Anhang 1, 2 und 5). Gemeinsame Interessen und unterschiedliche Erwartungen potenzieller Partner werden so deutlich.

Andere öffentlichkeitswirksame Formen der Beteiligung sind Regionalkonferenzen oder Informationsveranstaltungen, die zunächst für eine breitere Sensibilisierung sorgen sollen. Die eigentliche Beteiligungs- und Vernetzungsarbeit dürfte jedoch überwiegend in anschließenden thematischen **Arbeitsgruppen** erfolgen, zu denen interessierte Akteure eingeladen werden. Sie bearbeiten anhand konkreter Aufträge fachliche Aufgaben, z.B. die Ausarbeitung von Projektvorschlägen für Handlungsfelder eines Regionalen Entwicklungskonzepts. Ob sich eine Fortführung der Arbeitskreise anbietet, z.B. als beratendes Gremium oder ständige „Kreativitätszelle“ des Regionalmanagements, muss im Einzelfall entschieden werden (vgl. Beispiel 10). Andere Formen der Beteiligung sind „Gespräche am runden Tisch“, FachForen und Symposien, Zukunftswerkstätten, Innovationsforen, Qualitätszirkel, Expertenhearings bis hin zur Planungszelle (vgl. Übersicht „Beteiligungsverfahren im Vergleich“).

### **Ablaufplan für die Gestaltung von thematischen Arbeitskreisen in 5 Modulen**

- (1) Gegenseitiges Kennenlernen, Austausch über Erwartungen, Ideensammlung, Eingrenzung des Arbeitsthemas, Suche nach Innovatoren.
- (2) Fachlicher Input zum Thema und dessen Bedeutung in der Region, Ergänzung und Strukturierung der Ideensammlung, Aufstellen einer Prioritätenliste, Verabredung der weiteren Zusammenarbeit.
- (3) Informationsbeschaffung zu Projektideen, Diskussion erster Maßnahmen und Projektvorschläge, Bildung von Projektgruppen.
- (4) Konkretisierung erster Maßnahmen, Diskussion von grundsätzlichen Zielen und Formulierung von Vorschlägen an die Steuerungs- und Entscheidungsebenen.
- (5) Rückkoppelung mit der Steuerungsebene; weitere Konkretisierung der Projekte durch Projektplanungsübersichten mit Zielen, Umsetzungsinstrumenten (personeller und finanzieller Ressourceneinsatz) und erwarteten Ergebnissen (quantifizierte und qualitative Ziele); Zeitplanung, soweit möglich Benennung der Projektträger und der Kofinanzierungspartner.
- (6) Präsentation der Ergebnisse, z.B. auf einer Regionalkonferenz.

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

Kommunikation, Kooperation und Konsens – die Kombination dieser drei Begriffe ist für regionale Veränderungs- und Beteiligungsprozesse zur wichtigen „Formel“ geworden. Beteiligung von Bürgern **und** zielgerichtetes Arbeiten schließt sich nicht gegenseitig aus. Allgemeine Diskussions-Plattformen und Fach-Foren, die auf konkrete Projektentwicklung zielen, sollten sich gegenseitig ergänzen. Die folgende Übersicht zeigt, welche Beteiligungsformen eine produktive und strukturierte Zusammenarbeit zwischen einer größeren Zahl von Akteuren ermöglichen, ohne die methodischen Details in den Vordergrund zu rücken. Da die Methoden hohe Anforderungen an die Moderatoren und Organisatoren stellen, ist bei der Anwendung eine professionelle Hilfestellung, ggf. durch externe Moderatoren, zu empfehlen.

## 5 Beteiligungsstrukturen: Aktivierung, Motivation und Einbindung von regionalen Akteuren

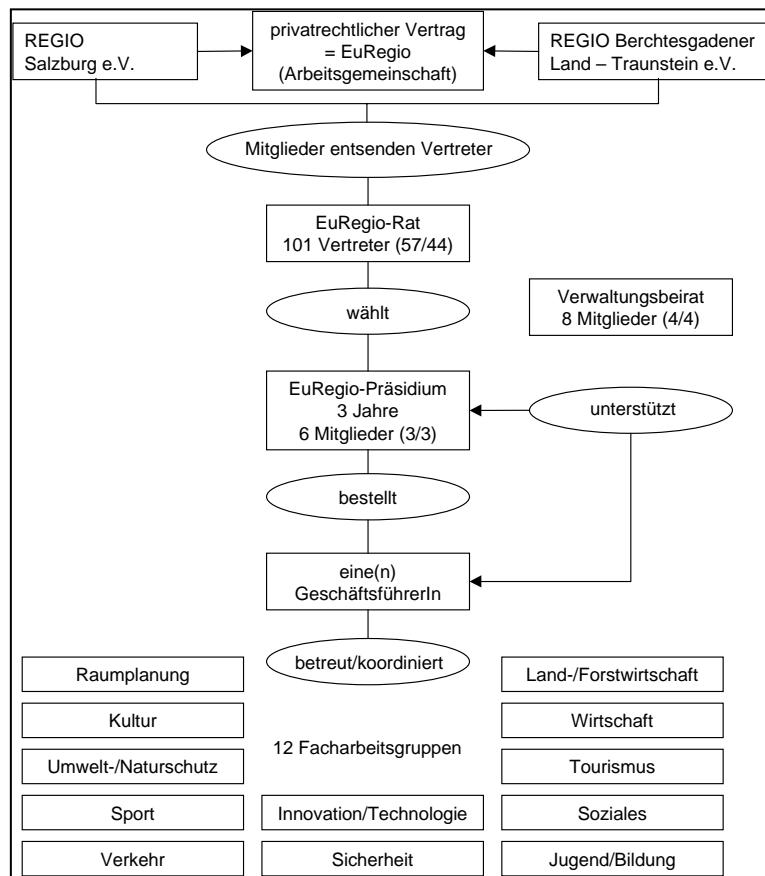
### Beteiligungsverfahren im Vergleich

Methode	Teilnehmerzahl	Teilnehmerauswahl	Moderation und Prozessbegleitung	Dauer und Struktur des Gruppenprozesses	Ergebnis	Einsatzgebiete
Zukunftswerkstatt	10 – 30	ohne Vorgabe durch die Moderation	1-2 Moderatoren, je nach Gruppengröße nur grobe Sachkompetenz für das Werkstatt-Thema erforderlich	1-3 Tage; 3 Phasen: Kritikphase-Utopiephase-Realisierungsphase	Projektumrisse und erste Vereinbarungen über Realisierungsversuche; schriftliche Dokumentation	Auftaktveranstaltung; für größere Arbeitskreise; zur Umsetzung eines kommunalen Leitbilds in einen Maßnahmenkatalog
Zukunftskonferenz	30 – 100	Durch eine Vorbereitungsgruppe aus Veranstalter und Moderatoren; Kriterien: alle Interessengruppen, demographische Mischung	2 Moderatoren; hohe Anforderungen an gruppendynamische Kompetenz	2,5 Tage; 5 Phasen: Vergangenheit – Gegenwartstrends – Zukunftsvision – Gemeinsame Realität – Aktionsplanung; Wechsel homogener und gemischter Arbeitsgruppen	Dokumentation der konsensfähigen Themen und Ziele; erste Projektpläne	Auftaktveranstaltung; Zur Entwicklung eines Leitbildes und entsprechender Projekte; zur Einbindung aller Gruppen in den Regionalmanagement-Prozess
Open-Space-Methode	5-1000; keine optimale Größe	Ohne Vorgaben durch die Methode, abhängig von Thema und Auftraggeber	1 Moderator; ausgeprägte gruppenpsychologische Kompetenz und gleichzeitige Bereitschaft zur „Passivität“ erforderlich	1-3 Tage; Phasen: Initiierung – selbstorganisierte Arbeitsgruppen – „Evening News“ – Reporterstellung – Prioritätenauswahl – Aktionsplanung	Von den Teilnehmern selbst erstellter Seminarreport; Aktionspläne; "Empowerment" der Teilnehmer	Auftaktveranstaltung; In allen Phasen des Entwicklungsprozesses, in denen hoher Entscheidungs- und Handlungsbedarf besteht; in Gruppen und Institutionen, die sich zur "lernenden Organisation" weiterentwickeln wollen
Planungszelle	25 pro Zelle; parallele Zellen zum selben Thema möglich	Zufallsauswahl nach Melderegister oder Telefonbuch; Teilnehmer werden schriftlich eingeladen	2 Moderatoren für den Gruppenprozess (Prozessbegleiter) und 2 Fachplaner (Berater)	3 Wochen; Informations-, Diskussions- und Bewertungsphasen in wechselnder Abfolge	Schriftliches Bürgergutachten; Presseveröffentlichung	Zur Leitbild-Entwicklung (mehrere parallele Planungszellen); zur Bewertung von Maßnahmevorschlägen und Entscheidungsalternativen im „reifen“ Prozess

Quelle: Häusler, R. et al.: Lokale Agenda 21 – Zukunft braucht Beteiligung, Bonn 1998

**Beispiel 11: Beteiligungsstrukturen in der EuRegio Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein**

Grundgedanke der EuRegio Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein war es, die Chancen der europäischen Integration beiderseits der Grenze stärker zu nutzen und die Menschen einander näher zu bringen. Interessierte Kommunen gründeten die Vereine REGIO Salzburg und REGIO Berchtesgadener Land – Traunstein, jeweils zur Koordinierung ihrer grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Beide Vereine schufen durch einen privatrechtlichen Vertrag am 22. Mai 1995 die deutsch-österreichische kommunale Arbeitsgemeinschaft ohne eigene Rechtsform, gaben sich jedoch eine gemeinsame Satzung. 1997 wurde die Möglichkeit geschaffen, neben Gemeinden, auch die Sozialpartner einzubinden, wovon bisher die Wirtschaftskammer und die Arbeiterkammer Salzburg Gebrauch gemacht haben.



**Beteiligungsstruktur der EuRegio Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein** (Quelle: Forschungsgruppe ART, RRV-GmbH Bayreuth 2002)

Der innere Aufbau und die Beteiligungsstruktur ist aus der Abbildung ersichtlich. Der EuRegio-Rat ist als Beratungs- und Koordinierungsorgan zuständig für Fragen, die alle Mitglieder betreffen und hat die Richtlinienkompetenz. Zunächst galt streng das Paritätsprinzip. Um dieses durchzusetzen wurde nicht allen Gemeinden ein Stimmrecht zugesprochen, so dass beide Trägervereine jeweils 30 stimmberechtigte Vertreter im EuRegio-Rat hatten. Diese „Vorsichtsmaßnahme“ wurde zugunsten **gleichen Stimmrechts für alle Gemeinden** aufgegeben; im Präsidium und im Verwaltungsbeirat hat das Paritätsprinzip aber weiterhin Bestand.

Der Geschäftsführer ist insbesondere für die Koordinierung und Moderation der 12 prinzipiell je zur Hälfte öffentlich/privat und deutsch/österreichisch besetzten **Facharbeitsgruppen** zuständig. Die Mitglieder der Facharbeitsgruppen werden auf Vorschlag der beiden Trägervereine vom Präsidium benannt und i.d.R. auf eine Zahl von 8 Personen beschränkt. Zunächst sollten sie primär fachlich-thematische Projektvorschläge für die Geschäftsführung erarbeiten. Es stellte sich jedoch heraus, dass die entwickelten Projekte in eigens gebildeten Projekt-Teilgruppen häufig besser umgesetzt werden konnten und die Geschäftsführung nur noch Unterstützerfunktion übernahm. In den Projekt-Teilgruppen werden alle für die Umsetzung eines Projekts erforderlichen Akteure eingebunden.

## Wichtige Stellgrößen der Beteiligung und Einbindung regionaler Akteure

### Schaffung von Akzeptanz bei den kommunalen Entscheidungsträgern und Überwindung von kommunalen Eigeninteressen und damit gegenseitiger Konkurrenz

- frühzeitige Einbindung der Bürgermeister und Mandatsträger;
- gemeinsame Auftritte mit Politikern;
- regelmäßige Information von und enger Kontakt mit kommunalen Entscheidungsträgern;
- Herausstellen von Gemeinsamkeiten (Potenziale, Leidensdruck);
- Beachtung politischer Befindlichkeiten;
- Nutzendarstellung (wirtschaftliche Aspekte stehen dabei aus Sicht der Bürgermeister oft im Vordergrund);
- Dokumentation von Erfolgen als Grundlage der Überzeugungsarbeit (Publikationen, Pressearbeit, Teilnahme an Wettbewerben).

In räumlicher Hinsicht ist eine flächendeckende Beteiligung **aller Kommunen** der Region wichtig, um Trittbrettfahreffekte und Neid zu vermeiden. Der Vergleich von Regionen mit breiter und intensiver Beteiligung der Kommunalpolitik mit solchen, die weniger Mandatsträger einbinden, zeigt, dass eine breite Beteiligung der Kommunalpolitiker die Querschnittsorientierung erhöht, wobei insbesondere sozialen, kulturellen und ökologischen Gesichtspunkten eine stärkere Bedeutung beigemessen wird, dagegen stehen bei einer geringeren Beteiligung vorwiegend wirtschaftliche, verkehrliche und infrastrukturelle Aspekte im Vordergrund.

### Beteiligung von regionalen Verbänden, Vereinen und Interessenvertretungen sowie Privatpersonen sicherstellen

- Einräumen von Mitsprache- und Mitwirkungsmöglichkeiten;
- Intensive Öffentlichkeitsarbeit.

Verbände, Vereine und andere Interessenvertretungen bündeln die Interessen, Meinungen und einen Teil des Wissens ihrer Mitglieder und tragen dadurch in besonderem Maße zu multiplen Sichtweisen, fruchtbaren Diskussionen und Kreativität bei. Sie können in einigen Handlungsfeldern wichtige Kooperationspartner sein, z.B. Wirtschaftskammern, Tourismus- und Landschaftspflegeverbände, können aber auch blockieren.

### Beteiligung der privaten Wirtschaft sicherstellen

- Unternehmen einen konkreten Nutzen (an)bieten, z.B. durch Steigerung der Nachfrage (vernetztes Angebot), Verbesserung der Innovationsfähigkeit, Zugang zu Fördermitteln;
- Verbundvorteile aus der Beteiligung an regionalen Entwicklungsinitiativen deutlich machen;
- den Unternehmern in Arbeitskreisen die Möglichkeit geben, Kontakte zu knüpfen und Kooperationen zu bilden.

Die Einbeziehung von Akteuren aus Unternehmen der Region ist wichtig, um

- zielgruppenadäquate Informationen zu bekommen und die gemeinsame Wissensbasis zu verbreitern, z.B. durch Aufbau von Kompetenzzentren,
- durch Bündelung von Ressourcen (Public Private Partnership) das Handlungspotenzial zu erhöhen (z.B. Beteiligung von Firmen an öffentlichen Projekten),
- Impuls- und Multiplikatoreffekte auslösen zu können,
- private Investitionsentscheidungen mobilisieren und mitsteuern zu können.

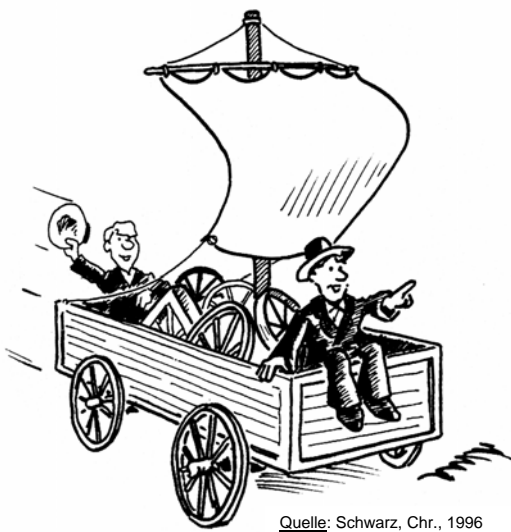
**Für alle zu beteiligenden Zielgruppen gilt:  
Prüfung von Beteiligungsmöglichkeiten und –strukturen;  
Differenzierung bei der Beteiligungsform und –intensität.**

Eine Analyse des Einflusses und der Einstellung der regionalen Entscheidungsträger, Beteiligten und Interessierten ist wichtig, um zu erkennen, ob Potenziale optimal genutzt und mögliche Konflikte vermieden bzw. rechtzeitig ausdiskutiert werden können. Für die Förderung kreativer Prozesse, empfiehlt es sich, zu jedem Thema mehrere Experten zu beteiligen. Zugleich sollten Gruppen, um ergebnisorientiert arbeiten zu können, nicht zu groß sein, weshalb eine Auswahl von Akteuren erforderlich sein kann. Gegebenenfalls sollten Untergruppen gebildet werden, wobei allerdings die Zunahme des Koordinationsaufwandes zu beachten und dieser möglichst durch die Gruppe zu leisten ist (vgl. Beispiel 10 Eu-Regio Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein).

## 6. Aufbau und Umsetzung von regionalen Entwicklungskonzepten

**Kernfrage:** *Welchen Aufbau und welchen Inhalt sollte ein regionales Entwicklungskonzept haben?*

Welchen Zweck verfolgen Regionale Entwicklungskonzepte? Wie die nebenstehende Abbildung verdeutlicht, geht es wie beim Segeln darum, durch gemeinsames Vorgehen ein Ziel anzusteuern, das mithilfe verschiedener Einzelaktivitäten unter Ausnutzung der vorhandenen Potenziale, hier z.B. des Windes, in einer bestimmten Zeit erreicht werden kann.



Dafür müssen das Ziel, die Richtung, der Kräfteinsatz, die Koordination der Maßnahmen, aber auch ein Zeit- und Aktionsplan festgelegt werden. Auf der anderen Seite gilt jedoch: Regionale Entwicklungskonzepte (REK) sind keine optimierten Planungssätze, sondern **handlungs- und aufgabenorientierte Zukunftsentwürfe** für eine bestimmte Region. Sie sollten demnach möglichst konkret formuliert sein und die durchzuführenden Aktivitäten enthalten. Zugleich kann es sich niemals um eine endgültige Projektliste handeln; das Konzept muss vielmehr offen sein für neue Vorhaben, die z.B. aus der Umsetzungspraxis entstehen. In einigen Fällen dürften

Teilraumgutachten, Kreisentwicklungs-Expertisen, Image-Studien oder LEADER-Konzepte die Grundlage für ein umsetzungsorientiertes Entwicklungskonzept bieten. Fachliches Know-how von Experten und regionales Engagement der Akteure sind allerdings ganz praktisch im REK zu verbinden.

Die bisherigen Erfahrungen in der Regionalentwicklung belegen, dass auf lokaler Ebene, z.B. in Kommunen und Vereinen, häufig ein gutes Miteinander entsteht, die Abstimmung also klappt, aber leider das Zusammenwirken über Sektorgrenzen und Fachbehörden hinweg auf **regionaler** Ebene über das Minimum hinaus fehlt. Dadurch werden dann vielfach Handlungsmöglichkeiten vergeudet, weil professionelles Regionalmanagement auf die Kooperationsbereitschaft und den Informationsfluss zwischen den Beteiligten einer Region angewiesen ist.

Welche Schlussfolgerung ist daraus zu ziehen? Die regionalen Entwicklungskonzepte sollten zielgerecht auf die Akteure und deren Aktivitäten bezogen sein und - vielleicht eine idealisierte Vorstellung – selbstaktivierend auf die Region wirken. Der bottom up-Ansatz wäre damit quasi automatisch integriert. Das regionale Entwicklungskonzept würde durch Ideen von unten her entwickelt, hätte somit eine Basis in der Umsetzungsebene.



## 6 Aufbau und Umsetzung von regionalen Entwicklungskonzepten

Im Fall der Neubildung eines Regionalmanagements sollte darauf geachtet werden, dass Projektideen unter Beteiligung der relevanten Bevölkerungskreise und Behörden erarbeitet werden, um ausreichend Akzeptanz vor Ort zu erreichen. Das gemeinsame Konzept soll Prioritäten für die Entwicklungsstrategie mit Leitprojekten beschreiben. Für alle Verantwortlichen stellt sich die Herausforderung, personelle und finanzielle Ressourcen für die Umsetzung bereitzustellen und in einem schlüssigen Budgetplan vorausschauend zu quantifizieren.

### **Welchen Inhalt sollte ein regionales Entwicklungskonzept haben?**

Knapp und prägnant formuliert: Im regionalen Entwicklungskonzept sollen Strategien „mit Herz und Verstand“ für die Region entwickelt werden, die in spezifischen Projekten umgesetzt werden können.

Sie sollen einerseits nach **innen wirken**, indem sie

- die regionsinternen Kräfte aktivieren,
- die Aktivitäten der regionalen Akteure besser aufeinander abstimmen,
- eine gemeinsame Zielperspektive der Region schaffen und Zielkonflikte vermindern,
- die wesentlichen Entwicklungsvorhaben einer Region bündeln,
- Synergieeffekte erkennen und nutzen,
- die interkommunale und landkreisübergreifende Zusammenarbeit fördern,
- konkrete handlungs- und projektorientierte Vorschläge entwickeln.

Sie sollen gleichzeitig aber auch **nach außen wirken**, indem sie

- durch Bestimmung von Strategien und Leitprojekten eine zielgerichtete und abgestimmte Maßnahmenumsetzung gewährleisten,
- mittels Illustration regionaler Stärken Ansatzpunkte für ein Regionalmarketing liefern; dadurch werden Voraussetzungen für die Anziehung neuer Zielgruppen geschaffen;
- durch Erfahrungsaustausch und Know-How-Transfer modellhafte Lösungen gebiets- und grenzüberschreitend vermitteln (Multiplikation der gefundenen Lösungsansätze);
- durch Teilnahme an Wettbewerben die Qualität der regionalen Entwicklungsprozesse aufzeigen.

Eigentlich sollte ein regionales Entwicklungskonzept nicht primär zur Erlangung von Fördergeldern erarbeitet werden. Ein Förderprogramm kann nie alle Projektideen abdecken; manche Vorhaben müssen evtl. in andere Förderschienen eingeordnet werden. Regionale Entwicklungskonzepte sollten über Förderprogramme hinauszielen und den Beginn bzw. die Fortsetzung eines bereits eingeleiteten regionalen Entwicklungsprozesses markieren. Bei der Ausarbeitung eines Konzepts geht es darum, zu aktivieren, bestehende Blockaden zwischen Partnern aufzuweichen und durchsetzungsfähige Projekt- und Arbeitsstrukturen zu schaffen.

Inhaltliche Zielsetzung ist demnach sowohl eine Stärkung des Zusammenhalts in der Region, als auch die Schaffung einer intensiven Außenwirkung - und somit eines Wettbewerbs der regionalen Ideen. Das setzt voraus, dass eine Aufbruchstimmung erzeugt wird und die ge-

bietspezifischen Stärken und Schwächen in einer angepassten Strategie in Einklang gebracht werden.

### **Anforderungen an Regionale Entwicklungskonzepte**

Es gibt keine festen Regeln für die Ausarbeitung und inhaltliche Ausgestaltung eines regionalen Entwicklungskonzepts. Es haben sich jedoch „gute Praktiken“ dazu entwickelt. Aufbauend auf einer Beschreibung der Ausgangssituation einschließlich der Bewertung von Chancen und Hindernissen sollte das Entwicklungskonzept demnach folgende Elemente enthalten:

- die vorgesehenen Entwicklungsanstrengungen der Region: Beschreibung der Entwicklungsziele sowie der zu verändernden Zustände und Verhaltensweisen; außerdem den Weg und die Mittel, mit denen dies erreicht werden soll (Instrumentarium);
- Vorrangige Entwicklungsprojekte;
- Zielbeitrag der Projekte zu übergeordneten für die Region relevanten Themen;
- zu erwartende Auswirkungen auf die Aktionsbereiche;
- Zusammenhang/Einpassung in andere Programme und Struktur-Maßnahmen (Kohärenz).

Anschließend sollten diese Elemente in einem Umsetzungsplan mit Trägerfunktion und Finanzierungsplan operationalisiert werden.

Zusätzlich werden von Förderprogrammen wie etwa LEADER+ und INTERREG III folgende Anforderungen gestellt:

- Integrierter Ansatz: ein repräsentativer Querschnitt der regionalen Sektoren soll eingebunden sein, die Projekte müssen koordiniert werden und jeweils einen Zielbeitrag zu den angestrebten Gesamtentwicklungszielen bringen;
- Konzertierte Partnerschaft: Einbeziehung der für die regionale Entwicklung relevanten Akteure;
- Nachhaltige Wirkungen: einerseits soll die ökonomische Tragfähigkeit, andererseits sollen auch ressourcenschonende langfristige Alternativen abgewogen werden;
- Verbindende Vorgehensweise: Wahl eines konsens- und dialogorientierten Vorgehens;
- Handlungsorientierte Projektvorschläge: die zu lösenden Probleme sollen nicht nur benannt, sondern in greifbaren Lösungsansätzen und Projektideen konkretisiert werden;
- Gebietsübergreifende Zusammenarbeit ausloten und partnerschaftliche Verbindungen stärken.

Die Summe der „Good Practice“-Anforderungen zielt darauf ab, eine möglichst hohe Qualität der regionalen Konzepte zu sichern. Drei wichtige Kernpunkte sind als Leitfaden bei der Erstellung von REKs zu berücksichtigen (vgl. Kasten). Wichtig für die Ausarbeitung des Konzepts ist: **Keine Überfrachtung mit unerreichbaren Zielvorstellungen** - aber auch keine Unverbindlichkeit. Regionale Entwicklungskonzepte sind dann gut, wenn sie aktivieren, bestehende Flexibilitätshemmnisse überwinden helfen (z.B. zwischen Akteuren und Behörden) und wenn zweckmäßige und handlungsfähige Strukturen entstehen, die den Erfolg regiona-

ler Entwicklungsanstrengungen beschleunigen, dadurch dass sie koordinieren und zur Umsetzung von neuen Projekten ermutigen.

### **A Das regionsspezifische Konzept:**

- 1 Der gebietsbezogene Ansatz: Das Konzept sollte auf ein in sich kohärentes Gebiet zugeschnitten sein und eine Mindestgröße haben (kritische Masse).
- 2 Die Strategie muss auf die spezifischen Verhältnisse, die lokalen Stärken und Schwächen, die Ressourcen, die Akteure, die Besonderheiten bezogen sein.
- 3 Qualität der regionalen Partnerschaft: Gewährleistung einer abgestimmten Projektplanung und Vorgehensweise, Koordination der fachlichen Schwerpunktvorhaben, Zusammenarbeit der relevanten Partner und Ineinandergreifen der Projekte.
- 4 Konkretisierung der Ziele, der Strategien, der Umsetzungsinstrumente und der erwarteten Ergebnisse in einer möglichst detaillierten Projekt-Planungs-Wirkungs-Übersicht (quantifizierte und qualitative Ziele; Prioritätensetzung, Feinsteuerung der Maßnahmen mit Indikatoren, Nachweis des Outputs).

### **B Die Implementierung und Durchsetzbarkeit:**

- 1 Nachweis einer effizienten Durchführungsstruktur, die fähig ist ein regionales Entwicklungskonzept zu planen und umzusetzen.
- 2 Erhöhung der Mitteleffizienz durch Integration der Einzelvorhaben: Eine sektorübergreifende Strategie erfordert die Überprüfung der Wirksamkeit der Maßnahmen für die beteiligten Aktionsbereiche/Sektoren.
- 3 Erreichung einer kritischen Masse zur Durchführung von impulsgebenden Projekten: Zwang zur stärkeren innergebietlichen und gebietsübergreifenden Kooperation, um eine höhere Effektivität zu erzielen.

### **C Die Wirkungsorientierung:**

- 1 Nachhaltigkeit der Wirkungen des Konzepts/der Projekte: Beschreibung des Nutzens für die Bevölkerung/die Region: Notwendigkeit der internen Erfolgskontrolle und der Projektevaluierung.
- 2 Inwertsetzung regionaler Potenziale: Aufgreifen der Stärken, Vermindern der Schwächen; Konzentration der Aktivitäten auf einen oder mehrere thematische Schwerpunkte.
- 3 Einführung von Neuerungen: Durch pilothafte Entwicklung neuer Erzeugnisse oder Dienstleistungen auf Basis der Besonderheiten der Region und die Einführung bislang nicht vorhandener Arbeitsmethoden soll das endogene Potenzial besser erschlossen werden; Übernahme neuer Funktionen, Aufbau neuer Partnerschaften z.B. durch neue sektorübergreifende Kooperationsformen usw..
- 4 Höhere Effektivität, ggf. auch Qualität der lokalen Entwicklungsarbeit durch beteiligungsorientierte Planung und Umsetzung von Projekten.

## 6 Aufbau und Umsetzung von regionalen Entwicklungskonzepten

Mit welchen Inhalten ein REK in Einzelnen gefüllt werden sollte, lässt sich nicht verbindlich beschreiben. Bestimmte Grundbausteine müssen allerdings enthalten sein. Die folgende **Checkliste** zeigt exemplarisch, welche Grundbausteine zielgerichtete Beiträge liefern.

### Checkliste für die Erstellung eines Regionalen Entwicklungskonzepts:

<b>1</b>	<b>Abgrenzung und Lage der Region</b>
<b>2</b>	<p><b>Ausgangslage: Bestandsaufnahme der regionalen Gegebenheiten</b></p> <p>(a) Regionalstatistische Analyse: Bevölkerungsentwicklung, Siedlungsstruktur, Wirtschaftsstruktur, Beschäftigungslage, Qualifikationsniveau der Beschäftigten, Zustand von Natur und Umwelt, Infrastruktur, Kultur und Soziales, besondere Vorrangfunktionen und ggf. fachspezifische Bestandsanalysen (themenorientiert).</p> <p>(b) Stärken-Schwächenanalyse: Beschreibung von Potenzialen und Hemmnissen, problemorientierte Quantifizierung bestimmter Sektorentwicklungen, Nachweis qualitativer Einschätzungen der lokalen/regionalen Akteure zu Engpässen und Entwicklungsmöglichkeiten.</p>
<b>3</b>	<p><b>Leitbilder, Ziele und Entwicklungsstrategie</b></p> <p><b>(a) Erarbeitung eines Leitbildes und Festlegung von Zielen</b></p> <p>Ziele beschreiben die zu verändernden Zustände, angestrebte Größen (z.B. Wertschöpfung) oder Verhaltensweisen der betroffenen Zielgruppe in Bezug auf die sozioökonomische Lage und das charakteristische Profil der Region (Punkt 1 und 2).</p> <p><b>(b) Beschreibung einer Entwicklungsstrategie</b></p> <p>Beschreibung des Zielbeitrags der Entwicklungsschwerpunkte zu den Gesamtzielen; Beschreibung der Mittel und Instrumente zur Erreichung der Ziele, z.B. Konzentration auf fachliche Schwerpunkte und Schlüsselthemen, ausgedrückt in vorrangigen Projekten, Beschreibung der zu bildenden Allianzen mit Partnern; Zusammenhang des REK mit anderen Strukturfördermaßnahmen; Beschreibung der Pilothaftigkeit der Strategie.</p>
<b>4</b>	<p><b>Festlegung von Handlungsfeldern und Leitprojekten</b></p> <p>Auswahl und Bewertung der Leitprojekte, z.B. anhand folgender Kriterien: Wichtigkeit für die Region, „Grad der Regionspezifität“, Durchsetzbarkeit, integrativ-sektorübergreifender Charakter der Leitprojekte, Tragfähigkeit, erwartete Nutzen/Wirkungen der Projekte, Nachhaltigkeit.</p>
<b>5</b>	<b>Organisation einer integrierten Regionalentwicklung (Durchführungsstruktur)</b>
<b>6</b>	<p><b>Projektplanungsübersicht und Finanzplanung</b></p> <p>Konkretisierung der Ziele, der Umsetzungsinstrumente (personeller und finanzieller Ressourceneinsatz) und der erwarteten Ergebnisse in einer möglichst detaillierten Projekt-Planungs-Wirkungs-Übersicht (quantifizierte und qualitative Ziele; Zeitplanung, Beschreibung der Projektträger und der Kofinanzierung, erwartbarer Output, vgl. dazu die Projektplanungsübersicht in Abschnitt 10 „Projekt- und Zeitmanagement“).</p>
<b>7</b>	<p><b>Projektbegleitevaluation, Datensammlung und Indikatoren</b></p> <p>Aufbauend auf Punkt 6 sollte die Dokumentation der durchgeführten Aktionen mithilfe von Indikatoren erfolgen: Zur internen und externen Erfolgskontrolle, zur realitätsnahen Fortschreibung des Konzepts und für den Nachweis der Ergebnisse (Projektdateien, Presseartikel usw.).</p>

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

## 7. Öffentlichkeitsarbeit

**Kernfrage:** *Wie kommuniziert das Regionalmanagement seine Ziele, Projekte und Erfolge in seinem Umfeld?*

Bereits in der Startphase eines regionalen Entwicklungskonzepts ist es für den Erfolg wichtig, die Projekt- und Vernetzungsarbeit öffentlichkeitswirksam darzustellen und so Akzeptanz in der Region zu schaffen. Das fällt nicht jedem leicht und erklärt, warum trotz mehrjähriger erfolgreicher Aktivitäten in der Regionalentwicklung Regionalmanagement in weiten Kreisen der Bevölkerung und in der Kommunalpolitik noch nicht hinreichend bekannt ist.

„Tue Gutes und rede darüber“. In diesen vereinfachten Slogan wird Öffentlichkeitsarbeit zwar häufig gefasst. Im Kern geht es jedoch darum, Verständnis und Vertrauen in einer breiten gesellschaftlichen Umwelt zu gewinnen und die jeweiligen Leitziele sowie Projekte bekannt zu machen. Im Gegensatz zu manchen Erfahrungen der Praxis steht nicht die Formulierung von „Werbebotschaften“ im Vordergrund, sondern das Verfassen interessanter **Meldungen**, die von allgemeiner Bedeutung sind und das „Thema“ in den Vordergrund stellen, nicht einzelne Produkte oder Leistungen. Folglich muss Klarheit darüber geschaffen werden,

- welche Ziele mit welchen PR-Aktionen verfolgt werden und
- wer wen über was mit welchen Mitteln informiert.

Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer von Beginn an klar durchdachten „Strategie“ der Öffentlichkeitsarbeit im Mix der Kommunikationspolitik eines Regionalmanagements. An dieser Stelle wird zunächst nur auf grundlegende Fragestellungen bei der Auswahl von Public Relations (PR)-Instrumenten eingegangen, in Abschnitt 11 werden darüber hinaus spezifische Vorgehensweisen aufgezeigt. Die These, dass Öffentlichkeitsarbeit ein Randthema des regionalen Entwicklungsprozesses sei, muss schlicht verneint werden. Eine Verankerung querschnittsorientierter Regionalentwicklung kann nur mit einer guten PR-Arbeit einher gehen, denn folgende Zielsetzungen stehen hier im Blickfeld:

- Sensibilisierung für nachhaltige Entwicklung,
- Förderung der regionalen Identität und Eigeninitiative,
- Aufbau und Etablierung einer breiten gesellschaftlichen Unterstützung und Beteiligung,
- Förderung des regionalen Bekanntheitsgrades und der Imagebildung.

### **Interessante Themen für die Öffentlichkeitsarbeit**

- Gründungen: Start neuer Aktivitäten
  - Meldungen zur Region: Projekte, Marketing, Qualifizierungsoffensiven, „Besonderheiten“
  - Nützliches: Tips für Verbesserungen, Hinweise auf Beratungsmöglichkeiten und Förderprogramme
  - Erfolge: Projektfortschritte, wirtschaftliche Erfolge von Regionalmanagement-Aktivitäten,
  - Veranstaltungen: regionale und überregionale Veranstaltungen
  - Ergebnisse von Studien und Marktanalysen
  - Förderung der Chancengleichheit von Jugendlichen, Frauen usw.
  - Sponsoren des regionalen Entwicklungsprozesses.
- ➔ **Ein gutes Bild sagt mehr als tausend Worte.**  
➔ **Keine PR ist auch PR: Wenn man nicht über sich selbst redet, reden eben andere über einen!**

## 7 Öffentlichkeitsarbeit

Auch wenn sich Public Relations als Teil der Kommunikationsarbeit immer mehr als „Dialog“ und Meinungs austausch zwischen Medien (Informationsempfänger) und Regionalmanagement (Informationssender) entwickelt, so ist doch die traditionelle, gut vorbereitete **Pressearbeit** eine wichtige Grundlage der Öffentlichkeitsarbeit. Sie dient der aktuellen Information der Mitbürger über die Lokal- und Tagespresse, die jedoch in der allgemeinen Informationsflut häufig unterzugehen droht. Das Regionalmanagement kann deshalb versuchen, verschiedene Publikationsorgane zu nutzen, die jeweils unterschiedliche Adressaten ansprechen: Tages- und Wochenzeitungen, Hörfunk und Fernsehen sowie Gemeindeblätter, eigene Infobriefe oder Internet-Präsentationen.

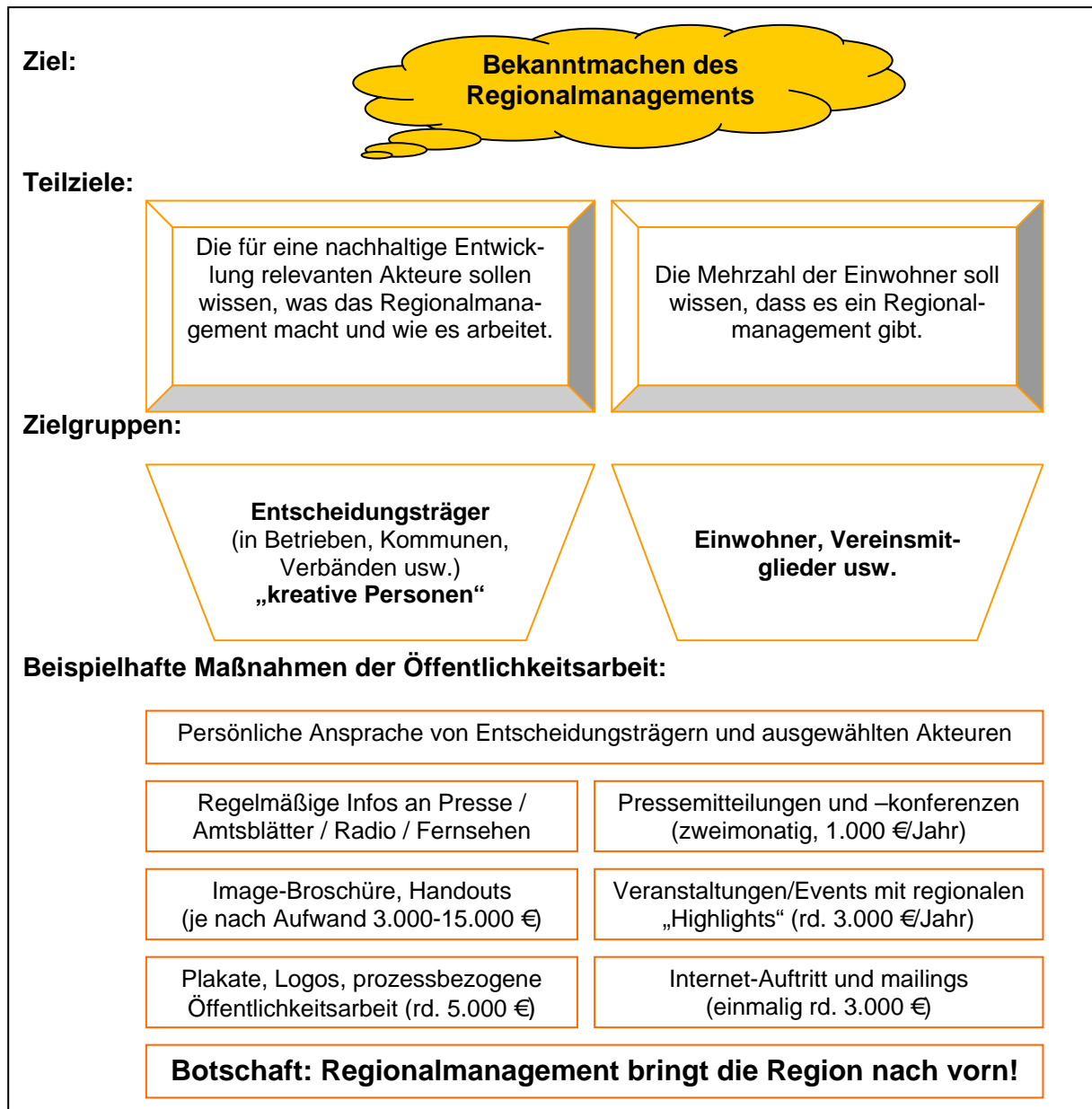
Zu den Erfolgsbedingungen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit gehören folgende Aspekte:

- Generell sollte eine rege und kontinuierliche Medienarbeit durchgeführt werden, auch zu Teil-Projektfortschritten; Ziel: „Im Gespräch bleiben“,
- Herausstellung des regionalen Bezugs der Regionalmanagement-Aktivitäten und deren Verbindung zur nachhaltigen Verbesserung der Lebensqualität oder der Wettbewerbskraft,
- Öffentlichkeitswirksame Einbindung regionaler Persönlichkeiten, Entscheidungsträger und Meinungsbildner,
- Präsenz auf regionalen Veranstaltungen mit hoher Zielgruppen-Frequentierung, insbesondere zu Beginn des Prozesses,
- Angebot von Informationsveranstaltungen und Events auf lokaler Ebene, evtl. an wechselnden Standorten; „sinnliches“ Erleben und Sehen der Projekte kann mehr Botschaften vermitteln als trockene Information,
- Entwicklung einer Corporate Identity und Kommunikation nach außen durch gemeinsame Verwendung von Logos usw.,
- Durchführung der Medienarbeit von einer kompetenten Person, die mediengerecht vorbereitete Berichte, z.B. in Pressemappen, offeriert.

Regelmäßige Kommunikation nicht nur über die Tageszeitung, sondern auch über Gemeindeblätter und vor allem persönliche Kontakte erhöhen die Identifikation der Gemeinden mit dem Regionalmanagement und schaffen auch bei den an kommunalen Interessen orientierten Mandatsträgern (Bürgermeistern, Gemeinderäten) und lokal verankerten Akteuren ein regionales Bewusstsein.

Ausgangspunkt aller erfolgreichen Öffentlichkeitsarbeit ist die eine PR-Konzeption, in der die Ziele und Handlungsschwerpunkte des Regionalmanagements beschrieben werden. Öffentlichkeitsarbeit ist quasi als eigenständiges Projekt zu sehen, das ein Ziel, einen Träger und einen Umsetzungsablauf benötigt. **Noch wichtiger ist: Wie lautet die Botschaft und an welche Zielgruppe richtet sie sich?** Die folgende Übersicht zeigt den Aufbau einer PR-Strategie mit Bausteinen, die häufig in der Praxis der Regionalentwicklung angewendet werden.

**Beispiel eines PR-Konzepts**



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003 verändert nach DVS LEADER+, Frankfurt 2001.

Alternative Botschaften könnten z.B. folgende Themen sein:

- Regionalmanagement stärkt Eigeninitiativen und Lebensqualität,
- Wir vernetzen die Region,
- Wir setzen Impulse für eine attraktivere Region,
- Wir stärken die Position der Region im Wettbewerb,
- Regionalmanagement sorgt für zukunftsfähige Konzepte.

### Beispiel 12: Die Kommunikationsstrategie der Initiative Bayerischer Untermain

Wie entscheidend eine Kommunikationsstrategie für den Aufbau von Kooperations- und Vernetzungsprozessen ist, zeigt das Beispiel der **Initiative Bayerischer Untermain**. Da es sich dort um eine intensive interne wie auch externe Kommunikation handelt, wurde ein ganzes Bündel von Maßnahmen durchgeführt, die das Produkt „Region Bayerischer Untermain“ im Bewusstsein der Menschen als Top-Region zu festigen versuchen. Rückenwind bei den Marketinganstrengungen verschaffte die im Jahr 2002 von stern, t-online und McKinsey durchgeführte größte Online-Umfrage in Deutschland, bei der die Region Bayerischer Untermain den ersten Platz im Themenfeld „Lebensqualität“ belegte. Ebenfalls überdurchschnittlich positiv schnitt die Region bei einer IHK-Befragung von 20.000 Unternehmen ab, wonach der IHK-Bezirk Aschaffenburg beim bundesweiten Ranking der „wirtschaftlichen Standortbedingungen“ auf Platz 3 lag.

Zur Kommunikationsstrategie zählten folgende Maßnahmen:

- **Logo-Entwicklung:** Das Erscheinungsbild der Initiative Bayerischer Untermain soll als Markenzeichen mit hohem werblichen Charakter aufgebaut werden. Auch wenn die Namensgebung „Bayerischer Untermain“ sich eher an administrativen Raumbegrenzungen orientierte, umfasste der Slogan „Alles was Zukunft braucht“ die dynamische Botschaft der regionalen Marketingstrategie. Die Initiative stellt das Logo für geschäftliche oder Verbands- und Vereinszwecke zur Verfügung. Für Veranstaltungen wurden Fahnen, Banner, Wein-Probiertgläser und Aufkleber hergestellt.
- **Internet-Auftritt** [www.bayerischer-untermain.de](http://www.bayerischer-untermain.de): Im Jahr 2001 etablierte die Initiative einen umfassenden Internet-Auftritt. Er ist relativ übersichtlich gestaltet und aktuell. Mehrere Links zu Datenbanken, insbesondere der IHK machen die Website auch für Unternehmen interessant. Bei Mailing-Aktionen vor Messeauftritten werden Hinweise auf Internet-Informationen für spezifische Zielgruppen platziert, z.B. die als download zur Verfügung stehenden Logistikflächen- oder High-Tech-Kataloge.
- **News-Letter „NeuBaU“ (Neues vom Bayerischen Untermain):** Der Info-Brief (elektronisch) berichtet über die neuesten Entwicklungen aus dem Umfeld der Initiative Bayerischer Untermain. Die Themen kommen aus den Bereichen Regionalmarketing und –management, Wirtschaftsförderung, regionalpolitisch wichtige Ereignisse, IHK Aschaffenburg und ZENTEC in Großwallstadt. Der "NeuBaU" erschien bislang drei- bis viermal im Jahr.
- **Überregionaler Presseservice** ab März 2002 durch Beauftragung einer Fachagentur, die insbesondere die Zielregionen Rhein-Main-Gebiet und München versorgen soll. Auf diese Weise erhalten Unternehmer die Möglichkeit, Pressemitteilungen kostenlos über die Initiative abzuwickeln. Nach Angaben des Pressedienstes konnten allein zwischen 2001 und 2002 rund 20 Berichte in überregionalen Medien, vorwiegend Tages-Zeitungen, publiziert werden. Die Erfahrungen zeigen jedoch, dass es nur mit steter Berichterstattung gelingt, positive Resonanz – auch bei den regionalen Akteuren - zu erzeugen.
- **Pressefahrt** (Juni 2002): Bei einer von der Initiative organisierten Pressefahrt nahmen zwar „nur“ 8 überregional arbeitende Journalisten und 3 Kamerateams teil, Informationsmaterial wurde jedoch von über 70 Redaktionsbüros angefordert. Die Presse-Tour war relativ erfolgreich, da drei größere Artikel in der FAZ, der Frankfurter „Neuen Presse“ und dem „Hanauer Anzeiger“ platziert werden konnten. Darüber hinaus sendete das Bayerische Fernsehen einen Zweiminuten-Beitrag in der BR-Abendschau.





## 7 Öffentlichkeitsarbeit

- **Imagemagazin:** Im April 2002 präsentierte die Initiative eine 20-seitige Imagebroschüre mit dem Titel „Wir lenken Deutschland“. Sie vermittelt einen Eindruck von der Lebensqualität und den wirtschaftlichen, kulturellen und natürlichen Potenzialen im bayerischen Teil des Rhein-Main-Gebiets, jeweils auch mit englischsprachigen „Summaries“. Gedruckt wurde sie in einer Auflage von 20.000, die nach wenigen Monaten bereits vergriffen waren. Einzelne Besteller orderten mehrere hundert Stück, um sie beispielsweise für unternehmensbezogene Aktivitäten einzusetzen. Die Broschüre wird nach Angaben des Regionalmanagements vor allen Dingen für die Außenwerbung verwendet: für Messeaktivitäten der INITIATIVE, der Unternehmen am Bayerischen Untermain und der Kommunen, für Besuche in Partnerstädten und -gemeinden, für die Akquisition von Touristen, von Investoren und von Unternehmens-Mitarbeitern, die einen Eindruck von der Region erhalten sollen.
- **Image-Film:** Auf Basis des Image-Magazins erstellte eine Agentur einen Dreiminuten-Film in deutscher und englischer Sprache. Der Film wurde bereits auf der Fachmesse „EuroCargo“ in Düsseldorf, anlässlich der Pressefahrt und in mehreren Gemeinden eingesetzt. Er soll eine Hilfe sowohl für überregional tätige „Botschafter“ als auch für Meinungsbildner in der Region sein.

Zur Steigerung des Bekanntheitsgrades präsentierte sich die Initiative darüber hinaus an verschiedenen regionalen und überregionalen Veranstaltungen:

- Kahler Frühling,
- Michaelismesse in Miltenberg,
- Museumsuferfest Frankfurt/Main,
- Newscomer-Festival in Wiesbaden,
- Oktober-Messe in Aschaffenburg,
- Deutsch-koreanischer Familientag im Kreis Miltenberg.

Aufgrund der positiven Ergebnisse des Stern-Umfrage beschloss die Initiative, zusätzliche Mittel für eine Imagekampagne „Work-Life-Balance-Region Nr. 1“ zur Nutzung der aktuellen Popularität zur Verfügung zu stellen. Die Initiative ließ 5.500 Aufkleber, 30.000 Flyer und 2.000 Plakate herstellen, die den Leitgedanken „Lebensqualität – Bayerischer Untermain Nr. 1 in Deutschland“ in der Region kommunizierte.

### Teil III: Projekte regionaler Initiativen

Im folgenden III. Hauptteil des Handbuchs werden 23 Projektbeispiele vorgestellt, die vorwiegend bei einer Evaluierung bayerischer Regionalmanagements in 12 ausgewählten Pilotvorhaben angetroffen wurden (vgl. Karte in Anhang A 8). Ergänzt wurden sie um ausgewählte Maßnahmen anderer Initiativen, um die jeweiligen Handlungsfelder abzurunden. Die Projekte wurden überwiegend von den Regionalmanagements selbst initiiert, in einigen Fällen waren sie hingegen nur begleitend eingebunden. Häufig war jedoch das Regionalmanagement an der Akquisition projektbezogener Mittel aus privaten und öffentlichen Quellen, z.B. auch aus EU- und Landes-Programmen maßgeblich beteiligt.

Die Vorhaben sollen auch die fachübergreifende Arbeitsweise der Regionalmanagements ausdrücken. Gleichwohl werden sie gemäß den inhaltlichen Schwerpunkten folgenden fachlichen Handlungsfeldern zugeordnet:

- Wirtschaft und Arbeit
- Ressourcenmanagement
- Tourismus und Landwirtschaft
- Bildung und Kultur
- Siedlungs- und Flächenentwicklung
- Verkehr.

Die Projekte sollen das Aktionspotenzial der Regionalmanagements untermauern und deren **Handlungsorientierung** hervorheben. Sie beleuchten eine Vielzahl an regionalen Problemstellungen und an zukunftsweisenden Handlungsansätzen. Die aufgeführten Projektbeispiele sollen für die eigene Projektentwicklung und –umsetzung Mut machen. Sie bieten Anregungen und Impulse für die regionale Projektarbeit und zeigen zentrale Ergebnisse und Wirkungen auf.

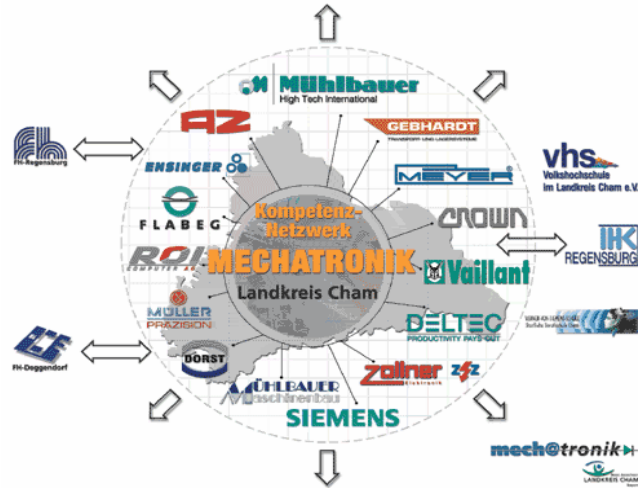
Es muss jedoch klar sein, dass es nicht um ein „Kopieren“ von Projekten gehen kann, sondern um die Erarbeitung einer für die Region angepassten Problemlösungsstrategie. Erst das Engagement vor Ort, die Anpassung der Ideen an die konkreten Stärken und Schwächen einer Region und der Erwerb spezifischer Kenntnisse zur Umsetzung von Projekten schaffen die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Projektarbeit.

## Handlungsfeld Wirtschaft und Arbeit

### Projekt „Kompetenz-Netzwerk Mechatronik“ im Landkreis Cham

#### Projektidee:

Mechatronik ist eine Bezeichnung, die schon in den 70er Jahren geprägt wurde, jedoch erst in den letzten Jahren als allgemein akzeptierte Definition für diesen Technologiebereich entstanden ist. Es handelt sich dabei um ein interdisziplinäres Gebiet, in dem drei Systembereiche zusammenwirken: mechanische Systeme (Maschinenbau, Feinwerktechnik, Mikromechanik), elektronische Systeme (Leistungselektronik, Sensorik, Aktorik, Mikroelektronik) und Informationstechnik (z.B. Softwaretechnik).



Das Projekt setzt sich das Ziel, die berufliche Aus- und Weiterbildung, die anwendungsnahe Forschung und Entwicklung sowie die Informationen über den Bereich Mechatronik entscheidend zu verbessern. Zudem soll ein Technologie-Cluster Mechatronik in der Region etabliert werden.

#### Projektträger und Partner:

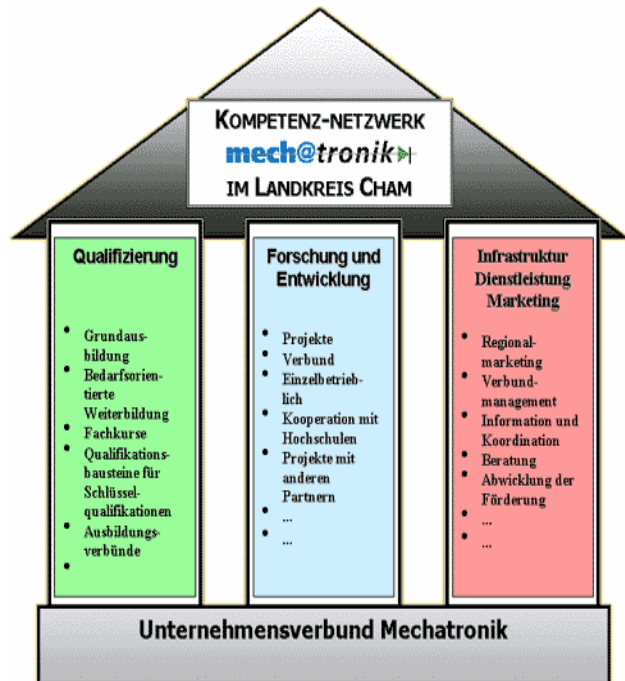
Das Projekt wird von 15 verschiedenen Unternehmen aus der Region, den Fachhochschulen Deggendorf und Regensburg als wissenschaftliche Partner, der Berufsschule und der VHS in Cham sowie dem Ostbayerischen Technologie-Transferinstitut (OTTI) unterstützt. Projektträger und Antragsteller ist die Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Cham mbH als wichtige Säule des regionalen Managements. Die Umsetzung des Projektes in allen Bereichen, d. h. Projektmanagement, Berichtswesen usw. werden durch die Geschäftsführung bzw. Mitarbeiter der Geschäftsstelle vorgenommen. Darüber hinaus versteht sich die Geschäftsführung als Moderator und Dienstleister für die Umsetzung der Teilprojekte und Ideen, die von den beteiligten Unternehmen vorgegeben werden.



## Umsetzung des Projekts:

Der Landkreis Cham hat im Rahmen der Hightech-Offensive in Bayern die Projekt-skizze für ein Kompetenz-Netzwerk Mechatronik eingebracht. Der vorläufige Beginn wurde am 26.5.2000 von der Regierung der Oberpfalz genehmigt.

Das Projekt Kompetenz-Netzwerk Mechatronik ist fest in der Wirtschaft, d. h. in einem Verbund von Unternehmen mit besonderen Kompetenzen verankert. Die drei Säulen Qualifizierung, Entwicklung und Marketing/Dienstleistung bieten für Betriebe verschiedener Ausrichtung eine Beteiligung am Projekt. Mit der zeitlichen Entwicklung des Projektes können sich verschiedene Kooperationsformen zwischen den beteiligten Unternehmen entwickeln. Das Projekt ist aber auch für eine einzelbetriebliche Beteiligung offen.



## Projektwirkungen:

Der Nutzen des Kompetenz-Netzwerkes Mechatronik für die Region v.a. hinsichtlich der Wettbewerbsfähigkeit der Region, der Impulswirkung für regionale Akteure sowie der Erleichterung des Strukturwandels kann als sehr hoch eingeschätzt werden. Diese Einschätzung wird durch die Tatsache gestützt, dass sich bereits 15 regionale Unternehmen bereit erklärten, an diesem Netzwerk mitzuarbeiten, davon sechs Unternehmen, die sich mit Entwicklungsprojekten beteiligen. Weiter unterstreichen mindestens 18 Auszubildende für die Erstausbildung zum Mechatroniker sowie über 900 Teilnehmer für die Weiterbildung zum Mechatroniker die Zukunftsfähigkeit dieses Technologiebereichs.

**Kontakt:** Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Cham mbH  
Ansprechpartner: Herr Klaus Schedlbauer, Tel.: 09971/78-438  
e-mail: [wirtschaft@lra.landkreis-cham.de](mailto:wirtschaft@lra.landkreis-cham.de)

## Projekt „Aufbau und Förderung eines Logistik-Kompetenzzentrums“ in HochFranken

### **Projektidee:**

Der Gedanke einer Bündelung der logistischen Aktivitäten in der Region mit Hilfe eines Logistik-Kompetenzzentrums ist erstmals vor vier Jahren bei einem Logistik-Symposium der Bischoff-Gruppe aus Naila und der Fachhochschule Hof vom Kuratorium HochFranken in der Region aufgebracht worden. Dort entstanden erste Ideen für Aufgaben eines Logistik-Kompetenzzentrums Oberfranken (LKZO), welches später in Logistik Agentur Oberfranken umbenannt wurde.

### **Projektträger und Partner:**

Die Logistik Agentur ist ein Gemeinschaftsprojekt von Wirtschaft, Wissenschaft und öffentlicher Hand. Träger ist der Verein Logistik Agentur Oberfranken e.V. mit 16 Mitgliedern, darunter 10 Speditionen (Stand: August 2002). Zu diesen zählt auch die Bischoff-Gruppe Naila, deren ehemaliger Geschäftsführer die Logistik-Agentur geplant hat und nun als ihr Geschäftsführer fungiert. Zur Kompetenzentwicklung tragen ferner der vom Kuratorium HochFranken angesiedelte Verein International Experts of Logistics und die Fachhochschule Hof bei.

### **Umsetzung des Projekts:**

Die im Jahr 2002 gegründete Logistik Agentur hat die Rechtsform eines eingetragenen Vereins. Die Grundbeiträge für Mitglieder belaufen sich auf 2.500 € pro Jahr (für Gebietskörperschaften etwas höher), freiwillige Förderbeiträge sind möglich. Sie hat für den Förderzeitraum von vier Jahren ein Gesamtbudget von 823.192 €, davon sind 145.730 € Eigenmittel (Beiträge), 268.428 € Landesmittel aus der HighTech-Offensive und nahezu die Hälfte, nämlich 409.033 € EU-Ziel 2-Mittel. Die Aufgaben der Agentur umfassen:

- Durchführung eines Regionenbenchmarking,
- Vernetzung regionaler Logistikbetriebe,
- Bündelung von Logistikstandorten in Oberfranken,
- Qualifizierungsbroker und Förderung des Technologietransfers,
- Förderung multimodaler Verkehre in und durch Oberfranken,
- Unterstützung beim Aufbau des Containerterminals am Güterbahnhof Hof, welcher seit Oktober 2002 von der Firma ConTrain, einer Tochter der Pöhland Speditionsges. m.b.H. und der Mannheimer Verkehrsbetriebe, betrieben wird,
- Planung und Aufbau eines gemeinsamen Warehouse mit Schwerpunkt Ost- Im- und Export,
- Erstellung inner- und überbetrieblicher Logistik- und IT-Konzeptionen,
- Regionales Marketing auf Messen, Ausstellungen, Symposien etc.



### **Projektwirkungen:**

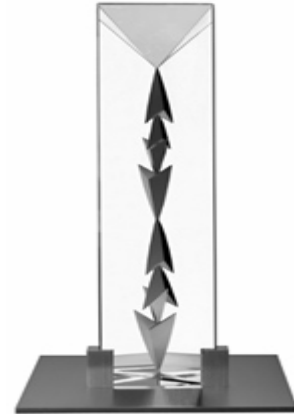
Die Logistik Agentur stärkt die Wettbewerbsfähigkeit des oberfränkischen Speditionsgewerbes durch kostenmindernde unternehmensübergreifende Bündelung von Frachten. Dies kann zwar auch zu Arbeitsplatzrationalisierungen führen, auf der anderen Seite wurden am Containerterminal Hof 10-15 Arbeitsplätze geschaffen und bei Realisierung des geplanten Warehouse könnten dort weitere ca. 100 Arbeitsplätze entstehen. Die Logistikagentur fördert den kombinierten Verkehr, z.B. könnte der Containerterminal wöchentlich bis zu 180 LKW-Fahrten zwischen HochFranken und den Nordseehäfen durch Güterzüge – mit positiven Umwelteffekten - ersetzen.

** Kontakt:** Logistik-Agentur Oberfranken e.V., Herr Christian Auffhammer,  
Tel.: 09281/ 705 960; <http://www.logistics-ofr.de>

## Projekt „Innovationspreis Oberfranken“

### **Projektidee:**

Oberfranken als Standort mit großer industrieller Tradition muss den Strukturwandel als Herausforderung annehmen. Ihm soll mit Kreativität, Leistungswillen und vor allem mit der nötigen Offenheit gegenüber Ideen aus aller Welt gegenübergetreten werden. Mit dem Innovationspreis Oberfranken soll die Innovationskraft Oberfrankens nach innen und nach außen dokumentiert und damit das Selbstbewusstsein sowie das Image der Region nachhaltig gestärkt werden. Man will die Stärken, Leistungen und Potenziale Oberfrankens öffentlichkeitswirksam darstellen.



### **Projektträger und Partner:**


In enger Zusammenarbeit mit Oberfranken Offensiv führt das Forum Zukunft Oberfranken als Projektträger u.a. verschiedenste Organisations- und Abstimmungsarbeiten, die Projektkonzeption und -koordination sowie die Öffentlichkeits- und Pressearbeit durch. Das Preisgeld von bisher 100.000,- DM wird von einem regionalen Unternehmer gestiftet.

### **Umsetzung des Projekts:**

Der Innovationspreis wurde erstmals 1998 ausgelobt und konnte 2001 bereits zum zweiten Mal vergeben werden. Mit 149 bzw. 126 Bewerbern bei den bisher durchgeführten Preisvergaben ist der oberfränkische Innovationspreis nach den Teilnehmerzahlen und dem Preisgeld einer der größten Wettbewerbe dieser Art in Deutschland. Die Jury bilden hochrangige Wirtschaftsvertreter und andere wichtige Institutionen bzw. Persönlichkeiten. Die zweijährige Durchführung des Wettbewerbes ist bis auf weiteres gesichert.

### **Projektwirkungen:**

Der Innovationspreis hat sich in der Region zu einem hervorragenden Instrument der Innovationsförderung und Bewusstseinsbildung in Oberfranken entwickelt. Von allen Wirkungen, die aus der Preisverleihung resultieren, hat das Erreichen einer breiten Öffentlichkeit den höchsten Stellenwert. Die Gewinner des ersten Innovationspreises 1999, stellten fest, dass die Umsetzung einer Innovation Akzeptanz auf allen Ebenen der Gesellschaft braucht. Um das zu erreichen, muss die Idee auch der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden. Dazu hat der Gewinn des Preises maßgeblich beigetragen. Neben einer Flut von "Fanpost", das heißt Anfragen aus aller Welt, ergaben sich für die Unternehmer auch handfeste Resultate. So wurde das Verfahren der beiden Experten mit dem Innovationspreis der deutschen Wirtschaft 2000 bedacht. Aber auch für andere Teilnehmer, die nicht auf dem Siebertreppchen standen, kamen Steine ins Rollen. Der Geschäftsführer einer teilnehmenden Firma wurde im Folgejahr zum Entrepreneur des Jahres 2000 gekürt. Seitens der Organisatoren und Veranstalter wird der Innovationspreis als Motivation und Belohnung für die Risikobereitschaft der Teilnehmer, Neues zu wagen, verstanden. Er trägt zu einem Klima bei, in dem kreative Menschen zur Entfaltung ihres Potenzials ermutigt werden. Zudem vermittelt der Innovationspreis den teilnehmenden Unternehmen eine starke subjektive Bindung an den Standort Oberfranken.

 **Kontakt:** Forum Zukunft Oberfranken e.V., Frau Prof. Dr. Gabi Troeger-Weiss,  
Tel.: 0921/4609853, e-mail: [gabi-troeger-weiss@t-online.de](mailto:gabi-troeger-weiss@t-online.de)

## Projekt „Kooperation der Initiative Bayerischer Untermain mit der Wirtschaftsförderung Frankfurt-RheinMain e.V.“

### **Projektidee:**

Ziel der Zusammenarbeit ist die Ausnutzung von Synergieeffekten im Bereich des Standortmarketings, aber auch die Intensivierung des Informations- und Erfahrungsaustauschs in themenbezogenen Netzwerken. Die Wachstumschancen der Rhein-Main-Region sind für den Bayerischen Untermain ein Potenzial, das durch enge Kooperation noch besser ausgeschöpft werden soll.

### **Projektträger und Partner:**

Die Initiative Bayerischer Untermain (IBU) trat in Vertretung aller 65 Gebietskörperschaften einschließlich der IHK und der HWK dem Verein Wirtschaftsförderung Frankfurt-RheinMain e.V. bei.

### **Umsetzung des Projekts:**

Seit Januar 2001 ist die IBU Mitglied im Frankfurt-RheinMain e.V. und auch in dessen Gremien entsprechend vertreten. Das Regionalmanagement organisierte und finanzierte bislang die Interessenvertretung aus eigenen Ressourcen. Der Beitrag richtet sich nach einer einwohnerbezogenen Umlage in Höhe von derzeit 6 Cent/Einwohner (2002). Ein wichtiger Aspekt der Kooperation ist sicherlich der Zugang zu neuen Vermarktungswegen über die Großregion Frankfurt-RheinMain. Die Initiative betont in ihrem Marketingkonzept, das „Bayerische High-Tech-Image“ in die weltweite Drehscheibe Rhein-Main einzubringen. Gemeinsam könnten interessante Unternehmen leichter akquiriert und Kontakte im Bereich Wirtschaftsförderung sowie Wissensnetze aufgebaut werden. So wurde beispielsweise vom Kooperationspartner eine Image-Broschüre in englischer Sprache unter dem Namen „Frankfurt Rhein-Main: The Welcome Region“ aufgelegt, die als Titelbild das Aschaffener Schloss Johannisburg zeigt. Das RM organisierte darüber hinaus die Teilnahme der Initiative an verschiedenen imagesteigernden Events, z.B. am Museumsuferfest in Frankfurt (2001) und am Newcomer-Festival in Wiesbaden für „Neubürger“ der Region. Die Veranstaltungen zielten vorwiegend darauf ab, die regionalen Produkte sowie Wohn- und Freizeitmöglichkeiten in unmittelbarer Nähe für „Frankfurter“ bekannter zu machen. Die Nachbarn aus Frankfurt beteiligten sich auch an der Organisation eines Logistik-Forums im Gebiet des Bayerischen Untermain.

### **Projektwirkungen:**

Der Beginn und die Intensivierung der Kooperation mit der Wirtschaftsförderung Frankfurt-RheinMain wurde im Rahmen einer Evaluation als bislang wichtigster und zugleich erfolgreichster Baustein der Regionalmarketingstrategie des Bayerischen Untermain bewertet. Auch aus Sicht der Wirtschaftsförderung Region Frankfurt-RheinMain ist die Akzeptanz der Kooperation innerhalb der Initiative Untermain voll gegeben, weil zumindest die Mehrzahl der beteiligten Kommunen Vorteile aus der Zusammenarbeit erlangen. Ausdruck der Wirksamkeit der Kooperation sind folgende Anhaltspunkte:

- Zusammen mit der Wirtschaftsförderung Frankfurt-RheinMain bietet die IBU einen aktuellen Hotelbalkatalog an: zwölf Städte und Gemeinden des bayerischen Untermain sind seit 2001 zum ersten Mal darin vertreten. Insgesamt sind es 41 Städte und Kommunen, die 61 Flächen für diesen speziellen Zweck anbieten. Der Katalog enthält jeweils eine Kurzbeschreibung der Offerten mit Verkehrsanbindung, Ansprechpartner und Lageplan.
- Verfügbare Gewerbeflächen und -objekte in Kommunen des bayerischen Untermain werden über die online-Datenbank der Wirtschaftsförderung Rhein-Main angeboten. Darüber hinaus werden nach Angaben des Kooperationspartners pro Jahr etwa 20 bis 30 Standort-Anfragen an die Anbieter im bayerischen Teil der Rhein-Main-Region vermittelt.



## Projekte regionaler Initiativen

- Die Zusammenarbeit bei der Vermarktung von Gewerbeflächen wird durch gemeinsame Messebesuche und Kontaktvermittlung von Investoren gefestigt. Bei Messeauftritten, z.B. der international größten Gewerbe-Immobilienmesse EXPO real in München (2001 und 2002) lassen sich dadurch Kosten sparen und regionsbezogene Events besser abstimmen. Der Untermain profitiert so vom weltweiten Bekanntheitsgrad des Großraums.
- Die Wirtschaftsförderung Frankfurt-RheinMain unterstützt Kommunen des Untermain bei der Erstellung von Entwicklungskonzepten, z.B. Wirtschaftsförderungs-, Einzelhandels und Standortentwicklungskonzepte.
- Die Kooperation der beiden Wirtschaftsräume soll durch den Aufbau von Kompetenznetzen verfestigt werden. Neben der Konzentration des Untermain auf Logistikkompetenzen soll künftig das Gründer- und Innovationszentrum ZENTEC GmbH in Großwallstadt als Katalysator für technologieorientierte Netze in die Zusammenarbeit integriert werden. ZENTEC organisiert z.B. für Unternehmen im Rhein-Main-Gebiet und Unterfranken eine Kooperationsbörse „Neue Materialien – multifunktionale Werkstoffe“, woraus in Zusammenarbeit mit dem bestehenden Verein „material valley e.V.“ ein regionales Netzwerk aufgebaut werden soll. Nach Vorstellungen der Initiative Untermain könnte ein zusätzliches Kompetenz-Netzwerk für die Automobilzulieferindustrie aufgebaut werden, da diese Branche am Untermain sehr stark vertreten ist.

 **Kontakt:** Initiative Bayerischer Untermain; Reinhard Engelmann, Kerschensteinerstr. 9, 63741 Aschaffenburg, Tel. 06021/880-112, [www.bayerischer-untermain.de](http://www.bayerischer-untermain.de), e-mail: [engelmann@aschaffenburg.ihk.de](mailto:engelmann@aschaffenburg.ihk.de)



Projekt Regionale Leistungsschau der Entwicklungsgesellschaft  
„Rund um die Neubürg – Fränkische Schweiz“

**Projektidee:**

Ziel des Projektes war es, den Unternehmern die Möglichkeit zu geben, ihr Leistungsangebot den Bürgern und Kunden zu präsentieren und die Region als Wirtschaftsstandort vorzustellen. Die Gemeinden und Aussteller erprobten die Zusammenarbeit zwischen kommunalen und gewerblichen Akteuren zur Profilierung des Standorts als attraktive Region mit hoher Leistungskraft. Darüber hinaus sollte die Kooperationsbereitschaft zwischen Unternehmen geweckt werden.

**Projektträger und Partner:**

Die Entwicklungsgesellschaft Rund um die Neubürg-Fränkische Schweiz führte in Zusammenarbeit mit der Stadt Hollfeld und den Ausstellern die 1. Leistungsschau im Oktober 2001 durch. Die 2. Regionale Leistungsschau findet 2003 statt und wird anschließend im zweijährigen Turnus durch alle Mitgliedsgemeinden der Entwicklungsgesellschaft „wandern“.

**Umsetzung des Projekts:**

Die Leistungsschau wurde mit Hilfe eines Arbeitskreises, bestehend aus Unternehmern, Gemeinde- und Verbandsvertretern und den Mitarbeitern des Regionalmanagements, vorbereitet. Dazu wurde auch ein eigenes Logo entwickelt, das an den folgenden Veranstaltungen wieder verwendet werden soll.



**Projektwirkungen:**

Rund 8.000 Besucher informierten sich über die vielfältigen Angebote der über 50 Aussteller, für die die ursprünglich geplante Ausstellungsfläche erweitert werden musste. Neben konsumorientierten Dienstleistungen, Events (Modenschau) und einem breiten Rahmenprogramm standen v.a. kleinere und mittlere Unternehmen im Vordergrund. Auch das Thema „Ausbildungsplätze in der Region“ wurde von einigen Ausstellern aufgegriffen. Diese waren nach Angaben des Regionalmanagements von der hohen Resonanz überrascht und in einem Nachgespräch spontan zu einer Wiederholung der Veranstaltung bereit. Die Regionale Leistungsschau war bis 2001 die bislang bedeutendste und zugleich wirksamste Maßnahme der Entwicklungsgesellschaft, die sich - auch zwischen den Gemeinden - zur am stärksten identifikationsstiftenden Veranstaltung entwickelte. Neben der praktischen Kooperation der Gemeinden und Unternehmer, die für künftige Vorhaben positive Erfahrungen sammeln konnten, zeugten auch die Medienberichte vom offensichtlichen Erfolg der Veranstaltung. Aus dem vielversprechenden Projekt-Ansatz ergab sich in Kooperation mit dem Bund der Selbständigen eine Intensivierung der Zusammenarbeit, die sich z.B. dadurch ausdrückt, dass vier neue Ortsgruppen dieser Vereinigung entstanden. Das Regionalmanagement nutzt die Partnerschaft mit diesen Akteuren für die Förderung der regionalen Wirtschaftsbeziehungen.

**Kontakt:** Regionale Entwicklungsgesellschaft „Rund um die Neubürg-Fränkische Schweiz“, Gabriela Leitl, Tel. 09279/923-241, [www.neuburg-fraenkische-schweiz.de](http://www.neuburg-fraenkische-schweiz.de), e-mail: [info@neuburg-fraenkische-schweiz.de](mailto:info@neuburg-fraenkische-schweiz.de)

Projekt „Tirschenreuther Online-Portal Wirtschaft“  
Landkreis Tirschenreuth

**Projektidee:**

Bei der Erarbeitung des Regionalen Entwicklungskonzepts für den Landkreis Tirschenreuth wurde die Idee geboren, ein internetbasiertes regionales Informationsportal für den Landkreis Tirschenreuth zu installieren. Ziel sollte hierbei die integrierte Vernetzung des gesamten Landkreises sein. Auf der Suche, wer dieses Projekt realisieren kann, wurde Kontakt mit einem potentiellen Projektträger aufgenommen, der im Qualifizierungsbereich tätig ist.

**Projektträger und Partner:**

Projektträger ist die LOGin gGmbH, Projektpartner sind neben dem Landkreis und den Kommunen auch Wirtschafts- und Sozialpartner der Region. Die Einbindung in das Netzwerk „clever und smart“ - Zusammenarbeit von Gründerzentrum Waldsassen, Wirtschaftsförderungsgesellschaft, Regionalmanagement, Initi**AKTIV**kreis Tirschenreuth und Tourismusreferat - ist die Basis für eine konsensorientierte Projektumsetzung.

**Umsetzung des Projekts:**

Das Regionalmanagement unterstützte den Projektpartner in der kompletten Projektanbahnung. Dazu zählten die Integration in den regionalen Entwicklungsprozess, die Unterstützung bei der Beantragung von Fördermitteln und Zuschüssen sowie die Beschaffung der notwendigen Infrastruktur (Büroräume). Das Projekt läuft unter der Trägerschaft der LOGin gGmbH eigenständig und zuverlässig. Das Regionalmanagement ist aber weiterhin ein wesentlicher Partner der Arbeit und als Ansprechpartner bei auftretenden Projektfragen verfügbar. Neben der Qualifizierung und Beschäftigung von Langzeitarbeitslosen im IT-Bereich und einer Integration in den regionalen Arbeitsmarkt, wird durch die Onlinepräsentation regionaler Strukturdaten der Landkreis als interessanter Wirtschaftsraum profiliert. Die für das Projekt vorgesehenen Arbeitskräfte stammen aus der Region und arbeiten in Tirschenreuth. Die Projektleitung besteht aus drei Personen, jährlich werden zusätzlich 16 Personen qualifiziert und in die aktive Erstellung des Internetportals eingebunden. Seit dem Projektbeginn (Projektlaufzeit 2/2002 bis 2/2005) werden die Inhalte des Projektes nach und nach erweitert, beinhalten derzeit (Stand Januar 2003) schon zahlreiche Elemente, wie z.B. eine Gewerbeimmobilien-Datenbank, Förderprogrammssammlung, Veranstaltungen, wichtige Links, usw. Das Projekt wird aus Mitteln der EU und der Arbeitsverwaltung finanziert.



**Projektwirkungen:**

Nach einem Jahr Laufzeit ist das Projekt als sehr erfolgreich zu bezeichnen. Neben einer guten Vermittlungsquote von bislang ca. 20% der Teilnehmer in ein gesichertes Arbeitsverhältnis, findet das Online-Portal immer mehr Resonanz bei den Beteiligten. Gerade die Gewerbeimmobilien-Datenbank wird von den Kommunen sehr gut angenommen. Sie haben dadurch die Möglichkeit, gewerblichen Leerständen in den Kommunen entgegenzuwirken.

**Kontakt:** Initi**AKTIV**kreis / Landratsamt Tirschenreuth, Florian Rüth,  
Mähringer Str. 7, 95643 Tirschenreuth, Tel.: 09631/88-442, e-mail:  
florian.rueth@tirschenreuth.de

## Handlungsfeld Ressourcenmanagement

---

### Projekt „Rottaler Sonnenwende“ im Landkreis Rottal-Inn

#### **Projektidee:**

Bei dem Projekt „Rottaler Sonnenwende“ handelt es sich um eine Aktion zur Förderung solarthermischer Anlagen, die vom Regionalmanagement im Landkreis Rottal-Inn (TWiSt) bereits im September 1995 ins Leben gerufen wurde. Das Konzept des Projektes besteht darin, Hausbesitzern die Möglichkeit zu bieten, qualitativ hochwertige Solaranlagen zur Warmwasseraufbereitung zu einem günstigen Komplettpreis einbauen zu lassen, um damit die thermische Nutzung der Solarenergie zu fördern.



#### **Projektträger und Partner:**

Unter der Federführung des Büros für Tourismus, Wirtschaft und Struktur (TWiSt) im Landratsamt Rottal-Inn wird eine komplette Solaranlage zu einem günstigen Preis von ca. 4000 € inklusive einer kostenlosen Beratung durch den Förderverein Sonnenenergie und das Landratsamt, zinsgünstigen Sonderdarlehen durch ortsansässige Kreditinstitute und Fördermitteln vom Bund und dem Freistaat Bayern angeboten.

Bei diesem Projekt wird TWiSt von einer großen Zahl von Kooperationspartnern unterstützt. Während TWiSt die Koordinierung des gesamten Projekts übernahm, koordinierte die Kreishandwerkerschaft die Aktivitäten gegenüber den Akteuren. Die Heizungs-, Sanitär- und Spenglerinnung Rottal-Inn war für die Auswahl kompetenter Installateure zuständig. Die beteiligten 36 Installationsbetriebe verpflichteten sich zur Einhaltung des Preisangebotes, während der Förderverein Sonnenenergie e.V. die kostenlose Beratung und der BUND die Öffentlichkeitsarbeit und den Postversand übernehmen. Solaranlagenlieferfirmen und Kreditinstitute gewährten Sonderkonditionen.

#### **Umsetzung des Projekts:**

Das eigentlich bis September 1996 befristete Projekt „Rottaler Sonnenwende“ wurde zum gefragten Selbstläufer. Im Oktober 2000 lautete die Bilanz: 1650 „geförderte“ Solaranlagen. Die Handwerker beraten die Interessenten mittlerweile selbständig, so dass TWiSt nur noch in Ausnahmefällen tätig wird. Inzwischen gingen die Aktivitäten etwas zurück und es sind neue Werbemaßnahmen notwendig. Der Markt ist begrenzt und der Spielraum bei der Expansion schwer abschätzbar.



#### **Projektwirkungen:**

Zu den ökonomischen Effekten des Projektes zählen bei einem Investitionsvolumen von ca. 7.5 Millionen € die Montagekosten der Solaranlagen, die zwar von außerhalb geliefert, aber von den Handwerkern vor Ort montiert werden. Sie belaufen sich auf ungefähr 40% der Gesamtinvestitionen, also auf gut 3 Millionen €, die trotz allgemein rückläufiger Tendenzen im Baugewerbe ver-

## Projekte regionaler Initiativen

bucht werden konnten. Auf diese Weise werden sowohl bestehende Arbeitsplätze gesichert, als auch neue geschaffen. Jeder Handwerker erwirtschaftet laut Kreishandwerkerschaft in Rottal-Inn ca. 100.000 € pro Jahr. Bei einem Investitionsvolumen von derzeit 7.5 Millionen € entspricht das 75 sicheren Arbeitsplätzen.

Die ökologischen Effekte sehen folgendermaßen aus: Durchschnittlich werden je Anlage 350 Liter Heizöl pro Jahr gespart; bei 1.650 installierten Anlagen errechnen sich somit 577.500 Liter eingespartes Heizöl. Außerdem kommt es durch die Nutzung der erneuerbaren Energiequellen neben einer deutlichen Reduzierung des CO<sub>2</sub>-Ausstosses und anderer Schadstoffe auch zu einer Stärkung des Umweltbewusstseins der Bevölkerung.

Als soziale Effekte des Projekts sind das entstandene Kooperationsnetzwerk zwischen den einzelnen Handelsbetrieben durch die Gründung eines Arbeitskreises und dessen partnerschaftliche Zusammenarbeit mit der Kreisverwaltung und dem BUND zu nennen. Nicht zu vergessen ist auch der enorme Imagezuwachs, den der Landkreis Rottal-Inn auch über seine Grenzen hinaus durch das Projekt „Rottaler Sonnenwende“ verzeichnen konnte. Für sein Engagement und seine Vorreiterrolle in Sachen Solarthermie bekam der Landkreis Rottal-Inn als Anerkennung für seine Leistungen im Juni 1999 den Energiepreis des Bayerischen Wirtschaftsministeriums verliehen. Im Oktober 2000 folgte dann der Deutsche Solarpreis und im November des gleichen Jahres schließlich der Europäische Solarpreis.

 **Kontakt:** TWiSt, Büro für Tourismus, Wirtschaft und Struktur Landratsamt Rottal-Inn,  
Emmerich Sattler, Tel.: 08561/20-151  
e-mail: [emmerich.sattler@rottal-inn.de](mailto:emmerich.sattler@rottal-inn.de)

## Projekt „ÖKO-PROFIT“ Initiative Bayerischer Untermain

### **Projektidee:**

Das Projekt zielte auf die Erarbeitung von Maßnahmen zur Vermeidung von Umweltbelastungen und Kostenreduzierung. Das aus Agenda-21-Prozessen in Österreich hervorgegangene Vorhaben "ÖKOlogisches PROjekt Für Integrierte UmweltTechnik" ist ein betriebliches Umweltberatungs-Programm, bei dem Städte, Landkreise und Regionen eng mit ansässigen Unternehmen zusammenarbeiten. Gemeinsam mit externer Unterstützung eines Umweltmanagement-Büros sollten praxisnahe Maßnahmen für die teilnehmenden Betriebe erarbeitet und umgesetzt werden. Neu war, dass sich das erste Mal eine gesamte Region an ÖKOPROFIT beteiligte.

### **Projektträger und Partner:**

Initiative Bayerischer Untermain (IBU) in Kooperation mit Landratsamt Aschaffenburg und Arqum GmbH München (Gesellschaft für Arbeitssicherheits-, Qualitäts- und Umweltmanagement GmbH).

### **Umsetzung des Projekts:**

14 Betriebe wurden für die Teilnahme an ÖKOPROFIT gewonnen und mit diesen in monatlichen Workshops alle umweltrelevanten Themen erörtert. Die Beratung vor Ort war eine Kernaufgabe des Projekts. Im Rahmen von ÖKOPROFIT wurden verschiedene Umwelt-Checks bei 5 Vor-Ort-Terminen durch Fachleute von Arqum durchgeführt. Die Workshops dienten zur Erarbeitung eines betriebsspezifischen Umweltmanagement-Systems. Das vom LRA Aschaffenburg initiierte und betreute Projekt wurde vom Regionalmanagement mitfinanziert. Für die Teilnahme mussten die Unternehmen und Institutionen je nach Größe zwischen rund 2700 und 4200 € Eigenanteil bezahlen. Die Landesgewerbeanstalt Nürnberg erstattete Kleinbetrieben bis zu 60 Prozent der Kosten.

### **Projektwirkungen:**

Das Ergebnis am Bayerischen Untermain lässt sich nach vorläufigen Berechnungen der Betreuerfirma Arqum durch eine jährliche Ersparnis von über 660.000 Kilowattstunden Strom, rund 824.000 Kubikmetern Gas, 2,6 Millionen Litern Wasser und 24 Tonnen Papier quantifizieren. Das sind ersparte Kosten im Wert von rund 0,25 Mio. €. Der Kohlendioxid-Ausstoß wird nach Schätzungen von Arqum um ca. 16 Tonnen im Jahr verringert. Als Berechnungsgrundlage diente bisher lediglich jeweils eine von mehreren in den 14 Betrieben



umgesetzten Verbesserungen. Gleichzeitig stieß die Aktion betriebliche Investitionen an, um die Einsparpotenziale auszuschöpfen. Eine neue Reinigungsanlage für Farbcontainer und andere umweltrelevante Investitionen lösten Investitionen in Höhe von über 1 Mio. € aus. Alle 14 teilnehmenden Betriebe erhielten die Auszeichnung „Ökoprofit-Betrieb 2002“. Die Abschlussbefragung aller Betriebe durch das Regionalmanagement zeigte, dass nahezu alle Beteiligten sehr zufrieden mit dem Erfahrungsaustausch und der guten Zusammenarbeit waren. Es ist geplant, das Projekt im Rahmen eines Arbeitskreises „Ökomanagement“ unter Betreuung der IHK und HWK sowie mit Einbindung von zusätzlichen Betrieben fortzuführen.

**Kontakt:** Waltraud Junker, LRA Aschaffenburg, Tel. 06021/394-406; Initiative Bayerischer Untermain; Kerschensteinerstr. 9, 63741 Aschaffenburg, Tel. 06021/880-112, <http://www.bayerischer-untermain.de>



## Projekt „Energiekonzept Landkreis Neumarkt/Opf.“

### Projektidee:

Das Energiekonzept des Landkreises Neumarkt zielte auf eine beteiligungsorientierte Erarbeitung von Strategien zur Stärkung regionaler Stoffkreisläufe.

### Projektträger und Partner:

Ein Innovationskreis aus Kommunalpolitikern, Verwaltungsfachleuten, Handwerkern und Bürgern formierte sich - begleitet vom Regionalmanagement - zur festen Arbeitsgruppe, die sich dem Thema Energie mit viel Engagement widmete. Der Landkreis unterstützte die Ideen und Aktionen ideell, personell und organisatorisch-finanziell.

### Umsetzung des Projekts:

Um einen Beitrag zur Absenkung der CO<sub>2</sub>-Emissionen zu leisten, eine regionale bzw. kommunale Energiepolitik zu entwickeln und Möglichkeiten zu suchen, die regionale Wertschöpfung zu erhöhen, gründete sich im Jahr 1998 das „Energieplenum im Landkreis Neumarkt i.d.Opf.“. Es verstand sich als Plattform für neue Ideen, Impulsgeber, Arbeitsbündnis und Mittler zwischen öffentlichen und privaten Interessen. Das Energieplenum gliedert sich in vier Arbeitskreise, die während der vergangenen Arbeitsphasen einer dynamischen Veränderung unterlagen:

- Energieträger und -versorgung
- Strategien zur Markteinführung
- Biogene Rohstoffe (Holz, Rapsöl)
- Energieeffizienz / Energieproduktivität.

### Projektwirkungen:


Das Energieforum hat in der Zeit von 1998 bis 2002 in vielen Arbeitssitzungen verschiedenste Projektvorschläge erarbeitet und realisiert:

- Schaffung einer Energie-Agentur: Die Anlauf- und Informationsstelle – zunächst in Räumen der REGINA untergebracht, dann ins Landratsamt integriert – berät Bürger und Handwerksbetriebe über Energieeinsparmöglichkeiten und organisiert Informationsveranstaltungen.
- Erstellung einer Informationsmappe unter Mitarbeit der REGINA;
- Erstellung einer Energiebilanz für den Landkreis (bereits in aktualisierter Zweitaufgabe);
- Erarbeitung eines Windenergie-Konzepts in Abstimmung mit der Unteren Landesplanungsbehörde und der Regionalplanungsstelle; die Folge war ein transparenteres Genehmigungsverfahren für mehrere Windkraftanlagen.
- Ausstattung des Kreiskrankenhauses mit einer Sonnenkollektorfläche, die von einem Bürgerverein und Einzelpersonen betrieben wird.
- Ausarbeitung eines Windenergie-Konzepts;
- Erstellung des Teil-Leitbildes „Energie und Umwelt“ im Zuge der Kreis-Leitbildentwicklung;
- Veranstaltung von Energie-Wochen seit 1999 mit jeweils einigen hundert Teilnehmern; Bürger und Betriebe werden so direkt angesprochen und über die Möglichkeiten und Vorteile des Einsatzes von regenerativen Energieträgern informiert. Zwecks Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit wurde ein eigenes Logo geschaffen, das wesentlich dazu beitrug, das Profil des Energieplenums als regionales Netzwerk zu schärfen und den Bekanntheitsgrad zu erhöhen.



## Projekte regionaler Initiativen

- Im Energiebereich sind erste Ansätze der intensiven Öffentlichkeits- und Beratungsarbeit sichtbar: 600 - 700 Anfragen werden vom Energiebüro jährlich bearbeitet. Dies lässt mit hoher Wahrscheinlichkeit annehmen, dass das Thema „Energiebewusstsein“ mittlerweile zum relevanten Diskussionsgegenstand in der Region wurde. Auch der Kreistag und einige Gemeindeparlamente beschäftigen sich seit der Implementierung des Energieplenums regelmäßig mit konkreten Maßnahmen, die ihre Wurzeln im Energiekonzept und der Tätigkeit des Energiebüros haben. Handwerk und Gewerbe profitieren von Investitionsmaßnahmen im Bereich regenerativer Energien und energiesparender Techniken.

 **Kontakt:** REGINA GmbH, Uwe Krappitz, Dr. Grundler-Str. 1, 92318 Neumarkt/Opf.,  
Tel. 09181/907666, [www.regina-nm.de](http://www.regina-nm.de), e-mail: [info@regina-nm.de](mailto:info@regina-nm.de)

## Projekt Regionale Apfelmärkte - Initiative Bayerischer Untermain

### Projektidee:

Der regionale Apfelmarkt sollte ebenso wie ein in Planung befindliches Vermarktungsprojekt für Streuobst-Apfelsaft auf regional erzeugte Produkte aufmerksam machen, um so überflüssige Transporte zu vermeiden. Darüber hinaus zielte die Initiative auf die Sicherung der naturschutzfachlich wertvollen Streuobstbestände der Region, die nur durch regelmäßige – aber (kosten-)aufwändige – Pflege erhalten werden können. Die Idee entstand auf sog. "Streuobstkonzerten" von Umweltverbänden und Landratsämtern und wurde in die Aktivitäten des Regionalmanagements einbezogen.

### Projekträger und Partner:

Veranstalter ist die Initiative Bayerischer Untermain (IBU) gemeinsam mit den jeweiligen Landratsämtern, der Stadt Aschaffenburg und jährlich wechselnden Kommunen im Projektgebiet. Die Initiative organisiert den Apfelmarkt gemeinsam mit einschlägigen Interessenvertretern und -verbänden, z.B. Direktvermarktern, Obsthöfen, Landesbund für Vogelschutz, Landschaftspflegeverband, Gartenbauvereine, Verein für Regionalmarketing, Behörden und Fachschulen. Auch die Gastronomie wartet mit Apfel-Spezialitäten auf. Mittlerweile gehören nahezu 40 Partner zu den festen Teilnehmern der Veranstaltung.



### Umsetzung des Projekts:

Zunächst erforderte das Projekt einen hohen Abstimmungsaufwand, da unterschiedliche Interessen von konventionellen und ökologisch orientierten Anbietern zu koordinieren waren. Das Regionalmanagement bot dafür einen runden Tisch, der schließlich der Idee zum Durchbruch verhalf. Die Gesamtkosten betragen anfänglich ca. 10.000 €/Jahr. Eine degressiv gestaffelte Beteiligung der Initiative und zunehmende Beteiligung der Aussteller verbesserte die Tragfähigkeit des Konzepts. Zusätzlich konnten Sponsoren für die Veranstaltung gewonnen werden. Die Einbindung von Polit-Prominenz (Verbraucherschutzminister, Landräte, OB) und Erlebnis-Aktionen erhöhte den Ausstrahlungseffekt der Veranstaltung.

### Projektwirkungen:

Der Apfelmarkt steht als erste gemeinsame Aktion mit regionalen Produkten als „praktischer“ Erfolg für das Regionalmanagement. Sowohl der 1. Apfelmarkt in Aschaffenburg als auch die 2. Veranstaltung in Klingenberg fanden nach Angaben des Regionalmanagements sehr hohe Resonanz mit bis zu 10.000 Besuchern. Auch in den Medien erreichte das Ereignis eine breite Öffentlichkeit. Durch die 3. Wiederholung im Jahr 2002 in Alzenau bekam der Event zudem identitäts- und bewusstseinsbildenden Charakter. Das Regionalmanagement hofft, dass der Apfelmarkt künftig von den Kommunen der beteiligten Partner-Gebiete selbständig fortgeführt wird. Durch die Apfelmärkte bekamen die Initiatoren neue Unterstützer, auch von engagierten Gemeinden. Als etablierter Event soll der Apfelmarkt künftig die Einführung einer re-





## Projekte regionaler Initiativen

gionalen Streuobst-Marke erleichtern. Erste Kontakte zu 2 größeren und mehreren kleineren Kellereien sind bereits geknüpft, jedoch müssen logistische und wirtschaftliche Fragen noch geklärt werden. Darüber hinaus soll der Apfel als „Sympathieträger“ auch für weitere regionale Produkte den Weg öffnen. Zumindest das Teilziel der Imagestärkung für heimisches Obst ist durchaus gelungen. Der Aufbau einer Streuobstvermarktungsorganisation wird angebahnt. Wenn es gelingt, eine flächendeckende Obstsammlung, -verwertung und -distribution für den Untermain aufzubauen, wird ein wichtige Voraussetzung zur Erhaltung der Streuobstwiesen geschaffen. Die Stadt Aschaffenburg hat im Jahr 2002 erste Schritte für den Aufbau einer Streuobst-Marke in die Wege geleitet.

 **Kontakt:** Initiative Bayerischer Untermain; R. Engelmann, Kerschensteinerstr. 9,  
63741 Aschaffenburg, Tel. 06021/880-112,  
<http://www.bayerischer-untermain.de>

## Handlungsfeld Tourismus und Landwirtschaft

---

### Projekt „Urlaub auf dem Bauernhof“ in der EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land - Traunstein

#### **Projektidee:**

Im regionalen Entwicklungskonzept für die EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein wurden im Wirkungsbereich der Facharbeitsgruppe Landwirtschaft Handlungsbedarfe u.a. in der sozialen Abfederung des laufenden Strukturwandels, der Neuausrichtung der Landwirtschaft und der Verbesserung der Zusammenarbeit von Tourismus und Landwirtschaft identifiziert. Eine Einkommensalternative für Landwirte gerade in Fremdenverkehrsgebieten bietet bekanntermaßen der Urlaub auf dem Bauernhof. Dieser ist auch in der Region nicht neu, es gab jedoch Defizite: Einerseits entsprach in einigen Betrieben das Angebot nicht mehr den heutigen Standards und andererseits stellte das Image als „Billigurlaub für Familien“ ein Hemmnis dar.

#### **Projektträger und Partner:**

Die Initiative kam von zwei Anbietergemeinschaften Urlaub auf dem Bauernhof auf der bayerischen Seite (Rupertwinkel-Berchtesgaden, Chiemgau) und vom Landesverein Urlaub auf dem Bauernhof Salzburg. Projektträger sind die Anbietergemeinschaft Rupertwinkel im Maschinenring Laufen und die Salzburger Land Tourismus GmbH. Begleitet von Experten aus Tourismus und Landwirtschaft (EuRegio-Fachgruppe) wurden die Angebotsgestaltung, das Marketing und die Schulungsangebote erarbeitet. Für das Projektmanagement wurde eine Kleingruppe mit konkreten Umsetzungsaufgaben sowie eine Großgruppe mit Beiratsfunktion eingesetzt. So war die Beteiligung der jeweiligen Anbietergemeinschaften (Landwirtschaft) und der Tourismusorganisationen gewährleistet.

#### **Projektumsetzung:**

Die Umsetzung wurde bzw. wird in drei Phasen vollzogen, für die jeweils eine eigenständige Finanzierung unter Ausnutzung einer Förderung aus INTERREG aufgestellt wurde:

1. Hebung des Images um die Schere zwischen dem Image als Billigurlaub für Familien mit geringem Einkommen und der realen Situation, die von hohen Investitionen in die touristische Nutzung der Bauernhöfe geprägt ist, zu beheben. Hierzu wurde ein preisgekrönter Imageprospekt „Urlaub auf dem Bauernhof – Eine Reise durch die Jahreszeiten“ herausgegeben. Dieser zeigt bäuerliche Tätigkeiten und mögliche Aktivitäten der Gäste nach einzelnen Jahreszeiten, erklärt Bauernweisheiten, bietet Rezeptideen und eine Kräuterkunde. Begleitet wird er von diversen Marketingaktionen, wie z.B. Werbekooperationen mit Firmen, Direct-Mailings und einem gemeinsamen Internet-Portal.
2. Durchführung von Fortbildungsmaßnahmen wie EDV-Kurse, Kneipp- und Gesundheitskurse, Schulungen für Natur- und Landschaftsführer sowie Workshops zur Persönlichkeitsbildung; anschließend verstärkte Fortbildung im Bereich der Qualitäts- und Angebotsentwicklung, um zielgruppenadäquate Diversifizierungen zu erreichen, etwa durch Spezialschulungen über Familien- und Gesundheitsurlaub. In die Fortbildung eingebunden wurde der Erfahrungsaustausch im Rahmen grenzüberschreitender Lehrfahrten.
3. Entwicklung und Umsetzung zielgruppenorientierter Marketingmaßnahmen v.a. für Radtouristen, Familien und Wellness-Urlauber.

### **Projektwirkungen:**

Die Auslastung im Tourismus ist von zu vielen Faktoren abhängig als dass nach der kurzen Projektlaufzeit bereits Erfolge zuverlässig messbar wären. Dies wird sich erst im langjährigen Mittel und unter Berücksichtigung allgemeiner Trends zeigen. Eine Anfang 2003 durchgeführte Gästebefragung zeigte aber ein sehr gutes Echo auf das hohe Qualitätsniveau der Anbieter. Die Anbieter registrierten zudem eine deutliche Steigerung der Nachfrage, wie Salzburger Erhebungen ergaben. Voraussetzung dafür war, dass durch das differenzierte Kursangebot die Qualität deutlich gesteigert und das Image dieser Urlaubsform durch die Marketingaktivitäten erheblich verbessert wurden.

### **Kontakte:**

1. EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein, Steffen Rubach, Sägewerkerstr. 3, D 83395 Freilassing, Tel.: 0049 8654/497180, [www.euregio.sbg.at](http://www.euregio.sbg.at), e-mail: [office.euregio@tzf.de](mailto:office.euregio@tzf.de)
2. Anbietergemeinschaft "Urlauf auf dem Bauernhof Rupertiwinkel", Rosemarie Reiter, 0049 8684/358
3. Landesverband „Urlauf auf dem Bauernhof Salzburg“, Gabriele Stadler, 0043 662/870571248

## Projekt „PLINGANSER“ im Landkreis Rottal-Inn

### Projektidee:

Der Name PLINGANSER geht zurück auf Georg Sebastian Plinganser, der als Pfarrkirchener Pflegegerichtsschreiber im 18. Jahrhundert die Rottaler Bauern bei ihrem Aufstand gegen die österreichische Besatzungsmacht anführte. Die Grundidee dieses Projektes sieht einen ganzheitlichen Ansatz auf der Basis biologischer landwirtschaftlicher Produkte vor. Die verkauften Produkte, deren Herstellung und Verarbeitung einer strengen Ökokontrolle unterliegt, stammen alle aus Rottaler Biobauernhöfen und sind mit der PLINGANSER-Wertmarke, einer Art Gütesiegel, versehen.



### Projektträger und Partner:

Die Organisation und die Koordination des Projektes erfolgt durch das Büro für Tourismus, Wirtschaft und Struktur (TWiSt) im Landratsamt Rottal-Inn. Kooperationspartner sind das Amt für Landwirtschaft und Ernährung, 10 Landwirte, 11 Gastwirte, 9 Bäckereien, 3 Metzger, 1 Müller, 6 regionale Brauereien und 4 Getränkemärkte. Das Projekt wird aus Mitteln des Freistaates Bayern und der EU im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative LEADER gefördert. Die Ko-Finanzierung erfolgt durch den Landkreis.

### Umsetzung des Projekts:

Das Projekt PLINGANSER wurde im Oktober 1996 mit Bio-Rindfleisch gestartet. Nachfolgend wurde im November 1997 das PLINGANSER-Brot und im April 1998 das Bio-Fleisch (Schweinefleisch und Wurstspezialitäten) ins Leben gerufen. Im Anschluss daran kamen noch die PLINGANSER-Produkte Bier, Fruchtsäfte, Schnaps und Most, Honig und Feldgemüse auf den Markt. Die Realisierung des PLINGANSER-Projektes soll einen schrittweisen Bewusstseinswandel in der Bevölkerung bewirken und über die Landkreisgrenzen hinaus ausgeweitet werden. Innerhalb der Inn-Salzach-EUREGIO, einem Zusammenschluss bayerischer und österreichischer Gebietskörperschaften, werden dafür Partner gesucht. Auch mit ausländischen Regionen, z.B. in Italien, wurde ein Informations- und Produktaustausch initiiert.



### Projektwirkungen:

Als ökonomische Effekte des Projektes sind die Kaufkraftbindung in der Region, die Existenzsicherung der Landwirte und die Unterstützung des Handels und Handwerks durch Werbemaßnahmen, die zu einer Imageaufbesserung und Absatzsteigerung führen, zu sehen. Ferner werden Natur und Umwelt durch die Förderung des ökologischen Landbaus, die Erhaltung der bäuerlichen Kulturlandschaft im Landkreis und die Verkürzung der Transportwege gesichert. Durch die Schaffung einer regionalen Identitätsbildung und regionaler Kooperationsstrukturen zwischen Produzent, Handel, Gastronomie und Konsumenten sind außerdem Synergieeffekte zu erkennen.

 **Kontakt:** TWiSt, Büro für Tourismus, Wirtschaft und Struktur, Landratsamt Rottal-Inn, Emmerich Sattler, Tel.: 08561/20-151, e-mail: [emmerich.sattler@rottal-inn.de](mailto:emmerich.sattler@rottal-inn.de)

Projekt „NEU-Markt“® - definierte regionale Qualität  
REGINA GmbH Neumarkt/Opf.

### **Projektidee:**

Der regionalen Vermarktung maßen die Initiatoren der Entwicklungsgesellschaft REGINA GmbH Neumarkt i.d.Opf. von Beginn an einen hohen Stellenwert bei. Neben bewusstseinsbildenden Maßnahmen sollte mit der Einführung eines regionalen Markenprogramms die regionale Wertschöpfung und das Image heimischer Nahrungsmittel erhöht werden. Außerdem sollte den Landwirten verstärkt "Hilfe zur Selbsthilfe" geboten werden. Eigeninitiativen zum Beispiel im Bereich der Direkt- und Regionalvermarktung wurden deshalb fachlich unterstützt.

### **Projektträger und Partner:**

REGINA GmbH, Anbietergemeinschaft der Ökobetriebe GdbRmbH, Unternehmer, Landwirte

### **Umsetzung des Projekts:**

Die regionale Vermarktung konzentriert sich im Wesentlichen auf regionale Produkte aus landwirtschaftlicher Erzeugung. Ihre Verfügbarkeit und Qualität sollte über vielfältige Maßnahmen sichergestellt werden. Davon erwiesen sich zwei Wege als praktikabel, für die Fördermittel des bayerischen LEADER II-Programms akquiriert wurden:

- Der Aufbau einer Dachmarke mit Leitprodukten,
- die Einrichtung einer Produkt-Koordinationsstelle.

Nach intensiver Aktivierungsarbeit konnte z.B. eine Anbietergemeinschaft für Öko-Markenfleisch unter dem Dach der Regionalmarke gegründet werden. Außerdem ergaben sich funktionierende Kooperationen mit Handwerk und Gastronomie, die für eine verbrauchernahe Bereitstellung der Erzeugnisse aus der Region unbedingt notwendig waren; eine geplante intensivere Zusammenarbeit mit einer Molkerei kam jedoch nicht zustande.

### **Projektwirkungen:**

Beispielhaft werden drei zentrale Projekte der Regionalvermarktung dargestellt.

#### **Leitprojekt Regionalmarke "NeuMarkt"**

Im Geschäftsbereich Regionale Vermarktung wurde ein Regionales Markenprogramm im Auftrag der REGINA GmbH aufgebaut. Leitgedanke war eine für den Verbraucher klar und leicht erkennliche Auszeichnung regionaler Produkte durch ein einheitliches Herkunftslogo. Gleichzeitig sollte die Regionalmarke als identitätsstiftende Klammer dienen, um die Zusammenarbeit von Einzelbetrieben zu ermöglichen. Nach marketingtechnischen Überlegungen wurden dem Verbraucher ein einheitliches Grund-Layout offeriert, das produktbezogen für verschiedene Erzeugungs- und Qualitätsbereiche angepasst wurde. Dies war auch notwendig, um eine Unterscheidung zwischen ökologisch und konventionell erzeugten Produkten bei gleicher regionaler Herkunft zuzulassen.



Für beide Regionalmarken gelten folgende Kriterien, die vom Markenträger REGINA GmbH als Voraussetzung für die Vergabe des Logos verwendet werden:

- garantierte Herkunft aus der Region des Landkreises Neumarkt i.d.OPf. (plus Pufferzone)
- klare Erzeugungs- und Qualitätskriterien
- Förderung der bäuerlichen Landwirtschaft und damit Erhalt der Kulturlandschaft.

## Projekte regionaler Initiativen

Eine spürbare Stärkung erfuhr das Markenprogramm durch den Beitritt mehrerer größerer Produzenten und Verarbeiter im Landkreis. So nutzen die Unternehmen Lammsbräu Neumarkt (Bier, Säfte), Jurafleisch (Öko-Fleisch) und Burgis (Kartoffelprodukte) das regionale Herkunftszeichen; insgesamt wird „Neu-Markt“ von rd. 120 beteiligten Akteuren in der Landwirtschaft und im Handel unterstützt, die über 1,2 Mio. € markenbezogenen Umsatz erwirtschaften.

### **Teilprojekt „Das Kreislaiberl“**

Es handelte sich um ein klassisches Regionalvermarktungsprojekt, bei dem ca. 15 Bäckereien, 1 Mühle und 8 Landwirte gemeinsam ein neues Produkt in einem arbeitsteiligen System auf den Markt brachten. Die Landwirte verzichteten auf den Einsatz von chemischem Pflanzenschutz in der Getreideproduktion und erhielten dafür einen deutlichen Mehrpreis von ca. 10 €/dt. Die Bäckereien stellten das Roggenmischbrot aus reinem Natursauerteig und Jodsalz her. Auf den Einsatz von chemischen Backhilfsmitteln und Konservierungsstoffen wurde verzichtet. Im ersten Jahr wurden 63 t, im zweiten und dritten Jahr ca. 120 t Mehl über diese Produktschiene verarbeitet.

Das Kreislaiberl hatte sich innerhalb kurzer Zeit als Imageträger für die „Botschaft“ der Regionalvermarktung sehr gut etabliert. Allerdings fand die Idee – ohne Verwendung des Markenzeichens und der Kriterien – zahlreiche Nachahmer im Handwerk. Grundsätzlich stellte sich den Organisatoren das Problem der Akzeptanz im Handwerk, da viele Anbieter bislang schon ihre Waren aus der Region bezogen und v.a. der zusätzliche Aufwand gescheut wurde.

Leider wurde im Jahr 2002 die Initiative nicht weiterverfolgt, da sich die Kooperationsbetriebe nicht auf die vertragliche Fortführung der Produktions- und Verarbeitungsbedingungen einigen konnten. Dennoch könnte die Idee, „Regionales Brot“ als Imageträger für Regionen zu verwenden, ein übertragbares Startprojekt auch für andere Regionen sein.

### **Teilprojekt „NeuMarkter Käsekreisel“**

Die einzige im Landkreis liegende Hofkäserei vertreibt ihre gesamte Produktpalette unter dem Dach der Regionalmarke. Der Betrieb hat erst 1998 mit der Produktion begonnen und stellt mittlerweile ca. 15 Rohmilchkäsesorten aus ca. 150.000 Liter Milch pro Jahr her. Das Absatzvolumen hat sich durch die Kombination von Direkt- und mehrstufigem Vertrieb außergewöhnlich gut entwickelt. Derzeit werden Überlegungen angestellt, die Hofkäserei auszubauen, um auch im Lohnbetrieb z.B. für Ziegenmilch-Betriebe in der Oberpfalz Käse herstellen zu können.

### **Teilprojekt „Koordinationsstelle für regionale und ökologische Produkte – Belieferung von Regionaltheken“**


Im Rahmen dieses Teilprojektes schlossen sich Öko-Betriebe des Landkreises (derzeit 33 Betriebe aus den Verbänden Bioland, Naturland und Demeter) in Form einer GdbRmbH zusammen, um ihre Ökoprodukte gemeinsam regional und überregional zu vermarkten. Eine Besonderheit ist der Einsatz eines zentralen Produktkoordinators, der sowohl die logistische Abstimmung als auch Kundenakquisition, Kundenpflege und Auslieferung organisiert.

Ziel ist - wie auch im Regionalmarkenprogramm - die Vermarktung der Produkte an den Lebensmitteleinzelhandel, Kantinen und die Gastronomie. Mit dem Einsatz des freiberuflichen Produktkoordinators, der über die Ökoschiene hinaus die gesamten Regionalprodukte anbietet, sind dafür beste Voraussetzungen geschaffen worden. Die abnehmende Hand kann durch den gemeinsamen Einsatz der zur Verfügung stehenden Logistik kostengünstiger beliefert werden. Zudem bietet die Teilnahme am Markenprogramm dem Einzelhandel die Sicherheit, dass kontrollierte Produkte aus den Zulieferbetrieben in die Regale gelangen.

## Projekte regionaler Initiativen

Über die Hauptprodukte Rind-, Schweine- und Lammfleisch sowie Gemüse (Öko-Produkte), Rohmilchkäse, Fisch (konventionell Erzeugung) werden aktuell ca. 0,5 Mio. € Umsatz, zusätzlich zum Direktvertrieb der beteiligten Landwirte, erzielt. Ohne die Nutzung der Regionalmarke wäre diese Form des mehrstufigen Vertriebs in sogenannten Regionaltheken des Nahrungsmittel-Handwerks, des Einzelhandels und in der Gastronomie, insbesondere aber im Großraum Nürnberg, nicht so fruchtbar.

Das Kooperations-Modell hat auch für andere Regionen Pilotcharakter. Das Vorhaben wurde nach Ende des Förderzeitraums ausschließlich aus den Beiträgen der beteiligten (Öko)-Landwirte über eine Provisionsbeteiligung finanziert. Das Absatzvolumen soll durch die Gewinnung neuer Abnehmer im Ballungsraum Nürnberg, die Erhöhung der Käuferzahl und der durchschnittlichen Ausgaben für Regionalprodukte ausgeweitet werden. Lieferfähigkeit und Logistik der Anbietergemeinschaft müssen dann nochmals verbessert werden.

 **Kontakt:** REGINA GmbH, Uwe Krappitz, Dr. Grundler-Str. 1, 92318 Neumarkt/Opf.,  
Tel. 09181/907666, [www.regina-nm.de](http://www.regina-nm.de), e-mail: [info@regina-nm.de](mailto:info@regina-nm.de).



## Projekt „Betriebsspezialisierung Radprofis“ in der EuRegio Salzburg – Berchtesgader Land - Traunstein

### Projektidee:

Aufgrund von Strukturunterschieden hinsichtlich Saison und Struktur im Tourismus mussten Zusammenarbeitsfelder außerhalb bestehender Kernangebote gesucht werden. Das Thema Radtourismus hat sich von der Marktlage her und wegen der grenzüberschreitend hohen Eignung angeboten. Nördlich der Alpen zwischen Chiemsee, Waginger See bis hinüber zu den Salzburger Flachgauseen gibt es flaches Gelände mit Eignung für Familienradeln; die bergige südliche Eu-Regio ist für die Zielgruppe der Mountainbiker gut eignet.

### Projektträger und Partner:

Projektträger sind die in der Facharbeitsgruppe Tourismus vereinten Tourismusverbände Berchtesgader Land, Chiemgau und die Salzburger Land Tourismus GmbH als Zusammenschluss der Tourismusverbände des Landes Salzburg. Es ist ferner eine Projektgruppe zur Angebotsentwicklung gebildet worden, in der sich zahlreiche Beherbergungsbetriebe engagierten und aus der die Gründung eines Vereins hervorging. Bei Maßnahmen zur Schließung von Lücken im Radwegenetz fand zudem eine Kooperation mit der eigens eingerichteten Projektgruppe Radwegenetz und den Verkehrsplanern statt.

**Ferien  
und Radeln**

**Chiemgau**

**Berchtesgader Land**

**Salzburger Land**



### Umsetzung des Projekts:

Dem eigentlichen Projekt „Betriebsspezialisierung Radprofis“ waren Maßnahmen vorausgegangen:

- Analyse des Radwegenetzes und Abgabe von Ausbauempfehlungen an die Gemeinden,
- Erstellung einer Radwanderkarte/ Versand per Direct Mailing bzw. kostenlose Abgabe.

Als Hemmnis für gemeinsame Angebote und Vermarktungsaktivitäten stellten sich Unterschiede in den „Philosophien“ heraus (Fernradweg versus sternförmige Touren). Über den Erfahrungsaustausch zeigte sich, dass im langgestreckten Gebirgstal das Prinzip „jede Nacht woanders“, im Flachland das Prinzip „mehrere Nächte in einem Haus“ vorteilhaft ist. Seither akquiriert auch die Salzburger Land Tourismus GmbH Betriebe, die den Radurlauber eine Woche in ihrem Haus aufnehmen; zusätzlich wurde jedoch auch eine einwöchige, pauschal buchbare „internationale Salz- und Seentour“ entwickelt, die Chiemgau, Salzburger Land und Berchtesgader Land umfasst und bei welcher der Gast jede Nacht in einem anderen Betrieb nächtigt.

Die spezialisierungsbereiten Beherbergungsbetriebe haben sich in einem Verein organisiert, so dass aus den Mitgliedsbeiträgen kleine Maßnahmen finanziert werden können. Sie haben sich nach einheitlichen, im Land Salzburg bewährten Kriterien, als Radhotel bzw. bei nicht-vollständiger Erfüllung der Kriterien als radfreundlicher Betrieb klassifizieren lassen und sind durch eine Fahne gekennzeichnet. Nach Erstellung eines Mountainbike-Konzeptes fanden sich auch interessierte Betriebe im Gebirge.

Auf Basis dieses definierten Angebots wurde ein gemeinsames Marketingkonzept entwickelt, dessen Umsetzung durch die EU-Gemeinschaftsinitiative INTERREG gefördert wird und welches auf 3 Säulen basiert:



## Projekte regionaler Initiativen

- Die kostenlose Radübersichtskarte in einer Auflage von 120.000 Stück jährlich;
- ein zielgruppenorientierter Radkatalog für die Zielgruppen „Familien- und Genussradler“, „Tourenradler“ und „Mountainbiker“ (seit 2002, Auflage: 120.000 Stück);
- gemeinsamer Internetauftritt (<http://www.radwandern.com>) mit einer zielgruppenorientierten Ergänzung für Mountainbiker (<http://www.bergradler.com>).

### **Projektwirkungen:**

Für die Beherbergungsbetriebe bietet das Projekt eine Gelegenheit, sich in einem interessanten und boomenden Segment zu positionieren. Sie haben je nach Bettenzahl zwischen 1.500 und 2.500 €, zusammen über 50.000 € in ihr Angebot für Radfahrer (Werkzeug, Fahrradständer, Gepäckdienste usw.) investiert. Wegen ihres finanziellen Engagements beschäftigen sie sich intensiv mit dem Thema, so dass die Aktionen expandierten und sich damit auch der Kenntnisstand der Betriebe über Radtouren sowie über die besonderen Bedürfnisse der Radtouristen, letztendlich die Angebotsqualität insgesamt, erheblich erhöht hat.

### **Kontakt:**

1. EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein, Steffen Rubach, Sägewerkerstr. 3, D 83395 Freilassing, Tel.: 08654/497180, [www.euregio.sbg.at](http://www.euregio.sbg.at), e-mail: [office.euregio@tzf.de](mailto:office.euregio@tzf.de)
2. Salzburger Land Tourismus GmbH, Gästeservice Tennengau, Franz Pölzleitner, 0043 6245/70050-60
3. Tourismusverband Chiemgau, Johann Träg, 0049 861/58333

## Projekt „1. Bayerisches Königinnen-Treffen“ im Landkreis Tirschenreuth

### **Projektidee:**

Die Idee zu diesem Treffen entstand aus dem Jahresthema des Initi**AKTIV**Kreises Tirschenreuth e.V., das 2002 unter dem Motto „Ernährung“ veranstaltet wurde. Bayerische Produktköniginnen wurden ins Stiftland eingeladen, um ihre regionalen Erzeugnisse vorzustellen. Gleichzeitig sollte auch die regionale Wirtschaft von der königlichen Präsenz profitieren. Und nicht zuletzt sollte durch die „Hoheiten“ der Landkreis nach außen als Gesundheits- und Urlaubsregion bekannt gemacht werden.

### **Projektträger und Partner:**

Organisiert wurde das „1. Königinnentreffen im Landkreis Tirschenreuth“ von Akteuren des Initi**AKTIV**Kreises Tirschenreuth in Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement des Landkreises. Die Kosten wurden von Sponsoren getragen. Hauptsponsoren waren das Sibyllenbad, die Kommunen Waldsassen und Neualbenreuth, zwei regionale Unternehmen, die Sparkasse sowie die beteiligten Gastwirte und Beherbergungsbetriebe.

### **Umsetzung des Projekts:**

Nach Zusage der Produktköniginnen musste das Themenspektrum mit den Akteuren organisiert werden. In kleinen Gruppen wurden die wichtigsten Entscheidungen getroffen. Engagierte Gastwirte verpflegten die Königinnen und das Organisationsteam während des Wochenendes kostenlos und präsentierten regionale Spezialitäten. Im Sibyllenbad konnten alle teilnehmenden Königinnen einen Wellness-Abend genießen. Darüber hinaus wurden weitere Programmpunkte eingeplant wie eine Landkreis-Rundfahrt, ein Nordic-Walking-Kurs, ein Empfang im Bibliotheksaal des Klosters in Waldsassen und eine „königliche“ Autogramm-Stunde. Vorbereitete Pressemappen, eine anschließend produzierte Foto-CD sowie Rundfunkberichterstattung rundeten das 1. Königinnentreffen mediengerecht ab.



### **Projektwirkungen:**

Die erwartete Resonanz in den Medien, v.a. der Presse wurde erreicht. Auch überregionale Zeitungen wie die „Süddeutsche Zeitung“ berichteten über den Besuch der Hoheiten im Landkreis Tirschenreuth. Der Bayerische Rundfunk sendete einen halbstündigen Beitrag über das Königinnentreffen. Das Sibyllenbad verbuchte angesichts des Events einen großen Werbeeffect, der auch nach der Veranstaltung noch an den Besucherzahlen zu messen war. Das Ziel, die Tirschenreuther Urlaubsregionen kontinuierlich bekannter zu machen, wurde erreicht. Ebenso dürfte die Veranstaltung eine Werbung für die Qualität regionaler Produkte gewesen sein.

**Kontakt:** Initi**AKTIV**Kreis Tirschenreuth e.V./Landratsamt Tirschenreuth,  
Florian Rüh, Regina Stretz, Mähringer Str. 7, 95643 Tirschenreuth,  
Tel.: 09631/88-442, [www.initiaktivkreis.lkr-tir.de](http://www.initiaktivkreis.lkr-tir.de)

## Handlungsfeld Bildung und Kultur

---

### Projekt NaturKunstRaum Neubürg in der Region „Rund um die Neubürg-Fränkische Schweiz“

#### **Projektidee:**

Im Oktober 2002 organisierte die Entwicklungsgesellschaft „Rund um die Neubürg-Fränkische Schweiz“ ein bedeutendes „Land Art“-Projekt auf dem zentral gelegenen Berg der Region, der „Neubürg“. 10 Künstler aus Deutschland, der Schweiz und Frankreich haben sich intensiv mit der Landschaft und der besonderen Atmosphäre der Neubürg auseinandergesetzt und ihre Empfindungen in unterschiedlichen Werken zum Ausdruck gebracht.

#### **Projektträger und Partner:**

Das Projekt NaturKunstRaum Neubürg wird getragen von der Regionalen Entwicklungsgesellschaft "Rund um die Neubürg - Fränkische Schweiz" und der Regionalen Entwicklungsagentur des Landkreises Bayreuth. Für die künstlerische Beratung und Konzeption wurde ein Künstler aus der Region hinzugezogen. Finanzielle Unterstützung erfuhr das Projekt durch die Oberfrankenstiftung e.V., die Sparkassenstiftung und den Landkreis Bayreuth.

#### **Umsetzung des Projekts:**

Auf die internationale Ausschreibung in Fachzeitschriften und via Internet bewarben sich etwa 230 Künstler. Eine Jury wählte 53 Künstler aus, die zu einem Kolloquium mit einer Begehung der Neubürg eingeladen wurden. Schließlich entschied sich die Jury für zehn Werke von Künstlern aus ganz Europa. In die Endauswahl kamen auch zwei Künstler aus der Region. Die Werke wurden zwischen September und November 2002 zum Teil vor Ort gefertigt und installiert. Für die einzelnen Objekte wurden Patenschaften an die Bevölkerung vergeben, unter anderem auch an Schulklassen. Inzwischen finden Führungen durch einen der Paten und einen beteiligten Künstler statt. Ein Ausstellungskatalog und ein Informationsfaltblatt erscheinen im Frühjahr 2003.



#### **Projektwirkungen:**

Das in einigen Bevölkerungsgruppen zunächst umstrittene Projekt hat ein enormes Presseecho verursacht. Der Bekanntheitsgrad der Neubürg sowie der Region wurde deutlich verbessert. An schönen Wochenenden sind einige Hundert Besucher auf der Neubürg. Mit dem NaturKunstRaum Neubürg wurde eine weitere Attraktion im Bereich Fremdenverkehr in der Region um die Therme Obersees geschaffen. Inzwischen liegen erste Anfragen nach Führungen zum NaturKunstRaum Neubürg von Reisegruppen vor. Langfristige Wirkungen auf die Gastronomie zeichnen sich ab. Das Projekt führte zu einer verstärkten Identifikation mit der Region und dient der Werbung für die Region nach außen.

**Kontakt:** Regionale Entwicklungsgesellschaft „Rund um die Neubürg-Fränkische Schweiz“, Gabriela Leitl, Tel. 09279/923-241, [www.neubuerg-fraenkische-schweiz.de](http://www.neubuerg-fraenkische-schweiz.de), e-mail: [info@neubuerg-fraenkische-schweiz.de](mailto:info@neubuerg-fraenkische-schweiz.de)

Projekt „Als Friesen Preußen waren“  
– ein regionales Kulturprojekt<sup>9</sup>

**Projektidee:**

Im Jahr 1997 führte die Kulturagentur in Aurich das Projekt „Als Friesen Preußen waren“ durch. Die Initiatoren wollten das in Vergessenheit geratene preußische Kapitel ostfriesischer Vergangenheit beleuchten. Ziel des Projektes war es, die Bevölkerung zu einer Beschäftigung mit der eigenen Geschichte zu motivieren und sie an der kulturellen Weiterentwicklung der Region zu beteiligen.

**Projektträger und Partner:**

Projektträger war die „Ostfriesische Landschaft“, ein regionales Kulturparlament und direkter Nachfolger einer 500 Jahre alten ständischen Vertretung für Ostfriesland. Heute



ist die „Landschaft“ eine regionale Körperschaft öffentlichen Rechts. Als Projektpartner engagierten sich die zwölf Museen des Museumsverbundes Ostfriesland, Darsteller des Theater Bremen, das Spektakulum Kulturinitiative sowie die Friesenbühne Emden. Dank einer starken Resonanz in der Region waren auch viele Wirtschaftsakteure bereit, das Projekt finanziell zu unterstützen. Die Kosten in Höhe von insgesamt ca. 0,6 Mio. € für alle Bausteine des Projektes bestritt die Kulturagentur zu 25% aus Sponsorengeldern v.a. von regionalen Klein- und Mittelberieben.

**Umsetzung des Projekts:**

Das Projekt bestand aus koordinierten Ausstellungen des Ostfriesischen Museumsverbundes und der Veröffentlichung begleitender kulturhistorischer Materialien. Zudem griffen die Konzerte des „Musikalischen Sommers“ das Thema auf und es erschien eine kulturhistorische Broschüre mit dem Titel „Fritz und Friesen“. Der attraktivste Baustein des Projektes, der vom starken Engagement der Bevölkerung lebte, war eine fiktive Inspektionsreise des Königs Friedrich II. in die preußische Provinz Ostfriesland. Zehn Tage reiste er, dargestellt von einem Bremer Schauspieler, mit seinem Gefolge in historischen Kostümen von einem Museumsstandort zum nächsten. Örtlich engagierte Gruppen, wie z.B. Schulen und Vereine, empfingen den König. Sie spielten historische Begebenheiten nach und stellten Bezüge zu aktuellen politischen Fragen her.

**Projektwirkungen:**

Mehr als 3.500 Bürgerinnen und Bürger der Region beteiligten sich an dem theatralischen Kulturspektakel. Mehr als 50.000 Gäste erlebten das Projekt, mit dem Ostfriesland sich seinen ganz eigenen und lebendigen Geschichtsunterricht verschaffen konnte. Zu den größten Erfolgen des Projektes zählt die ungewohnte Kooperation zwischen regionalen Akteuren und Verbänden, die bislang keine Gemeinsamkeiten miteinander teilten. Die Region wuchs durch das Projekt nach innen zusammen und ihre Bewohner lernten einander neu kennen.

Nach außen verschaffte das Projekt der Region Ostfriesland eine nie da gewesene Beachtung in der Öffentlichkeit. Die Kulturagentur betrieb eine aktive und professionelle Öffentlichkeitsarbeit, für die sie konventionelle Instrumente ebenso einsetzte wie das Internet.

**Kontakt: Ostfriesische Landschaft – Kulturagentur, Uda von der Nahmer,  
Tel.: 04941/179957, e-mail: kultur@ostfriesische Landschaft.de**

<sup>9</sup> Informationen aus Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung: Gute Beispiele einer nachhaltigen regionalen Raum –und Siedlungsentwicklung – Handbuch, Nr.1/2000, Bonn.

Projekt „Limesführungen“  
Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg mbH

**Projektidee:**

Vom Limes als römischer Grenze, die etwa zwischen 100 n. Chr. und 260 n. Chr. zu einer wichtigen Anlage mit Wachtürmen und Mauer ausgebaut wurde, ist nur an wenigen Stellen noch ein Schuttwall im Gelände zu erkennen. In unregelmäßigen Abständen sind auch Wachtürme am Limes freigelegt. Hier informieren zwar teilweise kleine Schilder über den Bau als Wachturm, weitere Informationen fehlen jedoch. Derzeit beantragen die vier Bundesländer Rheinland-Pfalz, Hessen, Baden-Württemberg und Bayern, den Limes in die Liste der Weltkulturgüter der UNESCO aufzunehmen. In diesem Zusammenhang soll der Limes in der Region Hesselberg schrittweise als archäologische „Entdeckungsmeile“ erschlossen werden. Um den Vorlauf bis zur Umsetzung ab 2003 zu überbrücken und bereits jetzt verstärkt auf den Limes hinzuweisen, wurde das Projekt „Limesführungen“ begonnen. Dabei stehen auch die Stärkung des Heimatbewusstseins sowie die Information über die regionalen Kulturgüter im Mittelpunkt.

**Projektträger und Partner:**


Projektträger ist die Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg, die mit Hilfe archäologischer Fachkräfte die Führungen konzipierte und in unregelmäßigen Abständen durchführt. Der Projektträger arbeitet eng mit den Schulen in der Umgebung zusammen. Dies war auch aus didaktischer Sicht bei der Entwicklung des Führungskonzeptes wichtig. Auf Dauer sollen auch Partner im Bereich Tourismus und Naherholung gewonnen werden.

**Umsetzung des Projekts:**

Das Führungskonzept wurde mit Arbeitsblättern in mehreren altersstufengerechten Versionen entwickelt und wird seit Juni 2002 angeboten. Durch Abbildungen, Rekonstruktionszeichnungen und Pläne wird an ausgewählten Punkten Geschichte vor allem für Schulklassen lebendig vermittelt. Die Führung findet meistens am Limes zwischen Mönchsroth und Weitingen auf einer Strecke von etwa 6 km statt (Dauer etwa 3,5 Stunden). Während der Wanderung wird an ausgewählten Standorten das Wissen um den römischen Limes vermittelt. Anfangs nur für Schulklassen konzipiert, erweiterte das Team der Entwicklungsgesellschaft das Angebot im Herbst 2002 für die Zielgruppe „Erwachsene“. Um auf Interessierte besser eingehen zu können, kann das Führungsangebot individuell angepasst werden.

**Projektwirkungen:**

Im Juni und Juli 2002 konnten bereits fünf Schulklassen mit etwa 120 Schülern geführt werden. Die Schüler stammten teils aus der unmittelbaren Umgebung und kannten teilweise auch Abschnitte des Weges. Gleichwohl erlebten sie durch die Führung ein völlig neues Bild ihrer Heimat. Am Tag des offenen Denkmals (September 2002) wurden ebenfalls Limesführungen angeboten. Hier konnten sich bei fünf Führungen über 160 Kinder und Erwachsene zum Limes sachkundig informieren. Die Schutzbedürftigkeit des kaum noch sichtbaren Bodendenkmals Limes kann sehr gut vermittelt und so in die Bevölkerung getragen werden. Aufgrund der guten Nachfrage werden die Führungen weiterhin angeboten und ab 2003 auf den neu entstehenden Römerpark Ruffenhofen ausgeweitet.

 **Kontakt:** Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg mbH, Ute Vieting,  
Tel.: 09836/970 772, Hauptstraße 11 – 91743 Unterschwaningen;  
oder Außenstelle Wittelshofen, Herr Dr. Pausch, Tel. 09854/205;  
[www.region-hesselberg.de](http://www.region-hesselberg.de), [info@region-hesselberg.de](mailto:info@region-hesselberg.de)



## Handlungsfeld Flächennutzung / Siedlungsentwicklung

---

### Projekt „Interkommunales Entwicklungskonzept Deggendorf – Plattling – Stephansposching (IKE)“

#### **Projektidee:**

Im Teilraumgutachten Deggendorf/Plattling haben die Gutachter darauf hingewiesen, dass der Raum südlich der Donau zwischen Deggendorf, Plattling und Stephansposching wegen seiner ungeordneten Nutzungsstruktur und der eher willkürlich verlaufenden Stadtgrenze zwischen Deggendorf und Plattling über das Gutachten hinaus einer vertieften planerischen Bearbeitung bedarf. Daraufhin fanden 1997 erste Gespräche zwischen den Gutachtern und den für die Stadt- und Ortsplanung zuständigen Stellen in Deggendorf, Plattling und Stephansposching statt. Im Mai 1998 wurde eine Planergemeinschaft von den drei Gemeinden mit der Erarbeitung des „Interkommunalen Entwicklungskonzepts Deggendorf – Plattling – Stephansposching (IKE)“ beauftragt.

#### **Projektträger und Partner:**

Der Auftrag zur Erstellung des IKE wurde ohne Förderung durch das Bayerische Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen erteilt, was das starke Interesse der beteiligten Gemeinden Deggendorf, Plattling und Stephansposching an einem Planungskonzept für diesen Bereich des Teilraumes Deggendorf/Plattling unterstreicht. Die operative Umsetzung des Konzeptes liegt bei den zuständigen Verwaltungsvertretern der drei Kommunen bzw. der Koordinierungsgruppe des Teilraumes Deggendorf/Plattling.

#### **Umsetzung des Projekts:**

Im Laufe der Erarbeitung des Konzeptes wurden vier Szenarien der möglichen Entwicklung des „Freiraumes“ zwischen Deggendorf, Plattling und Stephansposching erstellt. Von Mai bis Juli 1999 fassten die Stadträte von Deggendorf und Plattling sowie der Gemeinderat von Stephansposching die Beschlüsse zur weiteren Bearbeitung des IKE's auf Basis eines Szenarios, das in dem problematischen Untersuchungsbereich zwischen den drei Orten schwerpunktmäßig eine



„grüne Mitte“ zur Sicherung und Gliederung des Raumes enthält und Naherholungs- sowie Naturschutzfunktionen mit einer verträglichen Siedlungsentwicklung kombiniert. So soll für das gemeinsame Oberzentrum Deggendorf/Plattling ein interkommunales und städteverbindendes Grünflächensystem geschaffen werden.

Im Hinblick auf gemeinsame Gewerbegebiete soll ein Umlage- und Verteilungsmodus gefunden werden, der allen beteiligten Partnergemeinden Vorteile bringt (z.B. gemeinsame Vermarktung, Aufteilung der Erschließungskosten, gemeinsame Suche nach geeigneten Ausgleichsflächen). Ein Interkommunales Gewerbegebiet muss nicht zwangsläufig über die Gemeindegrenzen hinweg eine räumliche Verbindung zwischen den einzelnen Gemeinden herstellen. Im IKE liegt das vorgeschlagene Interkommunale Gewerbegebiet ausschließlich auf dem Gemeindegebiet der Stadt Plattling (ca. 36,8 ha nördlich der A92). Weiter ist aktuell auch eine gemeinsame Entwicklung von


## Projekte regionaler Initiativen

im Flächennutzungsplan ausgewiesenen Gewerbeflächen auf der Flur der Gemeinde Stephansposching bei Michaelsbuch südlich der A92 angedacht.

Die Aussagen des IKE sind Empfehlungen für die Aufstellung bzw. Fortschreibung von Flächennutzungsplänen. Eine Rechtsverbindlichkeit entsteht somit erst durch die Einarbeitung in verbindliche Planungsinstrumente (Flächennutzungsplan, Bebauungspläne), in denen eine Abwägung der Maßnahmenvorschläge erfolgt. Nun muss der nächste Schritt die Umsetzung des Rahmenplans z.B. durch die Ausweisung von Flächen in den jeweiligen Flächennutzungsplänen oder durch Konkretisierungen in den Bebauungsplänen sein.

### **Projektwirkungen:**

Das IKE stellt ein gemeindeübergreifendes Konzept für die Ordnung, Neustrukturierung und Entwicklung des Raumes südlich der Donau zwischen Deggendorf, Plattling und Stephansposching dar und bietet wertvolle Empfehlungen für die Bauleitplanung. Eine größere Verbindlichkeit der avisierten Ziele könnte durch einen in Vorbereitung befindlichen „landesplanerischen Vertrag“ zwischen den Kommunen erreicht werden. Für den Zeitraum 2001/2002 fungierte das IKE als Modellvorhaben der Raumordnung (MORO) des Bundesministeriums für Verkehr, Bau- und Wohnungswesen und des Bundesamtes für Bauwesen und Raumordnung zum Thema „Regionales Flächenmanagement“.

 **Kontakt:** Teilraum Deggendorf/Plattling, Geschäftsstelle Stadt Deggendorf,  
Franz-Josef-Straußstr. 3, 94469 Deggendorf, Klaus Busch,  
Tel.: 0991/2960-413, e-mail: klaus.busch@deggendorf.de

Projekt „Interkommunales Modellvorhaben Hesselberg –  
Belebung der Ortskerne in Verbindung mit der Entwicklung  
eines interkommunalen Gewerbeparks“ in der Region Hesselberg

**Projektidee:**

Die beteiligten 6 Kommunen des geplanten interkommunalen Gewerbeparks streben eine auf die ländliche Struktur angepasste Belebung der Ortskerne sowie eine gewerbliche Entwicklung an, bei der die wirtschaftlichen Anforderungen an einen Gewerbestandort erfüllt und gleichzeitig die landschaftlichen Potenziale für eine touristische Erschließung der Region Hesselberg nicht beeinträchtigt werden. Auslöser sind folgende Entwicklungen:

- Verödung und „Entlebung“ der Innenorte;
- Weitere individuelle gemeindliche Gewerbegebietentwicklung stößt an Grenzen;
- Rückläufige Entwicklung im Einzelhandel und in der Landwirtschaft (Strukturwandel);
- Nutzungskonflikte zwischen Natur- und Landschaftsschutz, Tourismus, Gewerbeentwicklung, Landwirtschaft und Verkehr.

**Projektträger und Partner:**

6 ländliche geprägte Kommunen und die Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg.

**Projektumsetzung:**

- Umsetzung über einen Zweckverband als gemeinsame Organisation. Die Beschlüsse zur Beteiligung der Gemeinden am gemeinsamen Standortauswahlverfahren sind gefasst.
- Projektentwicklung und Projektsteuerung werden von der Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg wahrgenommen.

**Projektwirkungen:**

Die Eigenentwicklungspotenziale sollen durch Belebung der Ortskerne einerseits und Bereitstellung einer interkommunalen entwicklungsfähigen Gewerbefläche andererseits deutlich gestärkt werden. Deshalb ist oberstes Ziel: **gemeinsam und vorausschauend zu handeln.**

Ziele und Wirkungen im Detail:

- Stärkung der Funktionen des Ortskerne; Erhaltung bzw. Wiederbelebung der Orts- und Dorfstrukturen;
- Gemeinsame Entwicklung eines konzentrierten Gewerbegebietes für sechs Kommunen unter Beachtung einer sensiblen Integration in den Landschaftsraum Hesselberg;
- Vermeidung der Ausweisung von gemeindebezogenen Klein-Gewerbegebieten;
- Parallel zur Entwicklung des interkommunalen Gewerbegebietes: Ausarbeitung von Strategien zur verträglichen gewerblichen und handwerklichen Belebung der innerörtlichen Strukturen;
- Stärkung des strukturschwachen Raumes durch Sicherung und Schaffung wohnortnaher Arbeitsplätze und Vorhaltung geeigneter Flächen zur Vergrößerung örtlicher Betriebe;
- Förderung der nachhaltigen kommunalen Entwicklung durch Umsetzung über ein interkommunales Flächenmanagement;
- Stärkung der landschaftlichen Qualitäten für eine touristische Erschließung.



**Kontakt:** Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg mbH, Ute Vieting,  
Tel.: 09836/970 772, Hauptstraße 11, 91743 Unterschwaningen  
[www.region-hesselberg.de](http://www.region-hesselberg.de), [info@region-hesselberg.de](mailto:info@region-hesselberg.de)



## Handlungsfeld Verkehr

---

### Projekt „Frankenwald Mobil“ im Landkreis Kronach

#### **Projektidee:**

Ausgehend von gedanklichen Ursprüngen bei der lokalen Agenda 21 des Landkreises Kronach und dem Forum für nachhaltigen Tourismus im Naturpark Frankenwald entstand die Idee einer besseren Verbindung des Freizeit-Angebots und der ÖPNV-Strecken zwischen den Landkreisen Hof und Kronach. Folgende Ziele wurden angestrebt:

- Ausschöpfung des touristischen Potenzials durch Erhöhung der Angebotsqualität für Fahrradtourismus und Anbindung attraktiver Destinationen wie z.B. der Ködeltalsperre;
- Schaffung landkreisübergreifender ÖPNV-Verbindungen mit der Möglichkeit des Fahrradtransports per Bus oder Bahn.

Das Projekt „Frankenwald mobil“ ist eine Erweiterung vom Zugverkehr auf den mobilen Busverkehr in den Frankenwald hinein, verbunden mit dem Bemühen um nachhaltigen und attraktiv vernetzten Radtourismus. Die Buslinien verbinden touristische Zentren und erschließen die Freizeitgebiete für Wanderer, Touren-Radfahrer, Mountainbiker und Skater. Das Zusatz-Angebot steht an Samstagen, Sonn- und Feiertagen zwischen Mai und Oktober zur Verfügung.

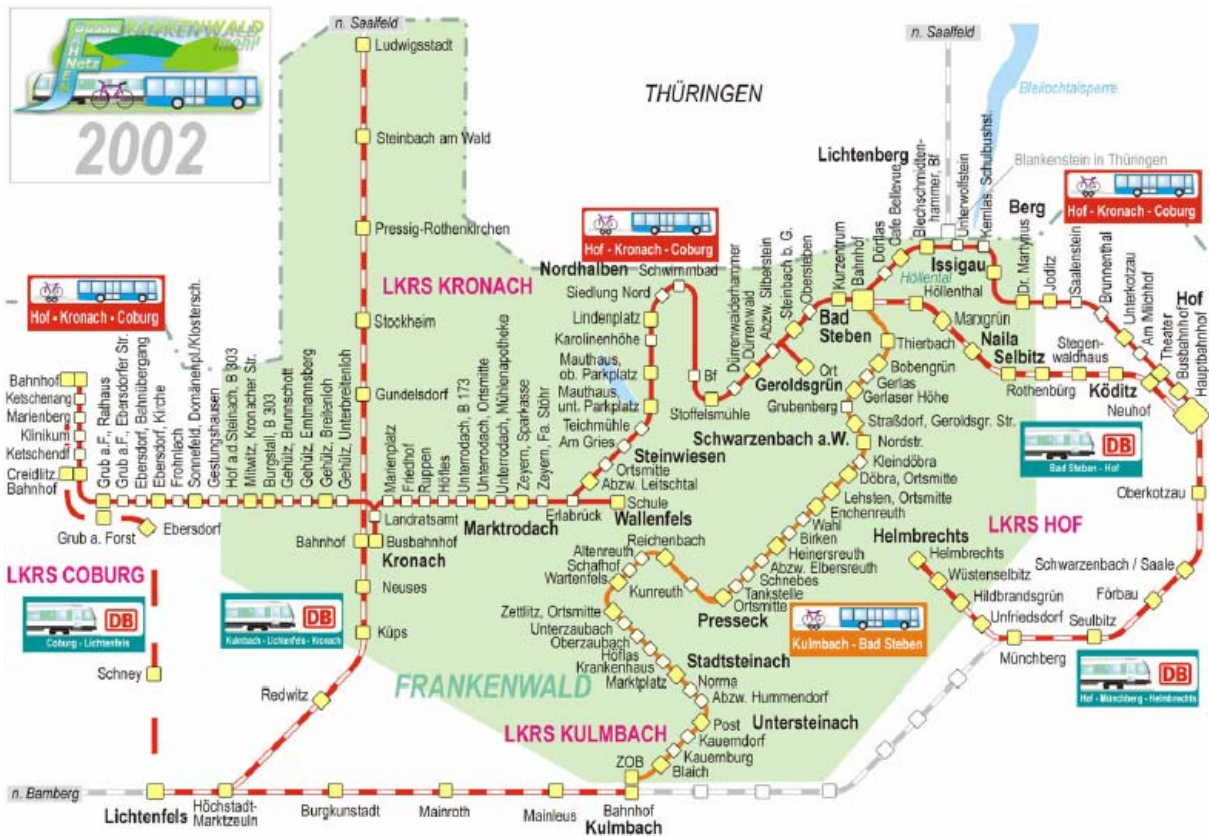


#### **Projektträger und Partner:**

Im Rahmen der Planung von Streckenführung und Fahrzeiten stimmte sich der Regionalmanager eng mit Landkreisesvertretern, dem Frankenwald Tourismus Service Center und den Betreibern der Buslinien ab. Neben der Omnibusverkehr Franken GmbH (OVF) und der Regionalbus Ostbayern GmbH (RBO) war dies u.a. auch die DB Regio. Den Zuschussbedarf (im Jahr 2001: 27.000 DM) teilen sich die vom Busnetz tangierten Landkreise.

#### **Umsetzung des Projekts:**

Nachdem die OVF ihren Zuschussbedarf angemeldet hatte, stimmten die Kreisparlamente von Kronach und Hof zunächst einem einjährigen Probebetrieb einer Linie von Kronach über die Ködeltalsperre nach Bad Steben zu. Nach erfolgreichem Verlauf wurde das Projekt fortgeführt. Durch Vorleistungen in der Planung und Überzeugungsarbeit des Regionalmanagers gelang es, die Landkreise Kulmbach und Coburg mit einzubinden und das Liniennetz auf die drei Linien „Tälerlinie“, „Burgenlinie“ und „Hochfrankenwaldlinie“ mit zusammen 160 km Länge zu erweitern. Zudem konnte bei der DB Regio die Mitnahmemöglichkeit von Fahrrädern in ausgewählten Zügen erreicht werden. Dank der Initiierung des Baus einer Gastankstelle in Kronach konnte sogar ein Teil der Busse auf umweltfreundlichen Gasbetrieb umgestellt werden. Die Nutzung durch im Mittel 5,5 zahlende Fahrgäste je Fahrt wird unter den schwierigen Bedingungen des dünn besiedelten ländlichen Raumes als positiv gewertet, weshalb eine weitere Expansion zur Bleilochtalsperre in Sachsen geplant ist.



### Projektwirkungen:

Die Auslastung des „Frankenwald mobil“-Netzes ist tendenziell steigend. Die Kostendeckungsquote betrug zuletzt zwar nur 40 %. Da jedoch für den ÖPNV im ländlichen Raum nur schwierig eine ökonomische Tragfähigkeit erreicht werden kann, ist vor allem der touristische Vernetzungsaspekt und die Stärkung des Umweltbelange hervorzuheben. Der Gasbetrieb erlaubt es künftig, etwa 40 % der Treibstoffkosten einzusparen und somit den Zuschussbedarf zu reduzieren. Frankenwald Mobil leistet einen kleinen Beitrag zur Verbesserung des „Modal Split“ im Freizeitverkehr und damit zur Verringerung von Abgas- und Lärmemissionen gegenüber dem motorisierten Individualverkehr. Schließlich erhöht das verbesserte Freizeitbusangebot den Freizeitwert und die Lebensqualität gerade für solche Personengruppen, die über keinen PKW verfügen, indem es ihnen die Teilhabe an der Nutzung des Naturraumes ermöglicht. Das Projekt erhielt aufgrund seines Pilotcharakters im Jahr 2002 den Bayerischen ÖPNV-Preis.

**Kontakt:** WSE – Wirtschafts- und Strukturentwicklungsgesellschaft Landkreis Kronach, Willi Fehn, Tel.: 09261/626312, e-mail: w.fehn@wse-kronach.de

## Projekt grenzüberschreitender Verkehrsverbund in der EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land - Traunstein

### Projektidee:

Die EuRegio ist durch Freizeit- und im Salzburger Zentralraum zusätzlich durch Berufsverkehre stark belastet. Die Förderung der grenzüberschreitenden Mobilität stellt aber zugleich eine Entwicklungsdeterminante dar. Das bisherige öffentliche Nahverkehrswesen war zu wenig durchlässig und abgestimmt. Nicht zuletzt aufgrund der höheren Zentralität Salzburgs und der damit verbundenen Bedeutung des Pendlerverkehrs sowie anderer zeitlicher Nachfrage im Freizeitverkehr existieren in vieler Hinsicht unterschiedliche Nahverkehrssysteme, was im Busverkehr auch technisch z.B. im Einsatz von Oberleitungsbussen in der Stadt Salzburg zum Ausdruck kommt. Es war



daher ein Ziel der EuRegio, durchgängige Verbindungen im öffentlichen Verkehr über Staatsgrenzen zu schaffen. Neben dem Schienenverkehr (Einbindung in das Transeuropäische Netz, dreigleisiger Ausbau zwischen Salzburg und Freilassing, S-Bahn Salzburg – Freilassing – Golling - Straßwalchen) wurde im Entwicklungskonzept der EuRegio die räumliche Ergänzung und Abstimmung im Busverkehr als Handlungsbedarf gesehen.

### Projektträger und Partner:

Träger sind die beiden bayerischen Landkreise Berchtesgadener Land und Traunstein, bzw. bei den Angebotserweiterungen, welche den Landkreis Traunstein nicht betreffen, nur der Landkreis Berchtesgadener Land sowie die Salzburger Landesregierung. Als Betreiber im Busverkehr steht der privaten Regionalverkehr Oberbayern (RVO) auf bayerischer Seite mit dem Salzburger Verkehrsverbund im Land Salzburg ein öffentlicher Betreiber gegenüber. Die Akteure sind Mitglieder der EuRegio-Facharbeitsgruppe Verkehr. Partner im Zugverkehr sind die ÖBB und die DB. Die Projektkosten konnten aus Mitteln der Europäischen Union (INTERREG) kofinanziert werden.

### Umsetzung des Projekts:

Am 1. Juni 1997 wurde durch einen Kooperationsvertrag der erste grenzüberschreitende Verkehrsverband in Europa geschaffen. Dieser umfasste zunächst nur die Busse im Land Salzburg und im Landkreis Berchtesgadener Land. In einem zweiten Schritt soll er auf den Landkreis Traunstein ausgedehnt werden sowie eine Integration der Bahn-Verbindungen erfolgen. Ca. 90 % aller Buslinien und Haltestellen sind grenzüberschreitend durchtarifziert. Hierfür war es erforderlich,

- in allen Bussen und an allen Schaltern gemeinsame Fahrscheinautomaten zu installieren,
- Strecken und Anschlüsse im gesamten Netzbereich zu koordinieren,
- ein standardisiertes Tarifzonensystem einzurichten,
- rechtliche, finanzielle (zu Beginn noch verschiedene Währungen) und steuerliche Vorschriften zu harmonisieren.





Über die Errichtung des Verkehrsverbundes hinaus wurden verschiedene Angebotserweiterungen realisiert bzw. avisiert:

- Einführung einer Wanderbuslinie „Hirschbichl“ im Nationalpark Berchtesgaden (mit Bio-Diesel, perspektivisch mit Brennstoffzelle),
- Einführung von Nachtbuslinien zu Diskotheken/Kulturveranstaltungen in Salzburg,
- Planung einer umsteigefreien Zentrum-Zentrum-Verbindung zwischen Salzburg und Freilassing (Ersatz der sog. R-Linie durch eine Eilbuslinie).

### **Projektwirkungen:**



Man kann - häufig ohne Umsteigen - mit einem Fahrschein ins Nachbarland fahren, wodurch der ÖPNV im grenzüberschreitenden Verkehr attraktiver wurde. Der Nationalpark-Wanderbus hat bereits im ersten Jahr die Erwartungen übertroffen. Inzwischen konnten die Fahrgastzahlen auf 50.000 Reisende gesteigert werden. Die sensible Umwelt im Nationalpark wurde dadurch um zahlreiche Pkw-Fahrten und erheblichen zusätzlichen Parkraumbedarf entlastet, zudem wurde die Region attraktiver für Touristen sowie Einheimische ohne Pkw. Die Nachtbusse kommen v.a. der Nachfrage der Jugend nach preisgünstigen Spätverbindungen entgegen und durch die Einführung der neuen Eilbus-Linie und die damit verbundene Attraktivitätssteigerung wird eine Zunahme der Fahrgastzahlen zwischen Salzburg und Freilassing (v.a. Pendler) um 30 % erwartet.

### **Kontakt:**

1. Landratsamt Berchtesgadener Land, Peter Scheidsach, Tel.: 0049 8651/773-0
2. EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein, Steffen Rubach, D 83395 Freilassing, Tel.: 0049 8654/497180, [www.euregio.sbg.at](http://www.euregio.sbg.at), e-mail: [office.euregio@tzf.de](mailto:office.euregio@tzf.de)

## Projekt „Verkehrsgemeinschaft Landkreis Cham (VLC)“

### **Projektidee:**

Noch im Jahr 1996 gab es im Landkreis Cham 15 verschiedene Busunternehmen mit Liniengenehmigungen. Jedes Unternehmen hatte seinen eigenen Tarif und auf vielen Strecken herrschten Bedienungsverbote für andere Unternehmer. Hauptsächlich konzentrierte man sich auf den Transport von Schülern, da diese die beste Einnahmequelle waren. Anschlüsse zu anderen Bussen oder Zügen waren nicht vorhanden. Gerade bei einem Flächenlandkreis wie dem Landkreis Cham war man gezwungen, ein abgestimmtes, einheitliches Fahrplanangebot zu erstellen.



### **Projektträger und Partner:**

Getragen wird das Projekt von 11 Busunternehmen, die sich im November 1997 auf Initiative des Landkreises zur Verkehrsgemeinschaft Landkreis Cham (VLC) zusammengeschlossen haben. 2001 traten auch die DB Regio AG und die Regentalbahnbetriebs GmbH in die VLC ein.

### **Umsetzung des Projekts:**

Zum 1.1.2000 trat ein neuer Zonentarif mit einem vielseitigem Angebot in Kraft. Monats- und Wochenkarten sind durch Vario-Cards ersetzt worden und der Landkreis bezuschusst eine „Umweltjahreskarte“, indem er zwei Monatsbeträge übernimmt, um Personen vom PKW auf die öffentlichen Verkehrsmittel zu bringen. Weiterhin ist es nun möglich, z.B. eine Familientageskarte zu erwerben, die beliebig viele Fahrten an einem Tag im gesamten VLC – Netz ermöglicht. Durch Verhandlungen und Vertragsabschlüsse mit der Deutschen Bahn haben nun Bahncardbesitzer sogar die Möglichkeit, die Einzelfahrpreise nochmals vergünstigt zu bekommen. Nach Inkrafttreten des neuen Tarifes konnte man auch die DB Regio AG und die Regentalbahnbetriebs GmbH für die VLC gewinnen und somit in Zügen und Bussen den gleichen (Zonen-)Tarif anbieten.



### **Projektwirkungen:**

Die wichtigste kundenorientierte Maßnahme im Rahmen dieses Projektes war die Schaffung eines einheitlichen Zonentarifs in Bussen und Zügen mit durchtarifierten Fahrscheinen. Im April 2002 wurde der Landkreis Cham mit dem bayerischen ÖPNV-Preis ausgezeichnet. Gerade im ländlichen Raum wird es als außergewöhnlich erachtet, wenn der ÖPNV-Aufgabenträger (Landkreis Cham) mit den Busunternehmen und den zwei Schienenverkehrsträgern zum Wohle der Bevölkerung so eng zusammenarbeitet.

 **Kontakt:** Landratsamt Cham (Bereich ÖPNV), Reinhold Meier, Tel.: 09971/78-481  
e-mail: [reinhold.meier@lra.landkreis-cham.de](mailto:reinhold.meier@lra.landkreis-cham.de)

## Teil IV: Werkzeuge des Regionalmanagements – Gestaltung kooperativer Prozesse und Entwicklungsaufgaben

### 8. Prozesssteuerung

**Kernfrage:** *Wie steuert man regionale Entwicklungsprozesse und was können Regionalmanagementprozesse leisten?*

Regionalmanagement ist ein Software-Instrument, das vielfältige Rollen ausfüllen kann (vgl. Abbildung unten). Für eine nähere Betrachtung der Kompetenzfelder und der Einordnung des Regionalmanagements in die Prozesse der regionalen Entwicklung ist deshalb eine systemische Sichtweise, d.h. die Betrachtung der Gesamtheit aller Akteurs- und Wirkungszusammenhänge, hilfreich (vgl. Exkurs 2).

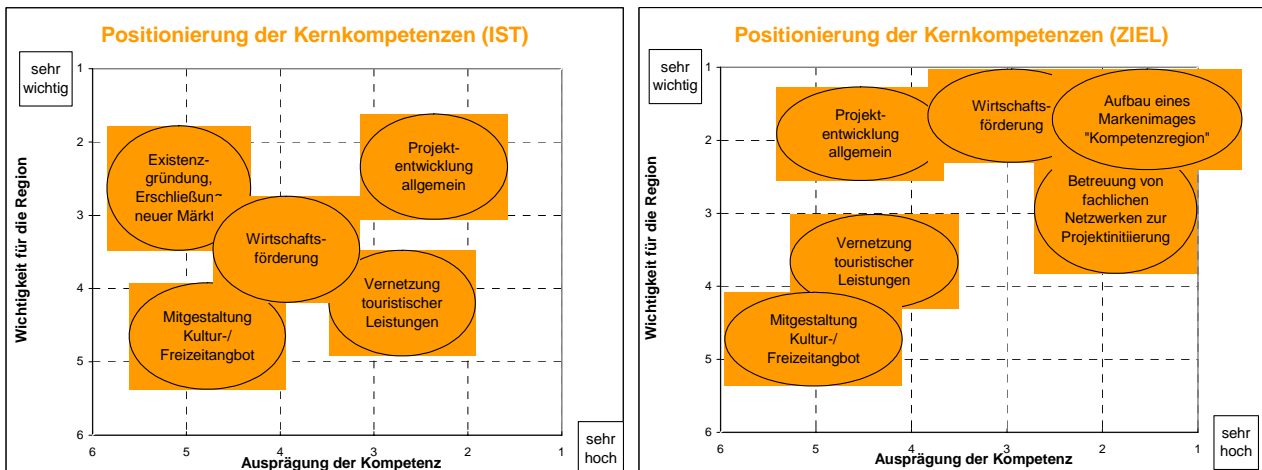
Das Regionalmanagement kann sich der Gestaltung und Optimierung des Gesamtsystems einer Region widmen oder auf eine Effektivitätssteigerung in einzelnen Systembereichen konzentrieren. Je nach Definition der Eingriffsfelder des Regionalmanagements muss es mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet bzw. müssen Kompetenzen erworben werden. **Gelingt dies nicht, ist das Regionalmanagement ehrlicherweise als zusätzliches Glied im Gefüge der regionalen Institutionen zu sehen, das „nur“ eine Nischenfunktion ausfüllt, nicht aber als steuernder und auf Nachhaltigkeit ausgerichteter Prozesspromotor zwischen Fach- und Machtpromotoren agieren kann.**



## 8 Prozesssteuerung

Regionalmanagements sollten eine klare Vorstellung über die Kernkompetenzen gewinnen, die in der Region vorhanden sind bzw. sein sollten und welche Aufgaben vom Regionalmanagement übernommen werden sollen. Nur so kann das Vorhaben auf Kurs gehalten, letztlich der **Verzettelung** entgegengewirkt werden. Dazu sollte eine kleinere Strategiegruppe des Regionalmanagements die Kernkompetenzen analysieren und gewichten, um Prioritäten für die konkrete Projekt- und Vernetzungsarbeit zu finden. Dies kann beispielhaft mit Hilfe von Bewertungs-Portfolios erfolgen. Anschließend werden die gewünschten Zielkompetenzen, z.B. für einen Zeithorizont von 3 Jahren, eingetragen.

### Beispiel: Portfolio IST- und ZIEL-Kompetenzen des Regionalmanagements



**Erläuterung zum Portfolio:** Im Beispiel wird die für die Region wichtige Existenzgründungs- und Betriebsberatung aktuell nur ungenügend wahrgenommen. Ebenso ist die Koordinierung und Gestaltung von Kultur- und Freizeitangeboten nicht ausreichend organisiert. Andererseits existiert bereits eine Wirtschaftsförderungsstelle und eine touristische Fachstelle in der Kreisverwaltung, mit der zusammengearbeitet wird, z.B. zur Neugestaltung von touristischen Angeboten. Bislang hat das Regionalmanagement seine Hauptaufgabe in der Projektentwicklung (eigene Projekte sowie private und öffentliche Träger) gesehen, konnte aber kaum Beiträge zu Vernetzungs- und innovationsfördernden Aufgaben liefern. Im praxisnahen Beispiel verlagern sich die Zielkompetenzen nach einem Strategieworkshop stärker auf die Verknüpfung von Wirtschaftsförderung, den Aufbau eines Kompetenz-Clusters für ein regionsspezifisches Thema und die Betreuung fachlicher Netzwerke. Die Projektentwicklung sowie die touristischen Leistungen werden stärker von bereits eingebundenen, jetzt aktiveren Partnern übernommen. Das Freizeit- und Kulturangebot wird beispielsweise bei den regionalen Tourismusstellen gebündelt und von ihnen kommuniziert.

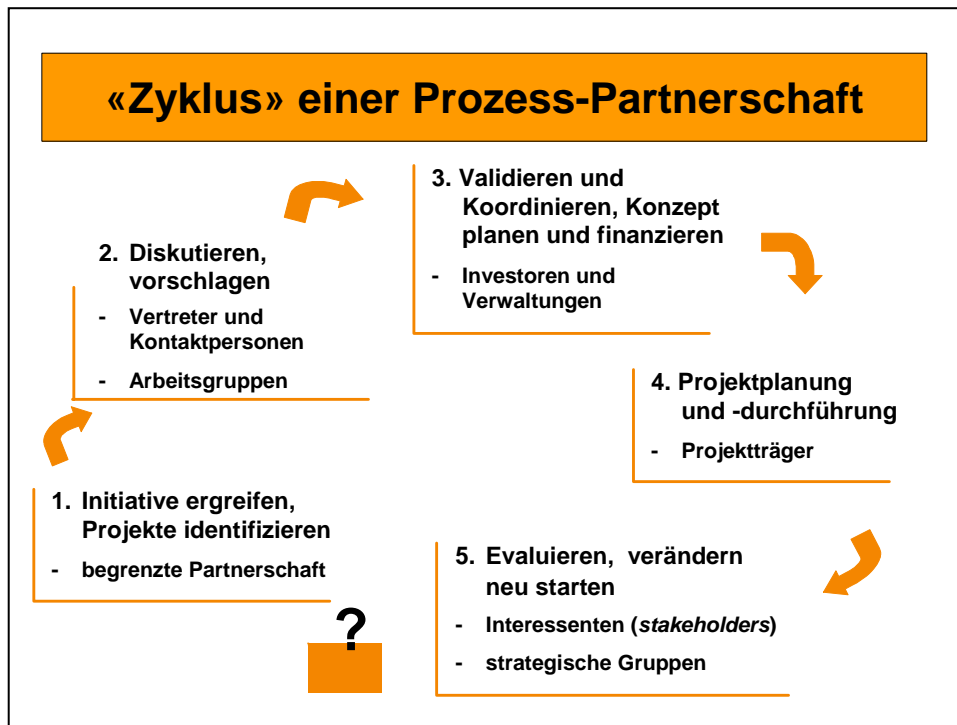
Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

### Prozesssteuerung – Die verschiedenen regionalen Interessen analysieren und nutzen

Die Steuerung kooperativer Prozesse kann nicht als Regelaufgabe behandelt werden, die immer nach dem gleichen Schema abläuft. Vielmehr geht es darum, mit den zur Verfügung stehenden Instrumenten an vielen Stellen Einfluss zu nehmen. Gleichwohl sind für Prozesspartnerschaften, ob sie nun dauerhaft oder nur für ein Projekt aufgebaut werden, die verschiedenen Schritte ähnlich (vgl. Abbildung „Zyklus einer Prozesspartnerschaft“).

Um zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Partner anzusprechen ist ein Zyklus-Modell hilfreich: Zunächst geht es darum, die Initiative zu ergreifen und mit einer eher begrenzten Zahl

an Partnern (Promotoren) auf informellem Wege die Chancen eines Engagements für die Region auszuloten.



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

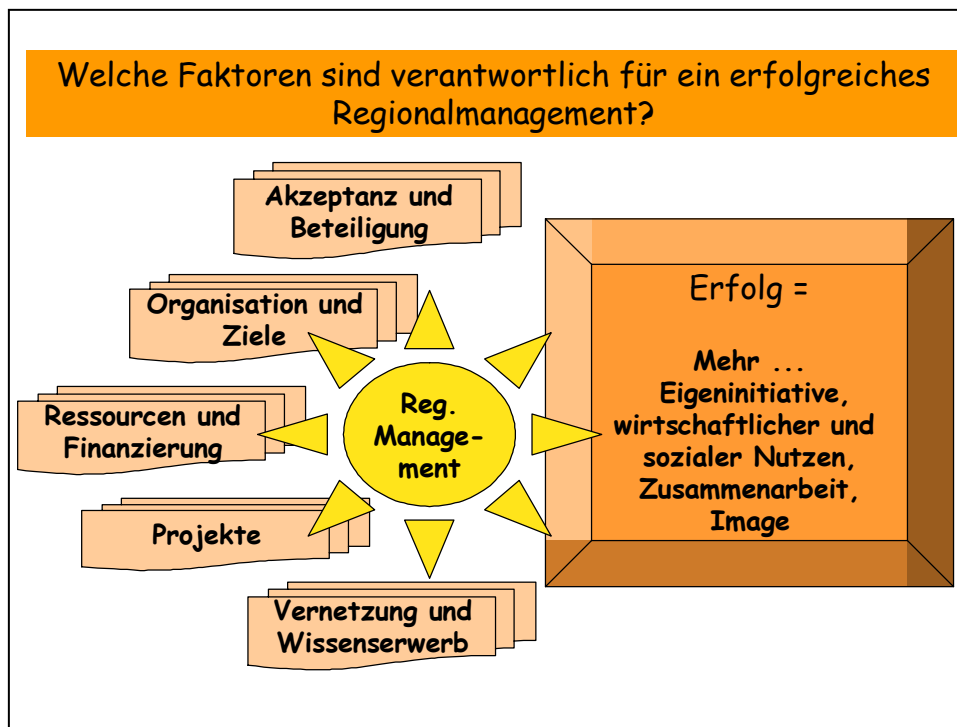
In den nächsten Schritten geht es um Positionierung von Themen, Einbindung von institutionellen und professionellen Partnern (Fachpromotoren), um die Möglichkeiten und Intensität der Zusammenarbeit abzustecken. Schwierigster Part ist häufig die Konkretisierung des geplanten Regionalmanagement-Prozesses, etwa der Grad der Kooperation zwischen Partnern bis hin zur vertraglichen Bindung (vgl. Abschn. 2 Rechtsformen) oder die gemeinsame Finanzierung von Projekten und Personalstellen. Steht dieses validierte Konzept erst einmal, lassen sich mithilfe von Projektmanagement und Prozessbegleitung die wesentlichsten Einflussgrößen durch das Regionalmanagement steuern.

### Erfolgreiche Prozesssteuerung

Welche Schlüsselbereiche sind wichtig, um den Prozess „Regionalmanagement“ erfolgreich gestalten zu können? Welche Partner sind für welche Themen zu begeistern? Die Checkliste im Anhang 3 gibt für die praktische Arbeit Hilfestellung, um einige Fragen im „Tagesgeschäft“ nicht aus den Augen zu verlieren.

Wie in einem fahrenden Zug, so sind auch im Regionalmanagement-Prozess unterschiedliche Rollen auszufüllen: Wer ist der Zugführer, wer stellt die Weichen, wer gibt die Signale, wer stellt den Treibstoff, wer hält die Maschine am Laufen und wer informiert die Fahrgäste über den Fortschritt oder Schwierigkeiten? Letztlich ist dies die Frage nach dem Zusammenspiel der einzelnen erfolgsfördernden und -hemmenden Einflüsse.





Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth, 2003

Aus der Evaluierung bayerischer Regionalmanagements wurden spezifische Erfolgsfaktoren für die zu gestaltenden Prozesse herausgearbeitet. Der wichtigste Adressat für diese Einflussgrößen sind die operativ verantwortlichen Regionalmanager. Ein zweiter wichtiger Adressat für Einflussgrößen sind die politisch verantwortlichen Träger des Regionalmanagements bzw. auch potenzielle Initiatoren, die entscheidungsrelevante Informationen erwarten. Schließlich sind Einflussfaktoren im Zusammenhang mit Projekten zu nennen. Gemeint ist dabei sowohl das professionelle Projektmanagement als auch das, was alle Beteiligten zum Gelingen beitragen können. Diese Faktoren sind daher auch für alle Zielgruppen relevant: neben den genannten z.B. auch für Mitglieder in Arbeitskreisen oder Fachstellen in der Verwaltung. Die folgende Tabelle zeigt zunächst einmal im Überblick die wichtigsten Einfluss- und damit auch Stellgrößen für den Regionalmanagementprozess auf. In einem nächsten Schritt wird dann auf die verschiedenen Zielgruppen und deren Gewinnung eingegangen.

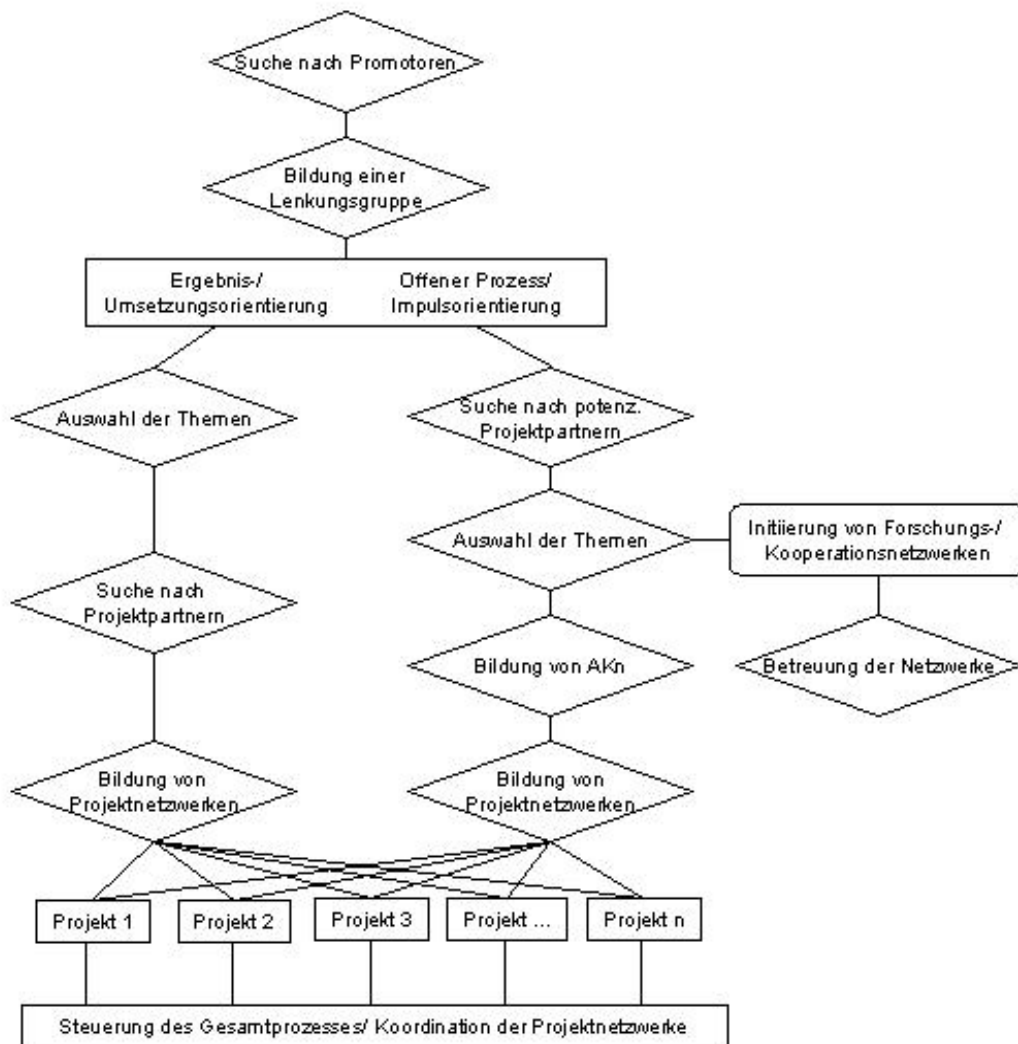
### **Impulse setzen und Partner für die Umsetzung gewinnen**

Grundlegende Aufgaben in der Prozess-Steuerung sind die Werbung von Mitgliedern und Promotoren, die Auswahl der Themen für die Zusammenarbeit und damit die Strukturen des gesamten regionalen Netzwerkes, dessen Steuerung sowie die Koordination von Teilen daraus. Grundsätzlich können dazu zwei Wege beschritten werden: Einige Regionalmanagements geben zunächst „top down“ Themen vor und suchen für diese geeignete Projektpartner in der Region. Diese Vorgehensweise wird vor allem dann angewandt, wenn die Umsetzung großer, bereits relativ konkreter und straff zu organisierender Projekte gewünscht wird.

Andere beginnen mit einer breit angelegten Suche nach engagierten Personen, die potenziell auch als Projektpartner in Frage kommen, bevor sie Themen für die Zusammenarbeit festlegen und starten so in einen sehr offenen Prozess mit starkem bottom up-Ansatz. Für

## 8 Prozesssteuerung

die konkrete Umsetzung brauchen sie zuweilen weitere Akteure, die sich nicht in den Entwicklungsprozess eingebracht haben aber trotzdem wichtige Projektpartner sein können, weil sie über professionelles Know-how verfügen, z.B. Wirtschaftskammern und Fachbehörden. Die Erfahrung hat gezeigt, dass sich Regionalmanagements, die Projektpartner für bereits geplante Projekte suchen, relativ schwerer tun, wenn es sich um kleinere Projekte handelt und diesen keine direkten Nutznießer zugeordnet werden können. In der nachfolgenden Übersicht sind die jeweiligen Arbeitsschritte für beide Vorgehensweisen skizziert.



### Arbeitsschritte in der Prozess-Steuerung

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

## 8 Prozesssteuerung

### **Einflussgrößen auf Regionalmanagement-Prozesse**

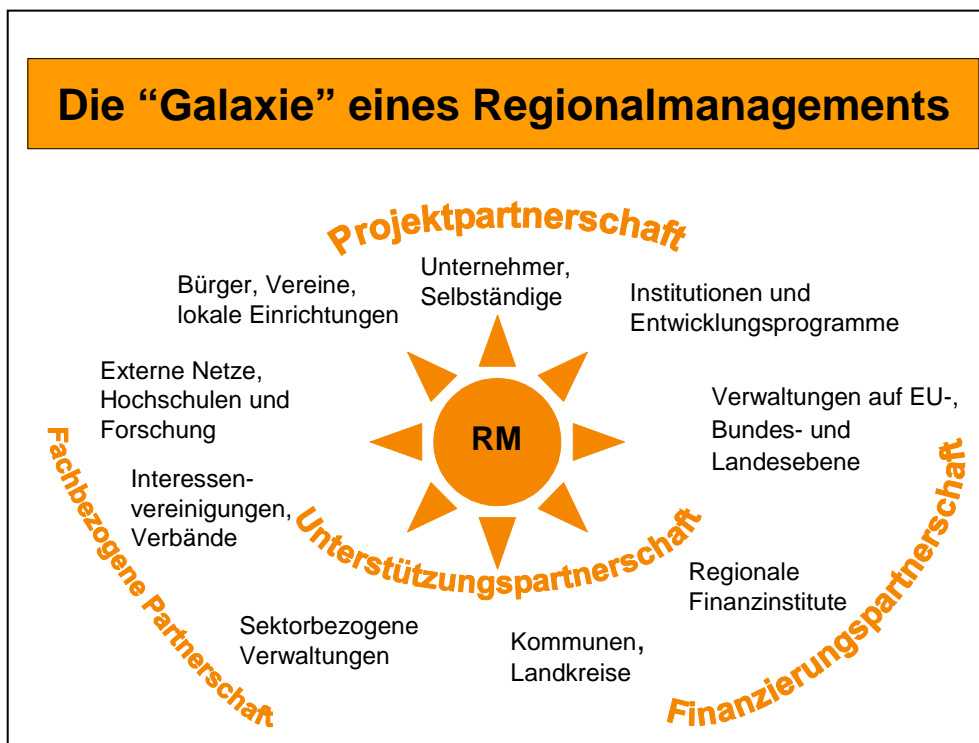
Managementfunktion	Organisation	Akteure	Projekte	Ressourcen	Externe Einflüsse
Projektmanagement	Professionalität der Projektträger und eingebundener Institutionen (Umsetzungserfahrung)	Konkreter Nutzen für Zielgruppen; Schaffung von Kooperationen (intersektorale Nutzenpartnerschaften) zwischen Akteuren	Wirtschaftliche Tragfähigkeit und Anschlussfähigkeit; Stärken-Schwächen-Bezug; Nutzung von Synergien zwischen Projekten; Impuls- und Multiplikatorwirkung für weitere Projekte	Ausschöpfen regionsinterner und –externer Finanzierungsquellen; „gerechte“ Aufteilung von Ressourcenenput und Nutzungsgewinn; Inwertsetzung regionaler Besonderheiten	Markteinflüsse, globaler und interregionaler Wettbewerb, externe Innovationen,
Prozessmanagement	Aufbau funktionierender Netzwerken: intra- und intersektoral; breite Beteiligungsmöglichkeit für relevante Interessengruppen	Kommunikationsfähigkeit, Kontaktintensität der Schlüssel-Akteure; Schaffung von Regionalbewusstsein, insbesondere bei Unternehmen; Schaffung von sektorübergreifendem Denken; Erwirken eines gemeinsamen Lösungswillens	Klare und überprüfbare Ziel-Operationalisierung; Aktivierung von Kreativpotenzial für Projektentwicklung; Projektmonitoring; sichtbare Umsetzungserfolge	Personelle oder projektbezogene Unterstützung von bestehenden Institutionen; Förderung von Qualifizierung und Fortbildung des RM; Transparenter Einsatz der personellen und finanziellen Mittel	„Sensibilität der Region“ für Regionalmanagement-Prozesse; Beharrungsvermögen; Befindlichkeiten aus früheren Aktivitäten
Organisationsmanagement	Regional zweckmäßige Organisationsform; klare Verantwortlichkeiten, funktionierende und klare Entscheidungs- und Abstimmungswege; flexible Handlungsfähigkeit	Schaffung von Akzeptanz bei den Entscheidungsträgern; Schaffung von Kooperationsbereitschaft; Überwindung von Konkurrenzdenken	Gewährleistung von Einflussmöglichkeiten betroffener Institutionen auf die Projektstruktur	Unterstützung durch Entscheidungsträger bei der Beschaffung ausreichender personeller Ressourcen; Ausgewogene Verteilung der Projektstandorte; Motivations- und Anreizsysteme (gesicherte Perspektive)	Attraktivere Stellenangebote für „Managerpersönlichkeiten“
Wissens- und Informations-Management	Gezielte Information und Einbindung relevanter Fachbehörden/Verbände, Öffentlichkeitsarbeit	Erwerb und Vermittlung von Fachkontakten für Projektträger; Förderung des interregionalen Austauschs	Akquisition von Expertenwissen für Projektentwicklung	Nutzung regional vorhandenen Know-hows; Bildung von Kompetenz-Cluster	Veralterungsgeschwindigkeit von Know-how

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

Wer den Aufbau und die Fortführung des Regionalmanagementprozesses „lebendig“ halten will, merkt schnell, dass er unterschiedliche Ansprechpartner braucht. Je nach Umfang und Ebenen der Kooperation entstehen komplexe Formen der Vernetzung mit verschiedensten Akteuren („Galaxien“). Die Netzwerke verfolgen unterschiedliche Zielrichtungen (vgl. auch Abschn. 9):

- Unterstützungspartnerschaften
- Fachpartnerschaften
- Projektpartnerschaften
- Finanzpartnerschaften.

Im folgenden wird auf den Prozess der Gewinnung dieser verschiedenen Partner eingegangen.



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth, 2003

### Gewinnung von Promotoren für die kooperative Regionalentwicklung (Unterstützungspartner)

Die Gewinnung von Promotoren, die das Regionalmanagement unterstützen und zum engen Kern der Partnerschaft gehören, unterscheidet sich in der Vorgehensweise etwas von der Gewinnung von Mitgliedern für projektbezogene Netzwerke. Darum zunächst einige Worte zu den Besonderheiten der Gewinnung von Promotoren:

Zunächst werden die Initiatoren des Regionalmanagements bereits im Vorfeld der Gründung Personen aus ihrem eigenen Bekanntenkreis ansprechen. Das Gleiche wird auch der Regionalmanager tun, sobald er im Amt ist und soweit er Personen kennt, die interessiert sein könnten. Es sollte jedoch nicht dazu führen, dass eine „Seilschaft“ entsteht, die allein über die Geschicke des Regionalmanagements entscheidet oder aus individuellen Motiven heraus inhaltliche Schwerpunkte setzt.

Die Suche nach Promotoren hängt erstens von der gewählten bzw. angestrebten Organisationsform ab, zweitens vom Einfluss und der Reputation einer Persönlichkeit oder der Finanzkraft und der (in der Vergangenheit demonstrierten) Bereitschaft zur finanziellen Beteiligung, weshalb sie häufig zu den Kommunen und regionalen Banken sowie den Wirtschaftskammern führt. Diese Promotoren stellen den Kern des Regionalmanagements, meist als „Lenkungsgruppe“ bezeichnet, dar. Die Kontaktaufnahme mit den Promotoren sollte ebenso systematisch und vorbereitet erfolgen wie die Suche nach Projektpartnern, welche sich im Gegensatz stärker an Inhalten orientiert und in stärkerem Maße eine Daueraufgabe darstellt. Auch wenn ein Regionalmanagement z.B. auf Landkreisebene eingerichtet wird, ist die Einbindung der Gemeinden und Städte unerlässlich, um zu einer politischen und thematischen Ausgewogenheit zu gelangen.

### **Suche nach (potenziellen) Projektpartnern (Projektpartnerschaften)**

Egal ob das Regionalmanagement nun Projektpartner für bereits relativ konkrete Projekte sucht oder ob engagierte Personen gesucht werden, welche selbst Projekte generieren: Die Vorgehensweise bei der Gewinnung von Mitgliedern für projektbezogene Netzwerke ist identisch und umfasst die Arbeitsschritte

- Recherche,
- Kontaktaufnahme und
- Zusammenführung der Akteure.

Daran anschließend wird die Verankerung und Pflege von Netzwerken zur Daueraufgabe.

### **Zielgruppen – die Recherche nach relevanten Akteuren**

Es sollte angestrebt werden, alle relevanten Akteursgruppen anzusprechen und in das Netzwerk einzubinden, denn kreative Kommunikationsprozesse entstehen häufig erst dann, wenn unterschiedliche Akteursgruppen zusammentreffen.

Motive für die Einbindung der **öffentlichen Verwaltungen** sind insbesondere die Verwendung öffentlicher Mittel und die Tatsache, dass in vielen Handlungsfeldern hoheitliche Befugnisse benötigt werden. Zudem haben die **Kommunen** ein großes Interesse an einer querschnittsorientierten Regionalentwicklung und sind daher bevorzugte Partner. So kam die vergleichende Evaluierung der Regionalmanagements in Bayern zu dem Ergebnis, dass v.a. eine breite Beteiligung der Kommunalpolitiker die Querschnittsorientierung erhöht, wobei insbesondere sozialen, kulturellen und ökologischen Gesichtspunkten eine stärkere Bedeutung beigemessen wird. Dem stehen jedoch das immer noch weit verbreitete Kirchturmsdenken von Lokalpolitikern und manchmal auch parteipolitische Differenzen entgegen. In räumlicher Hinsicht ist eine flächendeckende Beteiligung aller Kommunen der Region wichtig, um Trittbrettfahreneffekte und Neid zu vermeiden.

**Verbände, Vereine und andere Interessenvertretungen** bündeln die Interessen, Meinungen und einen Teil des Wissens ihrer Mitglieder und tragen dadurch in besonderem Maße zu multiplen Sichtweisen, fruchtbaren Diskussionen und Kreativität bei. Sie können in einigen

## 8 Prozesssteuerung

Handlungsfeldern wichtige Kooperationspartner sein, z.B. Wirtschaftskammern, Tourismus- und Landschaftspflegeverbände; sie können jedoch auch blockieren.

Die Einbeziehung von Akteuren aus der **privaten Wirtschaft**, insbesondere potenten Unternehmen der Region, ist wichtig, um

- zielgruppenadäquate Informationen zu bekommen und die gemeinsame Wissensbasis zu verbreitern,
- durch Bündelung von Ressourcen (Public Private Partnership) das Handlungspotenzial zu erhöhen,
- in der Wahl der Instrumente flexibler sein zu können,
- Impuls- und Multiplikatoreffekte auslösen zu können,
- private Investitionsentscheidungen mobilisieren und steuern zu können.

Die Checkliste in Anhang 1 soll bei der Recherche nach relevanten Akteuren helfen, erhebt jedoch keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Es wird empfohlen, mittels der Frage „Wen könnten Sie sich noch als Partner zur zweckmäßigen Ergänzung unserer regionalen Zusammenarbeit vorstellen?“ eventuell zusätzliche Institutionen oder Personen zu finden und diese zu bitten, ihrerseits über diese Frage nachzudenken (Schneeballprinzip).

### **Prinzipien für die Suche und Auswahl der Partner und Akteure**

- Gleichgewichtigkeit der Akteure sowie der Themen und Positionen, welche die Akteure vertreten: Juristisch stellt sich, da öffentliche Mittel eingesetzt werden, zwangsläufig die Frage der Legitimation und der politischen Zustimmung zu beschlossenen Maßnahmen. Diese kann nur gewährleistet werden, wenn die gesellschaftlichen Kräfte der Region gleichgewichtig vertreten sind. Aus landesentwicklungspolitischer Sicht erscheint dies ebenfalls notwendig, um die gewünschte Querschnittsorientierung zu erreichen.
- Entscheidungsträger integrieren: Besonders wichtig ist die Unterstützung durch den Landrat/die Landräte und Kreisräte. Selbst der engagierteste Mitarbeiter ist weniger erfolgreich, wenn er bei seinem Einsatz für die Regionalentwicklung nicht die Rückendeckung der „Chefetage“ hat. Auf der anderen Seite sind engagierte Mitarbeiter häufig näher an der „Sacharbeit“ und weniger in politischen Gremien als Führungspersonen und somit für die praktische Umsetzungsarbeit hilfreicher.
- Offener Zugang: Das Regionalmanagement sollte offen sein für alle Akteure, die sich daran beteiligen wollen und möglichst geringe Zugangsschranken haben. Das schließt auch die Offenheit gegenüber neuen Ideen ein und gilt über die Startphase hinweg auch im weiteren Prozessverlauf.
- Integration bestehender Netzwerke: In allen Regionen existieren bereits Netzwerke, die meist sektoral oder in anderem räumlichen Zuschnitt das wirtschaftliche, soziale und öffentliche Leben mitgestalten, z.B. LEADER-Aktionsgruppen, Agenda 21-Arbeitskreise, Unternehmerstammtische und Wirtschaftsforen. Mit diesen Netzwerken gibt es inhaltliche Überschneidungen und somit Abstimmungsbedarf, aber auch Synergiepotenziale. Ihre zentralen Vertreter sollten daher als Mitglieder des neu zu schaffenden Netzwerkes der Regionalentwicklung gewonnen werden. Für die bestehenden Netzwerke bietet sich die Chance, durch Kohäsion ihrer Mitglieder starr und geschlossen gewordene Verbindungen, alte Hierarchien und Meinungsführerschaften aufzubrechen und Handlungspotenziale zu erweitern.

### **Kontaktaufnahme**

Die Zielgruppen des Regionalmanagements haben sehr unterschiedliche und ungleich ausgeprägte eigene Antriebe, sich am Regionalmanagement-Prozess zu beteiligen, und sie nutzen z.T. auch spezifische Informationsquellen. Dementsprechend ist ein Methoden-Mix sinnvoll, um potenzielle Mitglieder anzusprechen.

Unbedingt notwendig um die Offenheit zu gewährleisten, ist ein offener Aufruf zur Beteiligung in der regionalen Presse (Tageszeitung, Amtsblätter) und ggf. auch im regionalen Radio, etwa in Form einer Einladung zu einer Auftaktveranstaltung. Parallel dazu sollten die besonders relevanten Schlüsselakteure gezielt direkt angesprochen werden, damit sichergestellt ist, dass sie von dem Projekt wussten und sich nicht übergangen fühlen, um sie ggf. von einer Mitarbeit zu überzeugen und um in einem ersten Vorgespräch die Interessen und Erwartungen abzufragen. Ein Beispielsablauf für die praktische Vorgehensweise bei der Kontaktaufnahme ist in Anhang 5 beschrieben.

### **Auswahl der Themen und Zusammenführung der Akteure - Bildung von Arbeitskreisen (Fachpartnerschaften)**

Mit der Auswahl von Themen wird grundsätzlich der Kreis der potenziell Beteiligten eingeschränkt. Diese Auswahl erfolgt in einigen Regionen innerhalb der Lenkungsgruppe, meist auf der Basis von gutachterlichen Maßnahmenempfehlungen. In diesen Fällen werden Projektskizzen bereits vom Regionalmanagement erstellt und potenzielle Partner damit konfrontiert. Die Interessierten werden anschließend zur Auftaktsitzung einer Projektgruppe geladen, um die Konzipierungsphase zu organisieren (vgl. auch Abschnitt 10 Projekt- und Zeitmanagement). Zu beachten ist aber, dass v.a. die gesellschaftlichen Interessengruppen und Institutionen erwarten, **selbst** die Themen mit auswählen zu dürfen, da sie ansonsten – oft zu Recht – eine einseitige Ausrichtung befürchten. Mitsprachemöglichkeiten sind für sie eine wesentliche Voraussetzung für ihre Mitwirkungsbereitschaft. Als aufwändigerer, aber wirksamerer Weg der Akteurs-Einbindung hat sich deshalb die beteiligungsorientierte Erarbeitung von thematischen Handlungsfeldern bewährt.

Der Regelfall sollte die Abfrage von Themen bei einer Auftaktveranstaltung sein, zu der breit und öffentlich eingeladen wurde. Bei Auftaktveranstaltungen bieten sich verschiedene Möglichkeiten, die Teilnehmer in die Themenauswahl einzubinden (vgl. Abschnitt 5). Unabhängig davon könnten beispielsweise folgende Vorgehensweisen gewählt werden:

- Themenbereiche (Arbeitskreise) werden von den Initiatoren vorgegeben und von den Beteiligten nur noch ausdifferenziert;
- Ein Vorschlag für die Themenbildung wird auf Grundlage eines Gutachtens oder von Ergebnissen aus Befragungen einzelner Schlüsselpersonen zur Diskussion gestellt;
- Themen werden in offener Form gesammelt und die Antworten zu Clustern zusammengefasst.

Um eine gewisse Steuerung zu erreichen - etwa weil die Bearbeitung eines bestimmten Themas sichergestellt werden soll – bietet es sich an, externe Experten über Referenzbeispiele referieren zu lassen. Die Aufteilung der Teilnehmer auf die Themen und damit die Bil-

## 8 Prozesssteuerung

dung von Arbeitskreisen erfolgt durch Selbstzuordnung. Generell sollten in den Arbeitsgruppen Moderationsmethoden eingesetzt werden, die eine ausgewogene Beteiligung der Teilnehmer ermöglichen (vgl. Anhang A 4).

Die Größe der Arbeitskreise sollte acht aktive Mitglieder nicht unterschreiten, um genügend Ideen zu produzieren und eine Vielfalt an Meinungen und Sichtweisen zu haben, andererseits 20 Mitglieder nicht überschreiten, damit die Arbeitsfähigkeit gewährleistet bleibt und persönlicher Kontakt möglich wird. Diese Zahlen bilden allerdings nur eine grobe Richtschnur, denn die „optimale“ Gruppengröße hängt letztlich vom Thema, von der Disziplin der Arbeitskreismitglieder und der Regelmäßigkeit ihres Erscheinens ab. Der zusammenarbeitsbezogene Informationsaustausch gewinnt an Wirkungsbreite, wenn die Arbeitsgruppen sich zu dauerhaften Netzwerken entwickeln (vgl. Abschnitt 9).



## **Exkurs 2: Systemische Betrachtung des regionalen Wirkungsgefüges – ein Schritt zur Vertiefung von Regionalmanagementprozessen**

Die Region kann als offenes System aufgefasst werden, das mit anderen Systemen im Austausch steht und selbst wiederum aus offenen Subsystemen besteht. Diese Subsysteme stellen sich als ein Geflecht von Themen und Akteuren dar, die sich mit diesen Themen auseinandersetzen und diese gestalten. Ein solches System muss nicht zwangsläufig sektoral oder branchenorientiert sein, sondern wird eher einem querschnittsorientierten Ansatz folgen, wenngleich dabei bestimmte Themenfelder von regionalen Akteuren herausgehoben werden.

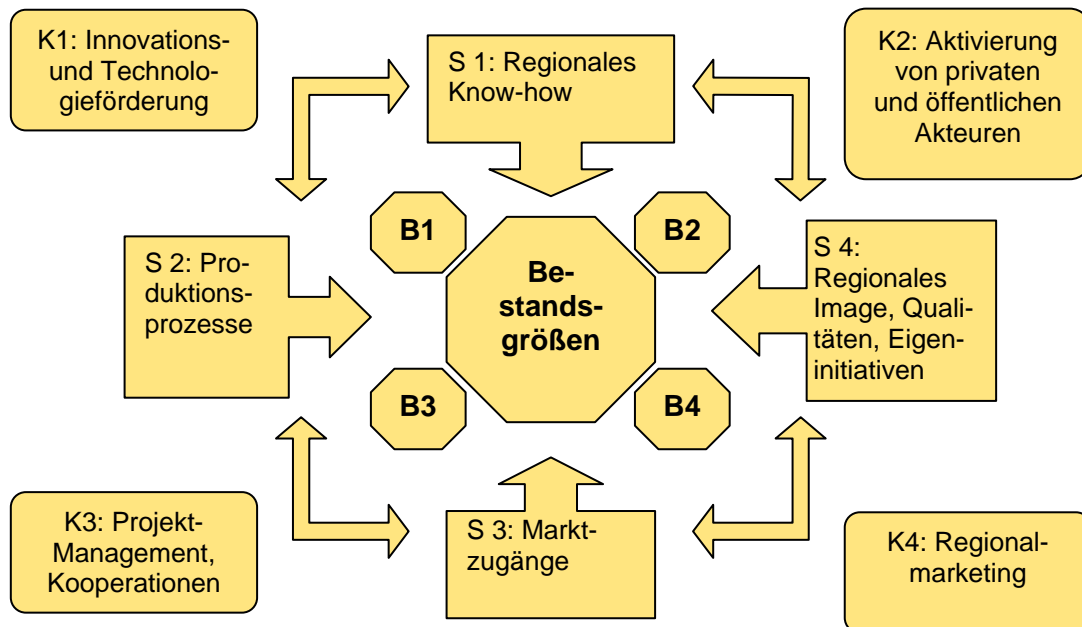
Grob betrachtet besteht das System „Region“ aus einem Dreiklang von nur langfristig veränderbaren Bestandsgrößen (langfristig gebundene Ressourcen), kurzfristigen bzw. dynamischen Strömungsgrößen („working capital“) und den zwischen diesen wirkenden Katalysator- und Gestaltungs Kräften (vgl. Schaubild „Modell eines systemischen Wirkungsgefüges“).

- **Regionale Bestandsgrößen B** (längerfristig verfügbare Kapitalausstattung; relativ fixe Ressourcenausstattung): z.B. Infrastrukturen für Arbeiten und Wohnen, natürliche und kulturelle Ressourcen, Wirtschaftsstruktur, Entscheidungsstrukturen und Legitimationen (Verwaltung, Staat, Rechts- und Normensystem, z.B. Spielregeln für Privatwirtschaft);
- **Regionale Fluss- oder Strömungsgrößen S** („Umlaufkapital“): Zum Beispiel Marktzugänge und Marktbeziehungen, Wissen und Qualifikationen, Kompetenzbereiche, Images, Beschäftigungslage und regionale Produktionsprozesse;
- **Regionale Katalysatoren K** (Trieb-, Brems-, Gestaltungs- und Stabilisatorkräfte): Unternehmen, Identitäten, Akteure mit innovativer Handlungsneigung, „Gallionsfiguren“, Vernetzer, Bewahrer, Bremser, Machtpromotoren und deren politisches Steuerungsverhalten (z.B. Konsens-, Blockade oder Konfrontationspolitik), öffentliche Interessen (verwaltende oder aktivierende Kräfte), Fachpromotoren und private Interessen. Die Katalysatoren sind entscheidende Partner zur Gestaltung der Regionalmanagementprozesse. Im Schaubild werden die Instrumente des Regionalmanagements deshalb mit K1-K4 bezeichnet und den Katalysatoren zugerechnet.
- **Exogene Einflüsse:** Globale und überregionale Trends, die nicht von den regionalen Akteuren zu beeinflussen sind.

Die Bestandsgrößen bilden die Basis, die den regionalen Akteuren zur Verfügung steht und die nur langfristig verändert werden kann. Strömungsgrößen können einander ersetzen und beeinflussen langfristig die Zusammensetzung und die Qualität der Bestandsgrößen. Die Katalysatoren mit den Komponenten Innovationsförderung, Aktivierung, projektbezogene und fachliche Kooperation sowie Regionalmarketing sind Triebkräfte, die direkt den Charakter der Strömungsgrößen, jedoch nur indirekt die Bestandsgrößen (Langfristkapital) zu beeinflussen vermögen. Andererseits bilden diese den Kontext, der die Katalysatoren hervorbringt. Es wäre falsch zu behaupten, die gestaltenden Triebkräfte (Katalysatoren im öffentlichen und

privaten Bereich) wären nicht von den regionalen Ausgangsbedingungen abhängig. Gerade deshalb existieren ja über- und unterdurchschnittlich dynamische Regionen. Die Triebkräfte unterliegen selbst steter Veränderung; gelingt es jedoch sie einmal zu einen, bewirken sie relativ rasche Änderungen der Strömungsgrößen, wie erfolgreiche Regionalinitiativen zeigen. Solche Systeme werden häufig durch informelle Akteursnetzwerke geprägt.

### Vereinfachtes Modell eines systemischen Wirkungsgefüges



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

Das Instrument, das am häufigsten eingesetzt wird, um die Komponenten zu einem synergetischen Bündel zu formen und regionale Innovationen zu forcieren, sind Netzwerke (vgl. zum Aufbau von Netzwerken Abschn. 9). Diese unterscheiden sich von anderen organisatorischen Beziehungen dadurch, dass sie weder aufgrund vertraglicher Marktbeziehungen noch durch (institutionelle) Hierarchien zustande kommen, sondern als normative Basis lediglich die gegenseitigen funktionalen Stärken des Netzwerkpartners haben.

In neueren sozialwissenschaftlichen Theorien werden Netzwerke als „Soziales Kapital“ aufgefasst. Ähnlich wie z.B. Infrastrukturen (als physisches Bestandskapital) oder der Bildungsgrad (Humankapital) trägt auch das (hierarchiefreie) Vorhandensein von Netzwerken Kapitalcharakter. Die an einem Netzwerk beteiligten Akteure werden in die Lage versetzt, eine effektivere – weil durch das Netzwerk unterstützte – Realisierung von regional bedeutsamen Zielen zu verfolgen. Kurz: Die Akteure ziehen an „einem Strang“.

Es geht demnach um das Zusammenspiel der Wirkungskräfte zwischen einzelnen Akteursgruppen. Ein interessanter Ansatz für das bessere Verständnis dieser Zusammenhänge ist die quantitative Analyse des „Sozialkapitals“, d.h. des auf zwischenmenschliche Beziehungen aufgebauten „Kapitals“ einer Region. Dabei wird ermittelt, welche beruflichen und privaten Kontakte die Entscheidungsträger und Multiplikatoren haben (wer telefoniert mit wem,

wer ist in welchem Verein). Die anonymisierte Auswertung der Ergebnisse macht das Entscheidungsgeflecht einer Region transparent. Man kann dabei erkennen, wo vertrauensvoll kooperiert wird und wo es in der Kommunikation zwischen verschiedenen Akteursgruppen „hakt“.<sup>10</sup>

In Kooperations- und Innovationsnetzwerken kann die Wahrnehmung der verschiedenen Aufgaben, vor allem der Fachaufgaben, nicht durch das Regionalmanagement allein sondern nur in Zusammenarbeit mit anderen Institutionen erfolgen, die in den regionalen Entwicklungsprozess und das regionale Akteursnetzwerk eingebunden werden. Regionalmanagements, die als Einzelkämpfer auftreten, werden weniger Wirkung entfalten als produktiv mit vielen Institutionen vernetzte Regionalmanagements. Es gibt offenbar Leistungen, die nicht innerhalb einer Organisation erbracht werden können, weil deren Kompetenzen hierzu nicht ausreichen. Auch der Kauf der Leistung auf dem Markt ist nicht immer möglich, denn im Kontext der Regionalentwicklung sind einige Produkte und Leistungen nicht oder nur begrenzt käuflich, etwa regionale Identität oder Wissen. Netzwerke und Partnerschaften sind somit das charakteristische **Arrangement zur Leistungserstellung in der Regionalentwicklung**.

Der Erfolg von Netzwerken fußt deshalb auf den (kooperativen) Kompetenzen der Beteiligten, der sogenannten Stakeholder. Dazu sind verschiedene Voraussetzungen notwendig:

- Netzwerkprozesse sind nur dann erfolgreich, wenn die Beziehungen der am Netzwerk beteiligten Partner von Offenheit und Vertrauen geprägt sind.
- Um die Entstehung von Synergien und Innovationen zu erleichtern, müssen darüber hinaus fachliche Kompetenzen zusammengebracht werden (Clustering). Hier ist (kritisch) zu fragen, ob wirklich alle relevanten Akteure am Netzwerk beteiligt oder Ergänzungen notwendig sind, z.B. nicht nur Bildungsträger, Arbeitsamt und Landratsamt, sondern zusätzlich die Unternehmen, die einen spezifischen Fortbildungsbedarf diagnostizieren helfen oder Multiplikatoren wie beispielsweise Kammern).
- Meta-Clustering: Auch die Vernetzung von Netzen ist Erfolg versprechend, da über Fachgrenzen hinweg Gemeinsamkeiten gesucht sowie mögliche „sklerotisch-konservierende“ Milieus aufgebrochen und dadurch neue Perspektiven für eine Region eröffnet werden können.
- Ergebnisorientierte Diskurse: Um die nicht per se „innovativen Netzwerke“ (Seilschaften oder widerstreitende Interessen zwischen Akteursgruppen) zu produktiven Netzwerken auszubauen, muss unbedingt ein möglichst vorurteilsfreier, aber ergebnisorientierter Diskurs – zumindest auf der Zielebene - zwischen den Partnern eines Netzwerks geführt werden. Die konkreten Maßnahmen sollten dann weitestgehend an den gemeinsamen Zielen ausgerichtet werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. z.B. die nach diesem Analyseansatz durchgeführte Studie als Teil einer europaweiten Untersuchung von SCHRADER, H. ET AL.: Dynamics of rural areas (National report Germany), erschienen als Arbeitsbericht 7/2001 der Bundesforschungsanstalt für Landwirtschaft (FAL), Braunschweig 2001. Downloadmöglichkeit unter [www.fal.de](http://www.fal.de).

## Exkurs 2

Nur wenn über Netzwerke die Produktion kollektiver Güter gelingt, die von individuellen Akteuren nicht allein erstellt werden können, lassen sich die Kosten von Netzwerken mit einem greifbaren Nutzen abwägen. Die erwarteten Vorteile von Netzwerken sind differenziert (vgl. Abschnitt 9). Sie werden meist erst dann sichtbar, wenn sie in konkrete Kooperationsprojekte münden. Beispiele hierfür sind u.a. auch die in Teil III ausführlicher beschriebenen Projekte, von denen hier nur einige aufgezeigt werden:

- Bereitstellung von Komplettlösungen, z.B. von Interessengemeinschaften der Radlerhotels und den beteiligten Kommunen und Verbänden in der EuRegio Salzburg-Berchtesgadener Land-Traunstein;
- Steigerung des Regionalimage, z.B. als Kompetenzregion für „Logistik“ bzw. „Mechatronik“;
- Verfügbarmachung von unternehmensübergreifendem Know-how, z.B. in Forschungsnetzwerken;
- Kooperationsvorteile durch „gewichtigeres“ Auftreten im interregionalen Wettbewerb, z.B. die Kooperation der Initiative Bayerischer Untermain mit der Wirtschaftsförderung Frankfurt-RheinMain e.V.

## 9. Aufbau von Netzwerken

**Kernfrage:** *Netzwerkbildung in der Regionalentwicklung – Welchen Stellenwert hat sie und wie ist sie zu erreichen?*

Netzwerke werden häufig nicht nur als Mittel zur Zielerreichung, sondern auch als eigene Zielgröße der Regionalentwicklung betrachtet. Akteure mit gleich-gerichteten Interessen miteinander zu vernetzen und ebenso wiederum Netzwerke um verschiedene Themen miteinander zu verknüpfen, gehört zu den zentralen Aufgaben eines Regionalmanagements und ist wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung der Querschnittsorientierung.

Als wichtig für eine nachhaltige und querschnittsorientierte Regionalentwicklung wird insbesondere angesehen, dass Wirtschaft, Bildungseinrichtungen, Verbände und engagierte Privatpersonen sowie Verwaltungen und Gebietskörperschaften zu einer neuen, möglicherweise kreativeren Form der Zusammenarbeit vernetzt werden. Dabei werden Netzwerke erst durch ihr Management so gestaltet, dass Vorteile zum Tragen kommen (vgl. Schaubild „Fundamente eines Netzwerks“).

### Sinn und Nutzen von Netzwerken

Die Herausforderungen, vor denen das Regionalmanagement in seiner Rolle als „Netzknüpfer“ stehen kann, lassen sich typischerweise wie folgt umschreiben:

- Die Akteure haben, aufgrund des Mangels an Informationen über Handlungsfelder und Aktivitäten der anderen, geringe gegenseitige Kenntnis auf persönlicher wie fachlicher Ebene.
- Der Informationsfluss ist weder regelmäßig noch durchgängig, einige Akteure sind vom Informationsfluss abgeschnitten, andere erhalten relevante Informationen erst mit Zeitverzögerung.
- Häufig konzentrieren sich Akteursgruppen nur auf sich selbst, ohne ihr Umfeld wahrzunehmen und grenzen sich so anderen Akteursgruppen gegenüber ab, z.T. auch ganz bewusst bei widerstreitenden Interessen oder aus Konkurrenzsorge um öffentliche Mittel.
- Private Akteure gehen häufig auf Distanz zu öffentlichen Verwaltungen, sehen in ihnen nur die „Obrigkeit“ bzw. „Drangsalierer“.
- Das Verhältnis der unterschiedlichen räumlichen Ebenen (Ortsteile, Gemeinden, Landkreise) zueinander ist durch Abgrenzung oder sogar Konkurrenz geprägt.
- Vernetzungsansätze in der Region sind nur punktuell oder sektoral ausgerichtet.<sup>11</sup>

Diesen meist augenscheinlichen Probleme stehen auf der anderen Seite latente, gleichgerichtete Interessen an der regionalen Entwicklung gegenüber, die aber häufig auf das eigene, enge Handlungsfeld begrenzt gesehen werden. Es gilt also, die Akteure aus ihrer jeweiligen Ecke heraus in den Gesamtzusammenhang zu bringen und gemeinsame Interessen aufzuzeigen.

---

<sup>11</sup> Vgl. die Beschreibung eines Netzwerk-Modellprojekts des Deutschen Landkreistages (NET-REG) in LINDLOFF/SCHNEIDER: Handbuch nachhaltige Regionalentwicklung, Dortmund 2001, S. 7



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth, 2003

Mit der Vernetzung der regionalen Akteure werden folgende Erwartungen verknüpft:

- Verbesserung des Informationsflusses: Die Mitglieder eines Netzwerkes werden frühzeitig über Entwicklungen in ihrem Umfeld informiert, die eines der Mitglieder registriert hat und können so flexibler auf Umweltveränderungen reagieren.
- Wissensgenerierung und -verbreitung: Wissen und Innovationen entstehen meist im Dialog, v.a. interdisziplinär. Netzwerke sind aber v.a. auch entscheidend für die Diffusions- und Adaptionsgeschwindigkeit von Innovationen und sie versetzen ihre Mitglieder in die Lage, gemeinsam oder auch jeder für sich, innovative Überlegungen in Projekte umzusetzen.
- Aktivierung und Mobilisierung von endogenen Potenzialen: Viele Akteure würden sich allein nicht engagieren, weil ihnen bewusst ist, dass sie eine kritische Masse nicht erreichen, ebenso würden bestimmte natürliche, kulturelle oder wirtschaftliche Potenziale für sich allein nicht in Wert gesetzt werden können.
- Bildung von Kooperationen zur Projektrealisierung: Durch Bündelung von Ressourcen über Sektoren und Aufgabenfelder hinweg entstehen neue Handlungsoptionen einschließlich günstigerer Finanzierungsmöglichkeiten und Einsparpotenzialen.
- Integration: Regionale Netzwerke ermöglichen die gegenseitige Berücksichtigung und Abstimmung von Interessen bereits in einer Frühphase eigener Planungen und als Vorstufe für gemeinsames Agieren, vorausgesetzt sie sind intersektoral angelegt und streben eine ganzheitliche Entwicklung an.
- Problemlösung und Konfliktbewältigung: Probleme können pragmatisch über Partei- und Interessensgrenzen hinweg angegangen und Konflikte durch Konsensorientierung sachlich und zum Vorteil aller überwunden werden.
- Stärkung des regionalen Bewusstseins und der Außenwahrnehmung durch gemeinsames Auftreten / Marketing.

Auf der anderen Seite sind Netzwerke, insbesondere die Aufrechterhaltung des Informationsflusses und die Koordinierung von Prozessen, mit hohem personellen und zeitlichen Aufwand verbunden, was ihre Größe limitiert oder Formen der Selbststeuerung erforderlich macht.

### **Unterscheidung von Netzwerktypen**

In jeder Region lassen sich Netzwerke mit verschiedenen Akteurs-, Zeit- und Inhaltsebenen identifizieren, die miteinander verwoben sind. Sie reichen von kleineren Zirkeln oder auch „Seilschaften“ mit starker Kohäsion bis zu großen Netzwerken mit geringer Kohäsion; sie können Akteure mit unterschiedlichen Erfahrungshintergründen, Kompetenzen und bis zu einem gewissen Grade auch unterschiedlichen Interessen einbeziehen. Es gibt Politiknetzwerke mit sehr breiter Ausrichtung und solche, die mehr oder weniger stark an einem Thema orientiert und zielgerichtet sowie auf Dauer angelegt sind. Aus diesen entstehen häufig zeitlich befristete, auf ein Projekt bezogene Netzwerke. Auch Kooperationen können als Sonderform von Netzwerken mit hoher vertraglicher Regelungsdichte betrachtet werden.

Im Kontext der Regionalentwicklung lassen sich im Wesentlichen fünf Typen von Netzwerken identifizieren:

- Das Netzwerk der regionalen Akteure zur Gestaltung und Steuerung des Regionalmanagement-Prozesses (Netzwerk der „Lenker“);
- Themenübergreifende oder überfachliche Netzwerke (z.B. für Regionalmarketing);
- Kooperations- und Innovationsnetzwerke, die vom Regionalmanagement initiiert und / oder betreut werden (fachbezogene Netzwerke mit ideengenerierender Funktion);
- Projekt- oder handlungsbezogene Netzwerke mit hoher Umsetzungsorientierung und nur temporären Aufgaben;
- Gebietsübergreifende Netzwerke zum Informationsaustausch.

### **Steuerungs-Netzwerke**

Zu den Aufgaben eines Steuerungs-Netzwerks gehören das Fällen von Grundsatzentscheidungen über die strategische Ausrichtung des Regionalmanagements, ferner die Sicherstellung der Grundfinanzierung, die Schaffung politischer Mehrheiten für Projekte des Regionalmanagements und Lobbyarbeit außerhalb der Region. Also jene Aufgaben, die ein politisches Gewicht und eine hohe Reputation erfordern, welche ein Regionalmanager in der Regel nicht aufbringen kann. Die hohe politische Tragweite und Verantwortung, die mit den Grundsatzentscheidungen verbunden sind, sollte der Regionalmanager schon deshalb nicht allein tragen, weil er erstens nicht politisch legitimiert ist und weil ihn dies zweitens angreifbar machen würde. Vielmehr muss also die Gestaltung und Lenkung des Regionalmanagement-Prozesses auf mehrere Köpfe verteilt werden, nämlich Politiker, Experten und Finanziers.

Wegen der politischen Verantwortung ist es wichtig, dass trotz eventueller privater Finanziers die Neutralität gewahrt bleibt und Themen aus einem öffentlichen Prozess hervorgehen. Daher sollte die Beteiligung von Unternehmen im Steuerungs-Netzwerk die Ausnahme darstellen. Häufig übernehmen die Wirtschaftskammern oder Bankenvertreter die Rolle des Promo-

tors für wirtschaftliche Themen, letztere sind auch als Experten für Finanzierungsfragen häufiger in Lenkungsgruppen tätig.

Politiker sind einerseits notwendig für die Wahrung des öffentlichen Einflusses, sie besitzen jedoch auch - in Abhängigkeit von ihrer Persönlichkeit und Reputation - die Fähigkeit, verschiedene Strömungen in der Region zu integrieren sowie nach Außen die Interessen der Region selbstbewusst zu vertreten. Sie fungieren häufig auch als Experten für bestimmte Themen, die ansonsten in der Lenkungsgruppe nicht vertreten wären, etwa zu sozialen Fragen. Da sie bei entsprechender Querschnittsorientierung mit großer Wirkungsbreite nicht alle Bereiche abdecken können, die Steuerungsgruppe aber nicht zu groß werden darf und folglich nicht für jedes Thema ein Experte in der Lenkungsgruppe sitzen kann, empfiehlt sich meist die Einrichtung eines Beirats mit Vertretern der Verwaltungen und anerkannten Experten.

Diese Promotoren bilden den Kern des Regionalmanagements, den man unabhängig von Rechtsformen als **Lenkungsgruppe** bezeichnen kann (vgl. Abschnitt 2). Dabei handelt es sich um die Entscheidungsebene des Regionalmanagements, also bei Vereinen, GbRs und GmbHs um den Vorstand, bei anderen Organisationsformen um eine entsprechende Arbeitsgruppe. Mitunter sind weitere Personen dem Steuerungs-Netzwerk zuzurechnen, die mit dem Regionalmanagement in engem Kontakt stehen, ohne formal der Lenkungsgruppe anzugehören (vgl. Kasten).

Implementierung und Zusammensetzung des Steuerungs-Netzwerks wirken sich auf den Stellenwert des Regionalmanagements im Gefüge der regionalen Institutionen aus. Prinzipiell gilt, dass das Fehlen einer festen Institutionalisierung, d.h. wenn das Steuerungs-Netzwerk nur als ein lockerer Arbeitskreis existiert, die Akzeptanz meist nicht über die beteiligten Institutionen hinausreicht und sein Stellenwert gering ist. Andererseits erhöht ein Vorstandssitz den Stellenwert des Engagements bei der entsendenden Institution; dadurch kann z.B. ein Vorstand dank der Ernsthaftigkeit, die er demonstriert und dank des Vorsitzenden als Ansprechpartner vertrauensbildend für andere Institutionen wirken. Hinsichtlich der Zusammensetzung wächst die Akzeptanz seitens der Kommunen und häufig auch der Sozial- und Umweltverbände, je größer der Einfluss der öffentlichen Hand ist. Das Vertrauen und das Engagement der Wirtschaft muss jedoch oft erst durch ein interessantes Themenspektrum des Regionalmanagements gewonnen werden.

### **Beispiele von Lenkungsgruppen:**

(1) Beim Kuratorium HochFranken setzt sich der Vorstand aus zwei Politikern (Bundesminister a.D. und Landrat), einem Vertreter der regionalen Banken sowie einem Medienvertreter als Experten für die Öffentlichkeitsarbeit zusammen. Überdies sind zwei ehemalige Geschäftsführer des Kuratoriums, die nun eine Beraterfunktion wahrnehmen, der Lenkungsgruppe zuzuordnen.

(2) Ähnlich verhält es sich in der EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein, wo die Mitgliedschaft in Vorstand und Präsidium teilweise an politische Ämter gekoppelt ist und sich einzelne Persönlichkeiten auch nach dem Ausscheiden aus diesen Ämtern noch für das Regionalmanagement engagieren.

(3) Im Teilraum Deggendorf/Plattling, einer kommunalen Arbeitsgemeinschaft, ist das Steuerungsnetzwerk mit der Bürgermeisterrunde (dem Lenkungsorgan) gleichzusetzen.



### **Themenübergreifende bzw. überfachliche Netzwerke**

Ein originäres Thema der Networking-Aufgaben des Regionalmanagements ist vor dem Hintergrund der angestrebten Querschnittsorientierung die Zusammenarbeit über Sektorgrenzen hinweg. Im Vordergrund steht hier häufig die Leitbilderstellung und die Abstimmung zwischen einzelnen Handlungsfeldern sowie das Finden von Querverbindungen. Zu den primären Networking-Aufgaben des Regionalmanagements gehören dabei die Moderation von themenorientierten Gruppen und das Informationsmanagement, um die Gruppen mit relevanten Informationen aus anderen Gruppen zu versorgen sowie die Integration von Strategien der einzelnen Gruppen zu einem kohärenten Konzept. Die Erfordernis der Integration von Strategien und Maßnahmen gilt ebenso für die Zusammenarbeit verschiedener regionaler Initiativen innerhalb einer Region. Es ist zwar offensichtlich, dass Initiativen auf verschiedenen Ebenen im Wettbewerb zueinander stehen. Allerdings wäre zu prüfen, ob man im Hinblick auf gemeinsame Ziele die Kräfte nicht bündeln kann und dadurch zusammen erfolgreicher wird. Jedes neue Regionalmanagement ist deshalb gut beraten, lokale Aktivitäten (Stadtmarketing, Gewerbe- oder Bauernmarktvereine, Wirtschaftsforen) und landkreisbezogene sowie überregionale Standortmarketing-Initiativen (Wirtschaft, Tourismus, Kultur) mit einzubinden.

Regionalmanagements auf Landkreisebene fällt die Integration bestehender Initiativen oft leichter, weil diese meist den gleichen räumlichen Wirkungskreis haben. So werden bei der REGINA GmbH im Landkreis Neumarkt i. d. Opf. nicht nur die thematisch orientierten Innovationskreise integriert, sondern auch weitere Initiativen wie das Energieplenum und die Arbeitsgruppen der Lokalen Agenda 21 (s. u., Beispiel 13).

Während die Managementregion für Aufgaben der regionalen Entwicklung meist Umsetzungsebene ist, kann sie für einzelne Aufgaben auch zu klein sein, etwa für das Regionalmarketing (vgl. Abschnitt 4 und Exkurs 1). Da aber beim Regionalmarketing ebenso ein Themenspektrum zu wählen ist, welches fachübergreifend ein Gesamtbild des Raums mit allen Facetten beschreibt - einzelne Fragmente eines Puzzles zum attraktiven Bild macht - kann es auch sein, dass sich die Managementregion aufgabenbezogen selbst nur als Teilregion auffasst. Ein Beispiel hierfür ist die Region Bayerischer Untermain, die, obwohl sie zu den größten Managementregionen Bayerns zählt, in Fragen des Regionalmarketings mit der Wirtschaftsförderung der Region Frankfurt-RheinMain e.V. kooperiert (vgl. Projektbeschreibung in Teil III).

### **Projektbezogene Netzwerke mit Umsetzungsfunktion**

Aus konkreten Projekten oder Projektideen entstehen häufig eigenständige Kooperationsmodelle, die nur auf die Realisierung dieses einen Projektes und nicht auf Dauer bzw. als kontinuierliche Zusammenarbeit angelegt sind. Meist handelt es sich dabei um große und strukturwirksame Projekte. Der Zweck des Netzwerks besteht darin, insbesondere die finanziellen Ressourcen zu bündeln, weil das Projekt ansonsten nicht realisierbar wäre. Der Antrieb für die Beteiligten ist der erwartete individuelle Nutzen aus dem Projekt. Dieser muss unbedingt gegeben sein, denn nur dann sind die Beteiligten auch bereit, eigene Finanzmittel

beizusteuern. Der Informationsfluss und die Zusammenarbeit in dieser Form von Netzwerken sind häufig sehr zweckgebunden. Die Beziehungen und Vertrauensverhältnisse zwischen den Akteuren sind abhängig von der Professionalität und Zuverlässigkeit der Projektbeteiligten.

### **Beispiele von Projekt- und Kooperations-Netzwerken:**

(1) Das Projekt „**Rottaler Sonnenwende**“ ist ein Beispiel für eine zunächst befristet gedachte Kooperation, die wegen ihres Erfolgs fortgeführt wurde. Mit dem Projekt fördert der Landkreis Rottal-Inn die Installation von Solaranlagen, die zwar von außerhalb der Region importiert, aber von Betrieben aus der Region montiert werden. Auf Initiative des Büros für Tourismus, Wirtschaft und Struktur (TWiSt) mit Hilfe der Kreishandwerkerschaft entstand ein **Kooperationsnetzwerk** von 36 Installationsbetrieben der Heizungs-, Sanitär- und Spenglerinnung, dem Förderverein Sonnenenergie, dem Landratsamt und ortsansässigen Kreditinstituten. Seit sich in den Abläufen von der Energie- und Förderberatung durch den Verein Sonnenenergie über die Auftragsvergabe an das Handwerk und die Vergabe zinsgünstiger Darlehen durch die Banken eine Routine gebildet hatte, ist nur noch minimaler Aufwand zur Pflege des Netzwerks notwendig.

(2) Weitere Beispiele für Kooperationsnetzwerke, die von Regionalmanagements initiiert wurden, sind die Gründung eines **Zweckverbands zur Inwertsetzung des „Römerkastell Ruffenhofen“** in der Region Hesselberg oder die Organisation der **„Regionalen Leistungsschau“** in Hollfeld (Region „Rund um die Neubürg – Fränkische Schweiz“) durch eine **Projektgruppe**, der Unternehmer, Gemeinde- und Verbandsvertreter sowie Mitarbeiter des Regionalmanagements angehörten (vgl. Projektbeschreibung in Teil III).

Wohl nur in Ausnahmefällen haben sich die in Frage kommenden Partner für ein größeres Projekt bereits sämtlich in den Regionalmanagement-Prozess eingebracht. Das Regionalmanagement hat folglich zunächst die Aufgabe, potenzielle Projektpartner zusammenzubringen. Da sich diese oft nicht kennen, muss das Regionalmanagement dafür sorgen, dass Vertrauen in die Zusammenarbeit und eine Vision vom Ergebnis entstehen. Hierfür sind ein dynamisches, engagiertes Auftreten des Regionalmanagers und eine straffe Organisation des Prozesses notwendig. Ein Kooperationsvertrag, der die von den Partnern zu erbringenden Leistungen und Sanktionen bei Leistungsausfall regelt, ist dennoch oft unverzichtbar. Darüber hinaus ist ein fundiertes Grundlagenwissen um die spezifische Materie des Projektes für den Regionalmanager sehr hilfreich, nicht zuletzt für seine Akzeptanz bei den Netzwerk-Akteuren, für die das Regionalmanagement sonst nur Mittel zu dem Zweck ist, um an Fördermittel heran zu kommen.

### **Innovationsnetzwerke mit ideengenerierender oder impulsgebender Funktion**

Funktionierende Netzwerke quer zu gewachsenen Sektoren gelten als wichtiges Instrument, um die beteiligten Akteure fit zu machen für notwendige Veränderungsprozesse. Deshalb stellen Netzwerke auch außerhalb der Regionalmanagement-Strukturen häufig ein Ergebnis des regionalen Entwicklungsprozesses dar. Dazu folgen nun einige Beispiele, die aus der Projektarbeit von Regionalmanagements hervorgegangen sind.

### **Beispiele von Innovations-Netzwerken:**

(1) Der Landkreis Cham hat im Rahmen der Hightech-Offensive in Bayern die Projektskizze für ein Kompetenz-Netzwerk Mechatronik eingebracht. Das Projekt wird von verschiedenen Unternehmen aus der Region, den Fachhochschulen Deggendorf und Regensburg als wissenschaftliche Partner, der Berufsschule und der VHS in Cham sowie dem Ostbayerischen Technologie-Transferinstitut (OTTI) getragen. Antragsteller ist die Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Cham mbH. Das Netzwerk setzt sich das Ziel, die berufliche Aus- und Weiterbildung, die anwendungsnahe Forschung und Entwicklung sowie die Informationen über den Bereich Mechatronik entscheidend zu verbessern. Zudem soll ein Technologie-Cluster Mechatronik in der Region etabliert werden. Getragen werden diese Bemühungen durch einen breiten Verbund von Unternehmen, deren Kernkompetenzen in verschiedenen Bereichen der Mechatronik liegen.

(2) Vier mal im Jahr lädt ein Unternehmen aus der EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein andere Unternehmen aus der Region sowie Interessierte zum EuRegio-Dialog ein. Nach einer Betriebsbesichtigung werden dabei Probleme und Lösungsansätze aus der Praxis des ausrichtenden Unternehmens vorgestellt und erörtert. Bis zu 200 und mehr Personen tauschen sich so über technische und organisatorische Neuerungen aus. Im Vordergrund steht dabei auch das gegenseitige Kennen lernen, das Eingehen von Geschäftsbeziehungen und das Ausloten von Kooperationsmöglichkeiten. Initiiert wurde der Dialog von der EuRegio Facharbeitsgruppe Technologie und Innovation, betreut wird es von der EuRegio-Geschäftsstelle (Versand der Einladungen).

(3) Zwischen 1998 und 2000 veranstalteten das Gründerzentrum ZENTEC in Großwallstadt, die IHK sowie die HWK für Unterfranken insgesamt 11 Gründertage an alternierenden Standorten in der Region Bayerischer Untermain. Jeweils rund 200 Besucher, darunter v.a. Interessenten an Gründungen und Unternehmer in der Start up-Phase, informierten sich über Themen wie Franchising, e-Commerce, Risikokapital und Fördermöglichkeiten. Eine spezielle Zielgruppe waren Frauen, für die in Zusammenarbeit mit der Gleichstellungsbeauftragten des Landkreises Aschaffenburg speziell zugeschnittene Informationsangebote gemacht wurden. Mehr als 40 Gründerinnen haben sich daraus zu einem Netzwerk zusammengeschlossen, um regelmäßig Kenntnisse auszutauschen.

### **Gebietsübergreifende Netzwerke**

Eine weiterer Typ von Netzwerken sind gebietsübergreifende, z.T. internationale Zusammenschlüsse meist nur der Geschäftsstellen, die dem Informations- und Erfahrungsaustausch, manchmal auch der Abschöpfung von Fördermitteln dienen. Partner finden sich auf Messen oder Symposien, in Internet-Plattformen oder über Fördergeber. Damit unterscheidet sich die Suche nach Netzwerkpartnern und die Kontaktaufnahme sowie die eigene Rolle innerhalb des Netzwerks erheblich von den regionalen Netzwerken. Zur Teilnahme des Regionalmanagements an überregionalen Netzwerken wird deshalb lediglich angemerkt, dass sie nur dann sinnvoll ist, wenn sich thematisch und strukturell Kooperationen anbieten, sich die Partner also gegenseitig Nutzen bieten oder Arbeit abnehmen können, weil z.B. Arbeitsergebnisse übertragbar sind.

Insbesondere die Teilnahme an themenspezifischen (europäischen) Netzwerken birgt Chancen des Informationsgewinns und der Erweiterung des Aktionsradius. So entstanden mit Teilnahme bayerischer Regionen z.B. folgende Netzwerke:

- RE-NET: Regionen, die sich intensiv mit regenerativen Energien beschäftigen und auf europäischer Ebene als Modellvorhaben gelten (Lkr. Fürstentfeldbruck),
- Pathways to cultural landscapes: Regionen, die sich der Erschließung des kulturell-archäologischen Erbes und der Vermittlung von kulturellen Bildungs- und Naturangeboten widmen (Stadt und Lkr. Aschaffenburg, Miltenberg, Main-Spessart; auch die Hesselbergregion kooperiert mit diesem Netzwerk).

### **Netzwerkmanagement in der Praxis**

Wesentliche Aufgaben im Netzwerkmanagement von der Recherche über die Kontaktaufnahme und Zusammenführung bis hin zum Informationsmanagement (vgl. Kap. 8) sind bei den regionalen Netzwerk-Typen gleich. Der Unterschied liegt im wesentlichen darin, dass sich das Regionalmanagement, wenn es Netzwerke außerhalb der eigenen Strukturen initiiert hat, nach einiger Zeit immer mehr aus der Betreuung der Netzwerke herausnimmt und diese sich selbst überlässt oder selbst nur noch eine teilnehmende Rolle einnimmt.

Für die Effizienz des Prozesses ist es wichtig, dass sich regionale Netzwerke strukturieren in

- eine Abstimmungsebene (Lenkungsgruppe o.ä.) und
- eine Arbeitsebene (projektbezogene Netzwerke).

Bei mitgliederstarken Regionalinitiativen ist dazwischen noch die Ebene der Arbeitskreise angesiedelt. Deren Bildung ist primär eine Frage der Notwendigkeit zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit. Es werden dadurch jedoch Trennlinien zwischen Themen geschaffen, die eigentlich miteinander verknüpft werden sollen. Es besteht deshalb die Gefahr, dass durch eine Strukturierung in zu viele Gruppen der Koordinationsaufwand überproportional zunimmt und Spontaneität und Kommunikation behindert oder Abkopplungstendenzen unterstützt werden. Diese inhaltliche Verknüpfung herzustellen, trotz der organisatorisch notwendigen Trennung, stellt wesentliche Herausforderungen an die Koordination und das Informationsmanagement.

Der interne Informationsfluss auf der Steuerungs- und Arbeitsebene ist insoweit auf ständige Abstimmung ausgelegt, als regelmäßige Sitzungen mit den Entscheidungsgremien zur festen Einrichtung der Regionalmanagements gehören sollten. In der regionalen Praxis offenbarte sich in jenen Regionen, in denen die Gemeinden nicht direkt an der Trägerorganisation des Regionalmanagements beteiligt sind, häufig dennoch ein latentes Informationsdefizit seitens der kommunalen Vertreter über aktuelle Entwicklungen. Solche kommunalen Informationsdefizite können durch separate Informationsveranstaltungen für die Bürgermeister und Gemeindevertreter ausgeräumt werden.

Für die Informationsvermittlung sollten zweckmäßige Informationssysteme eingerichtet werden, die zumindest für die enger eingebundenen Akteure zugänglich sind. Grundmedium für die interne Kommunikation ist wegen seiner großen und vergleichsweise kostengünstigen Reichweite das Internet. Bei der eigenen Internetpräsentation lassen sich mit Hilfe von Passwörtern auch verschiedene Sicherheitsbereiche definieren, so dass die Möglichkeiten von der öffentlichen Ankündigung und Online-Anmeldung über den Versand von Protokollen

an alle Beteiligten bis hin zur Online-Abstimmung über Beschlussvorlagen durch einen ausgewählten Kreis von Akteuren reichen. V.a. die Interaktionsmöglichkeiten werden derzeit noch kaum wahrgenommen, stattdessen gibt es bislang meist nur Hinweise auf aktuelle Umsetzungsinitiativen sowie Beteiligungsmöglichkeiten – sofern sie eingeplant sind. Newsletter per E-mail sind kostengünstig und schnell beim Adressaten. Diese wiederum können durch Verknüpfung mit Datenbanken auf einfache Weise zielgruppenadäquat ausgewählt werden. Zusätzliche Print-Infos, etwa in regelmäßigen Abständen erscheinende regionsspezifische Info-Zeitschriften sind ebenso wichtig, um noch nicht elektronisch vernetzte Akteure und v.a. auch solche Akteure zu erreichen, die nicht aktiv nach Informationen über das Regionalmanagement suchen. Sie tragen somit wesentlich zur Informationsstreuung bei.

Über die Vermittlung von Informationen hinaus ist eine Koordinierung von Teilen des regionalen Netzwerkes, d.h. von Arbeitskreisen oder Projektgruppen, z.T. auch von anderen Regionalinitiativen in der Region, durch das Regionalmanagement erforderlich. Diese Notwendigkeit ergibt sich

- aus inhaltlicher Sicht zur Realisierung von Synergieeffekten und zur Vermeidung von gegenseitigen Beeinträchtigungen sowie zur kreativen Ausschöpfung von Fördermitteln;
- aus organisatorischer Sicht zur Vermeidung von Doppelarbeiten.

Hierfür braucht das Regionalmanagement auch tiefere fachliche Grundkenntnisse und zudem in den regional relevanten Themenfeldern auch Spezial-Kenntnisse, um Potenziale für eine Zusammenarbeit zu erreichen. Außerdem ist die Anwesenheit in allen Sitzungen erforderlich. Da es sich um eine stärker direktive Verfahrenssteuerung handelt, sind Akzeptanz des Prozesses und Vertrauen in den Koordinator wichtige Voraussetzungen. Die Koordination von Akteursgruppen wird anhand des folgenden Beispiels veranschaulicht.

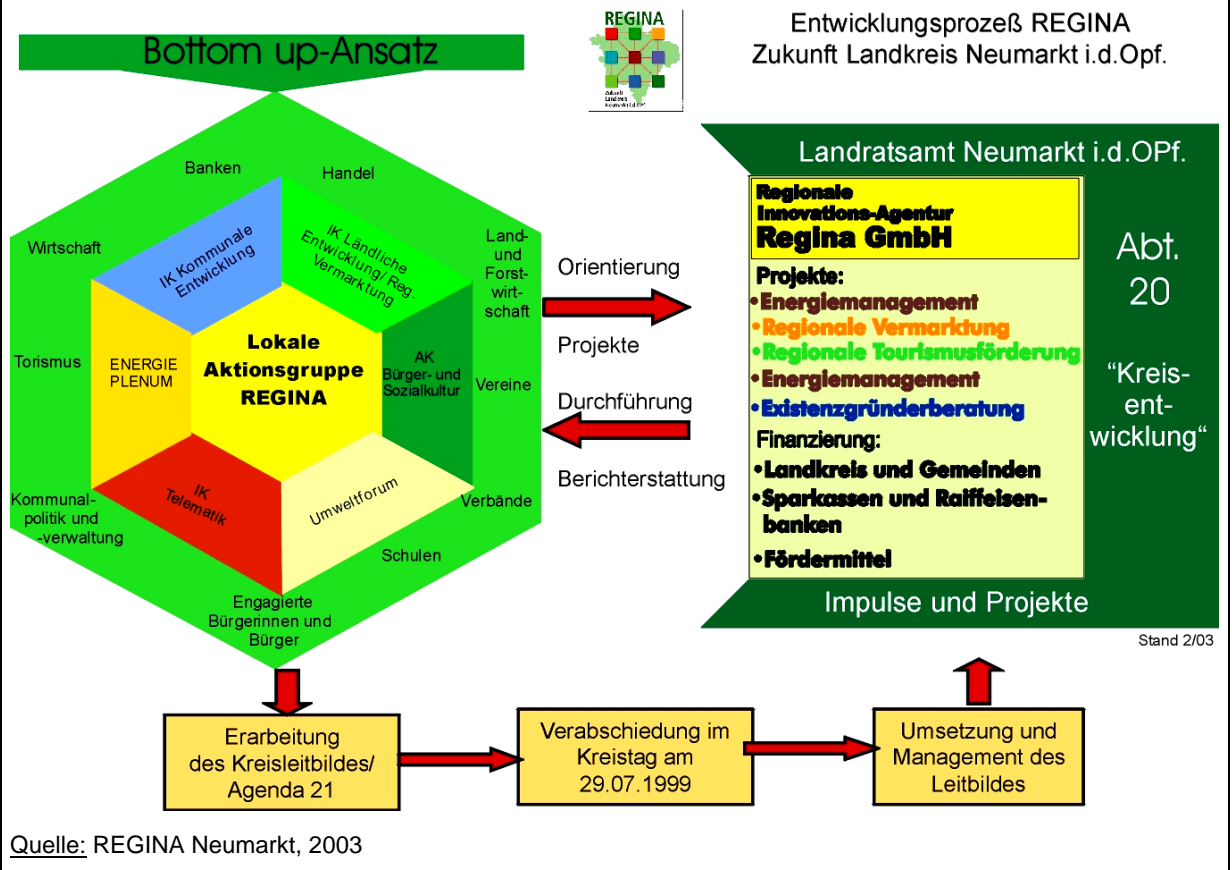
### **Beispiel 13: REGINA, Lkr. Neumarkt i. d. Opf.**

Die „REGINA Kommunalentwicklungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft im Landkreis Neumarkt i. d. Opf. – REGINA GmbH“ ist das Umsetzungs und Finanzierungsorgan für verschiedenste Entwicklungsziele und –initiativen im Landkreis Neumarkt i. d. Opf. wie Agenda 21, Energieplenum und LEADER. Gesellschafter sind der Landkreis und 18 Gemeinden. Nachdem das Regionalmanagement zunächst selbst nur ein eigener Geschäftsbereich der REGINA GmbH war, wurde ihm später die Geschäftsführung übertragen.

Die Basis des LEADER-Ansatzes sind die in Innovationskreisen und thematischen Arbeitsgruppen zusammengefassten Bürger, Kommunalpolitiker, Verwaltungskräfte und Verbände. Die Leitungsteams der Innovationskreise bildeten eine LEADER-Aktionsgruppe (gemäß LEADER II-Programm) und fungierten als Schnittstelle zur REGINA GmbH. Die Beteiligungsgremien wurden insbesondere bei der Erarbeitung von Ideen für LEADER II-Projekte sowie des Kreisleitbildes und des Regionalen Entwicklungskonzepts für LEADER+ stärker eingebunden. Dabei war es eine wesentliche Aufgabe der REGINA GmbH, den vorhandenen Beteiligungsstrukturen Impulse zu verleihen, beispielsweise in der Landwirtschaft hin zu mehr Kundenorientierung und verantwortungsvollem Wirtschaften oder durch die Verankerung neuer Themen in der Region wie der Telematik. Dadurch, dass die REGINA als zentrale Schnittstelle für sämtliche regionalen Initiativen im Landkreis fungiert, können diese im Sinne des übergeordneten Kreisleitbildes und des Regionalen Entwicklungskonzeptes gesteuert werden.

Nun ist es Aufgabe der REGINA GmbH, die von den Initiativen entwickelten Projekte umzusetzen oder zu begleiten. Allerdings hat das Landratsamt mit der Neugründung einer Abteilung „Kreisentwicklung“ einige Aufgaben wie die Tourismus- und Wirtschaftsförderung wieder stärker in das Landratsamt integriert.

**Koordinierung der Beteiligungsstrukturen im Landkreis Neumarkt i. d. OPf.**



Einige Regionen zeichnen sich dadurch aus, dass nicht die Geschäftsführung des Regionalmanagements allein oder gemeinsam mit Lenkungsebenen Koordinationsaufgaben wahrnimmt, sondern im Sinne des Netzwerkgedankens die Mitglieder untereinander „verlinkt“ sind und sich auch ohne den Umweg über das Regionalmanagement austauschen. Wie dies in der Praxis umgesetzt wird, zeigt folgendes Beispiel.

**Beispiel 14: EuRegio Salzburg – Berchtesgadener Land – Traunstein**

Aufgabe der EuRegio-Geschäftsstelle und des Regionalmanagements ist es, die Sitzungen der Facharbeitsgruppen vor- und nachzubereiten (Einladung, Protokollerstellung und -versand usw.), Ideen zu sammeln oder die Umsetzung von Projekten zu unterstützen, z.B. durch Beratung, Projektmanagement- und Finanzierungshilfe. Weitere Aufgaben sind das Knüpfen von Kontakten zu Externen oder Herstellen von Querverbindungen zu anderen Facharbeitsgruppen, bei denen sich thematisch eine Zusammenarbeit anbietet.

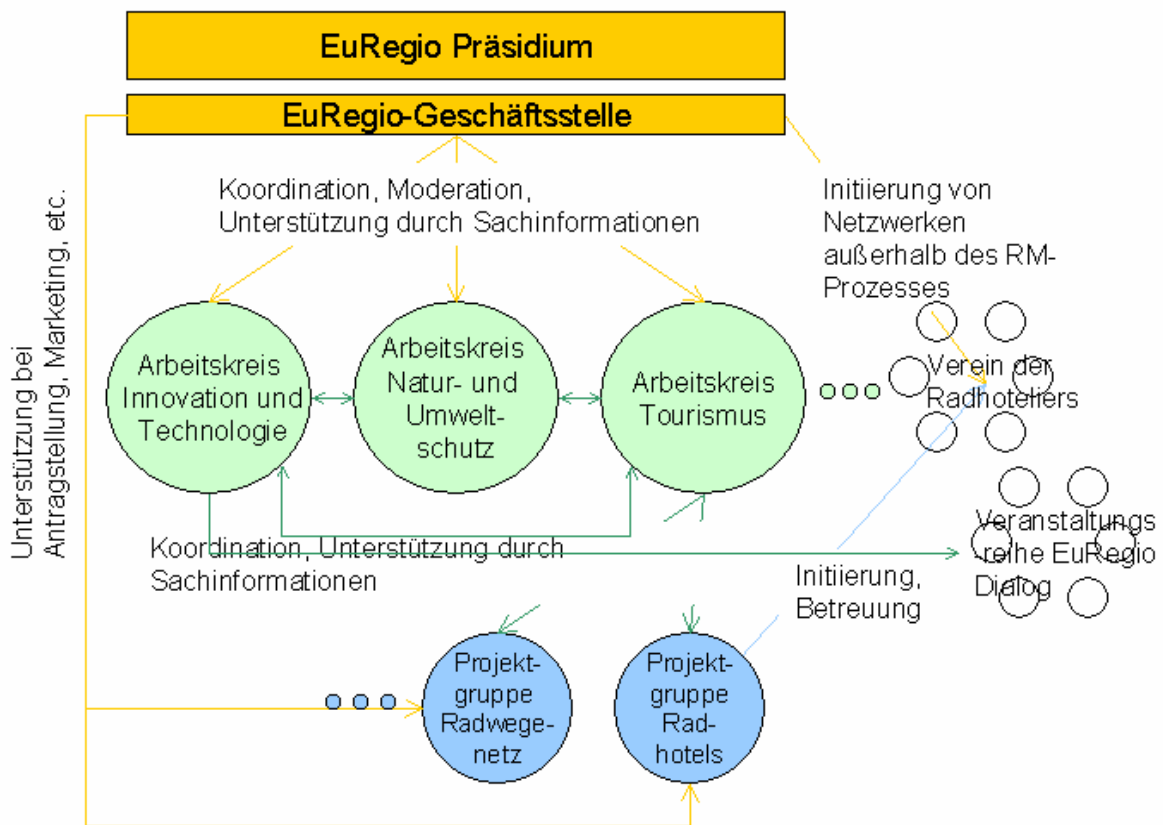
Weitere Instrumente zur Verknüpfung der Arbeit der Facharbeitsgruppen sind die halbjährlich stattfindenden Treffen der Sprecher der Facharbeitsgruppen und deren Stellvertreter. Außerdem hat in den ebenfalls halbjährlichen EuRegio-Ratssitzungen, zu denen auch die Facharbeitsgruppen eingeladen

sind, immer ein Sprecher einer Facharbeitsgruppe die Möglichkeit, deren Arbeit und Belange vorzustellen. Die EuRegio-Geschäftsstelle wird also durch die Sprecher der Facharbeitsgruppen in ihren Koordinationsaufgaben entlastet.

Durch die Aufbereitung, Aus- und Bewertung von Sitzungsunterlagen schafft der Projektmanager bis zur nächsten Sitzung der Facharbeitsgruppen bereits neue Fakten, die diskutiert und weiterentwickelt werden können. Der Projektbetreuer ist daher wichtig, um Projekte kontinuierlich weiter zu entwickeln oder im Fluss zu halten.

Die Schaffung von Netzwerkstrukturen hat in der EuRegio einen großen Stellenwert. So werden von den Arbeitskreisen, die eine relativ feste personelle Zusammensetzung haben, oft Projektgruppen für die Umsetzung einzelner Projekte gebildet, in die weitere für die Umsetzung benötigte Akteure integriert werden, beispielsweise Gastronomen in der Projektgruppe „Betriebsspezialisierung Radprofis“ (Radhotels). Oftmals institutionalisierten sich die Mitglieder der Projektgruppen als Vereine, um Fördermittel empfangen zu können und über Vereinsbeiträge kleine Maßnahmen finanzieren zu können. So entstanden etwa ein Verein der Radhoteliers (vgl. Projektbeschreibung in Teil 3) und ein Verein der freiberuflichen Natur- und Landschaftsführer. Die damit verbundene Verselbständigung dieser Projektpartner ist vom Regionalmanagement ausdrücklich gewünscht.

**Netzwerk-Steuerung in der EuRegio Salzburg–Berchtesgadener Land–Traunstein**



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

## 10. Projekt- und Zeitmanagement

**Kernfrage:** *Wie setzt man erfolgreich und zielorientiert Projekte um?*

Projektarbeit ist eine vielseitige und anspruchsvolle Methode mit einer bemerkenswerten „Karriere“ im privaten wie öffentlichen Bereich. In Unternehmen ebenso wie in Schulen oder Verwaltungsstellen bilden Projektarbeiten eine praxisnahe Form der Umsetzung von Vorhaben mit neuartigem Charakter in einer bestimmten Zeitspanne. Projektarbeit ist demnach **keine Routineangelegenheit** mit standardisierten Abläufen. Projekte sind vor allem **sichtbarer Ausdruck** für die konzeptionellen und ideenfördernden Aufträge von Regionalmanagement. Wirksame Projektarbeit liefert greifbare Ergebnisse, überzeugt Unterstützer und finanzielle Partner, schafft Referenzen für weitere Vorhaben und lässt sich im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit produktiv für die regionale Bewusstseinsförderung einsetzen. Regionalmanagements, die auf Projektarbeit verzichten oder nur Projekte mit öffentlichem Charakter initiieren, haben angesichts knapper öffentlicher Kassen häufig Schwierigkeiten, sich auf Dauer zu legitimieren.

Ebenso wie in der Steuerung des gesamten regionalen Entwicklungsprozesses (vgl. Abschnitt 6 und 8) ist es auch in der Projektentwicklung äußerst hilfreich, geplante Vorhaben in Einzelschritte zu zerlegen, um so deren Steuerung zu erleichtern. Dabei geht es um die Abstimmung des Bedarfs, der Ziele und Meilensteine, der personellen und finanziellen Ressourcen sowie der Projektorganisation mit Aufträgen und Ablaufplan.

Unter **Projektmanagement** werden alle Maßnahmen verstanden, die ergriffen werden, um ein Vorhaben – in einem interdisziplinären Team – zum Erfolg zu führen. Dem Projektverlauf entsprechend gliedern sie sich in Start-, Planungs-, Steuerungs- und Abschlussaktivitäten. Folgende erprobte Prinzipien des Projektmanagements sollten dabei Berücksichtigung finden:

- Strukturierung von Projekten mit verbindlichen Zielvorgaben,
- starke Zielgruppen- und Bedarfsorientierung,
- hohe Gewichtung der vorbereitenden Arbeiten (Analysen, Planung usw.) und der Organisation des Projekts,
- Personifizierung der Verantwortung; diese muss sich am spezifischen Leistungsvermögen der beteiligten Akteure bzw. Partner orientieren,
- höchstmögliche Transparenz für alle Beteiligten, z.B. durch Wochenrückblicke der Projektträger und -partner (Innenbeziehungen) sowie Zwischenberichte für Entscheidungsträger und Finanzpartner (Außenbeziehungen),
- frühzeitiges Erkennen von Risiken, rasche Reaktion auf Störungen im Projektablauf, Entwickeln von Lösungen,
- Respektierung einer maximalen Eigenverantwortung des Projektträgers im Projektverlauf.

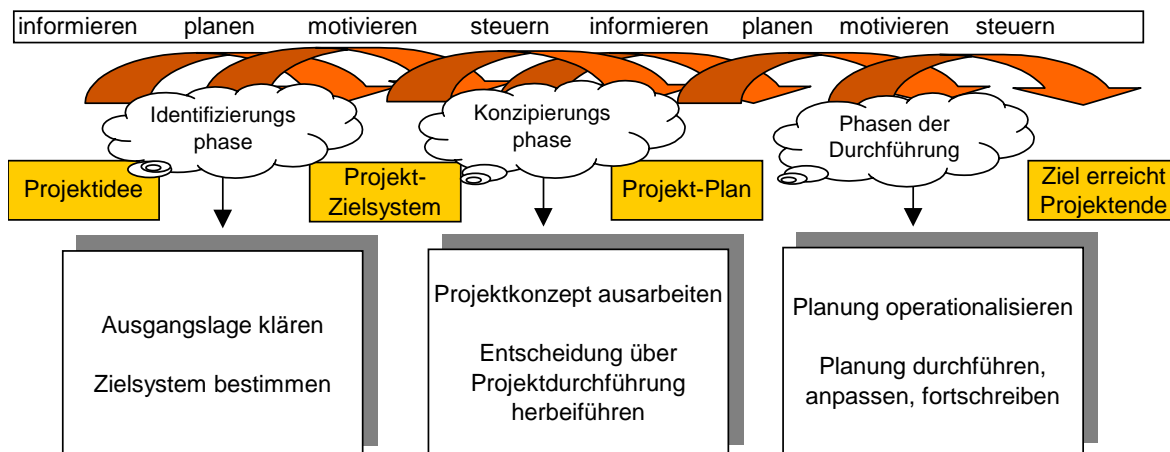


Jedes Projekt durchläuft in seiner „Lebensgeschichte“ mehrere Phasen, in denen jeweils unterschiedliche Anforderungen und Fragen im Vordergrund stehen (vgl. die detaillierte Checkliste in Anhang 6). In der **Identifizierungsphase** zu Beginn des Projekts geht es darum, die Ausgangslage zu klären und das Zielsystem zu bestimmen. Dies beinhaltet auch die Frage nach den Zielgruppen des Projekts und der von den Zielgruppen angestrebten Verbesserung in der Zukunft. Ein realistisches Ziel ergibt sich vor allem aus dem Wollen und Können der Zielgruppen. Es ist i.d.R. nur erreichbar, wenn die betroffenen Menschen für die notwendigen Veränderungen selbst Initiative ergreifen bzw. Verantwortung übernehmen. **Ein Projektziel beschreibt somit die Wirkung, die durch Ergebnisse bzw. Leistungen des Projekts auf Zielgruppenebene eintreten soll.**

Erst danach kann ein „Weg“ geplant werden, um das gemeinsam vereinbarte Ziel zu erreichen. Dies geschieht in der **Konzipierungsphase**, in deren Verlauf das Projektkonzept entsteht. Auch in diesem Planungsabschnitt sind spezielle Fragen, insbesondere der Ressourcenbereitstellung, der Teilprojektschritte und der Trägerstrukturen zu klären.

Die **Durchführung** kann erst beginnen wenn ein abgestimmtes Projektkonzept vorliegt. Bei Inanspruchnahme von Förderprogrammen muss darüber hinaus eine Bewilligung bzw. eine Genehmigung für den (vorzeitigen) Projektbeginn eingeholt werden. In der Regel erstreckt sich die Durchführung über mehrere Phasen mit Zwischenergebnissen, sogenannten Meilensteinen. Diese Meilensteine ermöglichen der Steuergruppe (z.B. der Facharbeitsgruppe oder dem Regionalmanagement) eine Überprüfung des Projektverlaufs, so dass letztlich eine Rückkoppelung mit den Zielen und Zielgruppen geschieht, um das Projekt ggf. an veränderte Rahmenbedingungen anzupassen oder fortzuentwickeln.

### Lebensgeschichte eines Projekts und zu erbringende Managementaufgaben



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003 in Anlehnung an die Planungspraxis der GTZ

### Projektziele richtig setzen

Die Ziele eines Projekts müssen klar und verständlich formuliert sein. Ansonsten hat das Projekt Schwierigkeiten, richtig verstanden zu werden oder ist möglicherweise sogar zum Scheitern verurteilt. Ein Ziel hat Orientierungsfunktion und gibt die Richtung an, in die geplant werden soll. Gleichzeitig sollten Ziele so formuliert werden, dass sie überprüfbar und

nachvollziehbar sind. Das bedeutet, dass an den Ergebnissen des Projekts zugleich die Zielerfüllung gemessen werden kann.

Die Tabellen in Anhang 6 enthalten einen umfassenden Fragenkatalog für die drei Schritte Identifizierung, Konzipierung und Durchführung, der als Hilfestellung dienen kann. Für einfache Projekte genügt sicherlich ein weniger tief ausgearbeitetes Projektdesign; dennoch sollten jeweils die wichtigsten Schritte und Eckpunkte geplant werden und nicht nach dem Motto „mal eben so“ durchgeführt werden. Zu den unverzichtbaren Schritten der Projektkonzeption gehören nach Ansicht der Autoren folgende Elemente:

- **Identifizierung notwendiger Ergebnisse für die Erreichung des Projektziels:** Ergebnisse sind zu verstehen als Produkte und Leistungen, die zur Erreichung des Projektziels notwendig sind und die vom Projektmanagement mit den zur Verfügung gestellten Ressourcen erbracht werden.
- **Identifizierung notwendiger Aktivitäten für die Erreichung der Ergebnisse:** Hierunter fallen die Einzelschritte (Arbeitspakete), um die Ergebnisse zu erreichen. Danach richtet sich der Bedarf an Ressourcen.
- **Identifizierung und Einschätzung der Annahmen:** Annahmen sind externe Faktoren, die gegeben sein müssen, damit das Projekt sinnvoll und realistisch ist. Das Projektmanagement kann sie nicht beeinflussen. Sie beschreiben daher Risiken, die den Projekterfolg in Frage stellen können und die somit während der Projektdurchführung beobachtet werden müssen.
- **Erarbeitung der Indikatoren:** Indikatoren machen die Ziele überprüfbar. Sie schaffen eine Verständigung über die Erfolgskriterien eines Projekts und dienen auch zur Zwischenüberprüfung und –begleitung des Vorhabens auf der Ergebnisebene, die vom Regionalmanagement steuerbar ist. Wichtig hierbei ist, valide Datenquellen zu benennen, die eine nachvollziehbare Überprüfung ermöglichen.

**Klärung des Bedarfs und der Ausgangslage**

***Klären der Problemsichten:***

Welche Situation soll verändert werden? Wer ist unmittelbar/mittelbar betroffen? In welchem Maß bezieht sich die Projektidee auf den Bedarf/die Problemlage?

***Klären der Ziele der Betroffenen und Beteiligten:***

Welche Unterschiede und Gemeinsamkeiten gibt es bei den Vorstellungen der Beteiligten? Welcher Zusammenhang besteht mit den Vorstellungen des Regionalmanagements?

***Klären der Handlungspotenziale der Betroffenen und Beteiligten:***

Welche Lösungsversuche wurden bislang unternommen? Welche neuen Handlungsalternativen bestehen? Welcher Unterstützungsbedarf ergibt sich daraus für das Projektmanagement?

Das Ergebnis der vorbereitenden, aber systematischen Zielfindung mündet in eine **Projektplanungsübersicht**, die im folgenden Beispiel für Projekte im Handlungsfeld „Neue Technologien“ aufgezeigt wird. Gleichzeitig wird ein Bezug zu den Leitzielen der Region hergestellt.

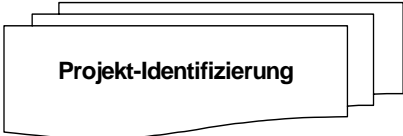
**Beispiel für die Gestaltung einer Projektplanungsübersicht für ein Projekt zur Einführung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) als Teil eines Regionalen Entwicklungskonzepts für ländliche Räume**

Zusammenfassende Beschreibung	Objektiv nachprüfbare Indikatoren	Quellen für die Nachprüfung	Annahmen zur Erreichung der Ziele
<p><u>Leit- und Entwicklungsziel:</u> Verbesserung der Einkommens- und Beschäftigungspotenziale durch Einführung und Nutzung innovativer technologischer Neuerungen sowie durch wirtschaftlich konkurrenzfähige und ökologisch nachhaltige regionale Produkte und Dienstleistungen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zusätzliches Angebot von Beschäftigungsmöglichkeiten</li> <li>▪ Unternehmen sichern und erschließen Marktanteile durch Produktinnovationen</li> <li>▪ Verbesserung der Qualität der Umweltmedien (Boden, Wasser)</li> <li>▪ Einsatzumfang und Wertschöpfung aus Nachwachsenden Rohstoffe</li> </ul>	<p>Projektberichte, Angaben der Begünstigten, Regionalstatistiken</p>	<p>Stabile gesamtwirtschaftliche Entwicklung mindestens auf derzeitigem Niveau, Wirtschaftspolitik einschließlich Agrarstrukturpolitik unterstützt ländlichen Raum</p>
<p><u>Projektziele:</u> Effiziente Informations- und Qualifizierungsmöglichkeiten im ländlichen Raum sind durch breiten Einsatz von High-Tech-Medien und durch zielgruppenspezifisch entwickelte Systeme vorhanden und werden von Unternehmen und Privatpersonen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Verbesserung der Lebensqualität umfassend genutzt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualität und Umfang des über neue Medien angebotenen Qualifizierungsangebots und dessen Nutzungsintensität</li> <li>▪ Zunahme der Wertschöpfung aus IuK- und wissensbasierten Dienstleistungen</li> </ul>	<p>Projektberichte, Jahresbericht der Regional-Manager</p>	<p>Bedarf/Nachfrage nach Qualifizierung (IuK-Technologien) ist vorhanden, Nachfrage nach IuK- und wissensbasierten Dienstleistungen kann kundenorientiert erschlossen werden.</p>
<p><u>Ergebnis 1:</u> Zusammenfassung und Weiterentwicklung von Qualifizierungsmöglichkeiten über IuK-Medien; <u>Ergebnis 2:</u> Informations- und Kommunikationsdienste für den ländlichen Raum sind auf der Basis neuer Medien eingerichtet; <u>Ergebnis 3:</u> Waren- und Dienstleistungsbörsen für den ländlichen Raum sind entwickelt und auf der Basis neuer Medien eingerichtet; <u>Ergebnis 4:</u> Seminare und Workshops zur beruflichen Orientierung, insbesondere für Frauen und Jugendliche aus dem ländlichen Raum, sind als Angebote über neue Medien entwickelt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Anzahl der angebotenen Kurse;</li> <li>▪ Zahl der Teilnehmer an Kursen;</li> <li>▪ Zahl der erfolgreichen Abschlüsse;</li> <li>▪ Zahl der erfolgreich vermittelten Zielgruppenpersonen (z.B. Frauen und Jugendliche);</li> <li>▪ Anzahl der geschaffenen Beschäftigungsverhältnisse im Bereich neuer Medien;</li> <li>▪ Nutzungsfrequenz der Netzwerke;</li> <li>▪ Umsatz, der über Netze abgewickelt wird;</li> <li>▪ Anteil von Distributionsmengen, die über IuK-Medien abgewickelt werden.</li> </ul>	<p>Projektberichte der Projektträger, Datenpool des Projektmonitoring des Regionalmanagements (Evaluation bei Begünstigten)</p>	

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

Wie aber die **richtige** Projektalternative aussuchen, die die Ziele am besten erfüllt? Möglicherweise existieren nach einer kreativen Projektentwicklungsphase drei Varianten eines Projekts. Die Auswahl eines Projekts und der Nachweis der Vorteile gegenüber anderen Alternativen erfolgt am besten nach Bewertungskriterien, die eine transparente Entscheidung ermöglichen sollen. Dazu werden zunächst potenzielle Alternativen identifiziert. Danach erfolgt eine Verständigung auf gemeinsame Bewertungskriterien. Im Einzelfall kann auch eine Gewichtung der Kriterien in Frage kommen. Eine Zusammenstellung beispielhafter Kriterien zur Identifizierung von Projektalternativen enthält die folgende Übersicht.

**Auswahlkriterien für die Projektidentifizierung**

<b>Bewertungsrahmen zur Prüfung von Handlungsalternativen</b>						
<b>Leitziele für die Entwicklungsstrategie der Region .....</b>						
1. Stärkung des Raumes nach innen und außen durch Aufwertung der regionalen Identität und kultureller und natürlicher Werte sowie Aufbau eines Regionalmarketing (Bewusstseinsbildung, Innen- und Außenmarketing) 2. Intensivierung der regionalen Wirtschaftsbeziehungen und -kreisläufe und Stärkung der Innovationskraft 3. Verbesserung des Qualifizierungs- und Bildungsangebotes, abgestimmt auf die besonderen Erfordernisse und Qualitäten der Region 4. Nutzung, Entwicklung und innere Vernetzung der landschaftlichen, kultur- und siedlungsgeschichtlichen Potenziale sowie Verbesserung des Infrastrukturangebotes 5. Verbesserung der internen Kooperation und der gebietsübergreifenden Zusammenarbeit 6. Weiterentwicklung der kommunalen Zusammenarbeit durch abgestimmte Planungsziele						
 <p><b>Projekt-Identifizierung</b></p>	<b>Bewertung der Projektideen nach Auswahlkriterien</b>					
	0 erfüllt nicht die Anforderung; + erfüllt Anforderung; ++ erfüllt die Anforderung überdurchschnittlich/vorbildlich					
	Projektalternative 1			Projektalternative 2		
<b>Kriterien *</b>	0	+	++	0	+	++
<b>Räumliche Lage - Vernetzung</b>						
punktueller Einzelmaßnahme/mehrere Träger bzw. Kommunen/Gesamtgebiet						
<b>Tragfähigkeit / Marktakzeptanz</b>						
Wirtschaftliche Durchführbarkeit						
Marktpotential						
Problemlösung für Zielgruppen						
Innovationsgrad						
<b>Nutzen für die Region</b>						
für Beschäftigung						
für regionale Wertschöpfung						
Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit (Vorteil für die Region)						
Sozialer Zusammenhalt / Identität						
Umweltverträglichkeit / Aufwertung Naturpotential						
Verbesserung des Bekanntheitsgrades/Image						
<b>Akzeptanz in der Region</b>						
Politik						
Wirtschaft						
Gesellschaft						
<b>Strukturwirksamkeit</b>						
Beitrag zur Zielerfüllung (Leitziele)						
Impulswirkung in der Region (Dynamik der Akteure)						
Multiplikatoreffekte (Folge-Investitionen)						
Schaffung von Kooperationen / Synergien						
<b>SUMME</b>						
*) Weitere Kriterien: Effizienz, Beitrag zur Verbesserung der Angebotsqualität (Tourismus, Freizeit, Vermarktung etc.); Nachhaltigkeit der Aktion Quelle: Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf						

Um das Konzept des ausgewählten Projekts detaillierter zu planen ist möglicherweise ein weiterer Schritt notwendig. Vor allem wenn das Regionalmanagement nicht selbst Projektträger ist, sondern begleitender Partner, empfiehlt sich die unterstützende Dienstleistung in Form einer „Qualitätssicherung“. Die folgende Checkliste zeigt dazu einige Aspekte auf.

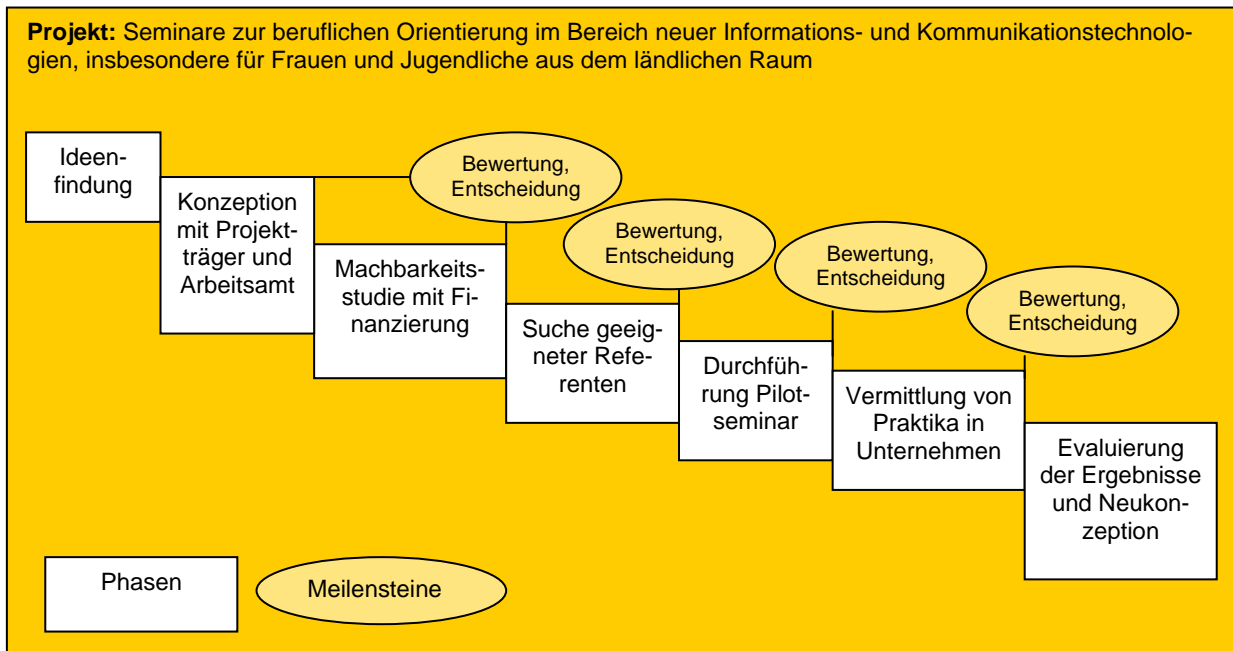
**Kriterien für die Projekt-Entwicklung**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <b>Projekt-Konzipierung</b> </div>		<b>Checkliste für die Projektentwicklung</b>	
		Projekt Projektträger	
Kriterien *		okay	Handlungsbedarf
<b>Verankerung des Projekts in der Region</b>	punktueller Einzelmaßnahme ohne Vernetzung mehrere Kommunen/Kooperationspartner Projekt betrifft gesamte Region		
<b>Projektträger</b>	Vorhandensein eines Ansprechpartners Knowhow, Projekterfahrung Motivation Zuverlässigkeit		
<b>Konzept</b>	Güte/Qualität der Konzeptidee Projektplanung (Grad der Detailliertheit) Zeit- und Prozessplanung (Ablauf, "Meilensteine") Flankierende Maßnahmen (Marketing, PR ...) Sicherheit der Annahmen (Qualität der Datengrundlagen)		
<b>Finanzierung</b>	Finanzierbarkeit (Höhe des Eigen-/Fremdmittelanteils) Stabilität des Kostenrahmens (Überschreitungen) Fristigkeit der Finanzierung Sicherheiten, Bürgschaften		
<b>Durchsetzbarkeit</b>	Planungsrechtl. Genehmigungen Unterstützung durch Akteure (u. Politik) Unterstützung durch Behörden Erreichung einer "kritischen Masse" Fachübergreifende Abstimmung		
*) Weitere Kriterien: Passt das Projekt zum Stärken-Schwächenprofil der Region? Entstehen durch Kooperation zusätzliche Synergieeffekte? Quelle: Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf			

**Planen mit Methode**

Planungsmethoden sind Hilfsmittel, um dem Projekt den richtigen Rahmen für den Ablauf zu geben. Der Planungsprozess selbst ist - je nach Projektumfang – bereits ein größerer Teil des Projekts und meist Voraussetzung einer erfolgreichen Umsetzung. Eine kleine Auswahl von Methoden soll deshalb in verschiedene Planungsalternativen einführen.

**(1) Beispiel Phasenplan:** Das Projekt wird in aufeinander folgende Phasen zerlegt. Je nach Projektart und –umfang variiert die Anzahl und die Art der Phasen. Der Phasenplan unterteilt den Weg bis zum Projektziel in kleinere überschaubare Schritte (Meilensteine). Am Ende jedes Meilensteins liegt ein Zwischenergebnis vor, das die Arbeit der gerade abgeschlossenen Phase bewertet. Davon hängen der weitere Verlauf und die Aktivitäten des Projektmanagements ab: Fortführung nach Plan, Anpassungen der weiteren Teilschritte oder gar der Abbruch des Projekts, um größeren Schaden zu vermeiden.



**(2) Beispiel Projektstrukturplan:** Der Projektstrukturplan zergliedert ein Projekt in Teilaufgaben und Arbeitspakete, um eine möglichst hohe Transparenz zu schaffen. Der “Trick” dabei ist, dass jede Teilaufgabe so lange zergliedert wird, bis sich abgegrenzte Arbeitspakete ergeben. Ein Arbeitspaket ist dabei eine Aufgabenstellung, die ein beteiligter Akteur aufgrund seiner Qualifikation, Erfahrung und Motivation ohne weitere Zergliederung bewältigen kann. Von diesen drei Faktoren hängt ab, was als Arbeitspaket und was als Teilaufgabe angesehen wird (vgl. Kasten).

Durch die Strukturierung entstehen mehrere Ebenen (Teilaufgaben). Insbesondere bei komplexen regionsumfassenden Projekten ist diese Vorgehensweise hilfreich. Jede Ebene muss zunächst “durchdacht” sein, bevor die nächste in Angriff genommen wird. Auch hier gilt: Die Planung muss so genau wie nötig erfolgen, das heißt durch knappe und präzise Bestimmungen überflüssige Zergliederung vermeiden. Der Grad der Detaillierung wird mit zunehmender zeitlicher Entfernung vom aktuellen Projektstatus abnehmen.

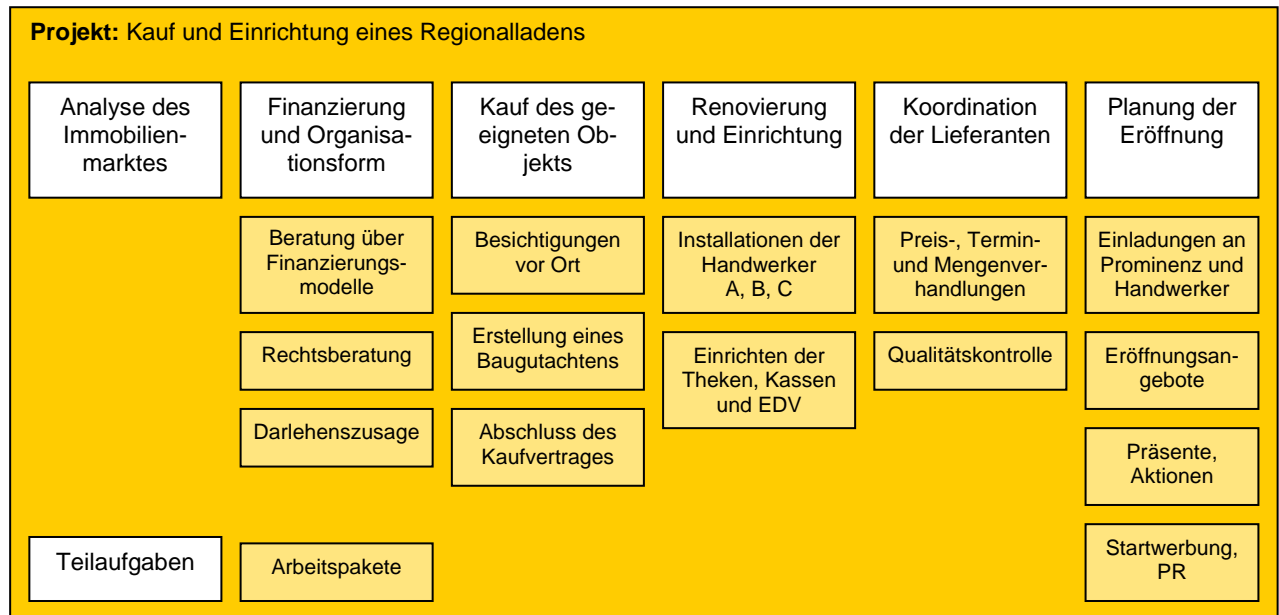
Die Ergebnisse des Strukturplanes unterstützen die weitere Projektplanung:

- Führt die Bearbeitung aller Arbeitspakete zum vollständigen Projekt(-ziel)?
- Welche Arbeitspakete sind von welchen Mitgliedern der Projektgruppe zu leisten?
- Sind die Inhalte und Leistungen der Arbeitspakete klar genug bestimmt?
- Wie hoch ist der finanzielle und zeitliche Arbeitsaufwand pro Arbeitspaket?

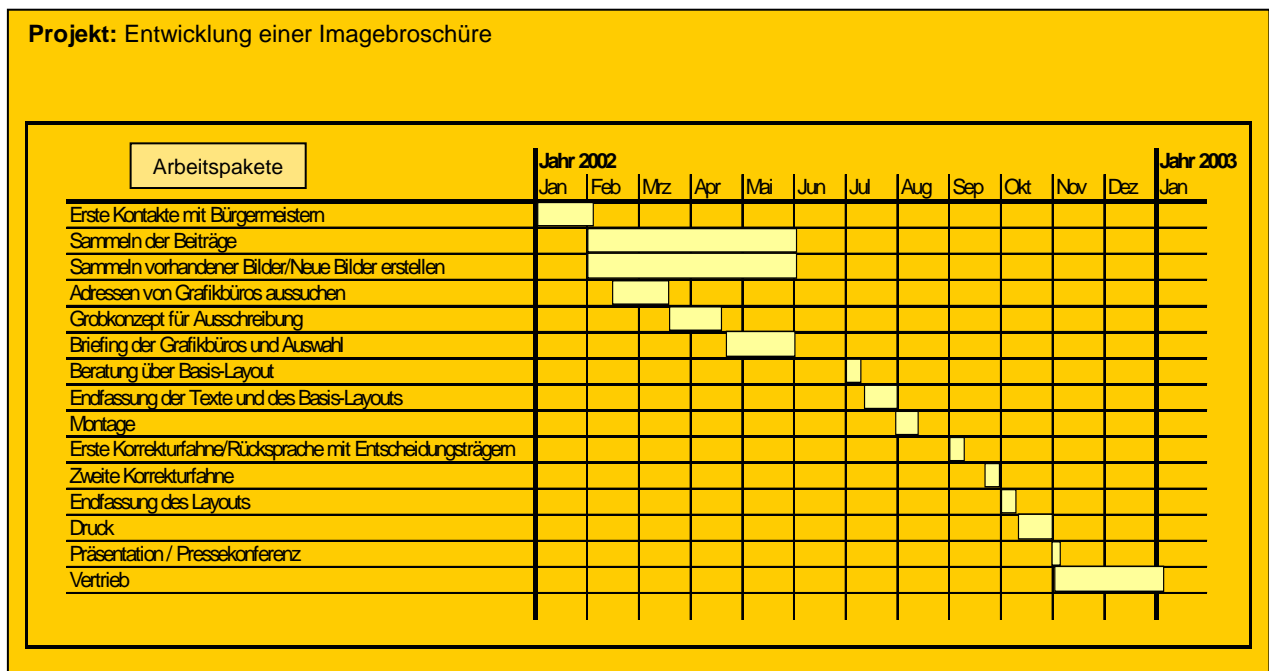
Damit konkrete Aufgaben an die Projektbeteiligten verbindlich verteilt werden können, empfiehlt sich eine konkrete Vereinbarung in schriftlicher Form. Je arbeitsteiliger ein Projekt umgesetzt wird, umso wichtiger sind solche “internen Verträge”, damit zuletzt kein Puzzlestück des Gesamtprojekts fehlt. Aus den Projektstrukturplänen ergibt sich häufig die Reihenfolge der einzelnen Arbeitspakete, jedoch nicht immer: Der zeitliche Ablauf sollte

## 10 Projekt- und Zeitmanagement

dann in einem gesonderten Projektablaufplan nochmal zusammengestellt werden; einige Arbeiten aus unterschiedlichen Teilaufgaben können parallel umgesetzt werden, andere benötigen längere Zeitspannen (vgl. Balken-Ablaufdiagramm).



**(3) Beispiel Balken-Ablaufdiagramm:** Für alle Projekte sind Balkendiagramme als Planungsinstrument hervorragend geeignet. Es werden Anfangs- und Endpunkte von Teilaufgaben, mögliche Pufferzeiten, Terminverschiebungen usw. übersichtlich dargestellt. Das Balkendiagramm eignet sich gut, um eine rasche Übersicht über den aktuellen Projektstatus zu erhalten und damit den Fortschritt des Gesamtvorhabens effizient zu kontrollieren.



Einige Arbeiten müssen parallel laufen, für andere muss ein Puffer eingebaut werden. Realistisch ist es, bei komplexeren Planungen 20 bis 40 % des vorgesehenen Zeitrahmens als Puffer für Verzögerungen anzusetzen. Dies ist erforderlich, um auch bei unvorhergesehenen Verzögerungen wichtige Termine einhalten zu können. Treten beispielsweise bereits bei Beginn eines Projekts Schwierigkeiten auf, sollten sich maximal die nachfolgenden zwei Schritte verzögern, nicht jedoch das gesamte Projekt!

Unabhängig von den vorgestellten Methoden empfiehlt es sich, ein Art „Projektauftrag“ mit wichtigen Eckdaten zu formulieren. Er dient dem Projektleiter als eine interne Checkliste, z.B. für folgende Aspekte:

- Was ist konkret die Projektzielsetzung?
- Welche Aufgaben sollen vom Projektleiter wahrgenommen werden? Welche Ergebnisse sind zu erstellen?
- Welche Projektbeteiligten übernehmen welche Arbeitspakete? Welche personellen Ressourcen werden wann benötigt?
- Welcher Kostenrahmen ist einzuhalten?
- Welche Termine sind einzuhalten?

Der Projektauftrag ist für das Regionalmanagement aber auch eine Unterstützung zum Projektcontrolling, insbesondere bei externen Projekt-Partnern wie z.B. Planungsbüros. Zugleich bildet die ausführliche Projektbeschreibung für evtl. Fördermittelgeber ein wichtiges Entscheidungskriterium für eine Bewilligung.<sup>12</sup> Letztlich hilft eine klare Auftragsbeschreibung auch, bei allen Beteiligten falsche Erwartungen und Frustrationen zu vermeiden.

### **Projekt(auftrags-)beschreibung**

- ✓ Zielsetzung und angestrebtes Ergebnis in Bezug zur Ausgangslage; Zielgruppe
- ✓ Geplante(r) Projektdauer/-zeitraum
- ✓ Kosten- bzw. Investitionsplan mit Finanzierungsquellen;
- ✓ Bedarf an personellen Ressourcen
- ✓ Trägerstruktur: Kooperationspartner, beteiligte Akteure, Fachbehörden, unterstützende Institutionen
- ✓ Besonderheiten, Pilotcharakter
- ✓ Arbeitsschritte und Zeitplanung
- ✓ Verantwortlichkeiten: Teilaufgaben
- ✓ Maßnahmen zur Erfolgssicherung und -kontrolle

Die chronologische Vorgehensweise bei einer komplexen Projektplanung lässt sich summarisch in folgenden Schritten darstellen:

- Ziele formulieren und Grundsatzentscheidungen veranlassen,
- Phasenplan mit Meilensteinen erstellen,
- Projektstrukturplan entwickeln,
- Arbeitspakete definieren,
- Terminplanung erstellen,
- Ablaufpläne als Statusbeschreibung erstellen,
- Finanzplanung erstellen und Finanzierungszusagen einholen,
- detaillierte Zeit- und Personalplanung (bzw. sonstigen Kapazitätenbedarf) erstellen.

<sup>12</sup> Falls Fördermittel beantragt werden, ist eine frühzeitige Abstimmung mit den Bewilligungsstellen schon während der Projektidentifizierung zu empfehlen.



### Bildung eines Projektteams

Projektarbeit ist häufig ohne Teambildung nicht möglich. Schon in der Projektdefinition wird von fachübergreifender Zusammenarbeit mit einem klar definierten Ziel gesprochen. Ein Team besteht häufig aus einem festen Kern, ergänzt um zeitlich begrenzt engagierte Akteure. Wichtig ist ein Teamentwicklungsprozess, der eine effiziente Zusammenarbeit bei der Verfolgung des Projektziels ermöglichen soll. Soziale Kompetenzen und „Menschenkenntnis“ sind Voraussetzungen dafür und helfen Reibungsverluste zu vermeiden. Folgende Aspekte der Teamentwicklung sind zu beachten:

- Regeln zur Zusammenarbeit vereinbaren,
- Soziale Kompetenzen weiterentwickeln – dazu gehört Wahrnehmungs-, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit,
- die Rollen im Team klären,
- die unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Interessen besprechen,
- eine gemeinsame Identität als Team entwickeln,
- Solidarität und Zusammenhalt im Team fördern – soweit dies im jeweiligen Umfeld möglich ist,
- die Fähigkeit zur kreativen Teamarbeit aufbauen und erweitern.

### Konfliktmanagement

Konflikte können nicht nur in der Projektarbeit, sondern in jeder Situation auftauchen. Gerade in heterogen zusammengesetzten Projektgruppen lässt sich der Lernprozess der Zusammenarbeit jedoch häufig nur über die systematische Lösung von konfliktträchtigen unterschiedlichen Sichtweisen der Teilnehmer gestalten. Da sich die Thematik „Konfliktmanagement“ nicht einfach vermitteln lässt, wird auf die Fachliteratur zum Thema verwiesen und nur kurz auf die wichtigsten Schritte eingegangen.<sup>13</sup>

Die meisten Methoden zur Konfliktregelung beruhen auf einem schrittweisen Vorgehen. Die Inhalte der jeweiligen Schritte hängen dabei von der Art und Bedeutung des Konflikts ab.

**1. Konfliktorientierung:** Liegt ein Sachproblem oder ein Beziehungsproblem vor?

Bei Sachproblemen:

- Sammeln der konfliktträchtigen Themen und „Knackpunkte“.
- Prioritäten setzen.

Bei Beziehungsproblemen:

- Fragen, worum es eigentlich geht.
- Eigene Anliegen klar formulieren, eigene Sichtwei-

#### Tipps im Umgang mit Konflikten

- ✓ Ein guter Projektstart, der ein persönliches Kennenlernen ermöglicht, die Rollen im Projekt klärt und Regeln für den persönlichen und fachlichen Umgang miteinander verabredet, ist meist eine wichtige „Investition“ für erfolgreiche Projektarbeit.
- ✓ In der Teamentwicklung ist auf „atmosphärische“ Besonderheiten zu achten.
- ✓ Durchführung von Feedback-Runden, die Auskunft über die jeweiligen Befindlichkeiten geben.
- ✓ Konflikte möglichst auf (mehrere sachliche) Teilaspekte zergliedern, um lösungsfähige Teilschritte entwickeln zu können.

<sup>13</sup> Vgl. z.B. SCHULZE VON THUN, F.: Miteinander Reden, Band 1-3, Rheinbach 1998. Sowie: REDLICH, A.: KonfliktModeration, Hamburg 1997.

sen, Gedanken, Gefühle ausdrücken.

- Sichtweisen des Konfliktpartners erfragen und absichern, ob die gleichen Inhalte gemeint waren.

**2. Konsensorientierung:** Lösungsmöglichkeiten entwickeln, Konsequenzen aufzeigen.

- Bei Sachproblemen: über (neutral) moderierte Sitzungen klären. Expertenwissen und Akteursinteressen abstimmen.
- Bei Beziehungsproblemen: Gemeinsamkeiten suchen; Richtungen festlegen; Lösungswege entwickeln.

**Typische Fehler und Schwierigkeiten oder: Warum scheitern Projekte und Prozesse?**

In einem Praxisworkshop der Deutschen LEADER-Vernetzungsstelle LEADER+ (DVS) wurden vielfältige Gründe gesammelt, die zum Scheitern eines Projekts führen können (s.u.).<sup>14</sup> Sie lassen sich als Checkliste für die Analyse von Projekten nutzen. Einerseits ist von Faktoren auszugehen, die der Projektträger selbst beeinflussen kann (rechte Seite); andererseits existieren Scheiterungs-Gründe, die das Regionalmanagement zu verantworten hat oder generell von den regionalen Rahmenbedingungen abhängen (linke Seite). Die Unterscheidung ist insofern hilfreich, als das Regionalmanagement in vielen Fällen der Initiator von Projekten ist, aber nicht gleichzeitig der Projektträger. Hier kommt dem Regionalmanagement die Aufgabe der Qualitätssicherung zu.

Gründe für das Scheitern von Projekten	
... beim Regionalmanagement	... beim Projektträger
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unzureichende Unterstützung durch den Regionalmanager, keine Unterstützungsstruktur des Regionalmanagements vorhanden</li> <li>▪ Fehlende Transparenz bei Auswahl und Entwicklung der Projekte (Akzeptanz)</li> <li>▪ Überlastung des Regionalmanagers, keine Delegation von Projektbegleitungsaufgaben</li> <li>▪ Zu geringe Bedeutung des Regionalmanagement-Prozesses in der Region, fehlende Unterstützung durch politische Promotoren</li> <li>▪ Unzureichende Absicherung des Projekts über Projekt-„Verträge“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Unzulänglichkeiten im Projektmanagement, kaum Erfahrung mit komplexer Projektarbeit</li> <li>▪ Fehlende Professionalität / Selbstverantwortung des Projektträgers</li> <li>▪ Abziehen von Projektmitteln; Finanzierungslücken und –schwierigkeiten</li> <li>▪ Falsche inhaltliche Ausrichtung des Projekts, mangelhafte Einschätzung des Marktes: zu wenig „Nachfrage“ bzw. Zielorientierung</li> <li>▪ Ungeeigneter Projektträger oder fehlende Unterstützung des Projektträgers durch Fachpromotoren</li> </ul>
Subjektive Faktoren: Atmosphärisch-zwischenmenschliche Störungen	

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth in Anlehnung an DVS LEADER+, Frankfurt 2001

Bevor Projekte scheitern, durchlaufen sie typischerweise eine Phase, in denen sie „kränkeln“. Dieser Phase kommt eine besondere Bedeutung zu, da zu diesem Zeitpunkt noch ein Eingriff möglich ist. Voraussetzung dafür ist, dass das Regionalmanagement rechtzeitig erfährt, woran das Projekt „krankt“. Frühzeitige und kontinuierliche Information über alle lau-

<sup>14</sup> Vgl. DVS LEADER+: Warum scheitern Projekte und was man dagegen tun kann, Seminarbericht 3/2001, Frankfurt 2001.

fenden Projekte ist deshalb die Grundlage für deren Begleitung in den verschiedenen Phasen des Projektzyklus' (vgl. Anhang 6 „Phasen, Funktionen und Aufgaben des Managements im Projektzyklus“).

Eine ebenfalls wichtige Voraussetzung für eine zieladäquate Begleitung und Gestaltung des Entwicklungsprozesses ist die Ausstattung des Regionalmanagers mit Handlungskompetenzen. Ein in einer Kreisbehörde angesiedeltes „behördliches Regionalmanagement“ wird es schwieriger haben, die Wirtschaft anzusprechen als eine unabhängige Entwicklungsgesellschaft oder eine Initiativorganisation, die umfassendere Handlungskompetenzen hat und auch Aufgaben außerhalb der Verwaltung erfüllt. Das „behördliche Regionalmanagement“ kann dagegen eher über finanzielle Fördermöglichkeiten bzw. die Verweigerung von Auszahlungen einen Anreiz für ein sorgfältiges Projekt-Monitoring schaffen. Allerdings führt dies häufig zu einem Vertrauensverlust zwischen Projektträger und Behörde. Ferner benötigt das Regionalmanagement funktionale Steuerungs-Gremien (vgl. Abschnitt 9), in denen die wichtigen Entscheider und Interessengruppen der Region vertreten sind. Gravierende Projektprobleme sind, wenn sie nicht auf der Arbeitsebene des Regionalmanagements und Hinzuziehung einschlägiger Fachexperten gelöst werden können, auf dieser Ebene häufig besser zu überwinden, weil politische Kontakte und Durchsetzungskraft genutzt werden können.

Intensive Kommunikation ist darüber hinaus die wichtigste Grundlage eines erfolgreichen Regionalmanagementprozesses. Ein regionaler Koordinator braucht den engen Informationsaustausch mit den Projektträgern, um sie einerseits gut beraten zu können, und um andererseits über den aktuellen Projektfortgang umfassend informiert zu sein. Dazu sind auch unkonventionelle Wege hilfreich, die nicht immer „amtlich“ verordnet sein müssen, z.B. am Rande von kulturellen Veranstaltungen oder Festen. Kommunikationszielgruppen sind ebenfalls die Bewilligungsstellen und die Öffentlichkeit, die transparente Informationen zu Projekten verlangen. Für die Öffentlichkeitsarbeit kann sich das Regionalmanagement Unterstützung aus der Region einholen. Wichtige Persönlichkeiten könnten z.B. als „Pate“ für ein Projekt oder umfassender als „Zugpferd“ für ein in der Region aktuelles Handlungsfeld gewonnen werden (z.B. Regenerative Energien).

Angesichts knapper personeller Ressourcen muss ein Regionalmanagement spezifische Aufgaben auch delegieren und an die Fach-Arbeitsgruppen bzw. zuständige Fachbehörden abgeben. Grundlage dafür sind ausgearbeitete Projektaufträge unter Einschluss von Informations- und Dokumentationspflichten. Für bestimmte Lösungen können auch „Experten-Leistungen“ eingekauft werden, z.B. für die Entwicklung von Marketing-Konzepten. Für diese

### **Tipps zur regelmäßigen Information**

- ✓ Die Projektträger werden verpflichtet, einen Zeitplan mit Meilensteinen der Umsetzung und Terminen aufzustellen; über Abweichungen ist das Regionalmanagement zu informieren, ggf. durch Zwischenberichte.
- ✓ Vierteljährlich werden Telefonate mit allen Projektträgern geführt oder Treffen mit den Projektträgern veranstaltet.
- ✓ Besuch der Projektträger, um die reale Situation vor Ort zu erkunden.
- ✓ Nutzung des Internets für schnellen Austausch von Informationen.

muss jedoch ein Zuschnitt auf die regionale Situation und die Diskussion mit den beteiligten Akteuren zur Grundregel gemacht werden.

### **Persönliches Zeitmanagement**

Um in komplexen Projekten und mit geringer personeller Grundausstattung erfolgreich arbeiten zu können, ist eine Optimierung der persönlichen Arbeitsplanung wichtig. Viele Regionalmanagements sind nur mit einem „Kordinator“ und evtl. einer Zusatzkraft für das Sekretariat ausgestattet. Zugleich sind jedoch umfassende Erwartungen mit der Stelle verbunden. Um unter den gegebenen Beschränkungen ein machbares Arbeitsvolumen bestimmen und hierfür ein entsprechendes Projektmanagement aufbauen zu können, sind folgende Aspekte wichtig:

- Handlungsbezogene Prioritäten setzen und begründen, Konsequenzen für die operative Umsetzung aufzeigen und von den Führungskräften und Entscheidungsgremien „absegnen“ lassen.
- Sicherung von Freiräumen für Kreativarbeit, z.B. zur Betreuung von ideengenerierenden Foren und Netzwerken, aber auch für eigene Reflexion.
- Entlastung durch Delegation von Aufgaben und soweit möglich Einbindung von Behörden und Verwaltungen. Vermeidung von „zeitfressenden“ oder wiederkehrenden Tätigkeiten.
- Herbeiführung von Entscheidungen: Fundierte Vorbereitung von entscheidungsrelevanten Themen, ggf. verschiedenen Varianten mit den voraussichtlichen Vor- und Nachteilen einer Alternativ-Entscheidung aufzeigen; Festlegung und Verabredung von Verantwortlichkeiten für die Durchführung der nächsten Schritte nach einer Entscheidung.
- Bereitschaft und Zeit für Controlling der eigenen Tätigkeiten bzw. der Arbeits- und Steuergruppen.

#### **Tipps zur Verminderung von Arbeitsüberlastung**

- ✓ Identifizierung von wichtigen und nicht wichtigen Tätigkeiten:
  - Nicht wichtige Dinge streichen;
  - Wichtige, aber nicht dringende Dinge terminieren;
  - Nicht wichtige aber dringende Dinge delegieren an Mitarbeiter;
  - sehr wichtige und sehr dringende Tätigkeiten sofort selbst erledigen;
- ✓ Strukturierung der Management-Arbeit, z.B. täglich max. 1 Std. für Telefonate; ½ Std. für Recherchearbeiten und thematische Systematisierung von Infomaterial usw.. (evtl. in „unproduktivere“ Zeiten legen wie z.B. nach der Mittagspause);
- ✓ Umfassende Projektplanung mit Angabe von Terminen, Prioritäten, Zuständigkeiten, Beteiligten usw.;
- ✓ Wöchentliche Arbeitsplanungen (auch der Mitarbeiter) schriftlich festhalten mit Schwerpunkten für einzelne Tage; Bilanz am Ende der Woche über Erreichtes und Unerreichtes;
- ✓ Pufferzeit für Unvorhergesehenes, Ad hoc-Besprechungen oder „mal eben so“-Aufgaben einplanen: ca. 20 % (1 Tag/Woche);
- ✓ Langfristig: Vorlage eines schriftlichen Konzepts zur Reduzierung des Aufgabenumfangs - Zustimmung des Vorgesetzten/der Gesellschafter einholen.

## Stellschrauben im Projektmanagement – Erfahrungen aus der Praxis laufender Regionalmanagements

### Projektplanungen gemeinsam mit den Zielgruppen angehen und an Strategien ausrichten, dabei einen konkreten Nutzen für die Zielgruppen bieten

Ziele ändern sich und auch Rahmenbedingungen verändern sich. Konzepte sind daher im Detail schnell überholt. Deshalb ist es erforderlich, Projekte nicht **für** Zielgruppen zu entwickeln, sondern **mit** ihnen. Betroffenen Institutionen sind deshalb Einflussmöglichkeiten einzuräumen. Für deren Mitwirkung ist wesentlich, dass der Nutzen eines Projektes nicht diffus zum Wohl der Region, sondern ganz konkret zur Erreichung der individuellen Ziele der Zielgruppen beiträgt.

Ein Beispiel ist die thematische Erschließung des Fragenkreises „Energie“ mithilfe des Energieplenums und der Energieberatungsagentur im Landkreis Neumarkt (vgl. Teil III). Sowohl Beratungs- und Handwerksorganisationen als auch private Nutzer und Investoren arbeiteten gemeinsam an Leitbild, Projekten und Veranstaltungen mit, weil für sie fassbare Ergebnisse konkrete Motivationswirkungen hatten.

### Den Bezug zu regionalen Stärken- und Schwächen in verschiedenen Bereichen wahren

Bei großem Problemdruck besteht die Gefahr, dass sich das Regionalmanagement zu sehr auf einzelne Schwächen und Engpässe konzentriert und so den Gesamtblick für regionale Stärken und Schwächen verliert. Das Gleiche kann auch durch die Beteiligung der Zielgruppen passieren, weil einige aktiver sind als andere und dadurch ungewollt Arbeitsschwerpunkte entstehen. Die Region Hesselberg orientierte sich bei der Auswahl der LEADER+-Projekte für das Regionale Entwicklungskonzept strikt an Bewertungskriterien, die insbesondere den Bezug der Projekte zu den regionalen Stärken und Schwächen gewährleisten.

### Regionale Besonderheiten in Wert setzen und zur Profilbildung nutzen

Im Wettbewerb der Regionen als Gewerbe- und Wohnstandorte werden die einzigartige Positionierung, das Besetzen von Nischen und nicht zuletzt die Bindung der Bevölkerung und Unternehmen durch regionale Identität immer wichtiger. Um dies zu erreichen, sind Bezugspunkte erforderlich: Traditionen, Produkte, (Dienst-)Leistungen oder Objekte, die mit der Region in Verbindung gebracht werden oder werden sollen. Das Regionalmanagement muss solche Bezugspunkte in Erinnerung rufen, muss sie ausbauen oder gegebenenfalls neu schaffen, in der Region bekannt machen und nach außen vermarkten (vgl. die Projektbeschreibungen in Teil III)

### Projekte planen, anstoßen und durchführen; die Bürger auf das Regionalmanagement aufmerksam machen, aktivieren und das Medieninteresse wecken

Sichtbare, d.h. vermittelbare und v.a. zu Beginn auch „greifbare“ Umsetzungserfolge anstreben:

- Initiieren vieler kleiner Projekte,
- Querverbindungen zwischen Projekten suchen und Synergien nutzen,
- gegebenenfalls „Leuchtturmprojekte“ initiieren, um regionale Akteure zu aktivieren.

Um gerade zu Beginn des Regionalmanagement-Prozesses Akzeptanz in der ganzen Region zu schaffen, müssen bei vielen Interessengruppen und räumlich betrachtet in allen Teilregionen Erwartungen aufgebaut, z.T. sicher auch relativiert, vor allem aber auch befriedigt werden. Dies geht in der Kürze der Zeit, die zum Aufbau eines breit angelegten Prozesses zur Verfügung steht, nur durch das Initiieren vieler kleiner Projekte. Um dabei Erfahrungswerte und Synergieeffekte zu nutzen, ist es sinnvoll gleichartige Projekte in verschiedenen Teilregionen/Kommunen durchzuführen. Jedes Einzelpro-

jekt hat dabei einen gut zu bewältigenden Aufwand. Diese Projekte zeichnet aus, dass der Bürger dort hingehen und das Projekt „erleben“, ggf. sogar mit gestalten kann; die Tätigkeit des Regionalmanagements wird so für ihn sichtbar. Aber erst durch die Summe bzw. die Wiederholung wird die breite Öffentlichkeit und werden die Medien aufmerksam. Wichtig wäre, dass hierdurch aktivierende Gefühle (Stolz, Selbstbewusstsein) ausgelöst werden.

### **Projekte planen und anstoßen / durchführen, von denen Impulswirkungen für weitere Projekte ausgehen**

Impulse geben durch Projekte, die

- unmittelbaren, möglichst monetären Nutzen versprechen;
- Potenziale durch Beseitigung von Engpässen eröffnen, wobei dies durch Information und Erfolgskdokumentation aufgezeigt werden muss;
- anschlussfähig sind (Möglichkeit zur Übertragung oder Erweiterung);
- eine kritische Masse haben (nicht so sehr monetär als vielmehr in Bezug auf die Anzahl der Begünstigten);
- die Kooperationspartner und die Begünstigten (=potenzielle Kooperationspartner) untereinander vernetzen;
- zu Projekten der regionalen Akteure gemacht wurden (Abgabe von Verantwortung und Kompetenzen), wobei ggf. Unterstützung bei der Umsetzung angeboten werden sollte.

Die Wirksamkeit des Regionalmanagements hängt stark davon ab, inwieweit es gelingt, Investitionen von Privaten und halböffentlichen Stellen zu aktivieren und in weitere Projekte zu lenken. Anreize können durch das Aufzeigen von individuellen Vorteilen geschaffen werden. Am einfachsten gelingt dies, wenn bereits positive Erfahrungen mit einem Projekt des Regionalmanagements gemacht wurden. Durch die Möglichkeit zur räumlichen Übertragung oder inhaltlichen Erweiterung von Projekten können Erfahrungen und Routinen in der Zusammenarbeit der Projektpartner genutzt und Synergieeffekte mit dem vorangegangenen Projekt erzielt werden, z.B. Kenntnis von Nutzern und Bekanntheit bei den Nutzern, Wiederverwendung von Materialien und projektspezifischem Wissen. Mitunter müssen auch Hemmschwellen abgebaut werden. So könnten sich die potenziellen Projektträger überfordert sehen, ein Projekt zu organisieren. In diesem Fall muss frühzeitig Unterstützung angeboten werden.

Um mit einem Projekt Impulse zu erzeugen, sollte die Zahl der von diesem Projekt Begünstigten nicht zu klein sein, weil mit jedem Begünstigten die Wahrscheinlichkeit wächst, dass darunter solche sind, die das Interesse an einer Fortführung und zumindest gemeinsam auch das Kapital dafür haben. Damit diese Begünstigten kooperieren, ist es wichtig, dass bereits beim impulsgebenden Projekt eine Vernetzung angestrebt wird. Zu beachten ist, dass keine Dauersubventionierungen entstehen und Mitnahmeeffekte minimiert werden. Die Projekte müssen sich bewährt haben und wirtschaftlich tragfähig sein; zumindest nach den für sie üblichen Bewertungsmaßstäben.

### **Projekte planen und anstoßen, die regionale Stoffkreisläufe fördern, die regionale Wertschöpfung steigern und von denen Multiplikatorwirkungen ausgehen**

Ein zentrales Anliegen des Regionalmanagements ist es, Einkommen und Arbeitsplätze zu schaffen und zu sichern. Ein Defizit v.a. ländlicher Räume ist die geringe Wertschöpfungsquote, die aus der meist niedrigen Verarbeitungsstufe ihrer Produkte resultiert. Durch Schließung und Ausweitung von Wertschöpfungsketten können besonders starke Einkommens- und Beschäftigungsmultiplikatoreffekte erzielt werden.

### Regionsinterne und –externe Finanzierungsquellen ausschöpfen

Dies sollte geschehen durch ...

- Akquisition von Fördermitteln,
- Projektfinanzierung durch verschiedene Träger.

Fördermittel und private Finanzierungsquellen bedingen sich gegenseitig: ohne Anreiz durch Fördermittel wird kaum Investitionsbereitschaft ausgelöst und ohne Kofinanzierung gibt es häufig keine Fördermittel. Aufgrund ihrer Finanznot können die öffentlichen Haushalte die Kofinanzierung kaum noch leisten, d.h. es sind in verstärktem Maße Private gefordert, die eine Kofinanzierung jedoch alleine nicht aufbringen können und deshalb vernetzt und gebündelt werden müssen (vgl. Abschn. 3).

## 11. Kommunikation und Regionalmarketing am Beispiel einer Dachmarke

**Kernfrage:** *Wie werden regionale Profile überzeugend kommuniziert?*

Im Zusammenhang mit Regionalmanagement wird häufig auch auf die Bedeutung von Regionalmarketing verwiesen. Dieses Instrument dient in erster Linie der „systematischen Gestaltung regionaler Kommunikationsbeziehungen“ sowie der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region. Über die Aktivierung von Zielgruppen in- und außerhalb der Region sollen eher mittelbar regionale Entwicklungen vorbereitet, initiiert oder beeinflusst werden. Diese strategische Ausrichtung des Regionalmarketings beinhaltet, dass es sich dabei um eine eher mittel- und langfristige angelegte Aufgabe handelt, als um die einfache „Werbung“ für eine Region.

Effizientes Marketing auf regionaler Ebene basiert auf einer ausführlichen Bestandsaufnahme (Stärken-Schwächen-Profil), einer Leitbilderstellung sowie einer Strategieformulierung im Rahmen eines regionalen Managementprozesses. Hierbei gilt es, die **unverwechselbaren Stärken und Qualitäten**, durch die man sich klar vom Wettbewerb abhebt oder abheben kann, zu betonen. Während man sich beim Marketing im privatwirtschaftlichen Bereich auf ausgewählte Zielgruppen beschränken kann, ist dies beim Regionalmarketing meist nicht möglich. So kann sich ein Unternehmen seine Marktsegmente und Zielgruppen auswählen, eine Region ihre Bürger aber nicht. Beim Regionalmarketing sind alle Personen und Gruppen einer Region angesprochen. Diese sollen aber nicht nur als Zielgruppen gesehen, sondern auch zur **aktiven Mitwirkung** als Akteure bewegt werden. Empirische Untersuchungen belegen, dass mit dem Einsatz des Marketings in Regionen gleichermaßen nach innen- und nach außen gerichtete Erwartungen verbunden werden, wodurch sich das Regionalmarketing aus zwei wesentlichen Komponenten zusammensetzt:

Durch das sogenannte **Binnenmarketing** sollen die regionalen Akteure zur Mitarbeit an der regionalen Entwicklung angeregt werden. Es soll bewirken, dass bei allen Akteuren und Betroffenen das Gefühl gestärkt wird, an einem gemeinsamen Projekt beteiligt zu sein. Durch die Schaffung von „regionaler Identität“ bzw. Regionalbewusstsein (Corporate Identity), z.B. durch die Herausstellung und Betonung endogener Stärken und Potenziale, kann somit verstärkt auf eine aktive Beteiligung an der Entwicklungsplanung hingewirkt werden. Regionen benötigen dieses „Wir-Gefühl“, d.h. ein Gefühl das identitätsstiftend ist und Bindungen und Zusammengehörigkeit erzeugt. Ein entsprechendes Regionalbewusstsein kann jedoch nicht „von oben“ verordnet werden. Die Region als gemeinsames Feld zur Bewältigung von allein auf kommunaler Ebene nicht lösbaren Aufgaben sollte zumindest von den wichtigsten regionalen Akteuren gewollt sein, da nur so auch dauerhafte Kooperationsbeziehungen entstehen können.

Die zweite Komponente des Regionalmarketings stellt das **Außenmarketing** dar. Hier zeigt sich eine grundlegende Parallele zum kommerziellen Marketing im gewerblichen Unternehmensbereich: Im Mittelpunkt muss jeweils das Produkt stehen. Auch Regionen bieten Pro-



dukte und Dienstleistungen an. Hier hat das Regionalmanagement über die Marketingkomponente dafür zu sorgen, die Region bzw. ihre Produkte so zu positionieren, dass sie greifbar sind. Ausgehend von der Erkenntnis, dass Nachfrager Objekte, d.h. auch Regionen hinsichtlich der relevanten Merkmale unterschiedlich wahrnehmen, können Rückschlüsse auf die Marketingpolitik von Regionen gezogen werden. So machen i.d.R. subjektiv geformte Meinungsbilder die Realität des Marktes aus und nicht objektiv nachvollziehbare Elemente. Daraus ist zu folgern, dass es nicht genügt, ein objektiv gutes Angebot bereitzustellen, sondern auch dafür zu sorgen, dass die Region entsprechend wahrgenommen wird. Hierbei ist es wichtig, ein **gemeinsames Erscheinungsbild** für die Region zu schaffen. Nur mit einem „Corporate Design“ kann man entsprechend auftreten und den Bekanntheitsgrad der Region steigern. Genauso wie ein Unternehmen braucht auch eine Region ein Zeichen bzw. Logo, mit dem sie eindeutig in Verbindung gebracht wird und das sie im gesamten Marketingprozess begleitet. Aktivitäten im Bereich des Außenmarketings verfolgen somit in erster Linie Ziele wie:

- Bekanntmachung und Darstellung der Region nach außen als lebenswerter Wohn- und Arbeitsraum sowie attraktiver Wirtschaftsstandort,
- Auslösen von Anfragen potentiell ansiedlungswilliger Unternehmer (Existenzgründungen, Schaffung von Arbeitsplätzen),
- Anlocken von Urlaubern, Ausflüglern usw.



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth, 2003

Nach dem Motto „Tue Gutes und rede auch darüber!“ dient v.a. eine intensive Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen eines Regionalmarketings als „Werbung“ für die eigene Sache in der Region und für die Region nach außen. Öffentlichkeitsarbeit ist v.a. Aufgabe des Regionalmanagers. Er sollte hierbei in erster Linie als Ansprechpartner dienen. Freie Journalisten, die mit relevanten Zeitungen zusammenarbeiten, sind i.d.R. dankbar für gute Beiträge, die sie dann fachmännisch überarbeiten.

Neben der Öffentlichkeitsarbeit, die bereits in Abschnitt 7 erläutert wurde, ist jedoch auch eine umfassendere Marketing-Strategie denkbar. Eine feststehende Regionalmarketing-Konzeption existiert zwar nicht, weil jede Region anders ist und den Prozess auf ihre eigene Art vollzieht (vgl. Beispiel 1 bzw. 12). Für die Gestaltung lassen sich jedoch verschiedene konzeptionelle Schritte festlegen, die aus der Abbildung ersichtlich werden.

Dieser Prozess gliedert sich in folgende Phasen:

- Analyse der Struktur und des Images der Region: Sie dient der Informationsbeschaffung für die Planung der Aktivitäten; keine „Botschaft“ kann ohne Wissen über das eigene Imageprofil geformt werden;
- Festlegung der Leitziele und der Zielgruppen: In dieser Phase muss der Rahmen für die Zielrichtung der Kommunikationsinstrumente festgelegt und in der Region müssen engagierte Schlüsselpersonen und Entscheidungsträger eingebunden werden;
- Ableitung operativer Maßnahmen für die Umsetzung eines Marketing-Mix: Je nach Budget – und das ist in der Praxis meist der begrenzende Faktor – muss ein schlüssiges Bündel an Kommunikationsinstrumenten festgelegt werden, die realistische Umsetzungschancen besitzen. Grundvoraussetzung ist jedoch die Etablierung eines einheitlichen Erscheinungsbildes.
- Begleitende Kontrolle: Sie soll Hilfestellung zur Überprüfung der Akzeptanz und Wirksamkeit von Maßnahmen liefern.

Als Arbeitshilfe zur Erstellung eines Regionalmarketingkonzepts ist im Anhang A 7 eine Checkliste zu finden, mit der insbesondere die Planungs- und Umsetzungsphase erarbeitet und überprüft werden können.

In Bezug auf die Ziele dominieren meist die innengerichteten Ziele, insbesondere die Schaffung einer regionalen Identität. Sie stellt auch die unverzichtbare Grundlage eines Regionalmarketings dar. Durch gute Projekt- und Netzwerkarbeit (vgl. Abschnitt 9 und 10) entstehen Inhalte und Botschaften für das Regionalmarketing, die unbedingt genutzt werden sollten. Zur Organisation eines umfassenderen Marketingkonzepts empfiehlt sich die Einholung professioneller Unterstützung durch erfahrene Regionalmarketing-Experten oder Agenturen. Bei der Zusammenarbeit mit Marketingagenturen sollte jedoch ein genaues „Briefing“ durchgeführt werden, damit die beabsichtigten Inhalte kommuniziert werden. Zur Auswahl von Logos und Slogans haben sich außerdem in vielen Regionen Wettbewerbe mit Beteiligung der Bevölkerung bewährt. Im Anhang 7 werden die wichtigsten Schritte zur Erarbeitung eines Marketingkonzepts in einer Checkliste aufgezeigt.

Nachfolgend wird ein Ansatz im Bereich Regionalmarketing vorgestellt, der sich von den bisher gängigen Methoden abhebt. Mit einem erfolgreichen Dachmarken- und Kommunikationskonzept ist es gelungen, die insgesamt positive Entwicklung im Landkreis Cham verstärkt nach außen zu kommunizieren und dabei sowohl ein Corporate Design (gemeinsames Auftreten) als auch eine Corporate Identity (regionale Identität) für die ganze Region zu erreichen.<sup>15</sup>

### Beispiel 15: Regionalmarketing des Landkreis Cham

Die Erarbeitung des umfassenden Konzeptes erfolgte innerhalb des „Aktionskreises Lebens- und Wirtschaftsraum Landkreis Cham e.V.“ über eine breit besetzte Arbeitsgruppe, so dass die Einbeziehung der wichtigsten Stärken des Landkreises in die Marketingstrategie von Anfang an gewährleistet war. Ziel dieser Regionalmarketing-Strategie ist es v.a., den Bekanntheitsgrad der Region zu erhöhen und einem noch teilweise vorherrschenden Negativimage entgegenzuwirken. Die Marketing-Strategie gliedert sich in zwei wesentliche Bestandteile:

#### ▪ Die Dachmarke „Beste Aussichten“

Das neue Logo mit Slogan wurde in erster Linie als unterstützendes Element der Hauptstrategie, nämlich der Botschafter-Strategie erarbeitet. Es soll den positiv-dynamischen „Geist“ der Region visuell gut vermitteln und fand auch bereits nach kurzer Zeit große Verbreitung und Anwendung bei Unternehmen, Gemeinden, Vereinen und sonstigen Institutionen im Landkreis. Dabei stellt das Logo keine Konkurrenz oder Alternative zu den Logos der verschiedenen Institutionen dar, sondern wird als Zusatz, der die Zugehörigkeit zur Region und die Zusammengehörigkeit in dieser Region unterstreicht, angewendet.



#### ▪ Die Botschafter-Strategie

Die Botschafter-Strategie ist eine Strategie, die auf die vielfältigen Kontakte der Menschen im Landkreis Cham und auf deren persönliche Ansprache, Engagement und Begeisterung aufbaut. Hierbei werden ausgewählten „Landkreisbotschaftern“ entsprechende Medien wie Botschafter-Visitenkarten (siehe rechte Abbildung) und Informationsbroschüren zur Verfügung gestellt. Die Außenwirkung der Botschafter findet dabei auf unterschiedlichsten Ebenen und Anlässen statt, z.B. auf politischer Bühne, als Unternehmer gegenüber Kunden, Partnern oder Lieferanten, als Verein bei nationalen und internationalen Vereinstreffen, als Wissenschaftler vor Kollegen und Studenten, usw. Ihre Visitenkarte mit dem Aufdruck „Botschafter für den Landkreis Cham“ erleichtert dabei die Kontaktaufnahme und erweckt Interesse und einen bleibenden Eindruck beim jeweiligen Gesprächspartner.



<sup>15</sup> Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen: Praxisforum Cham, München 2002, S. 66.

## 11 Kommunikation und Regionalmarketing am Beispiel einer Dachmarke

Mit dem Ziel einer möglichst weiten Verbreitung wurde die Strategie über den Aktionskreis, den Landrat, die Bürgermeister, die Kreisräte und v.a. durch die Presse der breiten Öffentlichkeit vorgestellt und zugänglich gemacht. Über diese Multiplikatoren wurden die Informationen über die neue Dachmarke und das Botschafterkonzept dann in einem Art „Schneeballprinzip“ an einen immer größeren Kreis von Personen weitergegeben.

Schon kurz nach der Bekanntmachung der Strategie trafen Botschafter-Bewerbungen und Anfragen zur Verwendung der Dachmarke ein. Die ersten Botschafter-Visitenkarten wurden gedruckt, das Logo an Interessierte weitergegeben. Immer mehr verbreitete sich die Dachmarke im Landkreis, der Kreis der Botschafter wuchs und zahlreiche Ideen zum Einsatz der Dachmarke wurden geboren und realisiert: vom PKW-Aufkleber über die Gestaltung von LKW's bis hin zur Stellenanzeige. Die Thematik erfuhr eine regelrechte Eigendynamik. In regelmäßigen Abständen kamen neue Informationsmittel, wie z.B. ein „Westentaschenflyer“ für die Botschafter, eine Sammelmappe mit zielgruppenspezifischen Broschüren, neue Werbemittel usw. hinzu. Neben der lokalen Presse und dem Internetauftritt wurden zur Information, Motivation und ersten Erfolgskontrolle auch die regionalen Messen im Landkreis Cham genutzt.



Gut drei Jahre nach dem ersten Workshop zur Erarbeitung dieser umfassenden Marketing-Strategie für den Landkreis Cham kann ein äußerst positives Fazit gezogen werden. Aktuell sind weltweit über 500 Botschafter des Landkreises Cham für ihre Region tätig und eine Vielzahl weiterer Unternehmen und Personen wirbt mit der Dachmarke „Beste Aussichten“ für den Landkreis Cham. Damit konnte im Bereich Vermarktung, Identitätsstiftung und Außendarstellung der Region durch die Verbreitung der Dachmarke, durch überregionale Presseberichte und durch das Engagement der „Landkreis-Botschafter“ der Bekanntheitsgrad der Region enorm gesteigert und das ehemalige „Hinterwäldler-Image“ deutlich verändert werden. Durch die Erfolge in jüngster Vergangenheit wurde das Selbstbewusstsein in der Region gestärkt und die Identifikation mit der eigenen Region gefördert.

## 12. Monitoring und Controlling

**Kernfrage:** *Wie können Regionalmanagementprozesse begleitet und bewertet werden?*

Unter Monitoring wird gemeinhin das ständige sorgfältige Untersuchen, Überwachen und Beobachten einer bestimmten Situation oder Gegebenheit verstanden. Bekanntestes Beispiel hierfür sind die Wettermessungen. Ein gutes Monitoringsystem beschafft so systematisch und zielgerichtet Daten als Grundlage von Entscheidungen. Übertragen auf die Regionalentwicklung geht es um ein Informations- und Bewertungssystem, das in systematischer Weise die Entwicklung von Regionskompetenzen, Fachkompetenzen (Know-how) und Akteurskompetenzen (Know-who) erfassen und transparent darstellen kann. Es sollte so gestaltet sein, dass es den regionalen Akteuren die Möglichkeit der Selbstbeobachtung und –bewertung erlaubt und ihnen damit aktuelle Entscheidungsgrundlagen für die strategische Ausrichtung regionaler Entwicklungsprozesse an die Hand gibt.

Im Kontext der regionalen Entwicklung sind Informationen auf folgenden Ebenen von besonderer Relevanz:

- Sozioökonomische Entwicklungen in der Region, einschließlich Trends in der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Umwelt auf regionaler und globaler Ebene;
- Akteure, Strukturen und Prozesse, welche die Entwicklungen in der Region beeinflussen;
- Entscheidungen und Handlungen des regionalen Managements und ihre Wirksamkeit zur zielkonformen Beeinflussung von regionalen Entwicklungen.

Grundsätzlich sind beim Monitoring für die Regionalentwicklung drei Blickwinkel zu berücksichtigen: der Blick in die eigene Region, der Blick auf die Regionalinitiative(n) und der Blick über die Regionsgrenzen hinweg in andere Regionen. Aus dieser Erkenntnis und dem Informationsbedarf ergeben sich folgende Bausteine für ein systematisches Monitoring der regionalen Entwicklung:

- Systemische Umfeldanalyse
- Selbstbewertung / Controlling der internen Abläufe
- Benchmarking im interregionalen Vergleich.

### **Systemische Umfeldanalyse**

Die systemische Umfeldanalyse ist gewissermaßen der nach außen gerichtete Teil des Monitoringsystems. Sie dient zur Identifikation von Themen und Akteuren, die bei der Umsetzung von Schlüsselprojekten relevant sind, etwa beim Aufbau von spezifischen regionalen Kompetenzfeldern. Das Regionalmanagement benötigt Fachwissen in den für die Region maßgeblichen Kompetenzfeldern, um Potenziale ebenso wie Schwächen zu erkennen, mögliche Synergien zu entdecken und die Träger von Expertenwissen vernetzen zu können.

Mit den im folgenden Kasten dargestellten Fragen wird ein Regionalmanager in der Praxis automatisch konfrontiert. Meist wird er sich jedoch nicht systematisch damit befassen, sondern die Fragen auf sich zu kommen lassen und für sich beantworten, ohne die Antworten zu strukturieren. Es wäre jedoch hilfreich, sich frühzeitig und strukturiert damit zu befassen. Das

Regionalmanagement sollte sich daher das Wissen um Themen bzw. Technologien, Trends, Akteure, deren Einfluss und Motivationen im Sinne einer systemischen Umfeldanalyse durch Expertengespräche aneignen. Wiederholungen dieser Analyse können Aufschluss darüber geben, wie sich Themen in der Region entwickelt und wie sich Netzwerke verändert haben.

### Prüfliste für eine Umfeldanalyse

<b>T h e m e n</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Welches sind die relevanten Themen/Kompetenzfelder meiner Region (mittel- bis langfristig, weniger tagesaktuell)?</li><li>▪ Mit welchen Produkten/Technologien befassen sich diese Kompetenzfelder und nach welchem Grundprinzip funktionieren diese Technologien?</li><li>▪ Welches sind aktuelle oder mögliche Anwendungsfelder dieser Produkte/Technologien? Worin liegt der Nutzen?</li><li>▪ Welches sind die Zielgruppen innerhalb der Anwendungsfelder und wo befinden sich diese?</li><li>▪ Welche Anwendungsfelder sind bereits besetzt und wo gibt es attraktive Nischen?</li><li>▪ Welche Trends könnten die Anwendung der Technologien/Produkte positiv oder negativ beeinflussen?</li></ul>
<b>P o s i t i o n</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Wie werden die Zukunftsaussichten des Kompetenzfeldes und einzelner Anwendungsfelder von Experten beurteilt?</li><li>▪ Wer sind die Experten in den Kompetenzfeldern sowohl innerhalb als auch außerhalb der Region?</li><li>▪ Wie viele Akteure gibt es in meiner Region in den Kompetenzfeldern und wer sind diese?</li><li>▪ Welche anderen Regionen befassen sich mit diesem Kompetenzfeld?</li><li>▪ Wie ist meine Region im Verhältnis zu anderen positioniert?</li><li>▪ Worin könnten Ansatzpunkte für interregionalen Austausch oder Kooperationen bestehen?</li></ul>
<b>A k t i v i t ä t e n</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Worin bestehen Herausforderungen für die Akteure in den einzelnen Kompetenzfeldern?</li><li>▪ Gibt es bereits Kooperationsansätze, an die angeknüpft werden kann?</li><li>▪ Wie ist die Einstellung der relevanten Akteure zur regionalen fachlichen Kooperation bzw. zu einzelnen konkreten Projekten zur Entwicklung des Kompetenzfeldes?</li><li>▪ Welchen Einfluss haben diese Akteure jeweils auf die Entwicklung des Kompetenzfeldes?</li><li>▪ Wer hat möglicherweise entgegenstehende Interessen?</li><li>▪ Welches sind Argumente und Beweggründe der Kritiker und welchen Einfluss haben diese?</li></ul>

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

### Selbstbewertung und Controlling

Im betriebswirtschaftlichen Management spricht man von Controlling als dem Teilbereich der Unternehmensführung, dem die Steuerung und Kontrolle des Unternehmensgeschehens durch die Bereitstellung geeigneter Informationen, insbesondere aus dem Bereich des betrieblichen Rechnungswesens, obliegt.<sup>16</sup> In Deutschland ist das Controlling v.a. im öffentlichen Bereich noch wenig verbreitet, weil es häufig als Kontrolle missverstanden und daher von Mitarbeitern gefürchtet wird. Der Controller, der die Daten erhebt, ist dabei jedoch keine Kontrollinstanz im hierarchischen Sinne, sondern nur Dienstleister für Geschäftsführung und Vorstand. Controlling ist als **Managementhilfe für die Führung von Prozessen** zu verstehen. Controlling soll deshalb vor allem entscheidungsrelevante Informationen für die Entscheidungs- und Steuerungsebenen zur Verfügung stellen.

Im Regionalmanagement ist der Informationsbedarf für eine solche nach innen gerichtete Sichtweise im Rahmen eines ständigen Monitorings aus verschiedenen Gründen besonders groß:

- Regionalmanagement ist offen für Akteure und Themen, damit in seiner Zusammensetzung und seinen Aufgaben einem stetigen Wandel unterworfen;
- Es gibt eine Vielfalt an möglichen Organisationsformen und damit verbunden eine starke latente Unsicherheit, ferner sind Strukturen kaum fixiert;
- Es werden knappe öffentliche Mittel eingesetzt, über die Rechenschaft abzugeben ist;
- Die Wirksamkeit von Projekten lässt sich nicht immer anhand quantitativer Daten der Projektträger nachweisen;
- Für die qualifizierte Weiterentwicklung der Vernetzung und des Wissens in den Netzwerken sind Informationen insbesondere über die Prozessqualität erforderlich.

Bei diesem Baustein des Monitoringsystems steht weniger die Informationsgewinnung als vielmehr die erfolgsorientierte Steuerung des Prozesses auf Grundlage der Informationen im Mittelpunkt. Es gilt zu prüfen, inwieweit Erfolgsfaktoren im Regionalmanagement beachtet werden und ob üblicherweise verwendete Erfolgsfaktoren gegebenenfalls auf die regionale Situation angepasst werden müssen.

Das Monitoring kann sowohl an der Arbeit einzelner Arbeitsgruppen als auch am gesamten Prozess ansetzen. In Bezug auf die Arbeitsgruppen lässt sich mit wenigen Fragen zum Abschluss der Sitzungen jeweils die Stimmung erfragen:

- Sind Ihre Erwartungen an die heutige Sitzung erfüllt worden? Inwieweit war dies nicht der Fall und was waren die Ursachen dafür?
- Wie zufrieden sind sie mit dem gesamten Prozessfortschritt?
- Wie schätzen Sie den Zusammenhalt und die Dynamik in der Gruppe ein?

Darüber hinaus sollte sich der Moderator eine halbe Stunde für die Beantwortung der folgenden Leitfragen zur Nachbereitung und Reflektion der Sitzungen reservieren:

---

<sup>16</sup> Vgl. Bertelsmann Universallexikon.

**Leitfragen für das Monitoring einer Arbeitsgruppe**

Name des Arbeitskreises:	Notizen
Wie viele Sitzungen haben bisher stattgefunden? Wann? Wie viele Teilnehmer/innen waren jeweils anwesend?	
Konnten die Erwartungen der Teilnehmer/innen an die Arbeit des Runden Tisches erfüllt werden?	
Gibt es eine klare Themenstellung / ein klares Problem / ein klares Projekt, das der Arbeitskreis verfolgt? Welches?	
Liegt ein grober Zeitplan für den Verlauf des Prozesses vor? Was soll in den nächsten Sitzungen passieren?	
Was steht im Vordergrund der Sitzungen? (Erwartungsklärung, Themenklärung, Zieldiskussion, Entwicklung konkreter Projekte, Informationsinput)	
Mit welchen Moderationsformen wurde gearbeitet? Gibt es jeweils ein schriftlich fixiertes Moderationskonzept?	
Gibt es ein Gruppenbewusstsein unter den Teilnehmer/innen (im Sinne von: Wir als Arbeitskreis...) oder eher eine Rivalität zwischen einzelnen Akteursgruppen?	
Welche Personen sind besonders positiv hervorgetreten bzw. tendenziell besonders hilfreich?	
Welche Personen wirken eher hemmend auf den Prozess? Wodurch?	
Fehlen wichtige Personen aus der Region zur Lösung der jeweiligen Problematik? Sind diese besonders angesprochen worden?	
Sind Personen weggeblieben? Mit oder ohne Abmeldung bzw. Entscheidung? Gibt es eine feste Liste der Teilnehmer/innen?	
Welche Erwartungen werden offen oder indirekt an die Koordination gestellt und sind diese zu erfüllen?	
Welche Erwartung von Seiten der Verantwortlichen (Verwaltung und Politik) an den Prozess bzw. speziell an dem Thema des Arbeitskreises gibt es?	
Welche eigenen Ideen/Ziele/Projekte hat der Regionalmanager/Koordinator für diesen Arbeitskreis?	
Welche Hemmnisse behindern einen optimalen Verlauf? Wie lassen sich diese überwinden?	

Quelle: In Anlehnung an Karsten Lindloff: Handbuch der nachhaltigen Regionalentwicklung, Dortmund 2001.



## 12 Monitoring und Controlling

In der Evaluierung von 12 Regionalmanagements in Bayern durch die Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (ART) und die RRV- Forschungsgesellschaft für Raumanalysen, Regionalpolitik und Verwaltungspraxis Bayreuth wurden durch persönliche Interviews mit Entscheidungsträgern und Beteiligten sowie schriftliche Befragungen in den Regionen eine Reihe von Erfolgsfaktoren für den regionalen Entwicklungsprozess extrahiert. Auf dieser Basis war es möglich, die folgende Checkliste zur Selbstbewertung zu erstellen. Die Checkliste ist nach verschiedenen Aspekten untergliedert und erläutert kurz jeden Erfolgsfaktor, indem sie praktische Beispiele skizziert, die hilfreich für die Einschätzung der Ausprägung eines Erfolgsfaktors sein können.

Die Selbstbewertung kann prinzipiell auch vom Regionalmanager allein durchgeführt werden. Sie entfaltet ihren Wert jedoch erst dann voll, wenn die Checkliste als Grundlage für Diskussionen und die aktive Suche nach Verbesserungspotenzialen und Handlungsvorschlägen innerhalb der Lenkungsgruppe verwendet wird. Möglich ist auch die schriftliche Befragung der Mitglieder mit Teilen der Checkliste, etwa zu den Aspekten Beteiligung und Einbindung der Akteure, Projekte und Einstellung der Akteure. Das Ergebnis dieser Befragung kann anschließend in der Lenkungsgruppe diskutiert werden.

In der Checkliste können die Statements angekreuzt werden – dies ist insbesondere bei einer schriftlichen Befragung sinnvoll; oder es können Kommentare, erste Verbesserungsideen o.ä. eingetragen werden. Handlungsbedarfe werden am besten aus einem Netzdiagramm ersichtlich, welches den Mittelwert der Einschätzungen zu einem Aspekt darstellt. Dabei bieten sich verschiedene Möglichkeiten: Neben dem arithmetischen Mittel kann auch ein Mittelwert gebildet werden, bei dem einzelne Erfolgsfaktoren verschieden gewichtet einfließen. Zusätzlich lassen sich in einem Netzdiagramm die Einschätzungen verschiedener Personen(-gruppen) einander gegenüberstellen, etwa der Mitglieder und der Lenkungsgruppe. Das anschließende fiktive Beispiel demonstriert die Anwendung der Methode, dabei entsprechen die Werte von 1 bis 5 den Kategorien „stimme nicht zu“ (1) bis „stimme voll zu“(5).

Aspekt 1 Beteiligung und Einbindung regionaler Akteure	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	stimme voll zu
<p><b>Die politischen Spitzen sind eng in das RM eingebunden.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es finden häufig informelle Treffen zur Information und Abstimmung statt.</li> <li>• Es gibt regelmäßige Gesellschafterversammlungen/Vorstands- bzw. Präsidiumssitzungen.</li> <li>• Die regionalen Politiker zeigen hohes Engagement im Rahmen des RM.</li> </ul>					
<p><b>Regionale Verbände, Vereine und sonstige Interessenvertretungen sowie Privatpersonen sind in ausreichendem Maße beteiligt.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Den Interessenvertretern werden Mitsprache- und Mitwirkungsmöglichkeiten eingeräumt.</li> <li>• In allen Bereichen werden die Mitwirkungsmöglichkeiten von Interessenvertretern intensiv wahrgenommen.</li> </ul>					
<p><b>Die Beteiligung der privaten Wirtschaft ist voll realisiert.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmen wird ein konkreter Nutzen (an)geboten.</li> <li>• Die private Wirtschaft konnte in den organisatorischen Aufbau integriert werden (Kapitalbeteiligung).</li> <li>• Es beteiligen sich Unternehmen aus allen Branchen und Betriebsgrößen an Projekten.</li> <li>• Unternehmen beteiligen sie sowohl personell als auch materiell an Projekten.</li> <li>• Die Zusammenarbeit der Unternehmen untereinander wurde verbessert (Unternehmer-AKs, Kooperationen, usw.).</li> </ul>					
<p><b>Vorhandener Problemdruck und vorhandene Potenziale/Chancen werden für gemeinsames Handeln genutzt.</b></p>					
<p><b>Es ist mindestens ein Promotor vorhanden, der</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nach Innen die regionalen Akteure über Partei- und Interessensgrenzen hinweg zusammenführt („Integrationsfigur“),</li> <li>• Prozesse maßgeblich vorantreibt („Zugpferd“),</li> <li>• nach außen Ausstrahlung und Durchsetzungskraft hat („Galionsfigur“).</li> </ul>					
<p><b>Es sind sowohl rational denkende Entscheider als auch visionäre Querdenker am Prozess beteiligt.</b></p>					

Aspekt 2 Organisation und Ziele	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	stimme voll zu
<b>Es wird an bestehende Institutionen angeknüpft. Neue Strukturen wurden nur geschaffen, soweit dies unbedingt notwendig war.</b>					
<b>Die Organisationsform ist zweckmäßig</b> hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligungsmöglichkeiten allgemein,</li> <li>• Projektbezogener Einflussnahme betroffener Institutionen,</li> <li>• Klarer Abstimmungs- und Entscheidungswege,</li> <li>• Legitimation/Wahrung des öffentlichen Interesses.</li> </ul>					
<b>Die Entscheidungsgrundsätze entsprechen vollkommen den Anforderungen, welche die Aufgaben stellen.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundsätzliche Entscheidungen werden nach dem Konsensprinzip gefällt.</li> <li>• Es gibt die Möglichkeit, ordnungspolitische Fragestellungen nach dem Einstimmigkeitsprinzip zu lösen.</li> </ul>					
<b>Entscheidungsprozesse sind effizient, flexibel und lösen einen Impuls aus.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diskussionen und Abstimmungen liefern zeitnahe Ergebnisse.</li> <li>• Abläufe sind transparent für alle Beteiligten, offen für neue Beteiligte und flexibel bei Veränderungen.</li> <li>• Verantwortlichkeiten werden klar geregelt.</li> </ul>					
<b>Die maßgeblichen Akteure konnten sich auf gemeinsame Ziele verständigen,</b> die gemeinsamen Ansprüchen gerecht werden. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die gesetzten Ziele für die Regionalentwicklung sind realisierbar.</li> <li>• Die Ziele sind klar operationalisiert und überprüfbar festgehalten (es wurden „Meilensteine“ vorgegeben).</li> <li>• Die Ziele wurden an alle Entscheidungsträger (insbesondere die Verwaltungsspitzen) deutlich kommuniziert.</li> </ul>					
<b>Es findet ein systematisches Controlling auf Projekt- und auf strategischer Ebene statt.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die operative Projektplanung wird kontinuierlich reflektiert und gegebenenfalls neuen Verhältnissen angepasst.</li> <li>• Die inhaltlich-strategische Ausrichtung des gesamten Prozesses wird regelmäßig überprüft (Klausuren, usw.)</li> </ul>					

Aspekt 3 Ressourcen und Finanzierung	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	stimme voll zu
<p><b>Die personellen Ressourcen sind ausreichend.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es ist ausreichend Personal für Projekt- und Netzwerkmanagement vorhanden.</li> <li>• Es konnten weitere (projektfinanzierte) Stellen eingerichtet werden.</li> <li>• Die persönliche Perspektive für die Mitarbeiter ist attraktiv (Stellensicherheit, Motivations- und Anreizsysteme).</li> </ul>					
<p><b>Die Grundfinanzierung ist gesichert.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es gibt Förderzusagen für noch mindestens mehrere Jahre.</li> <li>• Es konnte ein hoher Eigenkapitalanteil erreicht werden.</li> <li>• Die Eigenfinanzierung steht auf einer breiten Basis, z.B. durch Umlagenfinanzierung, Mitgliedsbeiträge.</li> <li>• Möglichkeiten zur Kostenreduktion, z.B. Bürogemeinschaften, werden genutzt, um die Grundfinanzierung zu erleichtern.</li> </ul>					
<p><b>Der Einsatz an personellen und finanziellen Mitteln ist transparent.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der Zeiteinsatz wird transparent dargestellt.</li> <li>• Projekte werden dokumentiert und die Berichte veröffentlicht.</li> <li>• Es werden regelmäßig Geschäftsberichte erstellt.</li> </ul>					
<p><b>Ressourceneinsatz und Nutzensgewinn werden räumlich „gerecht“ aufgeteilt.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Projektnutzen sind überall in der Region spürbar.</li> <li>• Die räumliche Verteilung bei standortgebundenen Projekten ist ausgewogen.</li> <li>• Räumliche oder inhaltliche Schwerpunktsetzungen im Mitteleinsatz werden akzeptiert.</li> <li>• Diese Schwerpunktsetzungen wurden ausreichend begründet.</li> </ul>					

Aspekt 4 Projektplanung	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	stimme voll zu
<p><b>Projektplanungen wurden gemeinsam mit den Zielgruppen angegangen.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dabei konnte ein konkreter Nutzen für die Zielgruppen angeboten werden.</li> <li>• Es wurden Win-Win-Situationen erzeugt.</li> <li>• Es entstanden Projektpartnerschaften und –kooperationen.</li> </ul>					
<p><b>Bei der Projektauswahl spielte der Bezug zu regionalen Stärken- und Schwächen in verschiedenen Bereichen eine große Rolle.</b></p>					
<p><b>Projekte wurden überschaubar gestaltet.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektverantwortlichkeiten sind eindeutig geklärt.</li> <li>• Für umfangreichere Projekte wurden klare Strukturen geschaffen.</li> <li>• Es wurden „Meilensteine“ festgelegt, die eine regelmäßige Überprüfung des Projektfortschritts ermöglichen.</li> </ul>					
<p><b>Regionale Besonderheiten wurden sehr gut in Wert gesetzt.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regionsspezifische Fähigkeiten und Begabungen werden gefördert.</li> <li>• Kulturelle und wirtschaftliche Traditionen und/oder kulturhistorische Objekte werden gepflegt.</li> <li>• Regionale Besonderheiten werden im Rahmen der Profilbildung im Regionalmarketing eingesetzt.</li> </ul>					
<p><b>Zur Projektfinanzierung werden sowohl regionsinterne als auch externe Quellen voll ausgeschöpft.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es werden in erheblichem Umfang Fördermittel aus Programmen der EU, des Bundes und der Länder akquiriert.</li> <li>• Projekte werden durch verschiedene – auch nichtöffentliche – Träger finanziert.</li> </ul>					

Aspekt 5 Projektwirkung	stimme nicht zu	stimme eher nicht zu	Neutral	Stimme eher zu	stimme voll zu
<p><b>Projekte waren in hohem Maße öffentlichkeitswirksam.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wurden „greifbare“ Umsetzungserfolge erreicht.</li> <li>• Medieninteresse konnte nachhaltig geweckt werden.</li> <li>• Bürger wurden auf das RM aufmerksam und für die Projektdauer aktiviert.</li> </ul>					
<p><b>Von den Projekten gingen Impulswirkungen für weitere Projekte aus.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Private Projektträger investieren in Anschlussprojekte.</li> <li>• Projekte wurden auf andere Teilregionen übertragen oder inhaltlich erweitert bzw. die Voraussetzung hierfür ist gegeben.</li> <li>• Kooperationspartner und Begünstigte (=potenzielle Kooperationspartner) sind untereinander stark vernetzt.</li> </ul>					
<p><b>Projekte tragen dazu bei, regionale Stoffkreisläufe zu fördern und die regionale Wertschöpfung zu steigern (Multiplikatoreffekte).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Nutzung regionaler Ressourcen wurde verbessert.</li> <li>• Neue Einkommensquellen wurden erschlossen.</li> <li>• Neue Erwerbsmöglichkeiten sind geschaffen worden.</li> <li>• Bekanntheitsgrad hat sich erhöht und fördert die Nachfrage nach regionalen Leistungen.</li> </ul>					
<p><b>Projekte sind auch nach Ablauf einer Förderung (voraussichtlich) ökonomisch tragfähig.</b></p>					

<b>Aspekt 6 Vernetzung</b>	<b>stimme nicht zu</b>	<b>stimme eher nicht zu</b>	<b>Neutral</b>	<b>Stimme eher zu</b>	<b>stimme voll zu</b>
<b>Das RM nimmt die Rolle des Vermittlers zwischen regionalen Interessen wahr.</b>					
<b>Das RM nimmt die Rolle des Koordinators zwischen den regionalen Akteuren wahr.</b>					
<b>Das RM erfüllt die Aufgabe eines Katalysators für regionale Entwicklungsprozesse, d.h. es gibt Anstöße für Ideen, Innovationen, Projekte und Maßnahmen zur regionalen Entwicklung.</b>					
<b>Das RM unterstützt den Aufbau funktionsorientierter intra- und intersektoraler Netzwerke.</b>					
<b>Das RM arbeitet intensiv an interregionalen Netzwerken mit.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es findet ein allgemeiner Erfahrungsaustausch mit anderen Regionen statt (Bilanzkonferenz, Teilnahme an Fachmessen, usw.).</li> <li>• Es gibt themenbezogene Kontakte zu anderen regionalen Managementeinrichtungen.</li> <li>• Es gibt grenzüberschreitende oder transnationale Projektkooperationen.</li> </ul>					

<b>Aspekt 7 Wissensentwicklung und Innovationsförderung</b>	<b>stimme nicht zu</b>	<b>stimme eher nicht zu</b>	<b>Neutral</b>	<b>Stimme eher zu</b>	<b>stimme voll zu</b>
<b>Das RM wirkt am Aufbau regionaler Wissensbestände maßgeblich mit.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Relevante Fachbehörden / Verbände werden gezielt informiert und eingebunden.</li> <li>• Es werden Fachkontakte für Projektträger erworben und vermittelt.</li> <li>• Es wird Expertenwissen für die Projektentwicklung akquiriert.</li> </ul>					
<b>Das RM trägt zur Bildung von Kompetenz-Clustern bei (Forschungsverbände, Kompetenzzentren, usw.).</b>					
<b>Das RM fördert Innovationen (technisch, organisatorisch, sozial).</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Der unternehmerische Dialog wird gefördert.</li> <li>• Innovationen werden in Wettbewerben prämiert.</li> <li>• Das RM trägt zum Abbau betrieblicher Innovationshemmnisse bei (z.B. Qualifikation).</li> </ul>					

<b>Aspekt 8 Umfeld / Einstellung regionaler Akteure</b>	<b>stimme nicht zu</b>	<b>stimme eher nicht zu</b>	<b>Neutral</b>	<b>Stimme eher zu</b>	<b>stimme voll zu</b>
<b>Bei den kommunalen Entscheidungsträgern (Kommunen, IHK, Verbände, usw.) konnte Akzeptanz für die längerfristige regionale Zusammenarbeit im Rahmen des RM geschaffen werden.</b>					
<b>Kommunale Eigeninteressen und damit gegenseitige Konkurrenz konnten überwunden werden.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wurden gemeindeübergreifende kommunale Projekte initiiert.</li> <li>• Es konnte eine dauerhafte Zusammenarbeit zwischen Gemeinden initiiert werden.</li> <li>• Die Zusammenarbeit hat sich auch in ausgeprägten Konkurrenzsituationen bewährt.</li> </ul>					
<b>Kommunikationsfähigkeit und Kontaktintensität sind stark ausgeprägt.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die „Chemie“ zwischen den maßgeblichen Akteuren stimmt.</li> <li>• Es besteht ein Vertrauensverhältnis zwischen den Akteuren.</li> <li>• Der Informationsfluss zwischen den Akteuren ist gut.</li> </ul>					
<b>Das Regionalbewusstsein ist stark ausgeprägt, insbesondere bei Unternehmen.</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es bestehen ein gemeinsamer Problemdruck oder gemeinsame Visionen sowie darauf aufbauend ein gemeinsamer Lösungswille.</li> <li>• Regionale Besonderheiten werden zur Stärkung der Identität genutzt.</li> <li>• Ein nach innen gerichtetes Regionalmarketing wird intensiv zur Verdeutlichung von Standortvorteilen und –potenzialen genutzt.</li> </ul>					
<b>Es hat sich eine sektorübergreifende Denkweise etabliert (Querschnittsorientierung).</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Positive wie negative Auswirkungen von Planungen auf andere Sektoren und Projektträger werden im frühen Stadium berücksichtigt.</li> <li>• Es werden gezielt Synergien zwischen fachfremden Bereichen gesucht.</li> </ul>					
<b>Die Beteiligten sind bereit, voneinander zu lernen. Es hat sich eine Lernkultur ausgebildet.</b>					



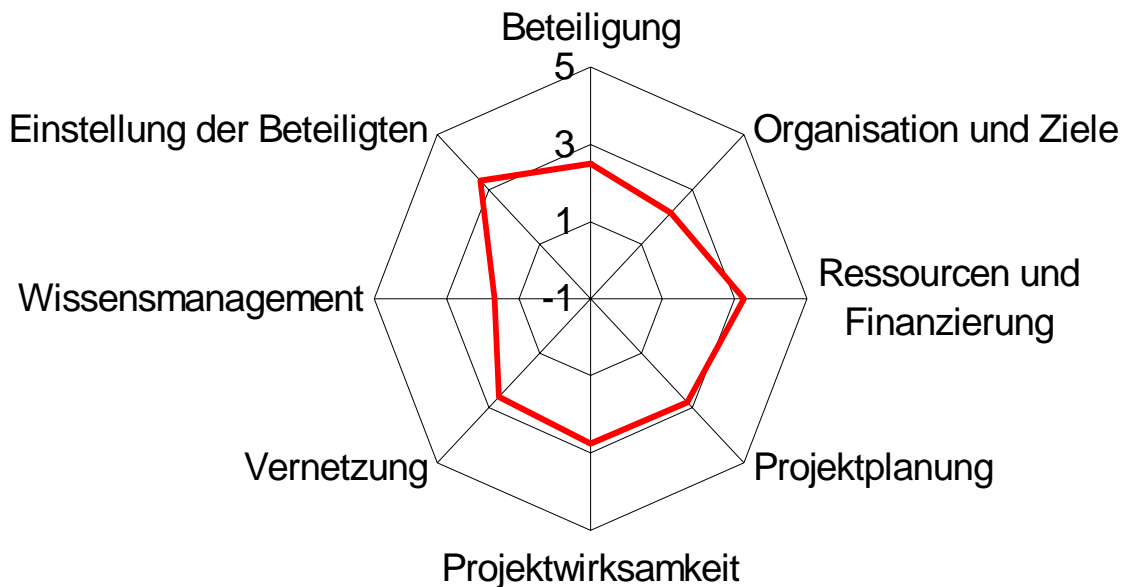
## 12 Monitoring und Controlling

### Fiktives Beispiel für die Anwendung der Selbstbewertungsmethode

	<b>Bewertung</b>
Einbindung politischer Spitzen in das RM	2
Beteiligung regionaler Verbände, Vereine, Interessenvertretungen sowie Privatpersonen	1
Beteiligung der privaten Wirtschaft	2
Nutzung von Problemdruck/ Potenzialen/ Chancen für gemeinsames Handeln	2
Vorhandensein mindestens eines Promotors	5
Vorhandensein von rationalen Entscheidern und visionären Querdenkern	3
<b>Beteiligung</b>	<b>2,5</b>
Anknüpfen an bestehende Strukturen	5
Zweckmäßigkeit der Organisationsform	1
aufgabengerechte Entscheidungsgrundsätze	4
Entscheidungsprozesse	2
gemeinsame, realistische und transparente Ziele	0
Controlling	1
<b>Organisation und Ziele</b>	<b>2,2</b>
personelle Ressourcen	2
Grundfinanzierung	5
Transparenz des Einsatzes an personellen und finanziellen Mitteln	4
räumlich "gerechte" Aufteilung von Ressourceneinsatz und Nutzengewinn	2
<b>Ressourcen und Finanzierung</b>	<b>3,3</b>
partizipative Projektplanungen	1
Stärken- und Schwächen-Bezug der Projekte	4
Überschaubarkeit/klare Struktur der Projekte	4
Inwertsetzung regionaler Besonderheiten	3
Ausschöpfung von Finanzierungsquellen	2
<b>Projektplanung</b>	<b>2,8</b>
Öffentlichkeitswirksamkeit	2
Impulswirkungen	4
Förderung regionaler Stoffkreisläufe und regionaler Wertschöpfung	2
ökonomische Tragfähigkeit	3
<b>Projektwirksamkeit</b>	<b>2,8</b>
Rolle des Vermittlers zwischen regionalen Interessen	3
Rolle des Koordinators zwischen den regionalen Akteuren	3
Aufgabe eines Katalysators für regionale Entwicklungsprozesse	2
Aufbau funktionierender intra- und intersektoraler Netzwerke	1
Mitarbeit an interregionalen Netzwerken	4
<b>Vernetzung</b>	<b>2,6</b>
Aufbau regionaler Wissensbestände	3
Bildung von Kompetenz-Clustern	1
Innovationsförderung	1
<b>Wissensmanagement</b>	<b>1,7</b>

## 12 Monitoring und Controlling

Akzeptanz bei kommunalen Entscheidungsträgern	4
Überwindung kommunaler Eigeninteressen	4
Kommunikationsfähigkeit und Kontaktintensität regionaler Akteure	3
Regionalbewusstsein	2
sektorübergreifende Denkweise	4
Lernkultur	3
<b>Einstellung der Beteiligten</b>	<b>3,3</b>



Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003

Je näher die Linie am Ursprung in der Mitte des Diagramms liegt, desto schlechter ist die Einschätzung. Im vorliegenden Fall bestehen Defizite also insbesondere beim Wissensmanagement (Wissensentwicklung und Innovationsförderung), außerdem bei der Organisation und der Beteiligung. Inwieweit hieraus ein Handlungsbedarf abgeleitet wird und welche Prioritäten gesetzt werden, ist Sache der Lenkungsgruppe. Ein Defizit beim Wissensmanagement muss nicht zwingend ein Nachteil sein, wenn es andere Institutionen in der Region gibt, die diese Aufgabe erfüllen und das Regionalmanagement diese Quelle nutzt.

### **Benchmarking**

Benchmarking ist ein wettbewerbswirtschaftliches Analyseinstrument im Sinne eines kontinuierlichen Vergleichs von Produkten, Dienstleistungen und Herstellungsmethoden zur Analyse der Leistungsunterschiede zwischen einzelnen Unternehmen. Ziele sind die Ermittlung der Ursachen von Wettbewerbsnachteilen und schließlich deren Beseitigung sowie die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens.

Übertragen auf das Regionalmanagement bedeutet dies den Vergleich von Projekten, Dienstleistungen und Prozessen mit anderen Regionalmanagements, das Lernen aus eige-

nen Erfahrungen ebenso wie aus den Erfahrungen anderer. Dabei sollen nicht fertige Lösungen kopiert sondern eigene Probleme erkannt und einzelne Stellgrößen bei den anderen Regionen identifiziert werden, die sich auf die eigene Region anpassen lassen. Beispielsweise könnte sich aus dem Vergleich mit anderen Regionen die Frage ergeben, wie Projektpartnerschaften gebildet werden können, die sich selbst organisieren oder wie der Informationsfluss zwischen thematischen Arbeitsgruppen optimiert werden kann. Für ein Benchmarking in diesem Sinne kommen verschiedene Instrumente in Frage, insbesondere

- Bilanzkonferenzen,
- Datenbanken,
- kollegialer Erfahrungsaustausch,
- Coaching bzw. Klausuren mit Regionalberatern unter Einsatz von Scoring-Instrumenten zur Positionierung im interregionalen Vergleich.

Diese Instrumente unterscheiden sich nach der Art der einbezogenen externen Akteure, außerdem in dem Grad, in dem man selbst Informationen preisgibt sowie in der Höhe der Kosten.

### **Bilanzkonferenz**

- Bei der vom Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen in zweijährigem Abstand organisierten Bilanzkonferenz Regionalmanagement werden jeweils verschiedene gute Beispiele vorgestellt.
- Diese Beispiele informieren über die Existenz bestimmter Lösungsansätze, nicht über Details.
- Die Bilanzkonferenz bietet einigen Regionalmanagements die Möglichkeit sich selbst darzustellen und gibt ihnen eine Bestätigung, aus der sie neue Motivation ziehen können.
- Abseits des Programms stellt die Bilanzkonferenz ein Forum für den bilateralen Erfahrungsaustausch dar.

**Fazit:** Die Bilanzkonferenz ist vor bzw. kurz nach Initialisierung des Regionalmanagements eine wertvolle Informationsquelle. Nachteil gegenüber Datenbanken ist die zeitlich begrenzte Verfügbarkeit der Informationen. Für reifere Regionalmanagements liegt die Bedeutung zunehmend in der Forums-Funktion und der Möglichkeit zur Werbung in eigener Sache.

### **Online-Datenbanken und Internet-Plattformen**

- Online-Datenbanken bieten prinzipiell die Möglichkeit zur gezielten Suche nach Themen, Projekten oder Partnerregionen. Die Informationen lassen sich in größerer Detailliertheit darstellen als auf einer Bilanzkonferenz, lassen sich schnell aktualisieren und sind jederzeit verfügbar. Der Nutzwert ist damit insgesamt höher als der von Bilanzkonferenzen, eine gute Datenbankpflege vorausgesetzt. Derzeit sind solche Angebote in Deutschland noch nicht verfügbar. Für die nach LEADER+ geförderten Lokalen Aktionsgruppen werden aktuell vergleichbare Datenbanken aufgebaut.
- Der Unterschied zwischen Online-Datenbanken und Internet-Plattformen ist, dass letzte-

re von den Nutzern selbst mit Informationen gefüllt werden und der Nutzwert somit von deren Engagement abhängig ist. Durch die Möglichkeit zum direkten Kontakt auch mit nicht persönlich Bekannten und die Diskussionen unter mehreren Regionalmanagern ist das Potenzial als sehr hoch einzuschätzen. Eine entsprechende Plattform der Arbeitsgemeinschaft Deutscher Regionalinitiativen (<http://www.regionalinitiativen.de/infopool1>) kann dieses Potenzial bislang allerdings nicht voll ausschöpfen.

**Fazit:** Angebote im Internet sind aufgrund ihrer Aktualität, gezielten Recherchemöglichkeiten und möglicher Interaktivität sehr gut geeignet, Problemlösungen zu finden oder gemeinsam zu entwickeln. Insbesondere für aktive Regionen werden sie zukünftig große Bedeutung haben.

### Kollegialer Erfahrungsaustausch

- Der Erfahrungsaustausch bietet den Vorteil, dass unmittelbar von praktischen Erfahrungen anderer profitiert wird.
- Man kann auch Informationen über die Überwindung von Hemmnissen gewinnen, die nirgendwo dokumentiert wurden.
- Abgesehen von Telefongebühren und ggf. Reisekosten ist der Austausch kostenlos.
- Es sollte sich um einen Austausch handeln, von dem beide Seiten profitieren, d.h. Regionalmanagements die selbst innovative und übertragbare Lösungen gefunden haben, haben es leichter, Partner für den Austausch zu finden.

**Fazit:** Kollegialer Erfahrungsaustausch im face-to-face-Kontakt ist unerlässlich zur Optimierung von RM-Prozessen und wird sich auch nicht durch Angebote im Internet ersetzen lassen.

### Coaching/ Klausuren mit Regionalberatern

- Regionalberater begleiten einen Prozess über einen längeren Zeitraum hinweg beratend, während der Coach eher punktuell zu einzelnen Problemen oder Projekten hinzugezogen wird.
- Regionalberater/Coaches haben den Vorteil des breiten Erfahrungshintergrundes. Dieser Vorteil schwindet jedoch in dem Maße, in dem eigene Erfahrungen vorliegen oder Informationen über andere Regionen, über Erfolgs- und Hemmfaktoren gebündelt publiziert werden.
- Ein weiterer Vorteil der Regionalberater bzw. Coaches ist ihre externe Sichtweise und Unabhängigkeit. Sie können Lösungsmöglichkeiten aufzeigen, wo die eigene Sichtweise verengt oder die Situation festgefahren ist oder auch Zweifel und Unsicherheiten ausräumen.
- Nachteile sind die relativ hohen Kosten und die Tatsache, dass sie Aufgaben übernehmen, die viele Beteiligte eigentlich vom Regionalmanager erwarten, weshalb sie die Akzeptanz und Reputation eines noch weniger gefestigten Regionalmanagers gefährden können.

**Fazit:** Regionalberater sind v.a. vor Installierung der RM-Geschäftsstelle noch wichtig, um Entscheidungsgrundlagen zu liefern; danach sollte nur in Ausnahmefällen auf sie zurückgegriffen werden, um die Position des Regionalmanagers nicht zu schwächen. Punktueller Coaching sollte dagegen selbstverständlicher Bestandteil der Weiterentwicklung von Kompetenzen des Regionalmanagers sein. Ebenso kann durch externe Berater häufig eine interregionale Positionierung der Region objektiver durchgeführt werden.

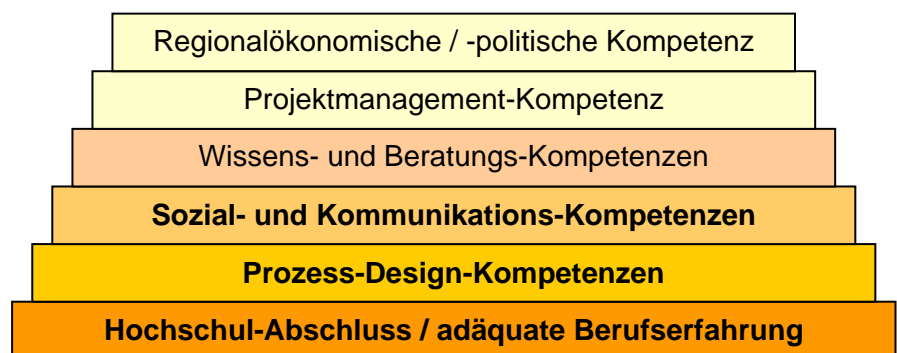
### 13. Weiterbildung und Qualifizierung

**Kernfrage:** Welche Kompetenzen müssen Regionalmanager haben? Welche Schlüsselqualifikationen sollten sie sich erwerben?

#### Fortbildungsbedarf

Neue Entwicklungsansätze erfordern auch neue Kompetenzen. Wer deshalb ein leistungsfähiges Regionalmanagement aufbauen will, steht rasch vor der Frage: Wie und woher bekomme ich geeignetes qualifiziertes Personal? Bezogen auf die Aufgaben im Regionalmanagement gehen diese Kompetenzanforderungen weit über die klassischen fachplanerischen Qualifikationen hinaus. Da im deutschsprachigen Raum derzeit keine umfassenden Ausbildungsangebote für die Aufgaben im Regionalmanagement bestehen, kann selten eine Person allein die Breite an Anforderungen erfüllen, wie sie häufig in Ausschreibungen gefordert werden. Regionalmanagement verlangt deshalb notgedrungen ein hohes Maß an Teamarbeit unter möglichst breiter Einbindung auch der Fähigkeiten der regionalen Akteure. Den Einschätzungen erfahrener Praktiker zufolge werden von Regionalmanagern vor allem folgende Schlüsselqualifikationen verlangt: Organisationstalent, Motivations-, Team- und Kontaktfähigkeit sowie Beharrlichkeit, Glaubwürdigkeit und Überparteilichkeit.

Im Vordergrund stehen jedoch generalistische Fähigkeiten mit hohem Verständnis für Projektmanagement und die Organisation von Prozessen. Auf der Grundlage einer fachlichen Grund-Qualifikation (grundständiger Studiengang oder einschlägige Berufserfahrung) werden Prozess-



#### Schlüsselqualifikationen im Regionalmanagement

(Quelle: verändert nach Bühler, J., 1999)

Design-Kompetenzen verlangt, die es dem Regionalmanager ermöglichen, Projekte und Netzwerke zu initiieren und zu begleiten. Hinzu kommt die Fähigkeit, mit Gruppen und Organisationen umgehen zu können sowie mit den relevanten Akteuren (informelle) Kooperationen aufzubauen. Vor allem ist die Kommunikation mit den Menschen der Region ein wichtiger Bestandteil des Regionalmanagements, z.B. durch Öffentlichkeitsarbeit und Moderation von Arbeits- sowie Bürgergruppen.

Zudem ist es erforderlich, Informationen und Erfahrungen aus der Region aufzuarbeiten und mit neuem (externen) Wissen zu verarbeiten. Über die Anwendung von geeigneten Beratungsmethoden soll dadurch eine bessere Diffusion von neuem Know-how gefördert und in Projekten umgesetzt werden. Letztlich geht es um die Erarbeitung und Umsetzung von regionsumfassenden Entwicklungsstrategien und Projekten, die neben konzeptionellen und planerischen Kenntnissen auch ökonomisches, soziales und ökologisches Gespür verlangen.

Zum Handwerkszeug gehören dann auch Einsichten in Raumordnungspolitik sowie in die Europäische Struktur- und Beschäftigungspolitik, die ggf. durch geschickte Fördermittelakquisition zu nutzen sind.

### **Fortbildungsangebote**

Nicht zuletzt wegen der raschen methodischen und thematischen Entwicklungen im Bereich des Regionalmanagements haben die damit betrauten Praktiker einen hohen Fortbildungsbedarf, um ihre Aufgaben zielführend erfüllen zu können. Qualifizierungsbedarf zeichnet sich vor allem auf folgenden Ebenen ab:

- **Methodische Fortbildung:** Um Regionalmanagement-Prozesse aufbauen und Arbeitsgruppen leiten zu können, ist es notwendig, sich Moderations-, Mediations-, Kreativitäts- sowie Kommunikations- bzw. Beratungsmethoden anzueignen bzw. die vorhandenen Grundkenntnisse zu festigen. Zur Vermittlung methodischer Kenntnisse sind anwendungsorientierte Trainee-Programme geeignet, wie sie derzeit z.B. von den Schulen der Dorf- und Landentwicklung in Bayern, aber auch von einer Reihe freier Beratungsunternehmen angeboten werden.
- **Coaching:** Die Unterstützung regionaler Initiativen bei der Lösung konkreter Probleme erfordert häufig eine externe Beratung und Begleitung. Auf diesem Wege kann rasch und zumeist zielführend externes Erfahrungswissen genutzt werden, das vom Regionalmanagement nicht oder nur weniger effizient bereitgestellt werden könnte. Damit erweitert sich die eigene berufliche Kompetenz und „Kritiker“ aus der Region können ggf. leichter von einer Lösungsstrategie überzeugt werden.
- **Erfahrungsaustausch:** Besonders für Praktiker ist die Möglichkeit des Austauschs über allgemeine und spezifische Fragen des Regionalmanagements wichtig und für deren Engagement förderlich. Der regelmäßige (informelle) Austausch erleichtert die Diffusion von Know-how und den Transfer von Projektideen sowie best practice-Modellen. Angesichts der häufigen Detailverstrickung der Regionalmanager in der täglichen Arbeit bietet die Mitarbeit in Regionalmanagement-Netzwerken die nötige Plattform für projektübergreifende Informationen und Einsichten. Von solchen Netzwerken profitieren ggf. auch die beteiligten Gebiete, sofern sich aus der Zusammenarbeit der Regionalmanager gebietsübergreifende Kooperationsprojekte ergeben.
- **Fachtagungen/Symposien:** Veranstaltungen dieser Art bilden ein Medium, um in einem größeren Rahmen den aktuellen Stand der Forschung und Praxis kennen zu lernen, die eigene Arbeit gegebenenfalls auch einem breiteren Fachpublikum vorzustellen und aus der Rückkoppelung heraus Hinweise auf die Gestaltung des regionalen Entwicklungsprozesses zu gewinnen. Bei Veranstaltungen dieser Art ist es zweckmäßig, eine themenbezogene Schwerpunktsetzung zu wählen.
- **„Zielgruppenspezifische“ Qualifizierung:** Ein Regionalmanager kann einen regionalen Entwicklungsprozess nur dann zielorientiert gestalten, wenn er über das dafür nötige „Werkzeug“ verfügt. Gerade die praktische Umsetzung von methodischen und fachtheoretischen Kenntnissen erfordert „Trainingsmöglichkeiten“, die z.B. von bereits länger und erfolgreich arbeitenden Regionalmanagements angeboten werden könnten (Training on

the job). Soweit an der Arbeit im Regionalmanagement Interessierte sich derzeit anwendungsbezogen qualifizieren wollen, können sie u.a. zwischen den folgenden Angeboten wählen. Diese unterscheiden sich hinsichtlich der Qualifikationsvoraussetzungen und Abschlusszertifikate und, damit korrespondierend, im Umfang und in der Tiefe der Kurse.

Ausgewählte Fort- und Weiterbildungsangebote, die überwiegend kostenpflichtig sind:

1. Kurzfristige themenspezifische Weiterbildungsangebote für Regionalberater/-manager, z.B. Seminare der deutschen LEADER-Vernetzungsstelle oder der Schulen für Dorf- und Landentwicklung in Bayern;
2. Berufsbegleitende Fortbildungen im Blockunterricht, organisiert z.B. von der Akademie der Katholischen Landjugend in Bad Honnef-Rhöndorf; oder die jährliche „Sommerakademie“ der Gesamthochschule Kassel;
3. Umfassendere berufsbegleitende Qualifizierungsangebote mit Abschlusszertifikat, z.B. der Masterkurs „Regional Management“ des Europäischen Instituts für postgraduale Bildung in Dresden (EIPOS) in Zusammenarbeit mit der Universität für Bodenkultur in Wien; oder den European University Course for Regional Development als Angebot österreichischer Universitäten aus Wien, Graz, Innsbruck und Klagenfurt; sowie den Weiterbildungskurs „Regionalmanagement“ des Kompetenzzentrums für Raumforschung und Regionalentwicklung an der Universität Hannover;
4. Vertiefungsstudium „Nachhaltige Regionalentwicklung“ der Universität-Gesamthochschule Kassel im Rahmen laufender Studiengänge (Landwirtschaft, Landschaftsplanung);
5. Berufliche Zusatzqualifizierung mit Vollzeitunterricht und Praktikum: Fachreferent Regionalentwicklung (Regensburg), Gemeindeassistent (Sachsen-Anhalt);
6. Fort- und Weiterbildungsstudium „Regionalmanagement“ mit Master-Abschluss an der Fachhochschule Weihenstephan, Abteilung Triesdorf (dreisemestriges postgraduales Angebot, geplant ab 2004); oder das Studienangebot „City- und Regionalmanagement“ der Fachhochschule Ingolstadt.

Über diese Qualifizierungsmöglichkeiten hinaus besteht ein dringender Bedarf an einer organisierten Netzwerkstruktur, die auf Landesebene den Regionalmanagements bei der Vermittlung von Informationen, Know-how und Lösungsmethoden, aber auch durch Dokumentation z.B. von best practices, kompetente Unterstützung bieten könnte. Ein solches Netzwerk könnte regionale Initiativen bei der Gewinnung von praxiserfahrenen Coaches ebenso unterstützen wie „Neueinsteiger“ bei der Vermittlung von geeigneten Praxisstellen.



**Weiterführende Arbeitsliteratur:**

- Apel, H., Dernbach, D., Ködelpeter, T., Weinbrenner, P.: Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch, Verlag Stiftung Mitarbeit, Bonn 1998.
- Antes, W. et al.: Projektarbeit für Profis, Münster 2000 (einschließlich Software zur Projektplanung).
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR): Gute Beispiele einer nachhaltigen regionalen Raum- und Siedlungsentwicklung, Werkstatt: Praxis, Heft 1, 2000.
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR): Nachhaltigkeit braucht Finanzierung, Werkstatt: Praxis, Heft 3, 2002.
- Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+: LEADERforum, Heft 2/2002.
- Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+: LAG-Aufbau und Kooperation zur Umsetzung von Entwicklungskonzepten, Seminarbericht 2/2001, Frankfurt 2001.
- Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+: Beteiligen und Kooperieren – Moderationstechniken für mobilisierende Veranstaltungen, Seminarbericht 1/2001, Frankfurt 2001.
- Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+: Rechtsformen für LEADER-Aktionsgruppen, Seminarbericht 3/2001, Frankfurt 2002.
- Fürst, D.: Ökologisch orientierte Umsteuerung in Landkreisen durch Regionalmanagement, in: Raumforschung und Raumordnung Heft 4, 1995.
- Geißendörfer, M, Seibert, O. : Erarbeitung einer Methodik zur Beurteilung des lokalen und regionalen Innovationsbedarfs - Beraterleitfaden zur Engpass- und Potenzialanalyse, Triesdorf 2000.
- Haibach, M.: Fundraising, Material- und Buchversand der euregia ([www.euregia.de](http://www.euregia.de)).
- Hartmann, Rieger, Pajonk: Zielgerichtet moderieren, Weinheim-Basel 1997
- Häusler, R. et al.: Lokale Agenda 21 – Zukunft braucht Beteiligung, Bonn 1998
- Jansen, D.: Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 1999.
- Jekel, T.: Regionalmanagement und Regionalmarketing, in: SIR – Schriftreihe Band 18, 1998.
- Lindloff, K., Schneider, L.: Handbuch nachhaltige Regionalentwicklung – Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinden, Dortmund 2001.
- Maier, J., Obermaier, F.: Regionalmanagement in der Praxis, Bayreuth-München 2000.
- Selle, K.: Was? Wer? Wie? Warum? - Voraussetzungen und Möglichkeiten einer nachhaltigen Kommunikation, Dortmund 2000.
- Troeger-Weiß, G.: Regionalmanagement als neuer Ansatz in der Landes- und Regionalplanung – Konzeption und Implementation am Beispiel von Bayern, Augsburg 1997.
- Wiechmann, Th.: Vom Plan zum Diskurs?, Baden-Baden 1998.

**Liste der zum Thema Regionalmanagement seit 1998 vom Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen veröffentlichten Broschüren:**

- Bilanzkonferenz 1998 – Entwicklungsimpulse durch Regionalmanagement, Dokumentation der Bilanzkonferenz am 14. Mai 1998 in Neumarkt i. d. Opf.; München 1998.
- Bilanz Regionalmanagement – Das Beispiel TWiSt im Landkreis Rottal-Inn, Ergebnisse einer Evaluierung von Hans Kistenmacher; Kaiserslautern, München 1999.
- Regionalmanagement in der Praxis – Erfahrungen aus Deutschland und Europa, Chancen für Bayern, von Jörg Maier und Frank Obermaier; Bayreuth, München 2000.
- Bilanzkonferenz 2000 – Kreative Zukunftsräume, Dokumentation der Bilanzkonferenz am 25. Mai 2000 in Aschaffenburg; Aschaffenburg, München 2000.
- Regionalmanagement in öffentlich-privater Partnerschaft – Beispiel Neumarkt i. d. Opf., von Albert Löhner und Uwe Krappitz; Neumarkt i. d. Opf., München 2001.
- Raumordnerisches Entwicklungskonzept mit Kooperationsvereinbarung – Beispiel: Gemeinsames Mittelzentrum Dillingen-Lauingen und sein Umland, von Werner Dehm und Wolfgang Poschwatta; Augsburg, München 2002.
- Praxisforum Cham – Regionalentwicklung und Regionalmarketing; Cham, München 2002.
- Bilanzkonferenz 2002 – Kompetenznetz Bayern regional, Ein Beitrag zu Rio + 10, Dokumentation der Bilanzkonferenz am 5. Juli 2002 in Furth im Wald; München 2002.
- Stadt-Umland-Management, Partnerschaft statt Konkurrenz – Dokumentation der 1. Rosenheimer Stadt-Umland-Gespräche; Rosenheim, München 2002.
- Regionalmarketing durch Regionalmanagement – Die Initiative Bayerischer Untermain, von Reinhard Engelmann; Aschaffenburg, München 2003.
- Stadt-Umland-Management, Zur Zukunft von Einzelhandel und Flächennutzung – Dokumentation der 2. Rosenheimer Stadt-Umland-Gespräche; Rosenheim, München 2003.

Die genannten Broschüren sind kostenlos beim Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen, Referat Regionalmanagement, zu beziehen.

# Anhang

## A 1 Checkliste anzusprechender Akteure in der Region

<p><b>Öffentliche Institutionen im weiteren Sinne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Kreisverwaltung, unterschiedliche Ämter</li> <li>○ Stadt- und Gemeindeverwaltungen</li> <li>○ Regionalplanungsstellen</li> <li>○ Staatliche Landwirtschafts- / Forstämter</li> <li>○ Staatliche Umweltämter und –behörden</li> <li>○ Direktionen für ländliche Entwicklung</li> <li>○ öffentliche Betriebe: Stadtwerke, Wasserwerk</li> <li>○ private Betriebe in Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben: Verkehrsbetriebe, Abfallwirtschaft, Energieversorgungsunternehmen</li> <li>○ Wirtschaftsförderungsgesellschaften</li> </ul>	<p><b>Gesellschaftliche Verbände und Institutionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ bestehende Regionalinitiativen (Agenda 21, LEADER-Aktionsgruppen)</li> <li>○ Deutscher Hausfrauenbund</li> <li>○ Kirchen</li> <li>○ Jugendverbände</li> <li>○ Umweltinitiativen und Verbände (BUND, NABU, WWF, Greenpeace, Schutzgemeinschaft Deutscher Wald)</li> <li>○ Verbände im ökologischen Landbau (z.B. Bioland, Demeter, Naturland, usw.)</li> <li>○ Verkehrsverbände (ADAC, ACE, ADFC, VCD)</li> </ul>
<p><b>Wirtschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Banken</li> <li>○ Berufsverbände (Architektenverband, Ärztekammer, ...)</li> <li>○ Beschäftigungsgesellschaften</li> <li>○ Deutscher Hotel- und Gaststättenverband</li> <li>○ Einzelhandelsverband</li> <li>○ Gewerkschaften</li> <li>○ Gründer- und Technologiezentren</li> <li>○ Industrie- und Handelskammer (bzw. –gremium)</li> <li>○ Handwerkskammer bzw. Kreishandwerkerschaft</li> <li>○ Landwirtschaftskammer, Landwirte</li> <li>○ Tourismusverbände</li> <li>○ Unternehmen relevanter Branchen</li> <li>○ Umweltberatungs- und Ingenieurbüros</li> </ul>	<p><b>Bildung und Beratung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Berufsbildungszentren</li> <li>○ Familienbildungsstätten</li> <li>○ Hochschulen aus der Region</li> <li>○ Schulen</li> <li>○ Verbraucherzentrale, Verbraucherberatung</li> <li>○ Volkshochschulen</li> <li>○ Sonstige Qualifizierungsträger</li> </ul>

**Interessierte Privatpersonen und weitere Schlüsselpersonen**

**Quelle:** verändert nach LINDLOFF/SCHNEIDER (2001), Handbuch nachhaltige Regionalentwicklung, S. 125.

## A 2 Interview-Leitfaden zur Kontaktaufnahme

### Fall 1: Suche nach Mitgliedern zur Gestaltung einer kooperativen Regionalentwicklung

#### *Fragen zur Einschätzung der Situation*

- Benennen Sie die aus Ihrer Sicht derzeit wichtigsten Themen in der Region!
- Benennen Sie die aus ihrer Sicht größten Stärken und Schwächen der Region!
- Wie schätzen Sie die aktuelle wirtschaftliche/ soziokulturelle/ ökologische Situation in der Region ein, gemessen an den jeweiligen Potenzialen und Herausforderungen?
- Werden Potenziale hinreichend genutzt und werden Herausforderungen angenommen? Worin liegen Entwicklungshemmnisse begründet?

#### *Fragen zum geplanten Management-Prozess*

- Worauf sollte bei der Organisation des geplanten Management-Prozesses besonders geachtet werden?
  - Ein ergebnisorientiertes Verfahren mit straffer Organisation, engem Teilnehmerkreis und Konzentration auf einzelne Themen? Oder ein umfassendes Beteiligungsverfahren mit offenem Ergebnis und größerer inhaltlicher Breite?
  - Zuerst Leitbilder und Ziele für die zukünftige Entwicklung entwerfen oder lieber gleich einzelne Maßnahmen umsetzen?
- Im Rahmen des regionalen Management-Prozesses sollen Arbeitskreise gebildet werden. Welche Themen sollten Ihrer Meinung nach auf jeden Fall durch Arbeitskreise bearbeitet werden?
- Welche Institutionen, gesellschaftliche Gruppen und Personen sollten unbedingt für eine Mitwirkung gewonnen werden?

#### *Fragen zur eigenen Beteiligung*

- Wie hoch ist Ihr persönliches Interesse, an Vorhaben des Regionalmanagements mitzuwirken? Wie könnten Sie sich Ihren eigenen Beitrag vorstellen?
- Welche konkreten Maßnahmen / Projekte würden sie vorschlagen bzw. halten Sie für besonders wichtig?

**Fall 2: Suche nach Partnern für ein bestimmtes, weitgehend geplantes Projekt**

- Welches sind Ihrer Meinung nach aktuell die wichtigsten Themen in Ihrem Tätigkeitsbereich und womit beschäftigen Sie sich zur Zeit besonders?
- Das Regionalmanagement plant ein Projekt A. Beteiligt an diesem Projekt sind bisher B. Gemeinsam mit diesen Beteiligten möchten wir ganz konkret die Maßnahmen C umsetzen. Als Ergebnisse erwarten wir D. Könnten Sie sich vorstellen, dass dieses Projekt dazu beiträgt, die von Ihnen angesprochenen Probleme zu beheben / Potenziale zu nutzen?
- Welche Nutzenerwartungen hätten Sie an dem Projekt?
- Ist Ihnen ein vergleichbares Projekt aus einer anderen Region bekannt, das sich übertragen ließe?
- Worauf sollte Ihrer Ansicht nach Wert gelegt werden? Was sollte besonders beachtet werden?
- Welche Partner sollten Ihrer Ansicht nach unbedingt noch zur Mitwirkung gewonnen werden?
- Wie hoch ist Ihr persönliches Interesse, an dem Projekt teilzunehmen?
- Wenn Interesse besteht: Welchen eigenen Beitrag möchten Sie in dem Projekt leisten?
- Wenn kein/geringes Interesse besteht: Sagt Ihnen das Projekt, so wie ich es vorgestellt habe, nicht zu? Befürchten Sie eine zu große zeitliche oder finanzielle Belastung für sich? Haben Sie generell Vorbehalte gegenüber einer Kooperation oder welches sind ihre Gründe, sich nicht an dem Projekt zu beteiligen?

**Quelle:** verändert nach LINDLOFF/SCHNEIDER (2001), Handbuch nachhaltige Regionalentwicklung, S. 126.

### A 3 Checkliste zur Prozess-Steuerung

Welcher Prozess?	Was?	Handlungsbedarf?
Akteursgewinnung	Sind alle wichtigen Akteure aus diesem Handlungsfeld beteiligt? Welche nicht?	
	Wie kann ich fehlende Akteure ansprechen und für eine Mitarbeit motivieren?	
	Sind die Erwartungen der Akteure auf das gleiche Ziel gerichtet oder haben einige andere Erwartungen? Gibt es evtl. Zielkonflikte der Beteiligten?	
	Welchen Nutzen haben die Akteure von der Zusammenarbeit bzw. welchen Nutzen kann das Regionalmanagement schaffen? Welche Akteure müssen noch gewonnen werden, obwohl sie keinen (großen) Nutzen davon haben?	
Arbeitsverlauf	Sind oder waren die gewählten Veranstaltungsformen optimal? Welche nicht? Warum?	
	Welche andere Formen wären zielführender?	
	Wer könnte / sollte umfassender in die Kommunikation eingebunden werden? Wer wurde zu wenig informiert? Sind die Abläufe und Entscheidungen transparent?	
	Ist ein begleitendes PR-Konzept notwendig (vgl. Abschnitt 7)?	
	Sind die Beteiligten mit dem bisherigen Verlauf zufrieden? Welche Änderungen wünschen sie?	
Umsetzung	Wird ein klar definiertes Vorhaben verfolgt?	
	Gibt es dafür eine klare Entscheidung der Steuerungs- und der Fach-Gruppe?	
	Welche Hindernisse auf dem Weg der Umsetzung müssen aus dem Weg geräumt werden (vgl. Abschnitt 10 „Projektmanagement“)?	
	Wie führen die vorbereitenden Arbeits-Ergebnisse der Fachgruppe zu einer raschen Umsetzung?	
	Wer hat die Federführung für die vereinbarten Arbeitsschritte?	
	Welche Querinformationen müssen zwischen verschiedenen Arbeitsgruppen ausgetauscht werden?	
Einbindung der Politik	Sind die zuständigen politischen Gremien über den Prozess bzw. das Vorhaben der Arbeitsgruppe informiert?	
	Gibt es einen Beschluss des zuständigen „Ausschusses“ oder des Kreistages?	
	Wie gewinne ich wichtige Politiker oder andere Repräsentanten als Fürsprecher?	
Verankerung in der Verwaltung	Sind die originär zuständigen Fachbehörden am Vorhaben beteiligt? Ist das Vorhaben dort zumindest bekannt?	
	Steht das Projekt im Widerspruch zu Zielen und Maßnahmen der Verwaltung?	
	Unterstützen Führungskräfte (in den Fachabteilungen) das Projekt aktiv?	
Quelle: In Anlehnung an Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+: Warum scheitern Prozesse und Projekte?, Seminarbericht 3/20001, Frankfurt 2001.		

#### A 4 Moderationsmethoden

Was ...	... ist wozu besonders geeignet?	... ist bei der Durchführung besonders zu beachten?
Blitzlicht	Zur momentanen Stimmungsfeststellung; Zur Klärung der Ausgangsbasis in Krisensituationen;	Auf Einhaltung der Spielregeln achten, vor allem: Kein Kommentar zu den gemachten Aussagen!
Ein-Punkt-Abfrage	Zur spontanen Feststellung von Stimmungen, Meinungen, Tendenzen; Ermöglicht erste Problem- und Themenorientierung;	Nicht „zerreden“ Aussagen der Auswerterrunde visualisieren; Vorsicht: Nutzt sich schnell ab, sparsam verwenden;
Karten-Antwort-Verfahren und Gruppenbildung (Clustern)	Zum breiten, unbewerteten und anonymen Sammeln von Meinungen, Kenntnissen und Erfahrungen; Erster Schritt einer vertiefenden und detaillierten Problem-/Themenbearbeitung;	Soweit wie möglich Anonymität der Kartenschreiber wahren; Beim Clustern auf zügiges Vorgehen achten;
Zuruf-Antwort-Verfahren	Zum breiten, unbewerteten Sammeln von Meinungen, Kenntnissen und Erfahrungen Als schneller Einstieg in die Problem-bzw. Themenbearbeitung;	Gruppe sollte bereits etwas vertraut miteinander sein; Kommentierungen und Diskussion der einzelnen Beiträge während der Sammlung vermeiden;
Gewichtungsverfahren	Alle Teilnehmer sollen gleichberechtigt Reihenfolgen festlegen, Anforderungsprofile erstellen, Alternativen bewerten, Dringlichkeiten/Prioritäten bestimmen;	Die Konsequenzen der Gewichtung müssen der Gruppe vorher klar sein; Die Arbeitsfrage, nach der gewichtet werden soll, muss eindeutig und verständlich formuliert sein;
Moderierte Diskussion	Zur intensiven, zielgerichteten Diskussion der Teilnehmer untereinander;	Am Thema, an der Aufgabenstellung bleiben; wegführende Nennungen zwischenspeichern („parken“); möglichst viel visualisieren;
Kleingruppenarbeit mit Szenarien	Um die Themenbearbeitung in die Tiefe zu ermöglichen; Um Spezialwissen zu einem Thema zusammenzutragen (arbeitsteilige Gruppenarbeit);	Arbeitsszenarien themenbezogen und zielgerichtet vorbereiten und anbieten; Art der Präsentation im Voraus bekannt geben;
Brainstorming (oder Varianten: Brainwriting, Mindmapping)	Zur Förderung des kreativen Potenzials aller Teilnehmer bei der Suche nach Ideen für Problemlösungen;	Vor allem auf die Einhaltung von Spielregeln achten: - Masse vor Klasse, - keine Kritik/Bewertung, - kein Copyright, - „Spinnen“ ist erlaubt. Brainstorming-Sitzungen erzeugen eine Vielzahl von Ideen mit hoher Komplexität, die zielgerichtet weiterverarbeitet werden müssen. Also weitere Arbeitsschritte überlegen!
Fragenspeicher	Um Fragen, offene Diskussionspunkte etc., die während eines Workshops entstehen, festzuhalten und dadurch ihre spätere Bearbeitung in der Gruppe zu sichern;	Im Verlauf der moderierten Sitzung einen Platz für die Bearbeitung der verschiedenen Fragen einplanen und rechtzeitig vor Ende der Sitzung die Punkte abarbeiten.
Maßnahmen-/Aktionsplan Tätigkeitskatalog	Um die Umsetzung von Maßnahmen in die Praxis nach der Sitzung konkret zu planen; Um persönliche Verantwortungen für Folgeaktivitäten sowie den zeitlichen Rahmen dafür festzulegen;	Auf Realisierbarkeit achten: das Ende einer Sitzung erzeugt häufig eine unrealistische „Übernahme-Euphorie“ einzelner Beteiligter, während sich andere zurückhalten; Nur Personen als Verantwortliche / Durchführende benennen, die auch anwesend sind.

Quelle: Verändert nach HARTMANN, RIEGER, PAJONK: Zielgerichtet moderieren, Weinheim-Basel 1997.



## A 5 Potenzielle Schritte bei der Kontaktaufnahme

	<b>Inhaltliche Ziele und Ablauf der Kontakt-Schritte</b>
<b>1</b>	<b>Erstellung eines aussagekräftigen Informationsblattes:</b> Werden Mitglieder zur Prozessgestaltung oder potenzielle Projektpartner für noch nicht definierte Projekte gesucht, sollte das Informationsblatt grundlegende Ziele und Handlungsfelder - soweit schon bekannt – und Ansprechpartner benennen. Bei der Suche nach Partnern für ein konkret geplantes Projekt ist die Angabe der erwarteten Ergebnisse und möglicher Nutzen sowie der Ansprechpartner erforderlich.
<b>2</b>	<b>Schreiben der Verwaltungsspitze:</b> Bei Institutionen, die für die Regionalentwicklung allgemein oder die Umsetzung bestimmter Projekte sehr wichtig sind, sollte die Verwaltungsspitze (Landrat, Bürgermeister, Dezernent) ein Schreiben an die Führungskräfte aufsetzen mit der Bitte um Teilnahme an dem Vorhaben, Übersendung des Informationsblattes und der Ankündigung weiterer Kontakte durch den Regionalmanager. Der Bezug zur Verwaltungsspitze unterstreicht den Stellenwert des Regionalmanagements.
<b>3</b>	<b>Telefonische Terminvereinbarung für ein Interview (Informationsgespräch):</b> Ggf. muss vorab in der jeweiligen Institution ein konkreter Ansprechpartner ermittelt werden.
<b>4</b>	<b>Interviews und Informationsgespräche:</b> Die Interviews verfolgen mehrere Ziele. Natürlich steht dabei das Überzeugen des Gesprächspartners zur Mitarbeit an erster Stelle. Mindestens ebenso wichtig ist es allerdings, seine generelle Einstellung zum Vorhaben zu erfahren, und zwar gerade dann, wenn er nicht bereit ist, mitzumachen. Die Ablehnungsgründe können eventuell Hinweise darauf geben, ob das Vorhaben an den Bedürfnissen der Zielgruppe vorbeigeht, ob den Partnern zu viel Einsatz abverlangt wird oder ob es generell an einer vertrauensvollen Zusammenarbeit mangelt. Für die Vorbereitung der Interviews werden die in Anhang 2 genannten Gesprächsleitfäden für die Gewinnung von Personen für das Regionalmanagement angeboten.
<b>5</b>	<b>Anlegen einer Datenbank:</b> Speichern der Informationen aus den Gesprächen, insbesondere die Themen, an denen die Akteure interessiert sind, für eventuelle spätere Rückgriffe in einer Datenbank.

## A 6 Phasen, Funktionen und Aufgaben des Managements im Projektzyklus

1. Projektidentifizierungsphase		
Phase	Aufgaben	Leitfragen
Von der Projektidee zum Projektziel- system	1.1 Veränderungsbedarf identifizieren (Idee)  - Feststellung der Diskrepanz Soll-Ist	- Wer hat einen konkreten Veränderungsbedarf, ein Problem identifiziert? - Wer hat Interesse an einer Veränderung? Ist genug „Energie“ für eine Veränderung bei den Akteuren vorhanden?
	1.2 Analysefeld abgrenzen  - Fokussierung - Untersuchungsfeld eingrenzen	- Welche Vorgaben ergeben sich aus der Projektidee? Ist die Eingrenzung des Problems plausibel? - Ist eine Initiative in einem bestimmten Bereich aufgrund herrschender Bedingungen überhaupt denkbar / durchsetzbar oder völlig unrealistisch?
	1.3 Analysefeld klären  - Informationssammlung - Situationsanalyse	- Wie stellen sich in der Situation Probleme und Potenziale dar, aus wessen Sicht (geschlechtsspezifisch differenzieren)? - Wer ist beteiligt? - Wer hat welche Vision?
	1.4 Entwicklungsziel bestimmen  - Systematische Ableitung potenzieller Entwicklungsziele - Begründung/Rechtfertigung der Entwicklungsziele - Bewertung und Auswahl	Vgl. die Leitfragen für die Projektziele. Der Zusammenhang zwischen Entwicklungs- und Projektzielen wird in der Fußnote beschrieben.*
	1.5 Projektziel bestimmen  - Systematische Ableitung potentieller Entwicklungsziele - Begründung/Rechtfertigung der Projektziele - Handlungsalternativen ableiten / verdeutlichen - Entscheidungskriterien festlegen - Alternative Ziele bewerten und Projektziel bestimmen	- Welche Projektziele können aus der Situation abgeleitet werden? - Wie sind die alternativen Ziele zu rechtfertigen? - Wem nutzt/schadet ein bestimmtes Ziel, wer ist betroffen? - Welche Kriterien zur Bewertung der Ziele gelten? - Wie sind die Kriterien (bzw. Ausschlusskriterien) zu gewichten? - Welches Ziel findet die breiteste Zustimmung?

\*) Ein **Entwicklungsziel** beschreibt die von den Zielgruppen angestrebte Verbesserung in der Zukunft. Es ergibt sich aus dem Wollen und Können der Zielgruppen. Es ist i.d.R. nur erreichbar, wenn die betroffenen Menschen für die notwendigen Veränderungen selbst Initiative ergreifen bzw. Verantwortung übernehmen. Das **Projektziel** beschreibt die angestrebte, zur Erreichung des Entwicklungsziels notwendige Veränderung im Handeln der Menschen, die ihre Situation verbessern wollen. Es beschreibt somit die Wirkung, die durch Ergebnisse (Leistungen) des Projekts auf Zielgruppenebene eintreten soll.

2. Projektkonzipierungsphase		
Phase	Aufgaben	Leitfragen
Vom Projektziel zum Projektplan	2.1 Konzeption bestimmen <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternative Durchführungsstrategien zur Erreichung des Projektziels aufzeigen</li> <li>- Bewertungskriterien festlegen / gewichten</li> <li>- Strategie bestimmen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche alternativen Strategien zur Erreichung des Projektziels sind aus der Situationsanalyse ableitbar?</li> <li>- Welche Kriterien zur Bewertung der Konzeptionen gelten?</li> <li>- Wie sind die (Ausschluss)-Kriterien zu gewichten?</li> <li>- Welche Strategie ist die beste?</li> </ul>
	2.2 Projektkonzeptionen ausarbeiten (Erstellung einer Projektplanungsübersicht PPÜ) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilziele bestimmen</li> <li>- Prüfkriterien/-maßstab für Zielerreichung festlegen</li> <li>- Planung operationalisieren</li> <li>- Risiken abschätzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Ergebnisse / Teilziele sind im Hinblick auf das Projektziel notwendig?</li> <li>- Woran ist die Zielerreichung erkennbar (Ergebnis- / Wirkungsindikatoren)?</li> <li>- Welche Aktivitäten sind zur Erreichung der Teilziele notwendig?</li> <li>- Welche Ressourcen sind erforderlich?</li> <li>- Welche Rahmenbedingungen beeinflussen die Zielerreichung? Welche Annahmen müssen getroffen werden? Welche Konsequenzen ergeben sich aus einer Änderung der Rahmenbedingungen während des Projektverlaufs?</li> </ul>
	2.3 Strukturelle Einordnung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bestimmung der Träger- und Durchführungsstruktur</li> <li>- Verteilung von Aufgaben, Kompetenzen, Verantwortung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wer führt das Projekt durch?</li> <li>- Wer hat welche Verantwortung?</li> <li>- Kann die Durchführung mit den vorhandenen Kompetenzen garantiert werden?</li> </ul>
	2.4 Gesamtbeurteilung des Projekts	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche ökonomischen, ökologischen und soziokulturellen Auswirkungen wird das Projekt haben?</li> </ul>

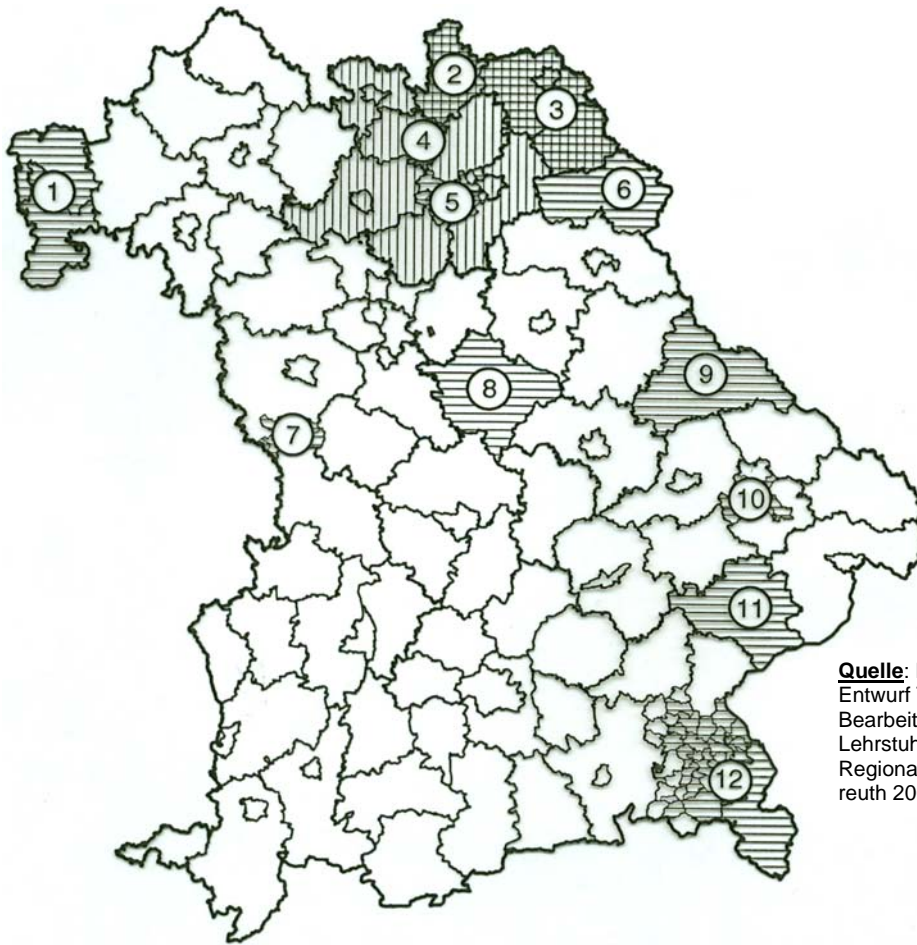
3. Projektdurchführungsphase		
Phase	Aufgaben	Leitfragen
Vom Projektplan zur erfolgreichen Umsetzung	3.1 Projekt konstituieren <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teambildung organisieren/steuern</li> <li>- Aufbau- und Ablauforganisation entwickeln</li> <li>- Externe Beziehungen aufbauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche gegenseitigen Erwartungen bestehen zwischen den an der Durchführung Beteiligten?</li> <li>- Wie können die Arbeitsbeziehungen in der Trägerstruktur und zwischen Projekt und Zielgruppen organisiert werden?</li> <li>- Wie kann die Partizipation sichergestellt werden? Wer entscheidet was und wer wirkt wo mit?</li> </ul>
	3.2 Planung operationalisieren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Welche Durchführungsmodalitäten sind noch unklar? Welche Arbeitspakete und –aufträge müssen noch verteilt werden? Was sollte noch besser organisiert werden?</li> </ul>
	3.3 Projektdurchführung steuern <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktivitäten durchführen</li> <li>- Monitoring und Evaluation zur Feinsteuerung durchführen</li> <li>- Planung anpassen</li> <li>- bei größeren Vorhaben: Zwischen- und Teilprojektberichte erstellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wie kann der Projektfortschritt (Implementierung, Impact) unter aktiver Beteiligung der Zielgruppen gemessen werden?</li> <li>- Welche Abweichungen ergeben sich zwischen Planung und realer Entwicklung?</li> <li>- Wie kann, wenn nötig, reagiert werden? Welche Alternativen sind möglich?</li> </ul>
	3.4 Weitere Phasen planen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wurden wesentliche Zwischenziele erreicht?</li> <li>- Sind angestrebte Entwicklungen eingetreten?</li> <li>- Was sind die nächsten Schritte in der Projektdurchführung bzw. Weiterentwicklung des Konzepts?</li> </ul>

## A 7 Checklisten zur Erstellung eines Regionalmarketing-Konzepts

<b>Planungs- und Umsetzungsphase</b>	
<b>Definition des Projekts</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ziele der regionalen Entwicklungsinitiative (vgl. Abschnitt 10 Projektmanagement)</li> <li>▪ Inhalte</li> </ul>
<b>Festlegung des Leitbildes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Kernbotschaften des regionalen Image-Profiles sollen durch Marketingaktivitäten herausgestellt werden?</li> </ul>
<b>Definition der Marketingziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Ziele werden mit dem Marketingkonzept verfolgt?</li> <li>▪ Welche Zielvorgaben lassen sich (evtl. quantitativ) definieren?</li> </ul>
<b>Zielgruppendefinition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wer sind die möglichen Zielgruppen für das Gesamt-Konzept, für das Binnenmarketing und das Außenmarketing?</li> <li>▪ Auswahl der Zielgruppen, an die sich die Marketing-Maßnahmen richten sollen. Welche Auswahl-Kriterien sind wichtig, um mit den entsprechenden Zielgruppen kommunizieren zu können (Alter, wirtschaftliche und regionale Besonderheiten, ...)?</li> </ul>
<b>Nutzendefinition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Vorteile ergeben sich für die Zielgruppen durch das Konzept?</li> </ul>
<b>Bestandsaufnahme</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ist das Vorhaben in wichtigen Akteursgruppen bekannt genug? <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Politik und Verwaltung</li> <li>✓ Öffentliche Interessenvertreter (Verbände, Kammern)</li> <li>✓ Unternehmen</li> <li>✓ (Fach-)Öffentlichkeit und Bildungseinrichtungen</li> <li>✓ Presse und andere Meinungsbildner</li> <li>✓ Spezielle Zielgruppen .....</li> </ul> </li> <li>▪ Wie wird das Konzept von den Zielgruppen bewertet?</li> <li>▪ Welche personellen und finanziellen Ressourcen stehen zur Verfügung?</li> <li>▪ Welche ähnlichen Erfahrungen wurden bereits gesammelt?</li> </ul>
<b>Konzeption eines einheitlichen Erscheinungsbildes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auswertung aller Struktur- und Image-Analysen</li> <li>▪ Erarbeitung von Wahrnehmungsdefiziten im Imageprofil (SOLL – IST-Vergleich)</li> <li>▪ Welche besonderen Kennzeichen sollen die Region künftig bekannter machen?</li> <li>▪ Welche visuellen und marketingtechnischen Instrumente lassen sich nutzen?</li> <li>▪ Welche Partner sind für das einheitliche Erscheinungsbild unverzichtbar?</li> <li>▪ Welche Maßnahmen müssen zur Bekanntmachung und Durchsetzung des Erscheinungsbildes ergriffen werden (Startwerbung)?</li> </ul>
<b>Auswahl der Kommunikations-Instrumente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Instrumente passen am besten zum identifizierten Handlungsbedarf und sprechen die Zielgruppen am ehesten an?</li> <li>▪ Wie lassen sich die „Botschaften“ für die Zielgruppen gut und glaubwürdig vermitteln?</li> <li>▪ Welche Materialien sollen eingesetzt werden?</li> <li>▪ Welche Kontakte bestehen bereits?</li> <li>▪ Welche Instrumente können mit den vorhandenen personellen und finanziellen Ressourcen umgesetzt werden?</li> </ul>
<b>Organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Aufgaben und Arbeitspakete sind in welchem Zeitrahmen zu bewältigen (vgl. Abschn. 10 Projektmanagement)?</li> <li>▪ Welche Aufgaben können durchs Regionalmanagement, Partner oder Verwaltungen übernommen werden? Welche Aufgaben sind durch Experten einzukaufen?</li> <li>▪ Wer kann die Realisierung ideell, finanziell oder personell unterstützen?</li> </ul>

Quelle: Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth, 2003

## A 8 Lage ausgewählter bayerischer Pilotvorhaben „Regionalmanagement“



**Quelle:** Eigene Darstellung  
Entwurf Th. Rahn  
Bearbeitung: J. Feilner  
Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und  
Regionalplanung der Universität Bay-  
reuth 2002

- 1 Initiative Bayerischer Untermain
- 2 Wirtschafts- und Strukturentwicklungsgesellschaft Landkreis Kronach mbH
- 3 Kuratorium HochFranken
- 4 Forum Zukunft Oberfranken
- 5 Regionale Entwicklungsgesellschaft „Rund um die Neubürg“-Fränkische Schweiz mbH
- 6 InitiAktivKreis Tirschenreuth
- 7 Entwicklungsgesellschaft Region Hesselberg mbH
- 8 REGINA GmbH Landkreis Neumarkt i.d.Opf.
- 9 Landkreis Cham
- 10 Teilraum Deggendorf/Plattling
- 11 TWiSt – Büro für Tourismus, Wirtschaft und Struktur Landkreis Rottal-Inn
- 12 EuRegio Salzburg - Berchtesgadener Land Traunstein

## **Glossar**

### **Corporate Identity (C.I.)\***

Ein "Identitätskonzept nach innen und nach außen": Ein bewusst gestaltetes Bild einer Organisation, mit dem sich die Mitarbeiter und Führungskräfte identifizieren und das Außenstehende mit ihr verbinden sollen, um eine positive Einstellung zur Institution zu schaffen, sie zu unterstützen oder zu festigen. C.I. umfasst ein einheitliches Erscheinungsbild mit einprägsamen Symbolen, Bildern oder Farben (Corporate Design), ein einheitliches Auftreten, das sich an bestimmten Regeln orientiert (Leitbild, Corporate Culture), und das entsprechende Kommunikationsverhalten (Corporate Communications).

### **Entwicklungspotenzial (endogenes, regionales)**

Jene Menge an Gütern und Dienstleistungen, die in einer Region bei einem gegebenen Bestand an Entwicklungs- und Produktionsfaktoren maximal erzeugt werden kann. Das regionale Entwicklungspotenzial ist dann voll ausgeschöpft, wenn die in einer Region latent vorhandenen, also auch die bisher noch ungenutzten Ressourcen optimal erschlossen sind. Dazu zählt auch die Inwertsetzung qualitativer Entwicklungspotenziale, z.B. des Images, der Identität und vor allem der Innovationskraft einer Region durch Förderung der Lernbereitschaft und des Unternehmertums.

### **Kritische Masse**

Jene Größe, die geeignet ist, die finanzielle Tragfähigkeit eines Konzepts langfristig zu sichern. Bei Wirtschaftsprjekten wird häufig der Break Even point (Umschlagpunkt) als Kriterium für die Mindestproduktions- oder -absatzmenge herangezogen. Der Begriff der kritischen Masse oder ähnliche Formulierungen werden im Zusammenhang mit regionalen Entwicklungsanstrengungen für die Abgrenzung eines Aktionsgebiets und des räumlichen Wirkungskreises eines Regionalmanagements verwendet. Die kritische Masse ist dann erreicht, wenn einerseits die Finanzierbarkeit des Managements gegeben ist und andererseits die Durchsetzungskraft der Managementregion mittels Umsetzung struktureller Projekte zu einer Stärkung der Region im Standortwettbewerb beiträgt

### **Nachhaltigkeit**

Allgemein Dauerhaftigkeit; langfristig stabile Prozesse, die ohne Überlastung, unter Schonung der Ressourcen und im Einklang mit dem Umfeld/der Umwelt verlaufen. Nachhaltige Entwicklung ist eine "Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen." (Brundtland-Kommission 1987).

### **Netzwerke, Netzwerkmanagement**

Unter Netzwerke in der Regionalentwicklung versteht man ein Beziehungsgefüge selbstständiger Einheiten (Personen, Gruppen, Unternehmen), die eine gemeinsame regionsbezogene Wertebasis verbindet. Grundlage ist ein nicht-hierarchisches Organisationsmodell. Durch zunehmende Dynamik und Komplexität sind Netzwerke geeignet, kollektive Leistun-

gen zu erstellen und Individuen-übergreifende Aktivitäten abzustimmen. Dazu bedarf es der Koordinierung der Interessen der Netzwerk-Akteure, eines sogenannten Netzwerkmanagements. Charakteristische Beziehungen in der Menge der Akteure sind u.a. Offenheit, Vertrauen, Informationsaustausch, sich ergänzende Arbeits- und Angebotsleistungen, Transaktion von Know-how und Ressourcen.

### **Promotor\***

Promotoren sind Personen, die einen Innovations- oder Transformationsprozess aktiv und intensiv und mit besonderem Engagement - über den "pflichtgemäßen Einsatz" hinaus - fördern. Die Kombination von Macht- und Fachpromotor (Promotorenmodell nach E. Witte) hat sich als besonders erfolgreich erwiesen, die Willens- und die Wissensbarrieren für Innovationen zu überwinden. Darüber hinaus sind Prozesspromotoren hilfreich, die den Organisations-, Verständigungs- und Kooperationsprozess zwischen Macht- und Fachpromotoren in Gang setzen. Regionalmanagement ist in diesem Sinne vornehmlich als Prozesspromotor einzuordnen. Beziehungspromotoren verfügen darüber hinaus über ein Netzwerk guter persönliche Beziehungen zu wichtigen Akteuren sowie über die Fähigkeit, neue Netzwerkbeziehungen zu entwickeln und zu nutzen.

### **Public-Private-Partnership\***

Öffentlich-private Partnerschaft: Kooperation zwischen Verwaltungen einerseits, Unternehmen oder privaten Organisationen (z.B. Vereinen) andererseits, um öffentliche Aufgaben wahrzunehmen. Die Rechtsform kann z.B. eine GmbH sein, an der sowohl die öffentliche Verwaltung als auch private Träger als Gesellschafter beteiligt sind. Es können aber auch durch Vertrag Konsortien gebildet werden, ohne die auf Dauer angelegte Struktur einer GmbH zu verwenden. Ziel ist es, durch diese Partnerschaft Synergie-Effekte zu nutzen, z.B. die Entwicklungs- und Serviceaufgaben für die das Instrument des öffentlich-rechtlichen Vertrages nicht ausreicht.

### **Regionalmarketing**

Regionalmarketing ist ein Kommunikations- und Kooperationsinstrument der regionalen Entwicklung, das zur inneren und äußeren Stärkung einer Region beitragen und möglichst gemeinsam mit den regionalen Akteuren initiiert und auch umgesetzt werden soll. Schwerpunkt des Regionalmarketings ist die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit sowie die generelle und nachhaltige Stärkung einer räumlich eindeutig definierten Region, insbesondere in den Bereichen Wirtschaft, Image und Identität mittels bestimmter Instrumente. Die beiden Hauptfunktionen von Regionalmarketing sind professionelle öffentlichkeitswirksame Darstellung der Standortqualitäten nach außen und Aktivierung einer innerregionalen Kooperation und Bündelung der regionalen Kräfte. Dazu ist die Schaffung einer Corporate Identity notwendig (s.o.).

\*) In Anlehnung an Begriffsdefinitionen des Online-Verwaltungslexikons unter <http://www.olev.de>