

Frank Buchholz

Kooperative Regionalentwicklung durch Regionalmanagement?

Eine Analyse am Beispiel der Regionen Chemnitz-Zwickau, Magdeburg
und Braunschweig

Schriftenreihe des IÖW 182/06



i | ö | w

INSTITUT FÜR
ÖKOLOGISCHE WIRTSCHAFTSFORSCHUNG

Frank Buchholz

Kooperative Regionalentwicklung durch Regionalmanagement?

Eine Analyse am Beispiel der Regionen Chemnitz-Zwickau, Magdeburg und
Braunschweig

Schriftenreihe des IÖW 182/06
Berlin, November 2006

ISBN 978-3-932092-83-1

Impressum

Herausgeber:

Institut für ökologische
Wirtschaftsforschung (IÖW)

Potsdamer Straße 105

D-10785 Berlin

Tel. +49 – 30 – 884 594-0

Fax +49 – 30 – 882 54 39

E-mail: mailbox@ioew.de

www.ioew.de

Neugestaltete Ausgabe 2009

Zusammenfassung

In vielen europäischen Ländern – auch in Deutschland – ist die Region als politische Steuerungsebene in den vergangenen 20 Jahren wichtiger geworden. Frank Buchholz verfolgt in seiner Veröffentlichung „Kooperative Regionalentwicklung durch Regionalmanagement?“ die jüngeren Entwicklungsprozesse exemplarisch in den Stadt-Umland-Regionen Chemnitz-Zwickau, Magdeburg und Braunschweig – also in drei Regionen, die in hohem Maße von Transformationsprozessen und Strukturwandel geprägt sind. Gemäß der fünf Bewertungsdimensionen Zielstellung und Strategie; Institutionalisierung und Finanzierung; Organisation und Prozesssteuerung; Beteiligung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie „lernende“ Region werden Erfolgskriterien für die jeweiligen Regionen diskutiert. Die zusammenfassende qualitative Bewertung enthält übertragbare Hinweise zu Hemmnissen und Erfolgsfaktoren für ein regionales Management.

Abstract

During the last 20 years regional governance has played an increasingly important role in most of the European countries, including Germany. The study “Cooperative regional development by regional management?” analyses recent developments in the German regions of Chemnitz-Zwickau, Magdeburg and Braunschweig. All regions have been affected more than average by transformation processes and structural change. Separate surveys in regions were conducted for the categories aim and strategy, institutionalisation and financing, organisation and process control, participation, marketing and public relation, as well as “learning” regions. Factors of success are discussed. The study thereby allows the transfer of good practice examples to other regions while also revealing obstacles to regional management processes.

Der Autor

Frank Buchholz war von 2006 – 2008 Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für ökologische Wirtschaftsforschung im Forschungsfeld „Umweltökonomie und -politik“. Seine Arbeitsschwerpunkte lagen in den Bereichen Regionalpolitik, kooperative Regionalentwicklung und im Regionalmanagement. Seit dem Jahr 2008 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter des Fachgebiets Umwelt- und Raumplanung an der Technischen Universität Darmstadt.

Kontakt: f.buchholz@iwar.tu-darmstadt.de

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	13
	Kapitel A – THEORETISCHE GRUNDLAGEN	16
2	Die Region als Handlungsebene	16
2.1	Zur Heterogenität des Regionsbegriffs	16
2.2	Regionalisierung	17
3	Kooperative Regionalentwicklung	20
3.1	Ausgangslage	20
3.2	Regionalplanung	21
3.2.1	Aufgaben und Funktionen	21
3.2.2	Veränderte Rolle der Planung	22
3.3	Regionalpolitik.....	23
3.3.1	Begriffsbestimmung	23
3.3.2	Regionales Entwicklungspotenzial	24
3.3.3	Regionalpolitische Entwicklungsstrategien.....	25
3.3.4	Instrumente	25
3.4	Konvergenz von Regionalplanung und Regionalpolitik	26
4	Regionalmanagement.....	27
4.1	Begriffsdefinition.....	28
4.2	Was soll Regionalmanagement leisten?.....	29
4.2.1	Aufgaben	29
4.2.2	Funktionen	29
4.2.3	Ziele	30
4.3	Akteure des Regionalmanagements.....	30
4.3.1	Akteursspektrum.....	30
4.3.2	Akteursinteressen	31
4.4	Institutionalisierung und Finanzierung	33
4.4.1	Organisationsformen	33
4.4.2	Formen der Finanzierung	34
4.5	Prozesssteuerung	36
4.5.1	Aufbauorganisation.....	36
4.5.2	Ablauforganisation	38
4.5.3	Eigendynamik	38
4.5.4	Rolle einzelner Akteure bei der Prozesssteuerung	40
4.5.5	Struktur- und akteursbezogene Entwicklungspfade	42
4.6	Die „lernende“ Region	43

Kapitel B – EMPIRISCHE ANALYSE	45
5 Untersuchungskriterien für die Fallstudienanalyse	45
6 Methodik, Datenerhebung und –analyse.....	47
6.1 Fallstudienauswahl.....	47
6.2 Datenerhebung und –analyse	47
7 Fallstudienanalyse	49
7.1 Region Chemnitz-Zwickau	49
7.1.1 Kurzportrait der Region.....	49
7.1.2 Kooperationsanlass/Impulse.....	51
7.1.3 Ziele und Strategien.....	51
7.1.4 Institutionalisierung und Finanzen	53
7.1.5 Organisation und Prozesssteuerung	55
7.1.6 Beteiligung	56
7.1.7 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	57
7.1.8 Lernende Region	58
7.1.9 Ergebnisse, Wirkungen und Effekte	59
7.1.10 Perspektiven	60
7.2 Region Magdeburg	61
7.2.1 Kurzportrait der Region.....	61
7.2.2 Kooperationsanlass/Impulse.....	63
7.2.3 Ziele und Strategien.....	64
7.2.4 Institutionalisierung und Finanzen	66
7.2.5 Organisation und Prozesssteuerung	67
7.2.6 Beteiligung	69
7.2.7 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	70
7.2.8 Lernende Region	71
7.2.9 Ergebnisse, Wirkungen und Effekte	72
7.2.10 Perspektiven	73
7.3 Region Braunschweig	74
7.3.1 Kurzportrait der Region.....	74
7.3.2 Kooperationsanlass/Impulse.....	76
7.3.3 Ziele und Strategien.....	76
7.3.4 Institutionalisierung und Finanzen	77
7.3.5 Beteiligung	79
7.3.6 Organisation und Prozesssteuerung	80
7.3.7 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	83
7.3.8 Lernende Region	84
7.3.9 Ergebnisse, Wirkungen und Effekte	85
7.3.10 Perspektiven	86
8 Vergleichende Darstellung der drei Fallstudien	88
8.1 Zielstellung und Strategie.....	88
8.2 Institutionalisierung und Finanzierung.....	89

8.3	Organisation und Prozesssteuerung.....	91
8.4	Beteiligung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.....	94
8.5	Die „lernende“ Region.....	95
Kapitel C – FAZIT.....		96
9	Diskussion der Thesen.....	96
10	Schlussbemerkungen.....	99
11	Literaturverzeichnis.....	100
Anhang.....		105
11.1.1	A – Einleitung.....	106
11.1.2	B – Beteiligung, Marketing und PR-Arbeit.....	106

Anmerkungen

Aufgrund der besseren Lesbarkeit wurde in der Arbeit auf die Verwendung von weiblicher und männlicher Schreibform verzichtet. Stets wurde die männliche Form verwendet. Ausdrücklich wird jedoch darauf hingewiesen, dass der Autor sich sowohl Frau als auch Mann als Leserinnen und Leser der Arbeit wünscht.

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1:	Steuerungsformen der Regionalentwicklung.....	22
Abb. 4.1:	Steuerungsdeterminanten der Regionalentwicklung.....	27
Abb. 4.2:	Die Galaxie des Regionalmanagement.....	32
Abb. 4.3:	Akteursgeflecht einer regionalen Kooperation.....	40
Abb. 5.1:	Untersuchungskriterien für die Fallstudienanalyse.....	46
Abb. 7.1:	Profil der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau.....	50
Abb. 7.2:	Struktur des Regionalmanagements in der Region Chemnitz-Zwickau.....	56
Abb. 7.3:	Profil der Region Braunschweig.....	62
Abb. 7.4:	Struktur des Regionalmanagements in der Region Magdeburg.....	68
Abb. 7.5:	Profil der Region Braunschweig.....	75
Abb. 7.6:	Struktur des Regionalmanagements in der Region Braunschweig.....	80

Tabellenverzeichnis

Tab. 2.1:	Klassifikation von planungsrelevanten Regionsbegriffen.....	17
Tab. 3.1:	Schema der Kooperationsverfahren der Regionalplanung.....	23

Abkürzungsverzeichnis

ABL	–	Alte Bundesländer
AdR	–	Arbeitsgemeinschaft deutscher Regionalinitiativen e.V.
AG	–	Arbeitsgruppe
ARL	–	Akademie für Rauforschung und Landesplanung
BBR	–	Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
BezReg	–	Bezirksregierung Braunschweig
BMBF	–	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWA	–	Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
EFRE	–	Europäischer Fond für regionale Entwicklung
EGV	–	Europäischer Gemeinschaftsvertrag
ESF	–	Europäischer Sozialfonds
GRW/GA	–	Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Regionale Wirtschaftsförderung“
GRWG	–	Gesetz „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“
IHK	–	Industrie- und Handelskammer
HARA	–	Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen
KMU	–	Klein- und mittelständige Unternehmen
LK	–	Landkreis
MKRO	–	Ministerkonferenz für Raumordnung
MORO	–	Modellvorhaben der Raumordnung
NBL	–	Neue Bundesländer
NMWAV	–	Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft Arbeit und Verkehr
Nord/LB	–	Norddeutsche Landesbank
ORA	–	Raumordnungspolitischer Orientierungsrahmen
PG	–	Projektgruppe
PPP	–	Public-Private-Partnership Organisation
REK	–	Regionales Entwicklungskonzept
reson e.V.	–	Regionale Entwicklungsagentur Südostniedersachsen e.V.
RKM	–	Ständige Regionalkonferenz Magdeburg
ROB	–	Raumordnungsbericht 2005
ROR	–	Raumordnungsregion
RPS	–	Regionale Planungsstelle
RPV	–	Regionaler Planungsverband
RROP	–	Regionales Raumordnungsprogramm
RWK	–	Regionales Wachstumskonzept
TÖB	–	Träger öffentlicher Belange
tti Magdeburg	–	Technologietransfer und Innovationsförderung Magdeburg GmbH TU – Technische Universität
WIREG	–	Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau
ZGB	–	Zweckverband Großraum Braunschweig

1 Einleitung

Ausgangslage

Die Region als politische Steuerungsebene hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten in Deutschland, jedoch auch in vielen anderen europäischen Ländern einen erheblichen Bedeutungsgewinn erfahren. Hierfür sind mehrere Aspekte kennzeichnend. Demnach haben die Globalisierung sowie das weitere Fortschreiten der wirtschaftlichen und politischen Integration in Europa einen zunehmenden „Wettbewerb der Regionen“ ausgelöst. Der verstärkten Konkurrenz wird mit einer Regionalisierung der Wirtschaftspolitik und einer Betonung der endogenen regionalen Entwicklungspotenziale begegnet. Die Gleichwertigkeit der Lebensbedingungen soll inzwischen weniger durch Ausgleichsmaßnahmen redistributiver Programme der regionalen Wirtschaftspolitik, sondern durch eine regionale Entwicklungspolitik, welche die unterschiedlichen Potenziale der Regionen mobilisiert, erreicht werden (Benz et al. 1999: 38). Zudem haben die Regionen durch eine erweiterte Regional- und Strukturpolitik von Seiten der EU und deren europapolitischer Institutionalisierung in Form des Ausschusses der Regionen erheblich an Bedeutung gewonnen. Ebenfalls bestehen in Form von neuen politischen Steuerungsmodellen wie bspw. ‚Governance-Ansätzen‘ auch aus der sozial- und politikwissenschaftlichen Sicht Bestrebungen, die regionale Ebene stärker in den Mittelpunkt der politischen Steuerung und Entscheidung zu rücken.

Regionalen Kooperationen und konsensualen Planungsprozessen unter Einbeziehung von regionalen Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Verwaltung wurde in den vergangenen Jahren eine zunehmende Bedeutung beigemessen. Nicht zuletzt durch den im Jahr 1997 in das Raumordnungsgesetz (ROG) aufgenommenen §13, welcher zur Umsetzung von Raumordnungsplänen die Erarbeitung von regionalen Entwicklungskonzepten und die Etablierung von Städtenetzen anregt, wird die Bedeutung regionalen Handelns unterstützt. Die Landes- und Regionalplanung wird verstärkt von kooperativen Prozessen ergänzt: „Dominierte bisher die hierarchische Steuerung, gewinnt nun zunehmend eine horizontale Selbstkoordination der Akteure an Bedeutung“ (Knieling 2000: 9). Die Regionalisierung gilt als ein „Element im Prozess des staatlichen Wandels“ (Benz et al. 1999: 12). In diesem Kontext fand auch der Begriff des Regionalmanagements in den vergangenen Jahren Eingang in die Fachdiskussion.

Der Begriff Regionalmanagement wird in der Praxis mittlerweile vielfältig verwendet. Je nach Aufgabenstellung stehen die regionale Wirtschafts- und Strukturpolitik, die Vermittlung bei Stadt-Umland-Konflikten, die Entwicklung des ländlichen Raums oder andere thematische Problemkonstellationen im Fokus der Aktivitäten. Das heißt, je nach Perspektive soll das Regionalmanagement eher themenspezifisch oder querschnittsorientiert agieren. Die Aktivierung endogener Potenziale und die Konsensbildung der regionalen Akteure über eine gemeinsame Strategie sowie deren Umsetzung sind dabei stets von entscheidender Bedeutung. Insbesondere die Orientierung auf eine Umsetzung von Projekten und Maßnahmen verdeutlicht dabei die neue Qualität des Managementansatzes im Vergleich zum herkömmlichen Instrumentarium der Raumordnung.

Erfahrungen aus England, Österreich und der Schweiz haben gezeigt, dass durch ein Regionalmanagement positive Bevölkerungs-, Wirtschafts- und arbeitsmarktstrukturelle Wirkungen zur Stärkung von Teilräumen erzielt werden können. Seit mehr als zehn Jahren werden auch in

Deutschland Erfahrungen mit dem Regionalmanagement gesammelt. Wie verschiedene Beispiele bspw. aus Bayern zeigen, hat sich das Instrument für die Entwicklung ländlicher Räume als besonders erfolgreich herausgestellt.¹

Zielstellung

Die vorliegende Diplomarbeit beabsichtigt eine kritische Auseinandersetzung mit dem Instrument Regionalmanagement in den drei verdichteten Stadtregionen Chemnitz-Zwickau, Magdeburg und Braunschweig. Alle drei Stadtregionen verfolgen das Ziel einer nachhaltigen regionalen Entwicklung, wobei aufgrund der sozioökonomischen Situation in den Regionen wirtschaftsstrukturelle Aspekte einen Schwerpunkt des jeweiligen regionalen Handelns markieren. Die derzeit etablierten Managementstrukturen sollen erforscht und hinsichtlich ihres Beitrags zur kooperativen Regionalentwicklung diskutiert werden. Hierzu wurden **vier Thesen** entwickelt:

Kooperative Regionalentwicklung bedarf eines regionalen Managements.

Macht-, Fach-, und Prozesspromotoren müssen gemeinsam definierte Ziele verfolgen, um eine gemeinsame regionale Entwicklung zu gestalten.

Für eine wirkungsvolle regionale Managementstrategie ist das partnerschaftliche Handeln der regionalen Akteure – neben den notwendigen finanziellen Ressourcen – eine wesentliche Grundvoraussetzung zum Erfolg.

Transparente Kommunikationsstrukturen, eine kooperative Maßnahmen- und Projektentwicklung und deren koordinierte Umsetzung sind entscheidende Bausteine für ein erfolgreiches Regionalmanagement.

Methodisches Vorgehen und Gliederung der Arbeit

Der Arbeit liegt ein exploratives Vorgehen zugrunde. Anliegen des Autors ist es, das Regionalmanagement in seiner theoretischen und praktischen Ausgestaltung zu verstehen. Hierzu werden in drei Fallstudien die Regionalmanagementstrukturen in den verdichteten Stadtregionen Chemnitz-Zwickau, Magdeburg und Braunschweig analysiert.

Im **Theorie-Kapitel A** werden zunächst die Facetten der Handlungsebene Region näher untersucht (Kap. 2). Im Anschluss werden die prägenden Elemente der Regionalentwicklung – Regionalplanung und Regionalpolitik – skizziert. Dabei wird der gestiegene Kooperationsbedarf im Bereich der Regionalentwicklung betont und die Verflechtung von Regionalplanung und Regionalpolitik herausgearbeitet (Kap. 3). Im sich anschließenden Kap. 4 werden Aufgaben, Funktionen, Ziele und Akteure des Regionalmanagements skizziert und so die notwendige Grundlage für den empirischen Teil der Arbeit gelegt.

Um die komplexen Thesen diskutieren zu können, wurde durch den Autor eine Detaillierung der Eigenschaften der regionalen Zusammenarbeit angestrebt. Diese wurde durch eine Einteilung der aus der Literatur abgeleiteten Erfolgsfaktoren in 5 Bewertungsdimensionen und 20 Untersu-

1 Maier J./Obermaier F. et al. (1998), Kistenmacher, H. (1999) und Engelmann R. (2003).

chungskriterien erzielt (vgl. Abb. 5.1). Das **Empirie-Kapitel B** beginnt folglich mit diesen 20 Kriterien (Kap. 5). Die Kriterien, denen im Rahmen der Untersuchung nachgegangen wird, sind untergliedert in folgende Bewertungsdimensionen:

- Zielstellung und Strategie
- Institutionalisierung und Finanzierung
- Organisation und Prozesssteuerung
- Beteiligung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Die „lernende“ Region

Die Methodik der empirischen Datenerhebung und -analyse wird dem Leser im Kap. 6. vorgestellt, bevor im anschließenden 7. Kap. die Fallstudien ausführlich präsentiert werden. Im Kap. 8 werden die drei Fallstudien gemäß den fünf Bewertungsdimensionen gegenübergestellt.

Im **Kapitel C** werden in einem abschließenden Fazit die vier zentralen Thesen abschließend diskutiert.

Kapitel A – THEORETISCHE GRUNDLAGEN

2 Die Region als Handlungsebene

Das Kapitel 2 beabsichtigt zweierlei. Es möchte dem Leser einen Überblick über die Vielseitigkeit des Regionsbegriffes vermitteln (Kap. 2.1.) und geht auf das Phänomen der Regionalisierung (Kap. 2.2) ein. Die Regionalisierung von Politiken ist eng mit dem Regionalmanagement-Ansatz verknüpft.

2.1 Zur Heterogenität des Regionsbegriffs

Die Region hat in den vergangenen 20 Jahren einen erheblichen Bedeutungsgewinn sowohl in der raumwissenschaftlichen Fachdiskussion als auch im öffentlichen Sprachgebrauch erfahren. Es stellt sich demnach die Frage nach den Gründen dieser Entwicklung. Benz et al. (1999: 26ff.), Danielzyk (1999: 54ff.) und Blotevogel (2000: 491ff.) beschreiben die verschiedenen Dimensionen des wissenschaftlichen Regionsdiskurses. Sie diskutieren aus europapolitischer, wirtschafts- und sozialpolitischer, ökologischer, planungswissenschaftlicher sowie demokratie- und steuerungstechnischer Sicht die zunehmende Rolle der Region. Beispielhaft sei an dieser Stelle die an Bedeutung gewinnende europäische Regionalpolitik, die intensive wissenschaftliche Diskussion um regionale Milieus und endogene Entwicklungspotenziale sowie die zunehmende Notwendigkeit von interkommunaler Zusammenarbeit erwähnt.

Blotevogel analysiert zwei sich gegenüberstehende Pole der wissenschaftlichen Diskussion in Bezug auf den unterstellten Bedeutungsgewinn der Region. Während die eine Argumentationslinie von einer Entregionalisierung des sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Lebens als Folge der Globalisierung ausgeht, in der die räumliche Differenzierung an Bedeutung verliert, folgt ein anderer Argumentationsstrang eher dem Gegenteil. Hier steht die globale und regionale Ebene in einem dialektischen Wechselverhältnis, wobei beide Ebenen durch eine relative Handlungs- und Gestaltungsautonomie gekennzeichnet sind (Blotevogel 2000: 493).

Zunächst jedoch zu der Frage, was ist eine Region? Sinz definiert eine Region als einen „durch bestimmte Merkmale gekennzeichneten, zusammenhängenden Teilraum mittlerer Größenordnung in einem größeren Gesamttraum.“ Der Begriff „Region“ oder das Attribut „regional“ werden im alltäglichen Gebrauch zumeist dann verwendet, wenn Gegebenheiten oder Vorgänge bezeichnet werden sollen, die mehr als den örtlichen Zusammenhang betreffen, die aber unterhalb der staatlichen Ebene angesiedelt sind (Sinz 1995: 805).

Eine präzise Definition ist aufgrund der zahlreichen thematischen Perspektiven nicht möglich. Sinz verweist auf einen politisch-administrativen (Verwaltungsgrenzen), wirtschaftlichen (Produktionscluster) und sozialen (Arbeitsmarkt) sowie kulturell-naturräumlichen (Landschaft und Identität) Kontext der Regionsabgrenzung. (Sinz 1995: 805) Die Regionsbildung bzw. -typisierung erfolgt dabei nach dem Ähnlichkeits- oder Verflochtenheitsprinzip.

Nach Blotevogel werden Regionen zu deren Systematisierung nach ihrem Raumbezug, Maßstabsbezug und Sachbezug unterschieden. Während bis in die 1970er Jahre Regionen vorrangig als physische und politisch-administrative Räume wahrgenommen wurden, sind in letzter Zeit funktio-

nale und kulturelle Aspekte stärker in den Fokus der Betrachtung gerückt (Blotevogel 2000: 497). So sind Regionen zunehmend als „sozio-ökonomische Verflechtungsräume, die sich als lose verbundene Netzwerke durch die gegenseitige Wahrnehmung der in ihnen agierenden Akteure definieren, zu verstehen“ (Wiechmann 2000: 173). Als Maßstabsgröße wird in Deutschland die Handlungsebene zwischen den Gemeinden (Kreisen) und den Bundesländern als Region bezeichnet. Auf der regionalen Ebene befinden sich die Regierungsbezirke, IHK-Kammerbezirke, Arbeitsmarkt- oder Planungsregionen etc., die sich bezogen auf eine konkrete Funktion administrativ voneinander abgrenzen. Darüber hinaus existiert eine breite Vielfalt von themenbezogenen formellen oder informellen interkommunalen Kooperationen auf regionaler Ebene wie bspw. in den Bereichen ÖPNV, Wasserver- und Abfallentsorgung, Wirtschaftsförderung, Regional- und Standortmarketing etc.

Wiechmann konstatiert, dass die Region als identifizierbare Einheit sich primär aus der individuellen Perspektive des Betrachters ergibt. Er unterscheidet zwischen einem **deskriptiven** und einem **normativen Regionsbegriff** (2000: 174ff.). Dabei bauen deskriptive Regionen auf einer regionalen Bestandsaufnahme auf und bestimmen Gebiete einer homogenen Struktur oder einer funktionalen Verflechtung. Normative Regionen sind hingegen Ergebnis politischer Entscheidungen. In der raumordnerischen Praxis werden häufig deskriptive Zwecke und normative Elemente bei Regionsabgrenzungen vermischt. Zusätzlich unterscheidet Wiechmann zwischen einem **differenzierenden** und einem **synthetischen Regionsbegriff**. Während beim differenzierenden Regionsbegriff die Unterscheidung einzelner Elemente, Strukturen oder Funktionen im Vordergrund steht wird beim synthetischen Regionsbegriff das regionale System als Ganzes betrachtet (vgl. Tab. 2.1).

Tab. 2.1: Klassifikation von planungsrelevanten Regionsbegriffen

Quelle: Wiechmann, T. (2000): 176.

	Differenzierende Regionsbegriffe		Synthetische Regionsbegriffe
	<i>Deskriptiv</i>	<i>normativ</i>	
Territorial definierte Einheiten	z.B. Raumordnungsregion, Stadtregion	z.B. Planungsregion, Förderregion	z.B. Wettbewerb „Regionen der Zukunft“
Nicht territorial definierte Einheiten	z.B. Wirtschaftsregion, Kulturregion, ökologische Region	z.B. „InnoRegio“-Wettbewerb des BMBF	

Es bleibt festzuhalten, dass der Regionsbegriff oft unscharf, sehr heterogen und somit jeweils von der Betrachtungsperspektive abhängig ist. In jüngster Zeit besitzen die Regionen immer weniger starre Grenzen, darüber hinaus sind sie zeitlich instabil und weisen ausgeprägte innere Konzentrations- und Interaktionsschwankungen auf (Weichardt 1995: 41). Die im Englischen verwendete Beschreibung „fuzzy sets“ reflektiert sehr schön den von Diskontinuitäten geprägten Regionsbegriff.

2.2 Regionalisierung

Nachfolgend soll das Phänomen der Regionalisierung genauer betrachtet werden. Bevor die einzelnen Ausprägungen im Fokus stehen, geht es zunächst darum, den Begriff als solchen zu erklären.

Nach Fürst (1999a: 354) kann Regionalisierung als Folge eines ablaufenden Umstrukturierungs- und Modernisierungsprozesses in Staat und Gesellschaft begriffen werden, der die Stärkung der dezentralen Selbststeuerungsstrukturen zum Ziel hat. Benz et al. (1999: 113) sprechen von einem

„Instrument staatlicher Modernisierung, welches zeitlich befristet für eine Problemlösung im räumlichen Kontext eingesetzt wird, die von den bestehenden Gebietskörperschaften mit ihren räumlichen und fachlichen Zuständigkeitsbereichen, mit ihren Strukturen und Routinen so nicht geleistet werden könnte“.

Eine hierarchisch intervenierende Steuerung durch den Staat galt seit Beginn der 1980er Jahre zunehmend als ineffektiv, da die Adressaten zu passiven Befehlsempfängern degradiert und nicht zur konstruktiven Mitarbeit motiviert waren (vgl. Kapitel 3.2.2). Aus diesem Grund hat sich in den vergangenen zwei Jahrzehnten zunehmend ein partizipativer Führungsstil durchgesetzt. Der Staat findet sich heute verstärkt in der Rolle eines „kooperativen“ und „aktivierenden“ Akteurs wieder (Knieling 2003: 16). Die Herausforderungen der Globalisierung gilt es verstärkt durch regionspezifische Entwicklungsansätze zu beantworten. Dabei wird zwischen einer Regionalisierung „von oben“, einer Regionalisierung „von unten“ sowie einer „sektoralen“ Regionalisierung unterschieden. Bei der „Regionalisierung von oben“ zieht sich der Staat aus der Bearbeitung der ihm übertragenen Aufgaben selektiv zurück und überträgt die Mitwirkung an der Problembearbeitung den Akteuren der Region. Regionale Akteure werden in die Vorbereitung staatlicher Entscheidungen einbezogen. Die „Regionalisierung von unten“ basiert auf der Initiative von Akteuren aus der Region. Oftmals wird ein projektbezogener Kooperationsansatz verfolgt, der zunächst nur auf diejenigen beschränkt bleibt, die sich vom Problem betroffen fühlen. Bezogen auf die „sektorale Regionalisierung“ geht es darum, dass einzelne Fachpolitiken sich nach regionalen Besonderheiten stärker ausdifferenzieren und den Regionen mehr Mitsprache bei der Bestimmung der fachplanerischen Inhalte gewährt wird (Fürst 1999a: 351).

Die Region hat sich gegenüber dem Staat vom Objekt zum Subjekt, d.h. einem eigenständigen Handlungsraum für verschiedene gesellschaftliche Aktivitäten gewandelt (Meise 1998: 67). Neben dem Staat und der Wirtschaft wird die Zivilgesellschaft als dritte Säule des Gemeinwesens von zunehmender Bedeutung angesehen.

Wegener unterscheidet den Prozess der Regionalisierung in eine vertikale und eine horizontale Regionalisierung. Als vertikale Regionalisierung betrachtet er die Verlagerung staatlicher Träger-schaftskompetenzen auf die Regionsebene. Die Kompetenzbündelung durch die Kooperation verschiedener regionaler Akteure gilt für ihn als horizontale Regionalisierung (Wegener 2000: 117f.). Ein Beispiel für die vertikale Regionalisierung stellt die regionalisierte Wirtschafts- und Strukturpolitik dar, wonach die Trägerschaft für den Einsatz regionalwirtschaftlicher Strategien auf die regionale Ebene verlagert wird (vgl. Kapitel 3.3). Fürst (1999a: 352) sieht in der regionalisierten Wirtschafts- und Strukturpolitik ein gutes Beispiel für die Kombination von Regionalisierung „von oben“ und „sektoraler“ Regionalisierung.

Die Region übernimmt neue Funktionen intermediärer Kooperation zwischen Staat, Kommunen und Privaten. Hierfür sieht Fürst einen zunehmenden Bedarf, da in den sektoralisierten Politikstrukturen der Bundesrepublik die räumliche Integrations- und Innovationsfunktion zu kurz kommt (Fürst 1999a: 351). Eine regionale Steuerung kann dieses Defizit kompensieren. Regionalisierung findet dabei meist über „weiche“ Formen der Organisation statt, etwa über Runde Tische, Regionalkonferenzen, Regionale Entwicklungsagenturen oder ähnlichem. Fürst stellt fest, dass die „weichen“ Organisationsstrukturen die seit langem etablierten regionalen Institutionen nicht unberührt lassen. Vielmehr werden diese in die Regionalisierung einbezogen und geben Kompetenzen an die neuen Strukturen ab.

Nach Fürst erzeugt Regionalisierung „ein neues Handlungskollektiv auf regionaler Ebene, das Verantwortung für die regionale Entwicklung übernehmen kann und folglich darüber mitentscheiden soll. Sie ist Ausdruck von Anpassungsprozessen an neue Aufgaben und Probleme, wobei neue Themen, neue Aktoren-Kombinationen, neue Handlungsformen und neue Problemlösungen Zugang zur Politik erhalten können.“ (Fürst 1999a: 351) Dabei ist nach Benz et al. (1999: 25) Regio-

nalisierung nicht primär als eine Neuorganisation der Aufgabenverteilung zu verstehen, sondern vor allem als eine Strategie der Entwicklungspolitik. Politische Programme werden prozeduralisiert und dabei die Bedeutung kooperativer und kommunikativer regionaler Strukturen genutzt. Durch die intensivierte regionsinterne Akteursvernetzung geht es darum, Transaktionskosten zu reduzieren (Kilper 2000: 45) Hellmer et al. konstatieren, dass die Aufwertung der regionalen Ebene in Deutschland eher politisch als ökonomisch motiviert ist. (Hellmer et al. 1999: 256).

3 Kooperative Regionalentwicklung

Das folgende Kapitel beabsichtigt, dem Leser die Rolle der Regionalplanung und der Regionalpolitik als zwei die Regionalentwicklung beeinflussende Elemente näher vorzustellen. Zunächst wird der Begriff der Regionalentwicklung und der Bedarf kooperativen Handelns auf der regionalen Ebene näher erläutert (Kap. 3.1) Nachfolgend werden Aufgaben und Funktionen der Regionalplanung beschrieben und dabei auf die veränderte Rolle des Staates eingegangen (Kap. 3.2). Des Weiteren wird in die Regionalpolitik eingeführt und kursorisch regionale Entwicklungsstrategien benannt und eine Auswahl der Finanzinstrumente vorgestellt (Kap. 3.3). Abschließend wird die zunehmende Konvergenz von Regionalplanung und Regionalpolitik diskutiert (Kap. 3.4).

3.1 Ausgangslage

Hoffmann/Nuissl (1998: 252) definieren **Regionalentwicklung** in einem sehr allgemeinen Sinn als die Gesamtheit der Versuche, die Entwicklung staatlicher Teilräume positiv zu beeinflussen. Ludwig (2004: 14) sieht in ihr das Ergebnis eines Gestaltungsprozesses zur Steuerung gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und räumlicher Strukturen. In Deutschland wird dabei auf einen breiten Konsens in Staats- und Verwaltungslehre, systemtheoretischer Steuerungsforschung sowie politikwissenschaftlicher Korporatismusforschung aufgebaut. Staatliche bzw. planerische Eingriffe in Gesellschaft und Wirtschaft, in Raum- und Umweltnutzung sowie Kommunal- und Regionalentwicklung werden zur Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im Bundesgebiet als notwendig erachtet (vgl. § 72 Abs. 2 und § 106 Abs.3 GG). Die Raumordnung in Form der Landes- und Regionalplanung sowie die Regionalpolitik sind für diese Zielstellung von entscheidender Bedeutung.

Für die wissenschaftliche Betrachtung der Regionalentwicklung unterscheiden Hoffmann/Nuissl (1998: 252) zwei Betrachtungsebenen. Zum einen können die konzeptionellen Überlegungen, die eine regionale Entwicklungsstrategie konstituieren im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. Zum anderen kann die Umsetzung einer regionalen Entwicklungsstrategie der Fokus der Untersuchung sein. In dieser Arbeit wird am Beispiel der Fallstudien der letzteren Betrachtungsform gefolgt.

Umgangssprachlich bezeichnet der **Begriff der Kooperation** die Zusammenarbeit zwischen beliebigen Akteuren. Hilfreich bei der Beantwortung der Frage ist die Unterteilung der Kooperation in verschiedene Stufen nach Selle (1994: 65). Demnach entspricht die erste Stufe der Zusammenarbeit innerhalb einer Organisation, bspw. innerhalb eines Unternehmens, einer kommunalen Verwaltung etc. Hierfür kann stellvertretend auch der Begriff der Koordination verwandt werden. Die zweite Stufe beinhaltet Kooperationen zwischen Akteuren innerhalb einer Sphäre, also z.B. der Dienststellen innerhalb des öffentlichen Sektors, verschiedener Bürgerinitiativen etc. Die Kooperation von Akteuren unterschiedlicher Sphären wird in der dritten Stufe erreicht. Während die Kooperation auf der ersten Stufe durch hierarchische Unter- und Überordnung auf dem Weg der Weisung hergestellt werden kann, basiert die Kooperation der zweiten und dritten Stufe auf dem Kriterium der Freiwilligkeit. Selle zufolge liegt in der dritten Stufe die besondere Qualität einer Kooperation: „Erst hier werden die Verschiedenartigkeit der Werte, an denen sich die Akteure orientieren, die Ausschnitte der Welt, die sie wahrnehmen, die Formen, in denen sie handeln und sich mitteilen, die Organisationsstrukturen, die sie entwickeln, etc. in vollem Umfang wirksam.“ (Selle 1994: 65) Im Idealfall führt das Aufeinandertreffen verschiedener Akteure mit unterschiedlichen Positionen zu innovativen Prozessen und Projekten.

Durch die Akademie für Raumforschung und Landesplanung (ARL 1998: 14) werden **projekt- und regionsbezogene Kooperationen** unterschieden. Zielt die projektbezogene Kooperation auf Umsetzung konkreter Maßnahmen, so geht es bei der regionsbezogenen Kooperation eher abstrakter um die Erarbeitung gemeinsamer Entwicklungskonzepte und Umsetzungsstrategien. Projektbezogene Kooperationen ergeben sich zumeist aus den erkennbaren materiellen Vorteilen, die sich für die einzelnen Partner durch die Kooperation ergeben, bspw. in Form einer gemeinsamen Wirtschaftsförderung oder eines professionalisierten Standortmarketings. Aber auch extern bestimmte Fördervoraussetzungen in Form einer staatlichen Mitfinanzierung spielen eine entscheidende Rolle (ARL 1998: 17). Schwieriger gestalten sich regionsbezogene Kooperationen. Diese werden selten in einem „bottom-up“ Prozess initiiert. Um die wichtigsten Akteure einer Region zu einer regionsbezogenen Kooperation zusammenzuführen, spielen finanzielle Anreizmechanismen insbesondere in der Anfangsphase eine entscheidende Rolle. Den Anreizinstrumenten von Land, Bund und EU wird deshalb eine große Bedeutung beigemessen (ARL 1998: 14).

Diller unterscheidet darüber hinaus zwischen **entwicklungsorientierten und konfliktlösungsorientierten Kooperationsansätzen**.² Die entwicklungsorientierten Kooperationen gehen einerseits zurück auf einen Strategiewechsel der Raumordnungspolitik von der Ordnungs- und Versorgungsfunktion hin zu einer verstärkten Entwicklungsfunktion und andererseits einem Wechsel der Wirtschaftspolitik in Richtung einer verstärkten Regionalisierung (Diller 2002: 69). In der jüngsten Vergangenheit setzt sich eine Tendenz zu projektorientierten Kooperationsansätzen sowie Policy-Wettbewerben zur Steuerung der Regionalentwicklung durch (Benz 2004: 129).

3.2 Regionalplanung

3.2.1 Aufgaben und Funktionen

Vor dem Hintergrund des bundesraumordnungspolitischen Leitbilds der Schaffung gleichwertiger Lebensverhältnisse (vgl. §1 Abs. 2, S. 2 ROG sowie Art. 72 Abs. 2 GG) spielt die Regionalplanung eine entscheidende Rolle. Die Regionalplanung ist zwischen der übergeordneten Landesplanung und der kommunalen Bauleitplanung angesiedelt. Sie fungiert als zusammenfassende, übergeordnete und überfachliche Planung. Neben der Ordnung werden ihr die zwei Funktionen der Entwicklung und Sicherung des Raumes zugewiesen. Als überfachliche Gesamtplanung hat die Regionalplanung den Auftrag, die verschiedenen, oftmals gegenläufigen Fachplanungen zu koordinieren und ein Leitbild für die Ordnung der Region zu formulieren. Ihre zentralen Aufgaben sind die Steuerung der regionalen Siedlungsentwicklung und der Freiraumschutz. Sie bedient sich dabei vor allem dem formellen Instrument der Aufstellung und Fortschreibung des Regionalplans. Neben den **Pflichtaufgaben**, die durch Ge- oder Verbote gekennzeichnet sind, übernimmt die Regionalplanung zunehmend **freiwillige Aufgaben**, die projekt- und umsetzungsorientiert zur Erreichung der Ziele beitragen sollen.

2 Da die konfliktlösungsorientierten Kooperationsansätze nicht im Mittelpunkt der Arbeit stehen, wird an dieser Stelle nur auf die entwicklungsorientierten Kooperationsansätze näher eingegangen.

3.2.2 Veränderte Rolle der Planung

War Planung in den 1960er/70er Jahren eher exklusiv auf das „Plänemachen“ ausgerichtet, so änderte sich das Verständnis in den 1980er und 1990er Jahren. Heute ist sie inklusiv und bindet möglichst umfassend die „Stakeholder“ in den Planungsprozess ein. Dabei geht es insbesondere auch um die verstärkte Verknüpfung von öffentlichem und privatem Sektor (Knieling et al. 2003: 16).

Adam/Wiechmann stellen den Wandel in der Planung in den Kontext eines gesamtgesellschaftlichen Wandels im Politikverständnis. Demnach werden die traditionellen politikwissenschaftlichen Steuerungsformen Markt und Hierarchie um das diskursive Instrument der Kooperation ergänzt:

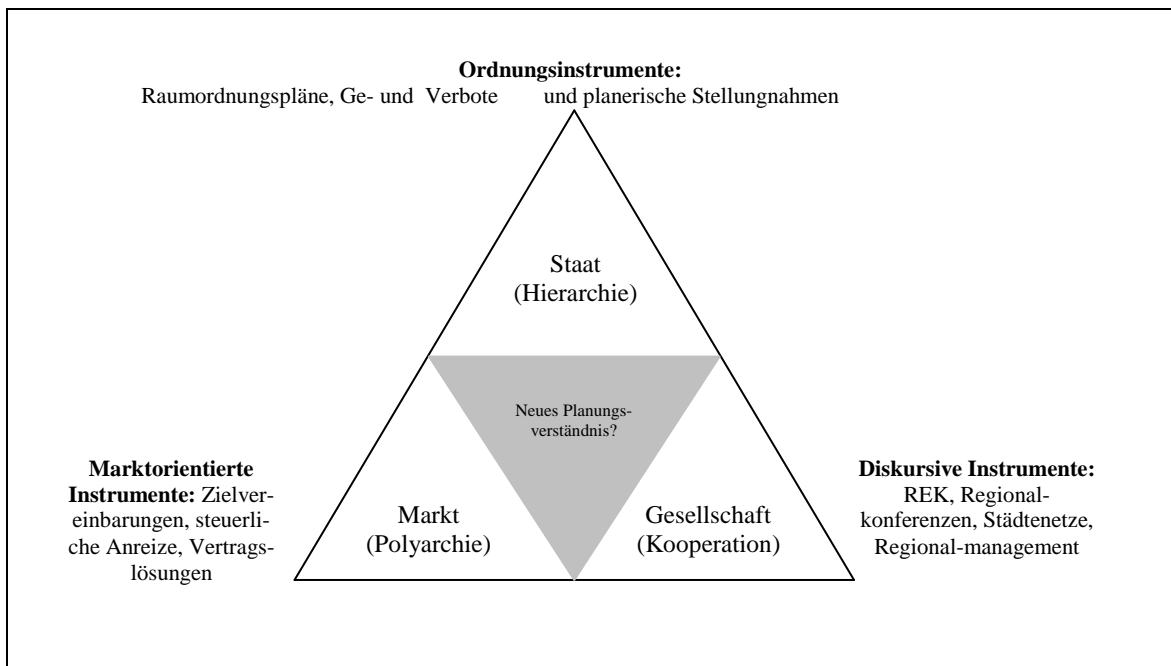


Abb. 3.1: Steuerungsformen der Regionalentwicklung

Adam/Wiechmann 1999: 672.

Fürst (1993, 555) beschreibt, dass der Verlust an staatlicher Steuerungsfähigkeit und die wachsende Zahl und Autonomie der Akteure seit Beginn der 1990er Jahre zu der Suche nach neuen Handlungsmodi führte. Mit dem 1993 zwischen Bund und Ländern beschlossenen Raumordnungspolitischen Orientierungsrahmen (ORA), der zwei Jahre später im Raumordnungspolitischen Handlungsrahmen (HARA) konkretisiert wurde, begleitete die damalige Bundesregierung den Paradigmenwechsel im Planungsverständnis. Regionale Entwicklungskonzepte werden mit dem 24. Rahmenplan der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ zum Fördergegenstand (24. GRW-Rahmenplan 1995).³ In der Folge wurden in vielen Regio-

3 Mitte der 1990er Jahre folgen verschiedene Programme der Bundesländer zur Förderung kooperativer Regionalentwicklung. Mit der Förderung von „Teilraumgutachten“ durch den Freistaat Bayern sowie der „regionalisierten Strukturpolitik“ in Nordrhein-Westfalen waren die zwei Bundesländer bereits zu Beginn der 1990er Jahre Vorreiter dieser bundesdeutschen Entwicklung. Auch die vom Bund geförderten Modellvorhaben der Raumordnung, die seit Mitte der 1990er Jahre gefördert werden, gehen auf den zwischen Bund und Ländern gemeinsam entwickelten ORA zurück (Adam/Wiechmann 1999: 662). Das bekannteste Beispiel hierfür markiert der „Wettbewerb Regionen der Zukunft“.

nen der Bundesrepublik regionale Entwicklungskonzepte (REK) in einem breit angelegten partnerschaftlichen Prozess (Runde Tische, Regionalkonferenzen etc.) erarbeitet. Der REK-Prozess erfolgte zumeist in dem dreistufigen Verfahren: Stärken-/Schwächenanalyse, Definition von Handlungsfeldern und Ableitung von regionsspezifischen Projekten oder Projektbündeln. Mit der Aufnahme des § 13 in das Raumordnungsgesetz (ROG) im Jahr 1997 wurde die Umsetzung der Raumordnungspläne durch projektorientierte regionale Entwicklungskonzepte und Städtenetze unter Einbeziehung privater Akteure explizit in das Gesetz aufgenommen. Somit existiert ein rechtlicher Rahmen für eine kooperative Regionalentwicklung seitens der Regionalplanung.

Knieling et al. (2003: 13) analysieren vier zentrale Handlungsformen, die die Regionalplanung ausüben kann. Vor allem zwei Kriterien sind demnach von Bedeutung. Erstens wird unterschieden, ob die Planer stärker an einem offenen Prozess der Problemlösung oder eher an Prozessen der Akzeptanzbeschaffung mitwirken. Zweitens unterscheiden sie, ob sie dabei federführend tätig sind oder eine nachgeordnete Funktion wahrnehmen. Nachfolgende Tabelle verdeutlicht diese Handlungsoptionen.

Tab. 3.1: Schema der Kooperationsverfahren der Regionalplanung

Quelle: Knieling/Fürst/Danielzyk 2003: 13

Regionalplanung	Problemlösung	Akzeptanzbeschaffung
Promotor	Regionalmanagement	Partizipative Planung
Mitwirkender	Regionalisierung der Strukturpolitik	Vollzugsfunktion

3.3 Regionalpolitik

3.3.1 Begriffsbestimmung

Einerseits wird die Regionalpolitik der Raumordnungspolitik gleichgesetzt und andererseits in bewusster Abgrenzung zur Raumordnung als regionale Wirtschaftspolitik definiert (Sell 1995: 15f). So versteht Kaether (1994: 3) unter der Regionalpolitik den komplexen Mitteleinsatz staatlicher Instanzen, der an den regionalen Disparitäten des Raumes ansetzt. Das geschieht bspw. durch die raumwirksame Instrumentalisierung sektoraler Politikbereiche in Form von Wirtschafts- Infrastruktur-, Verkehrs-, Umwelt- und Arbeitsmarktpolitik. Im Gegensatz zum Begriff der regionalen Wirtschaftspolitik sind hier auch ökologische und soziokulturelle Belange gemeint. Die Regionalpolitik wird in diesem Fall einer umfassenden Raumordnungspolitik gleichgesetzt.

Maier/Tödting (2002: 177) verstehen die Regionalpolitik andererseits als „Beeinflussung wirtschaftlicher Prozesse in Teilräumen eines Staates oder eines größeren Wirtschaftsraumes durch die öffentliche Hand“. Es soll dabei die durch den Markt erzeugte räumliche Allokation korrigiert werden. Das heißt, sie verstehen die Regionalpolitik als regionale Wirtschaftspolitik. Ähnlich wie Maier/Tödting versteht Eckey (1995: 815) sämtliche Handlungen, die darauf abzielen die Struktur einer Volkswirtschaft entgegen marktwirtschaftlicher Prozesse zu verändern, als regionale Strukturpolitik. Entsprechende Maßnahmen bestehen demnach „in einer bewussten Beeinflussung der relativen Bedeutung von Regionen innerhalb einer Volkswirtschaft“. Damit ist die regionale Wirtschafts- bzw. Strukturpolitik ein Teilbereich der Raumordnungspolitik. Der Autor schließt sich letzterer Position

an. Wird der Begriff der Regionalpolitik in der Arbeit verwendet so ist er stets als Synonym der regionalen Struktur- und Wirtschaftspolitik zu verstehen.

Nach Klaphake (2000: 138ff.) verfolgt die Regionalpolitik folgende drei Ziele:

- **Wachstumsziel** zur Maximierung des erwirtschafteten Wohlstands,
- **Stabilitätsziel** zur Minderung der konjunkturellen und strukturellen Krisenanfälligkeit,
- **Ausgleichsziel** zur Verminderung regionaler Disparitäten, das sich aus dem Sozialstaatsgebot der Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse ableitet.

Giersch betrachtet die Frage der Konzeption der Regionalpolitik, durch die eine wirtschaftlich optimale Allokation der Produktivkräfte im Raum zu erreichen ist, als das „ökonomische Grundproblem der Regionalpolitik“ (Giersch nach Sell 1995: 154). Dies ist der Fall, da dieses Ziel in Konkurrenz zum Ziel der Sicherung regional vergleichbarer Lebensbedingungen für die Bevölkerung im Sinne des sozial gewichteten Ausgleichsziels steht (Sell 1995: 161). Das Ausgleichsziel hat in der Geschichte der bundesdeutschen Regionalpolitik einen starken Stellenwert. In der jüngsten Diskussion stehen zunehmend wachstumsorientierte Ziele im Vordergrund, wie das spätere Beispiel der niedersächsischen Landespolitik zeigen wird.

Durch die **heutige regionale Wirtschafts- und Strukturpolitik** gilt es, die in den spezifischen Gegebenheiten einer Region angelegten Potenziale und Produktionsstrukturen aktiv zu nutzen. Veränderungen in der vertikalen als auch in der horizontalen Steuerung sind hierfür notwendig. Im Rahmen einer regionalisierten Wirtschafts- und Strukturpolitik werden partnerschaftlich regionale Entwicklungskonzepte (REK) bzw. Wachstumskonzepte (RWK) erarbeitet. Im Rahmen dieses Prozesses formulieren die zentralen Akteure aus Wirtschaft, Staat und Gesellschaft eine regionale Strategie und identifizieren gemeinsame Projekte (vgl. Kap 3.2.2).

Nach Wegener resultiert die regionale Entwicklung aus der Kombination der drei Komponenten: regionales Entwicklungspotenzial, den Strategien der regionalen Wirtschaftspolitik und den Trägern der regionalen Entwicklung (Wegener 2000: 9ff.). Maier/Tödling zufolge, verdichten sich „eine Kombination von Instrumenten, die auf ein bestimmtes Ziel hin ausgerichtet sind“, zu einer zu verfolgenden Strategie der regionalen Entwicklung. (2002: 187) Dabei ist darauf zu achten, dass die zum Einsatz kommenden Instrumente widerspruchsfrei nebeneinander existieren können.

3.3.2 Regionales Entwicklungspotenzial

Während die regionalpolitisch verfolgten Entwicklungsstrategien veränderbar sind, gilt dies nur bedingt und wenn, dann langfristig für die regionalen Entwicklungspotenziale, zu denen auch die Träger der regionalen Entwicklung zu zählen sind (vgl. Kapitel 4.5.5). Mitunter wird bewusst von institutionellen Vorteilen gesprochen, wenn Regionen durch historisch gewachsene Institutionen geprägt sind. Andererseits können sich institutionelle Formationen auch negativ ausprägen. So lassen sich zahlreiche Regionen mit persistenten, inflexiblen Institutionen finden, die zu einem Entwicklungshemmnis für wirtschaftliche Dynamik werden können (Wegener 2000: 11).

Biehl et al. unterscheiden immobile, unteilbare und polyvalente regionale Potenzialfaktoren von mobilen und teilbaren Ressourcen, die kaum an eine Region gebunden sind. Die immobilen Potenzialfaktoren lassen sich darüber hinaus in natürliche und strukturelle Ressourcen unterteilen (vgl. Biehl et al. nach Sell 1995: 11ff.). So sind bspw. die wirtschaftsgeographische Lage einer Region (natürliche Basisressourcen) nicht veränderbar, das regionale Wertesystem sowie die branchenmäßige Wirtschaftsstruktur (strukturelle Basisressourcen) nur langfristig und bedingt veränderbar,

jedoch das Humankapital in Form technischen Wissens oder Fortschritts (mobile Ressourcen) in einer Region sehr wohl veränderbar. Da Regionen durch unterschiedliche Ausgangsbedingungen gekennzeichnet sind, kommt die Regionalpolitik auf der Basis des Ausgleichs zum Einsatz. Darüber hinaus können Regionen an ihrer Wettbewerbsfähigkeit eigenständig arbeiten, indem sie unkonventionelle Wege gehen und die vorhandenen Potenzialfaktoren stärken. Diese können sich bspw. in einer sehr gut ausgeprägten regionalen Kommunikationskultur („regionale Milieus“), einer aktiven Drittmittel-Akquirierung oder auch der innovativen übergeordneten regionalpolitischen Entwicklungsstrategie ausdrücken (übergeordnete Landespolitik).

3.3.3 Regionalpolitische Entwicklungsstrategien

Im Rahmen der Regionalpolitik lassen sich nach Danielzyk et al. (2000: 167) verschiedene Entwicklungsstrategien beobachten, die sich wie folgt unterscheiden:

- Förderung von Investitionen der gewerblichen Wirtschaft und wirtschaftsnahe Infrastrukturmaßnahmen
- Aktivierendes Handeln des Staates zur Förderung der regionalen Kooperation
- Dezentrale-endogene Ansätze, darunter:
 - Kommunale Initiativen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit
 - „Bottom up“ Strategien i.S. lokaler und regionaler Gruppeninitiativen

Diesen Entwicklungsstrategien liegen verschiedene Entwicklungstheorien zugrunde die bei Maier/Tödling (2002: 187ff.) ausführlich nachlesbar sind. Aus Sicht des Autors sind die Export-Basistheorie und der Wachstumspolansatz (mobilitätsorientierte Strategien) sowie der Innovationsansatz und der Ansatz der eigenständigen Entwicklung (endogene Entwicklungsstrategien) die Strategien, welche die heutige Regionalpolitik – in einer Überlagerung verschiedener Instrumente – bestimmen.

3.3.4 Instrumente

Die Instrumente regionaler Wirtschaftspolitik lassen sich in ordnungspolitisch administrative Maßnahmen (Landes- und Regionalplanung), Informations- und Beratungsmaßnahmen (Standortinformationssystem, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit) sowie Maßnahmen der Anreiz- und Gestaltungspolitik (Investitionszuschüsse) unterscheiden (Eckey 1995: 817). Bei der Anreizpolitik werden fiskalische Leistungen bei gewünschtem Verhalten bezahlt (Tarif-, Steuer- und Subventionspolitik), während die Gestaltungspolitik die Attraktivität von Regionen durch Investitionen (vor allem im Infrastrukturbereich, die für Unternehmen kostensenkend wirken) zu erhöhen versucht. Dabei sind in den letzten Jahren verstärkt jene Infrastruktureinrichtungen in den Vordergrund gerückt, die Innovationen, Unternehmensgründungen und die Bildung von organisatorischen Netzwerken unterstützen, also Einrichtungen der Aus- und Weiterbildung, der Forschung, des Technologietransfers und der Beratung. (Maier/Tödling 2002: 186)

Als die zwei zentralen Instrumente der deutschen Regionalpolitik gelten der Europäische Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE)⁴ und die Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der

4 Insbesondere in Bezug auf die personenbezogene Infrastruktur spielt der europäische Sozialfonds (ESF) eine erhebliche Bedeutung im Rahmen der Regionalentwicklung. Auf nähere Ausführungen wird aufgrund des zu beschränkten Rahmens der Arbeit jedoch verzichtet.

regionalen Wirtschaftsstruktur“ (GRW). Beide Instrumente enthalten dabei Elemente der Anreiz- als auch der Gestaltungspolitik.

Der **EFRE** basiert auf dem – im Art. 160 EGV formulierten – Ziel der Verringerung der Entwicklungsunterschiede der verschiedenen europäischen Regionen. Gemäß dem EFRE wird für die Förderperiode 2000-2006 in sog. Ziel-1- und Ziel-2-Regionen unterschieden. Die deutschen Bundesländer erhalten die Fördermittel aus dem Strukturfonds auf der Basis sog. Operationeller Programme, in denen die Verwendung und Verteilung der Mittel festgeschrieben sind (Axt 2000: 63f.).

Auf nationaler Ebene stellt die **GRW** das entscheidende Instrumentarium der Regionalpolitik dar, die auf der Export-Basis-Theorie basiert. Mit dem Ziel, regionalen Unterschieden in der Wirtschaftskraft entgegenzutreten, wurde sie Ende der 1960er Jahre als Kernstück der deutschen Regionalpolitik eingerichtet (Sell 1995: 167f.). Fördergegenstand sind Investitionen der gewerblichen Wirtschaft und wirtschaftsnahe Infrastrukturmaßnahmen.⁵ Dabei ist darauf zu achten, dass die Ziele der Raumordnung beachtet, und die Grundsätze und sonstigen Erfordernisse der Raumordnung berücksichtigt werden (34. Rahmenplan GRW: 9) Die Übereinstimmung der Regionalpolitik mit den raumordnerischen Vorgaben ist somit gewährleistet.

Neben der materiellen Förderung ist seit dem Jahr 1995 (24. Rahmenplan GRW) auch eine immaterielle Förderung möglich. So war fortan die Erstellung von regionalen Entwicklungskonzepten anteilig förderfähig. Mit dem 31. Rahmenplan im Jahr 2002 sind darüber hinaus Regionalmanagementprozesse und seit dem 34. Rahmenplan Kooperationsnetzwerke und Clustermanagementaktivitäten förderfähig. Die Finanzierung erfolgt über Bund und Länder und wird je nach Bundesland zusätzlich durch Gelder des EFRE ergänzt. In den jährlich aufzustellenden Rahmenplänen arbeiten Bund und Länder gemeinsame Ziele und Förderprinzipien aus und grenzen die Fördergebiete ab. Während 98 % des Umfangs der GRW für die Förderung der gewerblichen Wirtschaft und wirtschaftsnahen Infrastruktur verwandt werden, entfielen bis 2002 lediglich 2 % der Mittel auf die Erstellung von regionalen Entwicklungskonzepten und die Organisation von regionalen Managementprozessen (Elineau 2003: 68ff.).

Zusätzlich beeinflussen die europäische Gemeinschaftsinitiative **INTERREG** und **Policy-Wettbewerbe**, die zunehmend sowohl von der Europäischen Kommission und den Ministerien des Bundes und der Länder eingesetzt werden (vgl. Benz 2004, 129f. und Ludwig 2004, 21f.) regionale Entwicklungsprozesse. Beispielhaft seien hier die Wettbewerbe „Innovative Maßnahmen“ im Rahmen des EFRE und „Regionen der Zukunft“ sowie jüngst „kommKoop“ als Modellprojekte der Raumordnung des Bundesamtes für Raumordnung (BBR) zu erwähnen. Von Bedeutung ist darüber hinaus die Innovationsinitiative „Unternehmen Region“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit seinen verschiedenen Subprogrammen für die neuen Bundesländer.

3.4 Konvergenz von Regionalplanung und Regionalpolitik

Die als Querschnittsaufgabe agierende Regionalplanung sowie die Regionalpolitik werden zunehmend von projekt- und entwicklungsorientierten Kooperationen flankiert bzw. ergänzt. Diese kön-

5 Die Förderung der GRW ist auf die Investitionen beschränkt, von denen ein nachweisbarer Primäreffekt im Sinne der Export-Basis-Theorie ausgeht. Dieser Primäreffekt wird bei allen Investitionen von Firmen unterstellt, die den überwiegenden Teil (zu mindestens 50%) der produzierten Güter überregional absetzen (Mindestradius 50 km).

nen zum Teil als raumordnerisch und regionalpolitisch motivierte Ansätze der Regionalentwicklung voneinander unterschieden werden, nähern sich jedoch in jüngster Zeit zunehmend an. Die verschiedenen Ansätze wurden in den bisherigen Abschnitten der Arbeit kurz vorgestellt. Sie vereint die Wahrnehmung der Region als zentrale Handlungs- und Umsetzungsebene. Die traditionellen raumordnungspolitischen Planungsinstrumente (Pflichtaufgaben) werden um neue Prozess- und Wettbewerbsorientierte Instrumente mit dem Ziel einer eigenständigen Steuerung der Regionalentwicklung (freiwillige Aufgaben) ergänzt. Vor diesem Hintergrund wird seit Mitte der 1990er Jahre in der planerischen Fachdebatte das Regionalmanagement als neues regionales Kooperationsinstrument erörtert. Regionalmanagement soll die traditionelle Regionalplanung mittels eines akteurszentrierten Ansatzes ergänzen, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden und Ziele der Raumordnung durch konkrete Projekte zu erreichen. Zur gleichen Zeit findet ein Wandel in der Regionalpolitik statt. Dieser Wandel offenbart sich im Prozess der Regionalisierung der Wirtschafts- und Strukturpolitik. Die klassischen Förderinstrumente der Regionalpolitik wurden um drei neue Instrumente, die auf der Strategie einer endogenen Regionalentwicklung beruhen, ergänzt. Zu diesen neuen Förderinstrumenten gehören zum einen die Aufstellung regionaler Entwicklungskonzepte und zum anderen das durch die GRW geförderte Regional- und Clustermanagement. In folgender Abbildung werden die Steuerungsdeterminanten der Regionalentwicklung mit den zwei zentralen Elementen Regionalplanung und Regionalpolitik überblickartig dargestellt:

4 Regionalmanagement

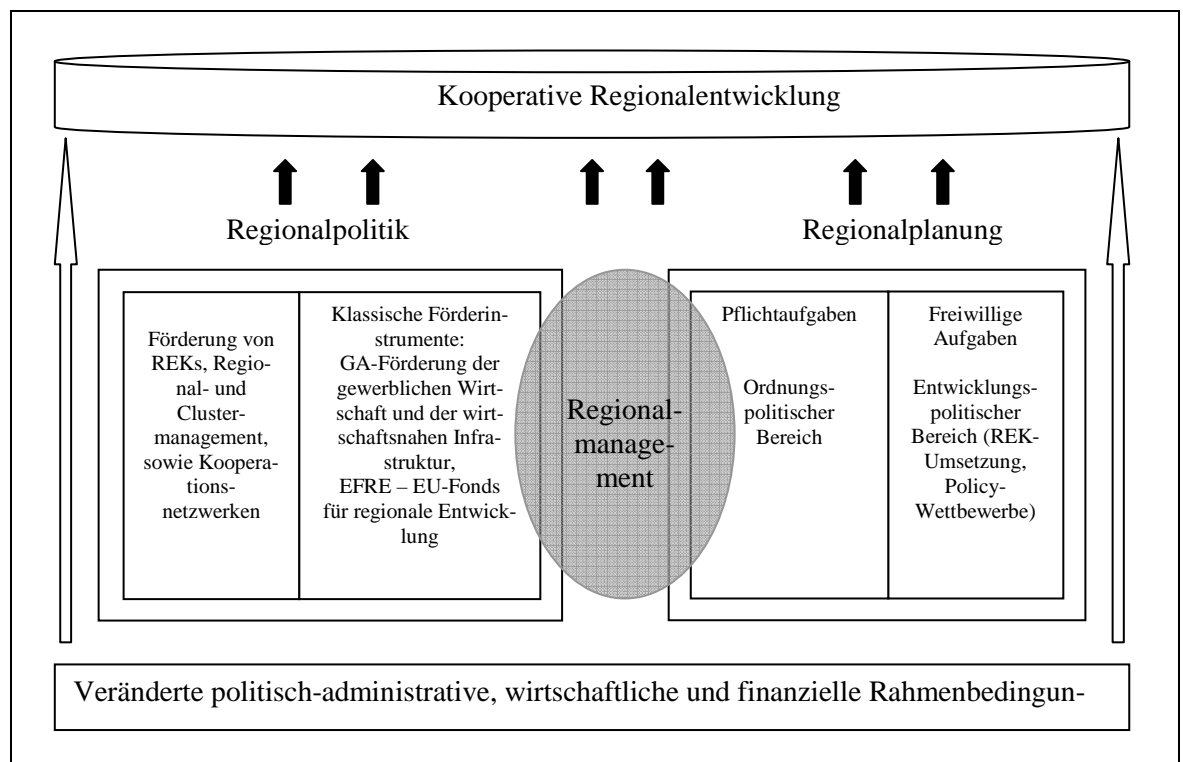


Abb. 4.1: Steuerungsdeterminanten der Regionalentwicklung

Quelle: eigene Darstellung nach Schäffer 2004: 408.

Das nachfolgende Kapitel führt in die Thematik ein und gibt einen Einblick in den aktuellen Stand der Diskussion um das Regionalmanagement. Am Beginn steht zunächst ein Überblick über die verschiedenen Definitionen des Regionalmanagements. Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird dabei nicht erhoben. (Kapitel 4.1) Nachfolgend geht es um die inhaltliche Frage, welche Aufgaben, Funktionen und Ziele das Regionalmanagement verfolgt (Kapitel 4.2). Um die Akteure, die für das Regionalmanagement von entscheidender Rolle sind, wird es im Kapitel 4.3 gehen, bevor mit den Kapiteln 4.4 und 4.5 auf die organisatorische und prozessuale Dimension der regionalen Entwicklungssteuerung eingegangen wird. Schlussendlich wird die für das Regionalmanagement nicht unwichtige Frage der Erfolgskontrolle näher untersucht (Kapitel 4.6).

4.1 Begriffsdefinition

Das Spektrum zur Definition des Begriffs Regionalmanagement ist vielfältig. Dies liegt zum einen an der Offenheit des Begriffs und zum anderen an den verschiedenen Aktionsfeldern, bei denen ein Regionalmanagement zum Einsatz kommen kann. Darüber hinaus gilt es nach unterschiedlichen Raumkategorien zu unterscheiden.

Troeger-Weiss definiert **Regionalmanagement** als ein „auf Umsetzung orientierten regionales Führungskonzept, dass auf den Entwicklungsfaktoren Humankapital, kreative Milieus, Vernetzung, Konsens und Kooperation aufbaut.“ Dabei verfolgt das Regionalmanagement eine „**konzeptionell sowie umsetzungs- und projektorientierte Entwicklung von Regionen**“ (Troeger-Weiss, 1998: 152f.) Während Troeger-Weiss bereits notwendige Rahmenbedingungen in ihrer Definition impliziert, definieren Maier/Obermaier das Regionalmanagement abstrakter: „Regionalmanagement bezeichnet die umsetzungsorientierte Initiierung und Weiterführung querschnittsorientierter, regionaler Entwicklungsprozesse durch qualifiziertes Personal auf der Grundlage der Entwicklungsvorstellungen regionaler Akteure bei Beachtung externer Rahmenbedingungen.“ (Maier/Obermaier 2000: 22) Maier versteht das Regionalmanagement in seiner überarbeiteten Definition aus dem Jahr 2004 als ein „**Gestaltungs- und Lenkungsprozess** zweckorientierter sozialer Systeme.“ Dabei ist nicht „das Führen der Region im hierarchischen Sinne des Top-Managements als Entscheider oder Leiter über die kommunale Selbstverwaltungsgarantie zu verstehen (...), sondern die Fähigkeit des Zusammenspiels der regionalen Akteure.“ (Maier 2004: 202) Die gemeinsame Organisation und Koordinierung der regionalen Akteure beinhaltet dabei

- die Umsetzung von Entwicklungskonzepten,
- die Generierung und Umsetzung von Projektideen sowie
- die erfolgreiche Positionierung des Produkts „Unternehmen Region“ im Wettbewerb zu anderen Regionen. (Maier 2004: 202)

Neu auf dem Gebiet der Regionalentwicklung sind der verstärkte Projektbezug, die damit einhergehende Umsetzungsorientierung der Raumordnung sowie eine intensiviertere Überprüfung der erreichten Ergebnisse. Ein Grund hierfür ist nicht zuletzt der verstärkte Wettbewerb der Regionen untereinander.

4.2 Was soll Regionalmanagement leisten?

4.2.1 Aufgaben

Zur Gestaltung eines regionalen Entwicklungsprozesses verlangt es der parallelen Bewältigung verschiedenster Aufgaben. Zentral sind hierbei folgende fünf Punkte (BStMLU 2003: 103):

- Information und Öffentlichkeitsarbeit
- Beratung und Coaching
- Netzwerkmanagement, Koordinierung
- Projektmanagement
- Monitoring, Verwaltung und Fortbildung

Mit der Informations- und Öffentlichkeitsarbeit wird ein originärer Teil des Regionalmarketings⁶ betont. Regionalmarketing stellt demnach ein Bestandteil des Regionalmanagements dar.

4.2.2 Funktionen

Zur Bewältigung der vielseitigen Aufgaben des Regionalmanagements bedarf es folgender Managementfunktionen (BStMLU 2003: 108):

- Projektmanagement,
- Prozessmanagement,
- Organisationsmanagement,
- Wissens- und Informationsmanagement.

Während es beim **Projektmanagement** auf die Professionalität der Projektträger und die eingebundenen Institutionen ankommt (Umsetzungserfahrungen), ist der Aufbau intra- und intersektoral funktionierender Netzwerke von entscheidender Bedeutung im Rahmen des **Prozessmanagements**. Des Weiteren gilt es beim Prozessmanagement auf breite Beteiligungsmöglichkeiten für relevante Interessengruppen zu achten. Im Rahmen des **Organisationsmanagements** ist über die regional zweckmäßige Organisationsform zu entscheiden. Klare Verantwortlichkeiten, funktionierende und deutliche Abstimmungswege, parallel jedoch eine flexible Handlungsfähigkeit sind unbedingt erforderlich. Beim **Wissens- und Informationsmanagement** ist auf eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit sowie auf die gezielte Einbindung von relevanten Fachbehörden, Verbänden und Expertenwissen zu achten (BStMLU 2003: 108).

6 Gemäß der Literatur lässt sich das Marketing in die Teilbereiche Produkt-Politik, Konditionen-Politik, Distributionspolitik, Kommunikationspolitik untergliedern. Für den Bereich des Regionalmarketing ist insbesondere die Kommunikationspolitik von Relevanz, die sich in die Teilbereiche Werbung (Print- und Audiovisuelle Werbung), Verkaufsförderung (Messen Wettbewerbe, etc.) und Öffentlichkeitsarbeit/Public Relation (Kommunikation nach Innen, Kommunikation nach Außen) untergliedern lässt. Während Werbungs- und Verkaufsförderungsmaßnahmen zumeist kurzfristig und zweckorientiert auf den Absatz eines Produktes oder einer Dienstleistung gerichtet ist, steht bei Öffentlichkeits- und PR-Maßnahmen der langfristige Aufbau eines wohlwollenden Meinungsklimas im Mittelpunkt (Jurczek/Callies 2005: 15ff.).

4.2.3 Ziele

Das Bayerische Staatsministerium für Landwirtschaft und Umweltschutz sieht im Regionalmanagement ein „handlungsorientiertes Werkzeug“ zur Regionalentwicklung, durch das es die verschiedenen Aufgaben Moderation und Beratung, Konzeptentwicklung, Projektbeurteilung und -management, Programmumsetzung, Marketing sowie Monitoring und Evaluation sektorübergreifend zu dem übergeordneten Ziel der nachhaltigen Entwicklung zusammenzuführen gilt (BStMLU 2003: 2). Das Regionalmanagement kann sich dabei der Gestaltung und Optimierung des Gesamtsystems einer Region widmen oder sich auf eine Effektivitätssteigerung in einzelnen Systembereichen konzentrieren. Je nach der Definition der Eingriffsfelder muss es mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet sein bzw. die notwendigen Kompetenzen erwerben (BStMLU 2003: 103). Als erfolgreich ist ein Regionalmanagementprozess dann zu bewerten, wenn es gelingt, die Eigeninitiative sowie die Zusammenarbeit in einer Region zu erhöhen, einen (messbaren) wirtschaftlichen und sozialen Nutzen zu erzielen und das Image der Region zu verbessern (BStMLU 2003: 106).

4.3 Akteure des Regionalmanagements

4.3.1 Akteursspektrum

Sowohl für projektbezogene als auch regionsbezogene Kooperationen ist die Aktivierung einer möglichst breiten Akteurskonstellation von entscheidender Bedeutung. Gleichberechtigt gilt es, sowohl die Akteure aus lokaler und regionaler Verwaltung, Verbände, Vereine und andere Interessensvertretungen (z.B. die Kammern, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände) als auch die Vertreter der privaten Wirtschaft in Regionalmanagementprozesse zu integrieren.

Von den Kommunen gehen nicht selten Initiativen aus. Die Einbindung der **öffentlichen Verwaltungen** gewährleistet den Zugang zu öffentlichen Mitteln. Für viele Handlungsfelder bedarf es zudem hoheitlicher Befugnisse. Aus diesem Grund ist die Einbindung von Kommunen und Landkreisen in regionale Managementprozesse unverzichtbar.

Verbände, Vereine und andere Interessensvertretungen bündeln die Interessen, Meinungen und einen Teil des Wissens ihrer Mitglieder und tragen dadurch in besonderem Maße zu verschiedenen Sichtweisen, gewinnbringenden Diskussionen und kreativen Lösungsansätzen bei. Sie können in einigen Handlungsfeldern wichtige Kooperationspartner sein, sie können jedoch auch blockieren. (BStMLU 2003, 110f.)

Darüber hinaus gilt es, die **Unternehmen in der Region** für den Prozess der Regionalentwicklung zu gewinnen, da diese eine zentrale Rolle bei der Umsetzung von Projekten spielen können. Kilper (2000: 47) unterscheidet dabei zwischen Unternehmen, die über einen globalen Orientierungsradius verfügen und Unternehmen, die einen eher regionalen Orientierungsradius besitzen. Während erstere weitgehend raumunabhängig operieren und sich somit tendenziell der Bindung in regionale Beziehungsstrukturen entziehen, sind letztere an die Region räumlich gebunden und somit relativ leicht in feste Kontaktnetzwerke einzubinden. Ihr Wirkungskreis bezieht sich auf die Region und ist in der Regel auf Dauer angelegt.

4.3.2 Akteursinteressen

Strukturell ist die Zusammenarbeit von Politik, öffentlicher Verwaltung, Interessensvertretern und Privatwirtschaft erschwert. Unterschiedliche Handlungslogiken sind hierfür der Grund. Während politische Akteure in Territorialbezügen (Wähler-, Ressourcen- und Kompetenzabhängigkeit) denken, steht bei wirtschaftlichen Akteuren der funktionale Bezug bzw. die Kosten-Nutzen-Relation im Vordergrund. (Fürst 1999c: 55) Nichtsdestotrotz ist es aus Sicht der öffentlichen Verwaltung und Politik wichtig, die Akteure aus der privaten Wirtschaft in den Prozess der Regionalentwicklung einzubeziehen, da ein gemeinsames Handeln

- zielgruppenadäquate Informationen und die Erweiterung der gemeinsamen Wissensbasis ermöglicht,
- die Bündelung von Ressourcen (Public Private Partnership) und somit eine Erhöhung des Handlungspotenzials gewährleistet,
- eine flexible Wahl von Instrumenten gestattet,
- Multiplikatoreffekte so am besten erzielt werden, und nicht zuletzt
- die Mobilisierung und Steuerung privater Investitionsentscheidungen beeinflusst werden können. (BStMLU 2003: 110f.)

Darüber hinaus gilt es durch die Einbeziehung der Wirtschaft zu verhindern, dass „unter der Dominanz kommunaler Interessen und politisch-administrativer Entscheidungskalküle der Zweck der Kooperation aus dem Blick verloren wird und sich die Interessen primär auf Verteilungs- und Kompensationsfragen richten.“ (Fürst 1999: 55) Da die Mitwirkung der Unternehmen an regionalen Kooperationen oft selektiv ist⁷, gilt es, das Interesse der Wirtschaft an „ihrer“ Region zu intensivieren. Dies ist dadurch erschwert, dass immer mehr Wirtschaftsführer regionale „Manager auf Zeit“ in Großunternehmen mit einem globalen Orientierungsrahmen sind und folglich geringe regionale Bindungen entwickeln (Fürst 1999c: 55). Wie verschiedene erfolgreiche Beispiele von *Corporate Community Investments*⁸ in den USA zeigen, ist die Überwindung dieser beschriebenen Kluft jedoch nicht unmöglich. (Haibach 1998: 185)

Ist es in Deutschland für die wenigen Regionen mit Standorten von multinational agierenden Konzernen aufgrund deren abnehmender regionaler Bindungen ggf. schwerer geworden, deren Engagement für die Region zu gewinnen, so sind viele andere Regionen durch eine sehr kleinteilige Wirtschaftsstruktur geprägt. Gerade in Ostdeutschland ist die Wirtschaftsstruktur in hohem Maße durch KMU gekennzeichnet (Heeg 2000: 131f.). Denen wiederum fehlen die notwendigen zeitlichen und finanziellen Ressourcen, um sie Projekten einer integrierten Regionalentwicklung zur Verfügung stellen zu können. Darüber hinaus sind die ostdeutschen Unternehmen nicht selten westdeutschen Mutterunternehmen zugehörig. Da sich der Hauptsitz des Unternehmens demzufolge nicht in der Region befindet, fällt es den Akteuren vor Ort schwer, das Engagement der Un-

7 Vertreter der Wirtschaft sind zumeist nur an Themen interessiert, die unmittelbar unternehmerische Belange berühren wie z.B. Regionalmarketing, Investitionsförderung, Innovationsstrategien Arbeitsmarktstrategien etc.

8 Grundgedanke des Konzeptes des *corporate community investment* (CCI) ist, dass Unternehmen in die Gemeinschaft, in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren müssen, um eine funktionsfähige Basis ihrer Existenz zu sichern. So gilt bspw. die hohe Lebensqualität in einer Region als ein positiver Faktor für die Gewinnung qualifizierter Mitarbeiter. Eine Investition in Form einer Beteiligung an einer regionalen Entwicklungsagentur oder in Form von Spenden oder eines Sponsoring wird dadurch gerechtfertigt und dient gleichzeitig als Imagepflege (Haibach 1998: 185)

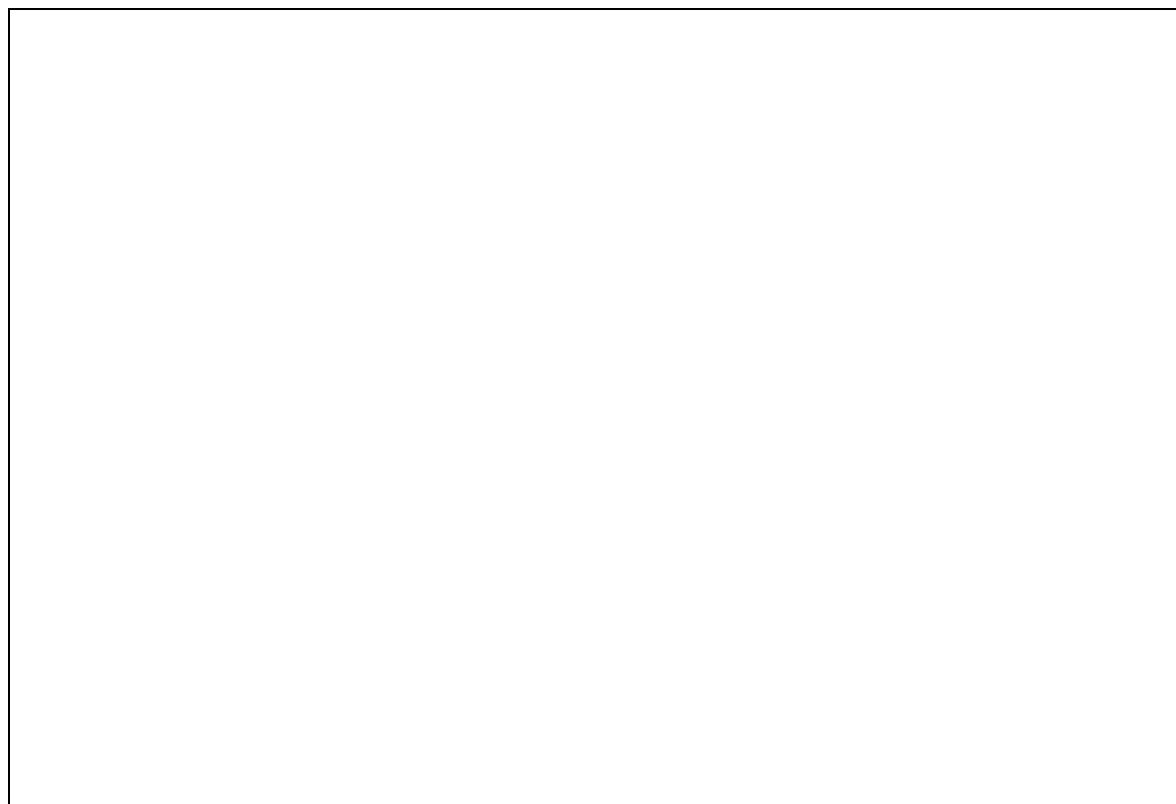
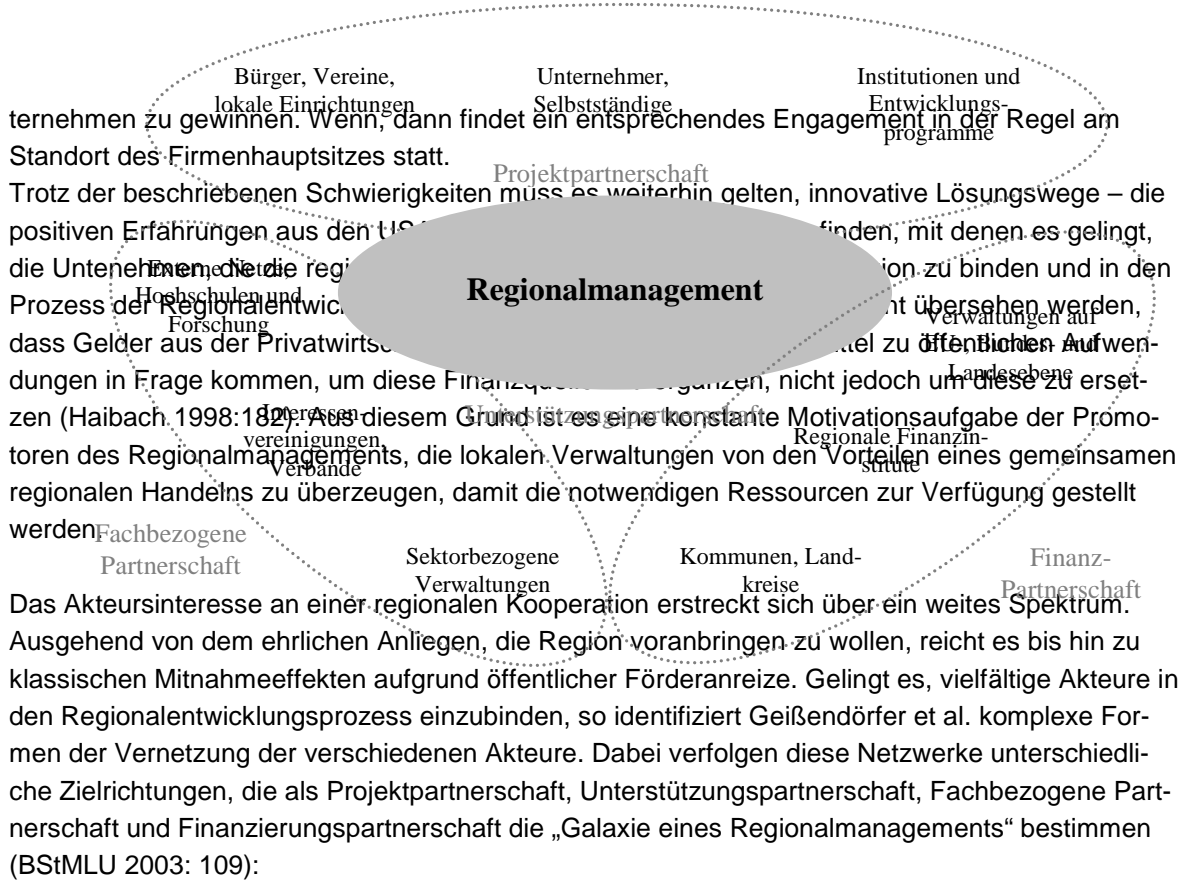


Abb. 4.2: Die Galaxie des Regionalmanagement
 Quelle: BStMLU nach Forschungsgruppe Triesdorf 2003: 109.

4.4 Institutionalisation und Finanzierung

4.4.1 Organisationsformen

Das beschriebene Aufgabenspektrum des Regionalmanagements stellt ein theoretisches Idealbild dar, das in den wenigsten Fällen in der Praxis erreicht wird. Die Ziele und Aufgaben des Regionalmanagements unterliegen einem Definitionsprozess, der sich in jeder Region nach dem jeweiligen Handlungsbedarf unterschiedlich vollzieht. Dabei bestimmen die in einer Region vereinbarten Ziele und Aufgaben erheblich die Organisations- und Rechtsform eines regionalen Managements. Wichtig hierbei ist die frühzeitige Klärung der Aufgabenfelder des Regionalmanagements, um Konkurrenzsituationen mit bestehenden Einrichtungen wie der Wirtschaftsförderung, Zweckverbänden oder Fachbehörden zu vermeiden. Nur durch eine intensive Kommunikation zwischen den regionalen Aufgabenträgern können offene Bereiche identifiziert und Angebotslücken geschlossen werden (BStMLU 2003:14). Ist der Zweck definiert, ergeben sich Rückschlüsse auf die Form der Institutionalisierung. Je nach Zielrichtung und Institutionalisierungsgrad sind **öffentliche, halböffentliche und private Partnerschaften** denkbar. **Informelle werden von formellen Formen der Kooperation** unterschieden. In der Literatur wird respektiv häufig auch von „weichen“ oder „harten“ Kooperationsstrukturen gesprochen (vgl. Danielzyk 1999, Fürst 1999, Diller 2002, Gawron 2004, Ludwig 2004). Angelehnt an Danielzyk lassen sich die Formen der regionalen Kooperation in folgende vier Kategorien unterscheiden (Danielzyk 1999: 579ff.):

- thematisch orientiert / nicht (bzw. bedingt) rechtlich gestaltet,
- thematisch orientiert / (privat-)rechtlich gestaltet,
- integrativ orientiert / nicht (bzw. bedingt) rechtlich gestaltet,
- integrativ orientiert / (privat-)rechtlich gestaltet.

Handelt es sich bei der Kooperation um eine interkommunale Zusammenarbeit, d.h. eine rein öffentliche Zusammenarbeit, so unterscheidet Gawron (2004: 12f.) die sieben Kooperationstypen:

- Informationstyp,
- Konferenztyp,
- Abstimmungstyp,
- Zusammenarbeitstyp,
- Vereinbarungstyp (Unterfall: Verwaltungsgemeinschaft),
- Zweckverbandstyp (Unterfall: Planungsverband),
- Mehrzweckverbände.

Der Institutionalisierungsgrad, d.h. die Verbindlichkeit zwischen den Kooperationspartnern, nehmen dabei vom Informationstyp zum Mehrzweckverband zu. Informelle als auch formelle Formen der regionalen Kooperation zeichnen sich durch Vor- und Nachteile aus. Bei informellen Kooperationsstrukturen fehlt es an regionalen Legitimationsorganen, so dass die Legitimation auf der lokalen Ebene eingeholt werden muss (Gemeinde- bzw. Stadtrat, Kreistag). Das führt nicht selten dazu, dass knappe kommunale Mehrheiten informell entstandene Konsense aufbrechen: „Die daraus resultierenden Konflikte können dazu führen, dass die Beteiligten am Regionalmanagement sich in Ihrem Engagement zurückhalten und damit sich selbst verstärkende, demotivierende Prozesse in Gang setzen, die das Potential des Regionalmanagements nicht mehr entfalten lassen.“(Fürst 1998: 243).

Diller kommt in einer Untersuchung von 151 regionalen Kooperationen zu dem Ergebnis, dass sich Kooperationserfolg und Institutionalisierungsgrad gegenseitig bedingen. Eine formelle Institutionali-

sierung ist demnach insbesondere zur Sicherung der Selbstbindung der regionalen Akteure wichtig (Diller 2002: 169). Auch Fürst konstatiert, dass ohne eine institutionalisierte treibende Kraft der Anfangselan nach der Entwicklung einer gemeinsamen regionalen Entwicklungskonzeption schnell vorüber sein kann (Fürst 1998: 243). Aufbauend auf diesen Erfahrungen ist davon auszugehen, dass die Erfolgsbedingungen für ein Regionalmanagement in einer formellen Rechtsform größer sind als in einer informellen Rechtsform.

Im Anhang dieser Arbeit befindet sich eine tabellarische Übersicht, welche die Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen für eine regionale Zusammenarbeit dargestellt.

4.4.2 Formen der Finanzierung

Die Finanzierung des Regionalmanagements ist in die institutionelle Finanzierung und die Projektfinanzierung zu untergliedern. Dabei umfasst die **institutionelle Finanzierung** den Finanzaufwand, der für die Aufrechterhaltung der Institution Regionalmanagement benötigt wird. Hierzu zählen Personal-, Sach-, Miet-, Reisekosten usw. Als Finanzierungsformen kommen EU-, staatliche, regional-kommunale, staatlich-regionale oder auch private Modelle sowie Mischformen in Betracht (Maier/Obermaier 2000: 75). Als **Projektfinanzierung** gilt die Finanzierung der laufenden Vorhaben. Dazu zählen Projektvorbereitungskosten, anzufertigende Gutachten oder direkte Projektdurchführungskosten. Die Höhe der Projektkosten hängt in starkem Maße davon ab, ob das Regionalmanagement selbst Projektträger ist. Im gegebenen Fall steigen die direkten Projektdurchführungskosten. Hierzu können Fördermittel herangezogen werden und privates Kapital akquiriert werden. Auch die Eigenfinanzierung durch Einnahmen von bezahlten Dienstleistungsangeboten ist möglich. Dabei besteht in der Tendenz allerdings die Gefahr, dass sich Regionalmanagement auf „einträgliche“ Projekte konzentriert und andere für die Regionalentwicklung wichtige Aufgabenbereiche vernachlässigt (Maier/Obermaier 2000: 75f.).

Ein gemeinsames regionales Handeln kann von innen aber auch von außen stimuliert werden. So sind oftmals eine gemeinsame Betroffenheit, ein gemeinsamer Problemdruck sowie Vorteile des gemeinsamen Agierens – bspw. beim Regionalmarketing – Gründe, die die regionalen Akteure zum gemeinsamen Handeln motivieren. Andererseits kann eine regionale Kooperation von außen über finanzielle Anreize angeregt werden (Fürst 1999c: 54). Nicht selten sind es in der Tat staatliche Stellen, die den Anstoß zur Kooperation durch finanzielle Anreize auslösen. Die Gefahr ist hierbei groß, dass die regionale Kooperation in dem Maße erlahmt, wie die EU, der Bund oder das Land sich aus der Unterstützung zurückziehen.⁹ Demnach ist von vornherein sicherzustellen, dass sie lediglich für eine Phase der Anschubfinanzierung Verantwortung übernehmen.

In dieser Phase muss es gelingen, ein „*paradigmatisches Denken*“ der Akteure zugunsten der Kooperation zu erzeugen, welches sie vom Nutzen der Kooperation überzeugt (Fürst 1999c: 54). Das Regionalmanagement sollte im weiteren Verlauf schrittweise verstärkt durch erhöhte regionale Eigenbeiträge von Seiten der Kommunen finanziert werden. Auch können öffentlich-rechtliche Kreditinstitute durch Zuschüsse, Sponsoring, finanzielle Beteiligungen oder die Bereitstellung erfahrenen Personals direkt und aktiv am Regionalmanagement teilnehmen (Bredemeier 2004:96). Nicht zuletzt spielt die zusätzliche Einbeziehung privaten Kapitals eine entscheidende Rolle. Zu prüfen gilt

9 Einen sehr guten Überblick zu Möglichkeiten der öffentlichen Förderung bietet die Förderdatenbank Nachhaltige Regionalentwicklung (<http://www.foerderdatenbank-regionalentwicklung.de/>). Sie zeigt auf, wo es für nachhaltige Maßnahmen und Projekte geeignete Fördermittel gibt: auf Landes-, Bundes- oder EU-Ebene.

es dabei, inwieweit die Einbeziehung nichtöffentlicher Finanzierungsmittel bspw. durch privatrechtliche Beteiligungen in PPP-Modellen oder durch andere nicht-öffentliche Finanzierungsmöglichkeiten möglicherweise das Aufgabenprofil verändert.

Als **Finanzierungsmöglichkeiten jenseits der öffentlichen Förderung** gelten

(Haibach 1998: 32):

- Spenden (Privatpersonen, Firmen),
- Sponsoring (Privatpersonen, Firmen),
- Stiftungsgelder,
- die Förderung über Kooperationen mit Verbänden und Institutionen (z.B. Kirchen, Gewerkschaften, Parteien) sowie
- selbst erwirtschaftete Mittel (Leistungsentgelte für Dienstleistungen, u.a. Sponsoring).

Um nicht-öffentliche Finanzierungsmöglichkeiten zu erschließen, bedarf es eines professionellen Fundraising¹⁰, das konzeptuell und personell einen wichtigen Stellenwert des regionalen Managements darstellen sollte (Haibach 1998: 75). Haibach betont, dass nur ein kontinuierlich aktives und gezieltes Fundraising zu privaten Spenden, Fördermitteln von Unternehmen oder Stiftungen führt. Sie verweist auf die großen Startprobleme bei Fundraising-Aktivitäten, insbesondere wenn diese mit der Gründung der Organisation einhergehen: „Gerade beim Einstieg in Fundraising-Aktivitäten gilt es, einen langen Atem zu haben und zunächst einmal zu investieren – besonders durch den Einsatz personeller Ressourcen“ (Haibach 1998: 374).¹¹

Neben erfolgreichen Fundraising-Aktivitäten bspw. durch eine Entwicklungsagentur kann ein innovations- und risikofreudiges Umfeld von Seiten der regionalen und öffentlich-rechtlichen Banken regionale Wirtschaftspolitik flankieren und somit indirekt, aber nachhaltig den Prozess einer positiven Regionalentwicklung begünstigen (Bredemeier 2004: 99). Das Spektrum der Sparkassen und Landesbanken reicht hierbei von der Etablierung eigenständiger Programme zur Förderung der regionalen Wirtschaftsstruktur (Existenzgründerprogramm, Beteiligungsgesellschaften, zinsgünstiges Venture-Kapital), bis hin zu den hierfür entsprechend notwendigen Beratungsdienstleistungen.

10 Der Begriff Fundraising kommt aus den USA. Wörtlich übersetzt bedeutet er Geldbeschaffung oder Kapitalbeschaffung. Beim Fundraising geht es um die Erstellung einer Kommunikationsstrategie für die Beschaffung von Finanzmitteln, und zwar vor allen Dingen für Mittel, die nicht nach klaren Förderkriterien vergeben werden und nicht regelmäßig fließen. Es richtet sich an staatliche und private Geldgeber, um die Förderung sehr verschiedener Zwecke zu erreichen. Die Aufgaben des Fundraising können ehrenamtlich und hauptberuflich ausgeübt werden (vgl. Haibach 1998: 21).

11 Die Herkunft, Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, Arten und Methoden des Fundraising sind übersichtlich und gut verständlich im „Handbuch Fundraising“ von Haibach dargestellt, weswegen an dieser Stelle auf die Literatur verwiesen werden soll.

4.5 Prozesssteuerung

4.5.1 Aufbauorganisation

Die Aufbauorganisation wird durch die Wahl der Rechtsform zur Bewältigung der Aufgaben des Regionalmanagements stark geprägt.

Eine Untergliederung in eine **Steuerungs-** (Entscheidungs- oder Lenkungsebene), **Koordinierungs-** (Arbeitsebene) und eine **Beteiligungsebene** hat sich für Strukturen des Regionalmanagements bewährt. Nach dieser dreigliedrigen Struktur ist die **Steuerungsebene** verantwortlich für die Grundsatzentscheidungen hinsichtlich der strategischen Ausrichtung und Zielstellung der Zusammenarbeit. Nicht zuletzt muss durch sie die Bereitstellung ausreichender Ressourcen sichergestellt werden. In ihr befinden sich zur politischen Legitimationsabsicherung und Akzeptanzgewinnung die regionalen Entscheidungsträger und einflussreiche Persönlichkeiten. (Fürst 1999c: 54) Ein regionales Entwicklungsbüro oder eine regionale Entwicklungsagentur markiert die Koordinierungsstelle, die zwischen öffentlichen und privaten Akteuren sowie Projektträgern und Fördermittelgebern vermittelt und zumeist für die Erarbeitung der regionalen Entwicklungsstrategie, die Koordination bei deren Erarbeitung sowie die Implementierung von Projekten zuständig ist. Oftmals werden durch sie projekt- bzw. handlungsfeldbezogene Arbeitsgruppen etabliert (vgl.). Die Koordinierungsstelle trägt darüber hinaus für die operative Umsetzung der Ziele des Regionalmanagements sowie die Gewinnung privater Projektträger Verantwortung. Als zweckdienlich für die komplexen Aufgaben der kooperativen Regionalentwicklung haben sich regionale Entwicklungsagenturen erwiesen, auf deren Funktionen und Charakteristik nachfolgendem Exkurs eingegangen werden soll.

Exkurs I. Zur Rolle von regionalen Entwicklungsagenturen

Regionale Entwicklungsagenturen beruhen zumeist auf der Basis privat-öffentlichen Engagements. Sie sind in der Regel eigenständige Unternehmen und basieren auf dem Prinzip einer Public-Private-Partnership. Sie können verschiedene Aufgaben wahrnehmen, die entweder querschnittsorientiert oder eindimensional angelegt sind. Die Aufgabenkompetenz der Agentur wird durch die regionalen Partner bestimmt.

In der Regel gilt es einerseits, nach außen das Profil der Region zu stärken und so Anreize für Investoren zu geben. Dies geschieht über regionale Marketingaktivitäten und verschiedene Informations- und Beratungsdienstleistungen in vereinbarten Themenfeldern. Andererseits gilt es, nach innen Bindungen zwischen Akteuren zu schaffen und zu stärken. Diese Funktionen können unter dem Begriff der Netzwerkinitiierung und -pflege zusammengefasst werden. Durch ein Projektmanagement in Form von Projekten für die Region und in der Region sollen diese Ziele erreicht werden (Meise 1998: 141f.). Folgende Möglichkeiten und Perspektiven markieren das Potenzial regionaler Entwicklungsagenturen (Meise 1998: 138f.):

- Sie können Anknüpfungspunkt für die Initiierung privat-öffentlicher Partnerschaften sein. Als eigenständige Unternehmen bieten sie die Möglichkeit, die Wirtschaft für die Ziele der Regionalentwicklung in ein zielorientiertes Institutionen-Konzept einzubinden. Die Beteiligung von Wirtschaftsunternehmen als Gesellschafter sichert eine Informations- und Kommunikationsstruktur, die für eine intensive Förderung ökonomischer Belange notwendig ist. Es ergibt sich so die Chance, enger an den Bedürfnissen der Adressaten zu agieren als dies bei verwaltungsinternen Strukturen oftmals der Fall ist.
- Durch eine eigene unabhängige Institutionsform können Ideen und Konzepte entstehen, die nicht an vorgegebene Interessen gebunden sind. Systembedingte Blindheit kann zu Gunsten von Innovationen vermieden werden.
- Regionale Entwicklungsagenturen als rechtliche Körperschaft bieten die Möglichkeit, Netzwerke zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Handlungssphären zu bilden und diese für die Zwecke der Organisation zu nutzen. Der Vorteil eines festen institutionellen Kerns liegt in der Verbindlichkeit, die vor allem bei den Gesellschaftern hergestellt wird. Im Regelfall gelingt es auch darüber hinaus, bei den nicht fest eingebundenen Akteuren gewisse Mitverantwortlichkeiten herzustellen.
- Im Gegensatz zu kooperativen Beratungs- und Verhandlungsformen wie Regionalkonferenzen können Entwicklungsagenturen an konkreten Projekten arbeiten, an ihrer Umsetzung mit beteiligt sein oder sie mit entwickeln. Diese Möglichkeit schafft Kompetenz, was wiederum eine Chance zu eigenständigem Handeln ist.
- Sie können autonome Institutionen sein, obwohl sie gleichzeitig in politische, ökonomische oder administrative Strukturen und Entscheidungskompetenzen eingebunden sind und dabei letztendlich nur im „Auftrag“ agieren. Aus dieser Rolle heraus kann eine Position erwachsen, die administrativ fest eingebundene Institutionen der Wirtschaftsförderung in der Regel nicht spielen können.

Regionale Entwicklungsagenturen sind als Impulsgeber in der Lage, Ideen und Konzepte nicht nur zu entwickeln, sondern – bei entsprechender finanzieller Ausstattung – auch umsetzen. Die Agenturen als unabhängige, kompetente und in die regionalen Strukturen eingebundene Akteure eignen sich zudem besonders gut für die Rolle des Moderators. Im Wesentlichen fungieren sie aber als Promotor, der die Ziele regionaler Entwicklungen vorantreibt, immer wieder neu formuliert, entsprechende Kooperationsbemühungen unterstützt und die notwendige Öffentlichkeit nach innen und nach außen herstellt. Die Leistung bzw. Qualität der Agenturarbeit ergibt sich aus der Verknüpfung von der politisch-administrativen (Regionalmanagement) mit der administrativ-betrieblichen (Clustermanagement) Netzwerkarbeit. Komplexes Netzwerkhandeln und ein souveränes Projektmanagement symbolisieren den Erfolg einer regionalen Entwicklungsagentur.

Auf der **Beteiligungsebene** gilt es eine breite Partizipation von Unternehmern, Bürgern, Kommunen, Verbänden, Vereinen und weiteren gesellschaftlichen Interessengruppen zu ermöglichen. Das gelingt über konkrete Informationsveranstaltungen, Regionalforen, eine direkte Kontaktaufnahme bzw. Aufrufe und Informationen in den regionalen Medien. (BStMLU 2003: 14f.)

Der interne Informationsfluss zwischen der Steuerungs- und Koordinierungsebene ist durch regelmäßig stattfindende Sitzungen zu garantieren. Hierzu sind auf bzw. zwischen den Ebenen Vereinbarungen zu treffen und Verantwortlichkeiten zu klären.

4.5.2 Ablauforganisation

Grundlegend für das Funktionieren einer regionalen Kooperation ist die Gewinnung von interessierten Akteuren durch die Promotoren der Kooperation. Zwei Wege kennzeichnen das Vorgehen bei der Definition regionaler Managementprozesse. Einerseits können „**top-down**“-Themen entweder durch eine zweckgebundene Förderung oder regionale Schlüsselakteure vorgegeben werden. In diesem Fall werden in einem sich anschließenden Prozess geeignete Projektpartner in der Region gesucht. Diese Vorgehensweise wird vor allem dann angewandt, wenn die Umsetzung großer, bereits relativ konkreter und straff zu organisierender Projekte gewünscht wird, d.h. es sich um eine projektbezogene Kooperation handelt. Regionsbezogene Kooperationen beginnen meist mit einer breit angelegten Suche nach engagierten Personen und Institutionen, die potenziell auch als Projektpartner in Frage kommen, bevor sie Themen für die Zusammenarbeit festlegen, und starten so in einen sehr offenen Prozess in Form eines „**bottom-up**“-Ansatzes (BStMLU 2003: 106).

Fürst analysiert sowohl für projekt- als auch regionsbezogene Kooperationen eine Initialisierungsphase, Entwicklungsphase und Saturierungsphase der Zusammenarbeit. Dabei geht er insbesondere bei regionsbezogenen Kooperationen von einem temporären Charakter der Zusammenarbeit aus. Die **Initialisierungsphase** findet demnach eine breite und hochrangige Aufmerksamkeit der regionalen Akteure. In der **Entwicklungsphase** sortiert sich die Teilnahmeintensität nach Kern- und Randgruppen, wobei sich dann auch zeigt, ob die Kooperation tragfähig genug ist, langfristig stabil zu sein. In dieser Phase formieren sich interne Führungs- und Managementstrukturen. Wenn die Erwartungen der Teilnehmer nicht erfüllt werden, kann es in dieser Phase zum Scheitern der Kooperation kommen. In der **Saturierungsphase** wird die Kooperation selektiv bzgl. der Personen, Institutionen und Themen, denen sich detaillierter gewidmet werden soll. In dieser Phase wird darüber entschieden, ob die Kooperation längerfristig stabilisiert, d.h. rechtlich institutionalisiert werden soll. (Fürst 1999c: 54f.)

4.5.3 Eigendynamik

Eine positive Dynamik der kooperativen Zusammenarbeit zeichnet sich durch das Zusammenspiel von Prozesspromotoren, Machtpromotoren und Fachpromotoren aus. Als **Prozesspromotoren** werden jene Akteure bezeichnet, die sich besonders stark für den Aufbau einer Kooperation engagieren. Sie tragen dazu bei, dass das Netzwerk von Akteuren sich zu einem zielorientierten Ganzen entwickelt und weitere notwendige Akteure einbezogen werden. Sie greifen Impulse auf und versuchen, Blockaden zwischen den Akteuren abzubauen. Kooperationen sind auf Promotoren angewiesen. Sie müssen für Ideen werben und in der Lage sein, hierfür Mehrheiten zu gewinnen (Diller 2002: 103f.).

Machtpromotoren sitzen meistens in dem Steuerungsgremium (Entscheidungs- oder Lenkungsgruppe), das die politischen und strategischen Weichen der Kooperation bestimmt. Sie werden in der Regel repräsentativ ausgewählt. In schwach institutionalisierten Kooperationen ist dies in der Regel der Vorsitzende der Lenkungsgruppe. In stärker institutionalisierten Kooperationen ist es

z.B. der Vereinsvorstand, in interkommunalen Kooperationen rotieren zumeist die Lenkungsgruppenvorsitzenden in regelmäßigen Abständen. In privatrechtlich institutionalisierten gibt es eine gemeinsam durch die Partner bestimmte Geschäftsführung (Diller 2002: 106).

Als **Fachpromotoren** gelten die Akteure, die die Kooperation inhaltlich vorantreiben. Es sind Experten, die jedoch von punktuell tätigen externen Beratern zu unterscheiden sind. Sie bringen ihr Know-how zu Einzelfragen (Projekte) ein und bestimmen darüber mitunter die inhaltliche Richtung der Kooperation. Fachpromotoren wirken jedoch nicht nur als Experten, sondern haben durchaus auch Leitungsfunktionen und wirken somit zum Teil in einer Doppelfunktion als Prozess- und Fachpromotor (Diller 2002: 106).

Die Zweiteilung der Prozessteuerung in eine fachliche Entscheidungsvorbereitung und eine politische Legitimation durch die Entscheidungsträger erachtet Fürst als wichtig (Fürst 1998: 241). Die Zusammenarbeit wird dadurch tendenziell offener, da die Experten (Fachpromotoren) in den Arbeitsgruppen zunächst weniger Rücksicht auf politische Restriktionen nehmen müssen (Fürst 1999c: 54). Erst in einem zweiten Schritt wird durch die politischen Entscheidungsträger die demokratische Legitimation der beabsichtigten Maßnahmen und Projekte sichergestellt.

Nach dem Grad der Vernetzung ordnet Diller die unterschiedlichen Akteure einem inneren, mittleren und äußeren Akteurskreis zu. „Dabei drücken die Begriffe nicht primär die Verbundenheit der Akteure untereinander aus“ (Diller 2002: 101), sondern deren Bedeutung für die gesamte Kooperation. Der **äußere Kreis** der Kooperation besteht aus Akteuren, die lediglich eine rein beobachtende oder eine passiv fördernde Funktion haben. Akteure aus dem **mittleren Kreis** der Kooperation zeichnen sich dadurch aus, dass sie entweder nur zu bestimmten Zeitpunkten oder nur in einem ganz speziellen Aspekt der Kooperation eine Rolle spielen. Die Akteure des **inneren Kreises** sind jene, die die Kooperation tragen. (Diller 2002: 101f.) Hier können sowohl Prozess-, Macht- als auch Fachpromotoren vertreten sein:

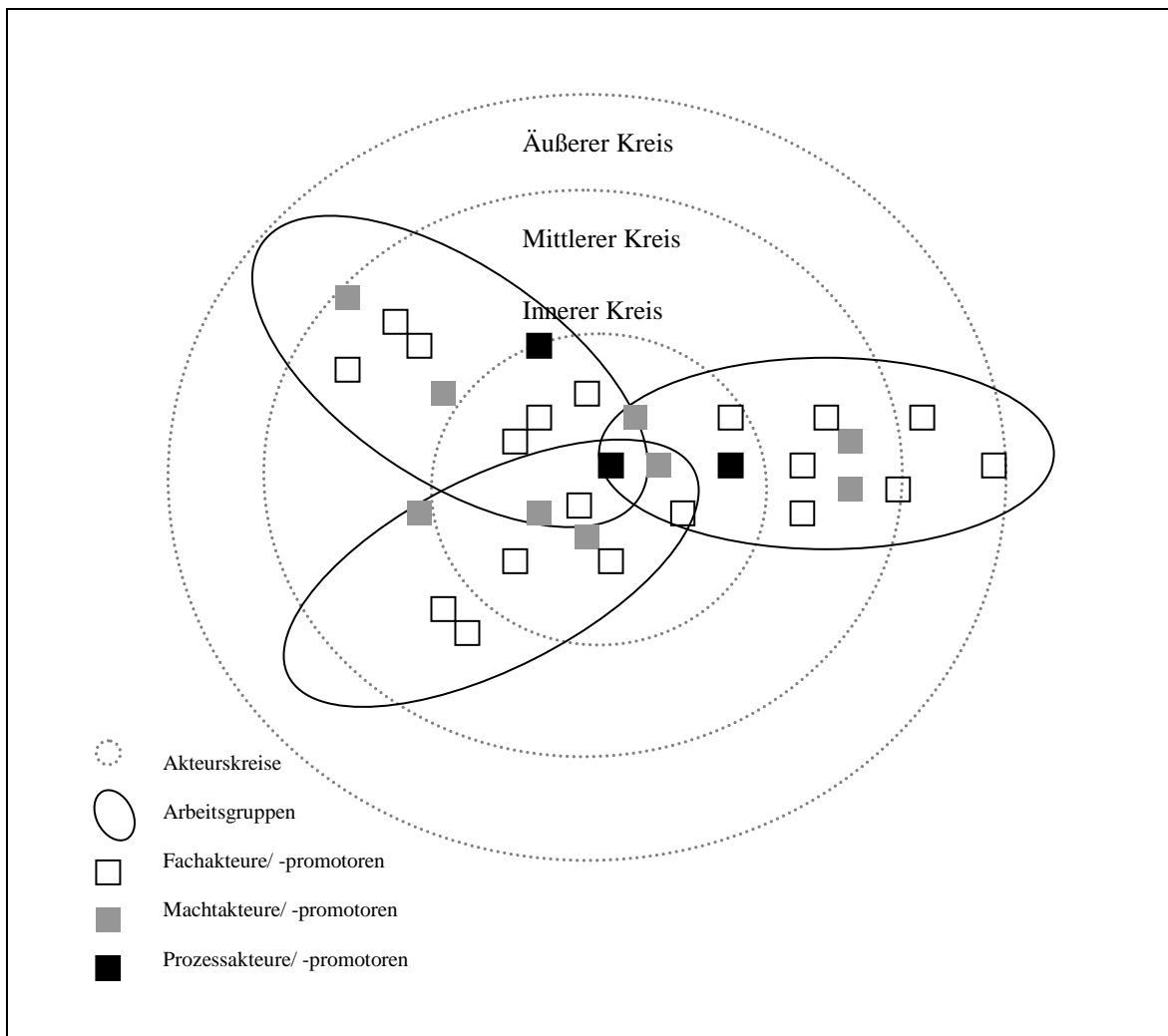


Abb. 4.3: Akteursgeflecht einer regionalen Kooperation

Quelle: Diller 2002: 102

4.5.4 Rolle einzelner Akteure bei der Prozesssteuerung

Kooperatives regionales Handeln geht oftmals auf einen der folgenden zwei Anlässe zurück. So handelt es sich entweder um eine konkrete Problemkonstellation in einer Region und eine daraus resultierende Zusammenarbeit zur Erarbeitung gemeinsamer Lösungen. In diesem Fall entsteht der Wille zum gemeinsamen Handeln unmittelbar aus der Region selbst. Andererseits können Anreize von außerhalb der Region kommen. Hierzu zählen in der Regel die Anreize, die durch eine finanzielle Förderung für kooperatives Handeln von Seiten der EU, des Bundes oder der Länder zur Verfügung gestellt wird. Dies war in den 1990er Jahren in der Bundesrepublik nahezu flächendeckend in allen Bundesländern der Fall. So fühlten sich die Regionen sowohl durch eigene Landesförderinitiativen, die Förderung zur Aufstellung von REK sowie Bundeswettbewerbe wie „Regionen der Zukunft“ dazu ermutigt, regionale Kooperationen einzugehen. Nachfolgend sollen die Funktionen der für einen regionalen Managementprozess zentralen Akteure vorgestellt und diskutiert werden. Die Erkenntnisse lehnen sich dabei an die Begleitforschung von Wiechmann et al. (2004: 25ff.) zum Modellvorhaben „Regionen der Zukunft“ an.

Bundes / Landesministerien

Die für die Raumentwicklung zuständigen Landesministerien haben großen Einfluss auf die regionalen Entwicklungsprozesse. Dabei spielen sie nicht nur wegen ihrer Förderpotenziale eine Rolle, sondern sind auch für den politischen Rückhalt für die regionale Netzwerkarbeit von entscheidender Bedeutung (Wiechmann et al. 2004: 25f.). Durch die Förderung werden regionale Entwicklungsprozesse unterstützt. Die Rolle von Bund und Land ist somit im weiteren Sinne als Prozesspromotor zu verstehen. Bei Förderinitiativen von Bund und Land gilt es, die **Arten Prozess-, Projekt- und Wettbewerbsförderung** zu unterscheiden. Die Teilnahme an Wettbewerben ist neben der inhaltlichen Komponente für Regionen insbesondere auch aus imageträchtigen Gründen sehr attraktiv.

Regionalplanung

Die Regionalplanung ist aufgrund ihrer koordinierenden Aufgabenstellung und wachzunehmenden Querschnittsfunktionen grundsätzlich ein wichtiger Akteur für jegliche Prozesse der regionalen Entwicklung. Sie kann aktiv als Promotorin oder als Mitwirkende unter Anderen agieren. Ist sie als Promotorin tätig, so kann sie ihre Potenziale für die Entwicklung von Themen sowie als Impulsgeber für Projektinitiativen voll zur Geltung bringen. Sie agiert in diesem Fall sowohl als Prozess- als auch als Fachpromotorin. Beschränkt sich die Regionalplanung auf die Rolle eines mitwirkenden Akteurs, dann zeichnet sie sich in der Regel durch ihren inhaltlichen Input in der Netzwerkarbeit aus (Wiechmann et al. 2004: 27). Sie fungiert dann alleinig als Fachpromotor (vgl. Kap. 3.2.2).

Landkreise und kreisfreie Städte

Den Landkreisen und kreisfreien Städten kommt in ihrer Funktion als Handlungs- und politischen Entscheidungsträger eine Schlüsselrolle für die Regionalentwicklung zu. Sie sind in der Regel in die regionale Netzwerkarbeit aktiv eingebunden. Wenn Landräte und Oberbürgermeister die Ideen und Maßnahmen der regionalen Netzwerkarbeit unterstützen, erhalten Kooperationsprozesse in der Regel positive Impulse. Verhalten sie sich eher passiv, so kann das Scheitern eines Kooperationsprozesses drohen (Wiechmann et al. 2004: 27). Aufgrund ihrer politischen Entscheidungskompetenz agieren die Landräte und Oberbürgermeister als Machtpromotoren. Treten sie nicht gleichzeitig als Prozesspromotoren in Erscheinung, so hat es die Kooperation schwerer, sich zu etablieren.

Gemeinden

Als Initiatoren und Träger von interkommunalen Kooperationsprozessen spielen Gemeinden – zumindest potenziell – eine wichtige Rolle. Wenn die Kooperation in der Region maßgeblich von der kommunalen Ebene angestoßen bzw. von dieser Ebene getragen wird, ist die Rolle der Gemeinden zentral für die Kooperationsarbeit. Gehen die Kooperationsimpulse hingegen eher auf die regionalen Akteure zurück, so müssen die Gemeinden vielfach zunächst erst motiviert werden, sich an den regionalen Aktivitäten zu beteiligen (Wiechmann et al. 2004: 27). Je nach Intensität des kommunalen Engagements nehmen die Gemeinden ihre Rolle als Macht- oder Prozesspromotor wahr oder sind im Gegensatz lediglich als Fachpromotoren in die Kooperation eingebunden. Aufgrund ihrer Legitimationsfunktion funktionieren sie bei interkommunalen Kooperationen stets als Machtpromotoren.

Unternehmen und Kammern

Unternehmen und Kammern beteiligen sich zwar an regionalen Netzwerken, sie treten jedoch wesentlich geringer in Erscheinung als Landkreise und Gemeinden. Die unterschiedlichen Handlungsmotive von privaten und öffentlichen Akteuren wurden im Kap. 4.3.2 näher vorgestellt. Interessanterweise hat die Begleitforschung zum Modellvorhaben „Regionen der Zukunft“ ergeben, dass die Unternehmen sich stärker an regionalen Kooperationen beteiligen als ihre Vertretungen, d.h. die Kammern. Während die Unternehmen Netzwerkbildungen eher positiv unterstützten, wurden die Kammern in ihrer Position zur Netzwerkarbeit sehr unterschiedlich beurteilt. (Wiechmann et al. 2004: 28) Unternehmen und Kammern sind zunächst als Fachpromotoren zu verstehen. Bringen sie sich aktiv mit eigenen Ressourcen ein, so werden sie schnell auch zu Prozess- bzw. Machtpromotoren.

Bildungs- und Forschungseinrichtungen

Eine zentrale Rolle bei der regionalen Netzwerkbildung spielen Bildungs- und Forschungseinrichtungen. Oftmals sind sie an der Initiierung von Kooperationen aktiv beteiligt. Beim Modellvorhaben „Regionen der Zukunft“ brachten sie ihre Potenziale in folgenden drei Funktionen ein (Wiechmann et al. 2004: 28):

- Koordination und Beratung,
- Initiierung und Umsetzung von Projekten als Partner,
- wissenschaftliche Begleitung in Form von Gutachten und die Entwicklung von Indikatoren und Monitoring-Ansätzen.

Bildungs- und Forschungseinrichtungen fungieren somit als Fachpromotoren, deren Einbindung jedoch essentiell wichtig ist. Methodische Anregungen aus der Wissenschaft sowie Empfehlungen, die aus ihrer Beobachterperspektive resultieren, ermöglichen – sofern sie Berücksichtigung finden – oft eine Optimierung der Prozessabläufe. Darüber hinaus können Projektpartner vom vorhandenen Know-how zur Durchführung von Projekten seitens der Bildungs- und Forschungseinrichtungen profitieren.

4.5.5 Struktur- und akteursbezogene Entwicklungspfade

Hoffmann/Nuissl (1998: 268) stellen fest, dass der Erfolg der Regionalentwicklung entscheidend von der Qualität der faktischen und potenziellen Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen zwischen den Akteuren abhängt. Die bei regionalen Kooperationen vorzufindenden Ebenen zur Entscheidung, Steuerung und Beteiligung sowie die Rollen, welche die verschiedenen Akteure übernehmen können, wurden skizziert. Demnach befinden sich die Machtpromotoren zumeist in der Funktion als politisch beschließende Akteure auf der Entscheidungsebene. Die Prozesspromotoren sind auf der Entscheidungs- und Steuerungsebene anzutreffen, während sich die Fachpromotoren im Wesentlichen auf die Steuerungs- und Beteiligungsebene beschränken. Auf der Ebene der Beteiligung ist die Einbringung verschiedener Ideen und Projektvorschläge konstant zu ermöglichen. Hierzu ist ein offener Prozess der regionalen Entwicklung zu gewährleisten.

Die Akteure sind zu unterteilen in aktive Subjekte, welche die Regionalentwicklung als Agenten mitbestimmen, und passive Potenzialfaktoren, die es möglicherweise noch zu aktivieren gilt. Dass hierbei eine Diskrepanz zwischen konzeptionellem Anspruch und der realen Wirklichkeit klafft, haben Hoffmann/Nuissl (1998: 151ff.) in einer empirischen Studie dargelegt. Als entscheidende Rahmenbedingung wird die „Kompetenz“ der regionalen Akteure, in der Region zu agieren, skizziert. Hierbei werden die Kompetenz anhand von **strukturellen Gelegenheiten** (zumeist in Form

von politischer, aber auch privatwirtschaftlicher Unterstützung) und **individuellen Voraussetzungen** (Wissen über Handlungsspielräume) der Akteure unterschieden. (Hoffmann/Nuissl 1998: 273f.) Fürst misst in diesem Zusammenhang der Rolle von Schlüsselakteuren eine größere Bedeutung bei als dem institutionellen Steuerungsrahmen¹². Er beschreibt die **Situations- und Kontextabhängigkeit** als entscheidend für den Erfolg einer regionalen Managementstrategie (Fürst 1993: 558).

Wiechmann et al. entwickelten in ihrer Begleitstudie zum Modellvorhaben "Regionen der Zukunft" eine Typisierung, die akteursbezogene und strukturbedingte Entwicklungspfade der Regionalentwicklung unterscheidet. Während die akteursbezogenen Entwicklungspfade nach den Impulsträgern (Regionalplanung, Interkommunale Kooperation, Landkreis, heterogener Zusammenschluss) differenziert werden, lassen sich die strukturbedingten Entwicklungspfade nach strukturschwachen und stabil organisierten Regionen voneinander abgrenzen (Wiechmann et al. 2004: 53). Dabei überlagern sich strukturbedingte und akteursbezogene Entwicklungspfade.

Wiechmann et al. kommen zu dem Schluss, dass die Organisiertheit der regionalen Netzwerke bzw. des zentralen Akteurs die Entwicklungspfade entscheidend prägen. Von beiden Faktoren ist es insbesondere abhängig, wie die Kooperation aufgegriffen wird, wie inhaltliche Impulse wahrgenommen werden, wie die Umsetzung von Maßnahmen und Zielen verwirklicht wird und wie sich die Perspektiven der Netzwerkarbeit gestalten. (Wiechmann et al. 2004: 55) Sie bestätigen durch ihre Begleitforschung damit die Feststellung von Hoffmann/Nuissl, dass der Erfolg von regionalen Kooperationen von den **strukturellen Gelegenheiten**, die durch die Politik geboten werden und nicht zuletzt von den **individuellen Voraussetzungen** der in den Regionen handelnden Akteure abhängt.

4.6 Die „lernende“ Region

Unter der Überschrift „lernende“ Region wird untersucht, inwieweit sich die Beispielregionen in Form konkreter Projekte in einen interregionalen bzw. transnationalen Erfahrungsaustausch einbringen. Durch die Teilnahme an Bundeswettbewerben oder interregionalen Projekten, die durch die EU unterstützt werden, eröffnen sich nicht selten neue Perspektiven. Innovative Verfahrens- und Sachlösungen können ausgetauscht und in regionsspezifischer Anpassung übertragen werden.

Entscheidend für die Bewertung von regionalen Entwicklungsprozessen ist ein Monitoring, d.h. die periodisch wiederkehrende Analyse der Zielerreichung. Auf die Tatsache, dass die Erfolgskontrolle einen wesentlichen Bestandteil des Regionalmanagements darstellt, wurde im Kap. 4.1 bereits hingewiesen. Die Operationalisierung von Zielen der Regionalentwicklung ist hierfür eine notwendige Voraussetzung. Wiechmann et al. verweisen in ihrer Begleitstudie für den Wettbewerb „Regionen der Zukunft“ darauf, dass ein Monitoring der Zielumsetzung in den wenigsten Regionen implementiert, und wenn dann nur in Ansätzen umgesetzt wird: „Eine Überprüfung der Entwicklung in den Regionen anhand von Indikatoren bzw. messbaren Kriterien wurde in einigen Fällen begonnen.“ (Wiechmann et al. 1998: 61). Auch das Deutsche Institut für Urbanistik (DIFU 2005: 11) verweist darauf, dass Prozessmonitoring und Erfolgskontrollen grundlegende Bestandteile der Zu-

12 Der institutionelle Steuerungsrahmen von Fürst wird aus Sicht des Autors den strukturellen Gelegenheiten von Hoffmann/Nuissl gleichgesetzt.

sammenarbeit sein sollten, die bisher aber nur selten eingesetzt werden. Des Weiteren fordern sie, dass die Wissensvermittlung und der Erfahrungsaustausch über interkommunale Zusammenarbeit intensiviert werden müssen, wobei es nicht nur allein um die Vermittlung von Erfolgsbeispielen gehen muss, sondern gerade auch darum aus Fehlern zu lernen. (DIFU 2005: 11) Zwar sind die Handlungsempfehlungen vom DIFU auf die interkommunale Zusammenarbeit zwischen öffentlichen Verwaltungen bezogen. Ohne ihre dringende Erforderlichkeit zu verlieren, lassen sie sich aus Sicht des Autors auf das Regionalmanagement unter Einbeziehung von Akteuren aus dem intermediären Bereich bzw. der Privatwirtschaft erweitern. Aus diesem Grund soll für die Beispielregionen analysiert werden, inwieweit in den Beispielregionen Evaluations- bzw. Monitoring-Systeme implementiert sind.

Kapitel B – EMPIRISCHE ANALYSE

In diesem Teil der Arbeit werden die Fallstudien Chemnitz-Zwickau, Magdeburg und Braunschweig vorgestellt. Um die zentralen Thesen der Diplomarbeit für die Regionen diskutieren zu können, wurden 20 Untersuchungskriterien aus der Literatur abgeleitet. Anhand dieser Kriterien sollen die vier Regionen im Kapitel B vorgestellt werden. Im Kapitel C werden sie dann in einer vergleichenden Darstellung gegenübergestellt, um abschließend die vier einleitenden Thesen erörtern zu können.

5 Untersuchungskriterien für die Fallstudienanalyse

Aufbauend auf der bisherigen theoretischen Einführung wurde durch den Autor ein Bewertungssystem entwickelt, anhand dessen die Kooperationsstrukturen in den Beispielregionen im empirischen Kapitel diskutiert werden. Hierzu wurden den aus der Literatur zum Regionalmanagement abgeleiteten Erfolgsfaktoren 20 Untersuchungskriterien zugeordnet, die sich in folgende 5 Bewertungsdimensionen untergliedern:

- Zielstellung und Strategie
- Institutionalisierung und Finanzierung
- Organisation und Prozesssteuerung
- Beteiligung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit
- Die „lernende“ Region

Sie sind in der nachfolgenden Tabelle dargestellt und markieren das zentrale Gerüst der Fallstudienanalyse.

Abb. 5.1: Untersuchungskriterien für die Fallstudienanalyse

Quelle: Eigene Darstellung nach Hoffman/Nuissl 1998, Troeger-Weiss 1998, Schenkhoff 2003, Hollbach-Grömig 2005.

Bewertungsdimension	Erfolgsfaktoren	Kriterien
Zielstellung und Strategie	Die Zielstellung der Kooperation ist in einem Leitbild festzuhalten, welches das regionale Handeln bestimmt.	(K.1) Vorhandensein einer konzeptionellen Grundlage
	Unterschiedliche regionale Konzepte müssen aufeinander abgestimmt sein.	(K.2) Koordination verschiedener Konzepte
	Umzusetzende Projekte sind in übergeordnete Strategien und Konzepte einzubinden.	(K.3) Vermeidung von Insellösungen
Institutionalisierung und Finanzierung	Eine zuständige Geschäftsstelle, die aktivierende, moderierende und koordinierende Funktionen für die Zusammenarbeit übernimmt, ist von entscheidender Bedeutung für die komplexe Aufgabenbewältigung.	(K.4) Eigene Geschäfts- bzw. Koordinierungsstelle
	Zur Aufgabenwahrnehmung benötigt die Geschäftsstelle eine ausreichenden Anzahl engagierten Personals.	(K.5) Anzahl der Mitarbeiter
	Um ein gemeinsames Handeln zu unterstreichen, ist die Übertragung lokaler Aufgaben auf eine regionale Ebene (auch unter Einbeziehung privater Akteure) wichtig.	(K.6) Aufgabenübertragung
	Eine breite Finanzmittelaktivierung sichert die Umsetzbarkeit von Projekten.	(K.7) Finanzielle Handlungsspielräume
	Der Bund und die Länder können die Zusammenarbeit direkt und indirekt fördern.	(K.8) Unterstützungsfunktion von Bund und Ländern
Organisation und Prozesssteuerung	Kooperative Zusammenarbeit muss – will sie erfolgreich sein – durch die politischen Spitzen unterstützt werden.	(K.9) Breite lokalpolitische Unterstützung
	Leitfiguren sind von besonderer Bedeutung, um Kooperationen zu fördern.	(K.10) Charismatische Visionäre
	Der Erfolg der Kooperation steht und fällt mit der individuellen Kompetenz der regionalen Akteure. Sie müssen sich als Protagonisten im Raum verstehen und davon überzeugt sein, dass ihr Engagement etwas verändert.	(K.11) Akteurskompetenz und -engagement
	Eine klare und effiziente Organisation ist durch das Vorhandensein von Steuerungsebene, Koordinationsebene und Beteiligungsebene zu gewährleisten.	(K.12) Steuerungs- Koordinations- und Beteiligungsgremien
	Ein möglichst breites Spektrum von Sozial- und Wirtschaftspartnern ist in den Kooperationsprozess einzubinden.	(K.13) Enge Kooperation mit Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik
	Gegenseitiges Vertrauen ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.	(K.14) Vertrauenswirksame Maßnahmen
	Transparente Kommunikationsstrukturen sowie eine klare Aufgabenteilung sind Bestandteile einer kooperativen Regionalentwicklung.	(K.15) Transparente Information und klare Aufgabendefinition
	Beteiligung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	Möglichkeiten, neue Projektideen in den Prozess einzubringen, sowie eine Beteiligung sollten den regionalen Akteuren jederzeit offen stehen.
Gezielte Marketingaktivitäten tragen zur regionalen Identitätsbildung bei und dienen der Positionierung der Region im interregionalen Wettbewerb. Teilräumliche Profile gilt es dabei zu beachten.		(K.17) Regionalmarketing als wesentlicher Bestandteil von Regionalmanagement
Positive Effekte der Zusammenarbeit sollten möglichst konkret herausgestellt werden.		(K.18) Aktive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit
Die „lernende“ Region	Der interregionale Austausch ist essentiell für neue Projektideen und Prozessinnovationen.	(K.19) Interregionaler Austausch
	Zielkontrolle und Evaluationen sind zur Umsetzung eines effizienten Managements von entscheidender Bedeutung.	(K.20) Zielkontrolle und Evaluation

6 Methodik, Datenerhebung und –analyse

6.1 Fallstudienauswahl

Als Fallstudien wurden die Großstadregionen Chemnitz-Zwickau, Magdeburg und Braunschweig ausgewählt. Dabei wurde folgenden Auswahlkriterien gefolgt:


- formalisierter Regionalmanagementansatz,
- regionale Bedeutung, bedingt national, nicht jedoch international (Ausnahme: Standort: Wolfsburg)
- erhebliche Strukturprobleme,
- Schrumpfungphänomen (Chemnitz-Zwickau, Magdeburg) bzw. -tendenz (Braunschweig).

Mit den Regionen Chemnitz-Zwickau und Magdeburg wurden zwei Teilräume aus den neuen Bundesländern gewählt, die in den vergangenen 15 Jahren aufgrund des Transformationsprozesses einem erheblichen strukturellen Anpassungsbedarf ausgesetzt waren. Interessant gestaltet sich deshalb auch der Vergleich zur Region Braunschweig, die den alten Bundesländern angehört. Hier kann davon ausgegangen werden, dass die regionalen Institutionen durch eine längere Tradition gefestigt sind und sie so ggf. eine „Routine“ im Umgang mit den an die Region gestellten Herausforderungen entwickeln konnten.

Darüber hinaus stellten die Bereitschaft der regionalen Akteure zur Unterstützung der Fallstudienanalyse sowie die Verfügbarkeit ausreichender Sekundärliteratur weitere Voraussetzungen dar, die drei Beispielregionen als Untersuchungsgegenstand auszuwählen.

6.2 Datenerhebung und –analyse

Die Untersuchung der Fallstudien erfolgt auf der Basis regionsspezifischer Sekundärliteratur, einer Internetrecherche und qualitativen Experteninterviews mit regionalen Schlüsselakteuren aus Verwaltung, Kammern und den für das Regionalmanagement zuständigen Trägerorganisationen. Die jeweiligen regionalen Gesprächspartner sind gemäß ihrer Tätigkeit im Quellenverzeichnis aufgeführt.

Die Expertenbefragung wurde in einem zweistufigen Verfahren organisiert. Zunächst wurden in einem schriftlichen Vorabfragebogen Grundlageninformationen generiert, die durch Vor-Ort-Gespräche mit den verschiedenen Akteuren in den Regionen im Juni 2005 vertieft worden sind. Im Rahmen der Expertengespräche sind in den Regionen Chemnitz-Zwickau jeweils fünf, und in der Region Magdeburg vier Schlüsselakteure zu ihren Erfahrungen mit dem Regionalmanagement befragt worden. Die Ergebnisse der Befragung wurden in schriftlichen Interviewprotokollen festgehalten. Anhand des Bewertungssystems (vgl. Abb. 5.1: )

werden die Wesenszüge und Strukturmerkmale der jeweiligen regionalen Zusammenarbeit sowie Wirkungen und Ergebnisse diskutiert. Dabei dienen die Interviews als Primärquelle, die um Informationen aus der Sekundärliteratur und der Internetrecherche angereichert wurden sind.

Das ursprüngliche Konzept mit umfassenden Detailfragen – der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang – konnte jedoch nur bedingt abgearbeitet werden. Explizit wird betont, dass es sich bei der Arbeit um keine Evaluation bzw. Erfolgskontrolle

i. e. S. handelt, da die Zielkriterien (als messbare Indikatoren, auf welche die spätere Zielerreichungskontrolle zurückgreifen kann) nur unzureichend detailliert recherchiert werden konnten. Aus diesem Grund hat der Autor der Arbeit sich für die offenere Strukturanalyse der Regionen entschieden. Der Autor weist des Weiteren darauf hin, dass die Ergebnisse der Interviews wegen der geringen Anzahl der Gesprächspartner kein repräsentatives Bild der kooperativen Regionalentwicklung in den Regionen geben können.

7 Fallstudienanalyse

7.1 Region Chemnitz-Zwickau

7.1.1 Kurzportrait der Region

Die Region Chemnitz-Zwickau befindet sich im Südwesten Sachsens und grenzt an das benachbarte Bundesland Thüringen und an die Tschechische Republik. Der untersuchte Raum ist dicht besiedelt und wird durch die zwei kreisfreien Städte Chemnitz und Zwickau geprägt. Er beinhaltet ferner die Landkreise Chemnitzer Land, Zwickauer Land, Stollberg und Aue-Schwarzenberg. Gemäß den Vorstellungen der sächsischen Landesplanung markiert dieser Agglomerationsraum zusammen mit den Agglomerationsräumen Dresden/Oberes Elbtal und Halle/Leipzig die zu entwickelnde europäische Metropolregion Sachsendreieck. Für den Straßenverkehr wird die Region durch die zwei zentralen Verkehrsadern der A 4 (Dresden-Erfurt-Köln) und A 72 (Dresden-Chemnitz-Hof) erschlossen. Die Nord-Süd-Erreichbarkeit erfolgt durch die zwei Bundesstraßen B 93 und B 95. Insbesondere in Folge der EU-Osterweiterung soll die Nord-Süd-Anbindung der Region verbessert werden. Per Bahn wird die Region durch die Verbindungen Dresden-München und Dresden-Köln erschlossen. Der Ausbau der sog. Mitte-Deutschland-Verbindung (Dresden-Köln) stellt ein dringendes Anliegen der Region dar.

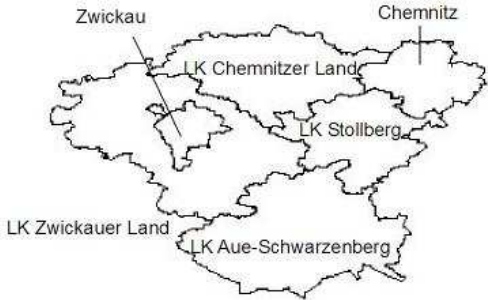
Die Wirtschaftsstruktur der Region ist durch die Branchen Automobilindustrie, Maschinenbau und Metallerzeugung sowie das Textilgewerbe geprägt. Nachfolgend wird der Raum Chemnitz-Zwickau anhand verschiedener Kennzahlen vorgestellt. Im regionalen Vergleich überdurchschnittlich hoch ist die Exportquote im Regionalen Planungsverband (RPV) Südwestsachsen¹³, die den Anteil des Auslandsumsatzes am Gesamtumsatz der Region markiert. Dieser Wert ist mit großer Wahrscheinlichkeit auf das VW-Werk in Mosel im Landkreis Zwickauer Land zurückzuführen.

Naturräumlich gliedert sich die Region in das sich zwischen den Städten Chemnitz und Zwickau erstreckende Erzgebirgische Becken, das sich nach Süden anschließende untere Süd- und Mittel-erzgebirge sowie in der Kammlage das obere Erzgebirge.

13 Der RPV markiert eine Teilmenge der Region Chemnitz-Zwickau.

Abb. 7.1: Profil der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau

Quelle: eigene Darstellung; Daten: Statistisches Landesamt Sachsen 2005, BBR 2005.

	<p>Raumstruktur</p> <p>843.000 EW¹⁴ 1965 km² Fläche 429 EW/km²</p> <p>→ Weite Teile der Region gelten nach dem ROB 2005 als <i>Zwischenraum mit Verdichtungsansätzen</i>; eine Ausnahme stellt der LK Aue-Schwarzenberg an der tschechischen Landesgrenze dar, der weitgehend als <i>Peripherium geringer Dichte</i> gilt.</p>
<p>Wirtschaft & Wissenschaft</p> <p>Regionales BIP 2003: 15.663 Mio. Euro BIP/EW 2003: 18.580 Ø BIP/EW 2003 in den NBL (inkl. Bln.): 18.565 F&E Ausgaben am BIP 2003: 1,03% bzw. 0,44 %¹⁵ Exportquote 2003: 24,93 % bzw. 44,66 %¹⁶ Industriedichte/Hundert EW: 6,12 bzw. 6,76¹⁷</p> <p>Patentanmeldg./Tsd. Beschäftigte: 0,67 bzw. 0,43¹⁸</p> <p>TU Chemnitz: 10.302 Studierende¹⁹ Westfälische Hochschule Zwickau (FH): 4.725 Studierende²⁰</p>	<p>Arbeitsmarkt</p> <p>Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte (Insgesamt): 275.348²¹ davon: Landwirtschaft: 1,4 % Prod. Gewerbe: 32,2 % Dienstleistungen: 66,4 %</p> <p>Arbeitslosenquote Ø 2004: 19,6 % Arbeitslosenquote Ø in den NBL (inkl. Bln.): 20,2 %</p>

¹⁴ Stand: 12/2004.¹⁵ Die erste Zahl benennt den Wert für den RPV Chemnitz-Erzgebirge (= ROR 60), die zweite Zahl den Wert für den RPV Südwestsachsen (= ROR 61). Die WIREG markiert einen Teilraum der zwei RPV.¹⁶ ebd. Bei den Angaben handelt es sich um freiwillige Angaben des Produzierenden Gewerbes. Quelle ist der Stifterverband Wissenschaftsstatistik.¹⁷ ebd.¹⁸ Der Wert gibt den Anmeldesitz wieder; der Wert ist ermittelt aus dem Ø der Jahre 1998-2000; die erste Zahl benennt den Wert für den RPV Chemnitz-Erzgebirge (= ROR 60), die zweite Zahl den Wert für den RPV Südwestsachsen (= ROR 61). Die WIREG markiert einen Teilraum der zwei RPV.¹⁹ Stand WS 2005/2006.²⁰ Stand WS 2005/2006.²¹ Stand 12/2004, bezogen auf das Arbeitsortprinzip.

7.1.2 Kooperationsanlass/Impulse

Die Anfänge der regionalen Zusammenarbeit gehen auf die Ansiedlung eines VW-Werks in der Region im Jahr 1990 zurück. Hierbei entstand ein akuter Handlungs- und Abstimmungsbedarf zwischen mehreren Kommunen und drei Landkreisen. Um die Ansiedlung von VW nicht zu gefährden, wurde ein Regionalteam gebildet, welches die notwendigen Genehmigungsverfahren koordinierte. Die Zusammenarbeit wurde in der Folge fortgesetzt und mit der Gründung der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau (WIREG) im Jahr 1995 auf eine institutionelle Basis gestellt. Der Zusammenschluss basiert auf der Grundlage einer durch die Kreistage und Stadträte beschlossenen Zweckvereinbarung und gilt als eine der ersten Regionalinitiativen in Sachsen. Zunächst arbeiteten die zwei kreisfreien Städte Chemnitz und Zwickau mit den Umlandkreisen Chemnitzer Land, Zwickauer Land und Stollberg zusammen, bevor sich im Jahr 2001 auch der Landkreis Aue-Schwarzenberg als sechster Partner der Kooperation anschloss.

Der zusammenhängende Agglomerationsraum Chemnitz-Zwickau wurde im Jahr 1992 in die zwei Planungsregionen Chemnitz-Erzgebirge und Südwestsachsen aufgeteilt. Herr Dietrich, Regionalmanager der WIREG GmbH, benennt verschiedene Gunstfaktoren, die sich positiv auf die Bildung der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau ausgewirkt haben. Die Tatsache, dass sich der ehemalige Vorsitzende des Planungsverbandes Südwestsachsen – der spätere Landrat im LK Chemnitzer Land (Planungsregion Chemnitz-Erzgebirge) – massiv für eine strategische Zusammenarbeit zwischen den Städten Chemnitz und Zwickau und den jeweiligen Umlandkreisen eingesetzt hat, markiert einen dieser Faktoren. Durch eine intensive Kooperation der beiden Städte Chemnitz und Zwickau sollte darüber hinaus eine stärkere Bedeutung dem dritten Eckpunkt (neben Dresden und Leipzig) in der landesplanerisch deklarierten Metropolregion Sachsendreieck beigemessen werden. Mit der Möglichkeit zur Förderung von regionalen Entwicklungskonzepten (REK) wurde im Jahr 1995 zur ersten Regionalkonferenz unter dem Motto „Eine Region formiert sich“ eingeladen.

7.1.3 Ziele und Strategien

Als das wichtigste Ziel der Region wird die Umsetzung der gemeinsam im REK formulierten 28 regionalen Entwicklungsprojekte definiert. Die umzusetzenden Projekte stellen das Ergebnis eines umfassenden Diskussionsprozesses zwischen regionalen Akteuren und den unterstützenden Beratern dar. Zunächst wurden 1997 die drei Teilkonzepte Wirtschaft (Prognos GmbH Berlin), Verkehr (PSV Dresden) und Kultur-Landschaft (TU Chemnitz) erarbeitet. Diese Teilkonzepte wurden in einem komplexen Regionalen Entwicklungs- und Handlungskonzept zusammengefasst und auf Projektebene präzisiert. Um gemeinsame Projektvorschläge investiver und nichtinvestiver Art entwickeln zu können, wurde ein vielfältiges Methodenspektrum ausgehend von Fachgesprächen und schriftlichen Befragungen über Workshops, Benchmarking, Analyse und Prognosetechniken angewandt. Auf der Grundlage des zwischen 1997 und 1999 andauernden Prozesses wurden ein übergeordnetes Leitbild und drei Handlungsleitlinien entsprechend der Themen Wirtschaft, Verkehr und Kultur-Landschaft benannt. Als übergeordnetes **Leitbild der Region** wurde die „Entwicklung der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau zum Wachstumsknoten von nationaler Bedeutung innerhalb der Cityregion Sachsendreieck“ definiert (Prognos/PSV/TU Chemnitz 1999: 14).

Zentrales Anliegen der **wirtschaftsbezogenen Leitlinie** ist es, die Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau zur „führenden Kompetenzregion des Maschinen- und Fahrzeugbaus durch Anwendung, Ausbau und Bündelung der Innovations- und Forschungspotenziale unter Nutzung der Branchenvielfalt“ (Prognos / PSV / TU Chemnitz 1999: 15) zu entwickeln.

In Bezug auf den **Verkehr** wird eine „qualitativ hochwertige Verknüpfung der regionalen Verkehrsinfrastruktur mit den internationalen und nationalen Systemen für Personenbeförderung und Gütertransport im Schienen, Straßen- und Luftverkehr, bei Sicherung einer hohen Umweltverträglichkeit der Projekte“ zur Stärkung der Wirtschaftsregion angestrebt (Prognos / PSV / TU Chemnitz 1999: 20).

Als **kultur-landschaftliche Leitlinie** wurde die „nachhaltige Sicherung und Entwicklung der natürlichen und landschaftlichen Vielfalt als natürliche Lebensgrundlage im Verdichtungsraum sowie der kulturellen Potentiale als regionale Standortfaktoren mit dem Ziel der Stärkung der regionalen Identität und Ausstrahlung über die Region hinaus“ (Prognos / PSV / TU Chemnitz 1999: 24) formuliert.

Die sektoralen Leitlinien spiegeln die später in den Regionalplänen Südwestsachsen und Chemnitz-Erzgebirge formulierten Ziele und Grundsätze der Raumordnung wieder. Die regionalen Planungsverbände waren als Fach- und Prozesspromotoren intensiv in die Erarbeitung des REK eingebunden.

Entsprechend der **Zweckvereinbarung**²² zwischen den zwei Städten und vier Landkreisen wurden nachfolgende Punkte als zentrale **Aufgaben** der WIREG definiert:

- Ausbau der Geschäftsstelle der Wirtschaftsregion zu einem leistungsfähigen Koordinierungs- und Projektbüro sowie Träger gemeinsamer Marketingmaßnahmen für die Region,
- Sicherung einer wirksamen Projektbegleitung und -kontrolle der prioritären Entwicklungsprojekte des REK,
- Auftragsvergabe, Beantragung und Abrechnung von Fördermitteln zur Erfüllung der vereinbarten Umsetzungsprojekte,
- Führung des Haushaltes als Teil des Haushaltes des Landkreises Chemnitzer Land und der Geschäfte bei der Umsetzung des REK,
- Erarbeitung einer Aufgabenstellung für eine Ergebnisanalyse zum komplexen Regionalen Entwicklungskonzept,
- Erarbeitung von Vorschlägen für weitere prioritäre Entwicklungsprojekte einschließlich Zielbestimmung und Umsetzungsstrategie,
- inhaltliche Vorbereitung der Regionalkonferenzen, Koordinierung des Informationsflusses zwischen den Regionalkonferenzen, beteiligten Körperschaften, Regionalteam und Arbeits- und Projektgruppen
- Koordinierung der Arbeit der Arbeits- und Projektgruppen,
- Abstimmung der Umsetzungsschritte der Projekte mit den zuständigen Ministerien.

Deutlich wird hiermit, dass der WIREG ein umfassender Aufgabenkatalog mit den Komponenten Projekt- und Prozessmanagement durch die beteiligten Gebietskörperschaften übertragen wird. Teilbereiche der regionalen Wirtschaftsförderung werden damit der WIREG übergeben, ohne aber die notwendigen personellen oder finanziellen Kompetenzen der Geschäftsstelle zur Verfügung zu stellen. Mit dem Jahr 2002 standen der WIREG-Geschäftsstelle zwei Mitarbeiter zur Verfügung, die durch jeweils einen Mitarbeiter (20-30 % der Arbeitszeit) aus der Wirtschaftsförderung bzw. den Planungsämtern der beteiligten Gebietskörperschaften unterstützt wurden.

22 Zweckvereinbarung zur Bildung der WIREG Chemnitz-Zwickau vom 30.10.2000 gemäß des § 71 ff. SächsKomZG.

7.1.4 Institutionalisation und Finanzen

Die regionale Zusammenarbeit in der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau wird durch einen gemeinsamen Ausschuss (GA) bestehend aus den politischen Entscheidungsträgern der Region, einer Geschäftsstelle sowie Arbeits- und Projektgruppen strukturiert. Der GA fungiert als beschließendes Organ (vgl. Abb. 7.2).

Die **Geschäftsstelle** – seit November 2004 in Form der WIREG GmbH – koordiniert die Umsetzung der Projekte innerhalb verschiedener Arbeitsgruppen, begleitet die Projekte bei der Umsetzung, führt das Controlling der Projekte durch und initiiert neue Projekte auf Grundlage der formulierten Leitlinien des REK. Sie sorgt außerdem für die Umsetzung der Beschlüsse des gemeinsamen Ausschusses und versucht die Zusammenarbeit mit anderen Institutionen und Regionalinitiativen zu fördern. Als Koordinierungsstelle ist sie die wichtigste Anlaufstelle für die Mitarbeiter in den Verwaltungen sowie Interessenten und Unternehmer innerhalb und außerhalb der Region (Dietrich, 10.6.2005).

Die monatlich stattfindende **Projektgruppensitzung „Regionalentwicklung“**, die durch die Geschäftsstelle (seit 2004 GmbH - Bereich Regionalmanagement) initiiert wird, ist neben der Gesellschafterversammlung das zentrale Koordinierungsgremium, in dem der Verlauf bestehender Projekte besprochen, neue Projektideen diskutiert und das weitere operationelle Vorgehen verabredet werden. Die Träger der Kooperation sind die Verwaltungen unter Einbeziehung der Kammern. Bei der Erstellung des REK spielten die Kammern und Planungsverbände in ihrer Funktion als Fachpromotoren eine wichtige Rolle. Bei relevanten Projekten, wie bspw. dem regionalen Flächenmanagement, werden sie als Fach- oder Prozesspromotoren hinzugezogen.

Die Arbeitsgruppen sind weitgehend durch Mitarbeiter aus den Verwaltungen besetzt. Sie arbeiten sektoral in den durch das REK vorgegebenen Themenfeldern Wirtschaft, Verkehr und Kulturlandschaft zusammen und koordinieren die definierten bzw. erarbeiten neue Projekte. Die Projektgruppen setzen sich aus den an der Umsetzung eines Projektes beteiligten Akteuren zusammen und lösen sich nach dessen Fertigstellung in der Regel wieder auf. In der jüngeren Vergangenheit wurde die Zusammenarbeit im Themenfeld Kulturlandschaft vernachlässigt, sie soll jedoch mit der Überarbeitung des REK im Jahr 2006 reaktiviert werden (Dietrich, 10.6.2005).

Getragen von dem Wunsch, die interkommunale Zusammenarbeit künftig weiter zu professionalisieren, und mit dem Ziel, vorhandene Unzulänglichkeiten in Bezug auf die Aufbauorganisation zu beseitigen, wurde im Herbst 2004 die Tätigkeit der WIREG Geschäftsstelle – bis dahin angesiedelt beim Landkreis Chemnitzer Land – in die **Rechtsform einer GmbH** überführt.²³ Die etablierte WIREG GmbH wurde um zwei neue Mitarbeiter ergänzt. Damit stehen nun vier vollzeitlich beschäftigte Mitarbeiter und zwei Sekretariatskräfte für die Bearbeitung der vielfältigen Aufgaben zur Verfügung. Jedem Mitarbeiter liegt ein klares Aufgabenprofil zugrunde. Dementsprechend werden die Aufgabenspektren Regionalmanagement, EU-Projektmanagement, Standortmarketing und Unternehmensservice abgedeckt. Die WIREG GmbH wird von zwei gleichberechtigten Geschäftsführern geleitet, die etatmäßig jedoch einer anderen Hauptbeschäftigung nachgehen. Mit dem Gesellschaftsvertrag werden die Zielstellung der WIREG GmbH und ihre Tätigkeitsfelder klar definiert. Gemäß

23 Mit dieser Entscheidung soll die Schlagkraft der WIREG erhöht werden, indem flexibler und effektiver agiert werden kann. Der Schritt zur GmbH-Gründung ist aus Sicht der Gutachter einer Evaluation der sächsischen REK-Aktionsräume positiv zu bewerten, da dadurch ein höheres Maß an Flexibilität und Schlagkraft durch die Bündelung der Kompetenzen und Entscheidungsbefugnisse zu erwarten ist (ÖIR/Regioplan 2005: 24).

dem Gesellschaftervertrag soll die WIREG GmbH der Verbesserung der sozialen und wirtschaftlichen Struktur in der Region durch die Förderung der Wirtschaft dienen. Dazu wurden ihr folgende Tätigkeiten übertragen (Gesellschaftsvertrag der WIREG GmbH 2004, § 2):

- Analysen über die Erwerbs- und Wirtschaftsstruktur einzelner Teilregionen und Standorte,
- Informationen über Standortvorteile der Region und Förderungsmaßnahmen für die Region,
- Information über Wirtschaftsförderungsmaßnahmen von Bund, Ländern und Gemeinden sowie der Europäischen Union,
- Anwerbung und Ansiedlung von Unternehmen,
- Beratung und Betreuung vor allem ansiedlungswilliger Unternehmen in Verfahrens-, Förderungs- und Standortfragen,
- Beratung bei der Beschaffung von Gewerbegrundstücken in Zusammenarbeit mit den örtlichen Gemeinden,
- Förderung überbetrieblicher Kooperationen,
- Schaffung neuer Arbeitsplätze, z. B. durch Förderung von Maßnahmen, die dem Aufbau, Erhalt bzw. Ausbau von Beschäftigungsstrukturen, vor allem der Schaffung von Dauerarbeitsplätzen dienen,
- allgemeine Förderung des Fremdenverkehrs durch Werbung für die Region.

Mit der GmbH-Gründung wurden eine **Gesellschafterversammlung** sowie ein **Aufsichtsrat** gebildet. Die Mitglieder in der Gesellschafterversammlung der GmbH sind dem **Gemeinsamen Ausschuss**, der im Rahmen der Zweckvereinbarung weiter existiert, identisch.²⁴ Der Aufsichtsrat setzt sich aus sechs politischen Vertretern der Region zusammen.

Mit der Gründung der gemeinsamen regionalen Wirtschaftsfördergesellschaft bezweckt die Region nicht zuletzt den Wunsch der Unternehmen zu erfüllen, die Zusammenarbeit zwischen der Region und Wirtschaft noch effektiver zu gestalten (<http://www.100jahreauto.de>, Stand: 22.2.2006). Ursprünglich war mit der GmbH-Gründung angestrebt, eine Public-Private-Partnership ins Leben zu rufen, in der auch Unternehmen Gesellschafter werden sollten. Diesbezüglich wurden Gespräche mit größeren Unternehmen aus der Region geführt, deren Hauptsitz jedoch zumeist nicht in der Region liegt. Mit der Begründung, sich nur an den Hauptzentralen zu engagieren, haben sich diese Unternehmen bisher jedoch dem regionalen Engagement als Gesellschafter der WIREG GmbH verwehrt. Sowohl die Gesellschafterversammlung als auch der Aufsichtsrat sind somit weiterhin allein durch Akteure aus der Verwaltung geprägt. Allerdings besteht gemäß dem Gesellschaftervertrag jederzeit die Möglichkeit, Unternehmen oder weitere interessierte Akteure in die Gesellschaftsstruktur der WIREG GmbH einzubinden. Aktuell wird nun verstärkt versucht, die kleineren regionalen Unternehmen für eine Mitarbeit zu gewinnen.

Die **Regionalplanung** wurde in Sachsen 1992 an kommunal verfasste Planungsverbänden übertragen. Die Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau umfasst Teilbereiche der RPV Chemnitz-Erzgebirge und Südwestsachsen. Insbesondere der RPV Chemnitz-Erzgebirge hat sich von Anfang an nicht allein als formaler Planungsverband verstanden, sondern ist als Träger öffentlicher

24 Die Koexistenz von Zweckvereinbarung und Gesellschaftervertrag der WIREG GmbH hat den Hintergrund, dass die GmbH nur mit Einschränkungen förderfähig ist. Wird bspw. im Rahmen der sächsischen Förderrichtlinie FR REGIO die finanzielle Unterstützung einer Entwicklungsmaßnahme beantragt, so läuft dies über die interkommunale Zweckvereinbarung, da privatrechtliche Institutionen nicht förderfähig sind. Folglich werden sowohl der Gemeinsame Ausschuss als auch die Gesellschafterversammlung zukünftig weiterhin benötigt.

Belange (TÖB) in vielfältiger Weise aktiv geworden. Neben den Pflichtaufgaben ist hier besonders auf die regionalpolitischen Aktivitäten des Verbandes hinzuweisen, die besonders im verkehrsstrategischen Bereich weit über das übliche Maß hinausgehen (RPV Chemnitz-Erzgebirge 2002: 2). Mit der Regionalplanfortschreibung „Regionale Vorsorgestandorte für produktionsorientiertes Gewerbe“ liegt zudem seit Oktober 2004 ein rechtsgültiger Plan vor, der in engem Verbund mit dem Gewerbeflächenkonzept der WIREG erarbeitet wurde und heute die rechtliche Grundlage für das Modellvorhaben der Raumordnung „Regionales Flächenmanagement“ darstellt (Fischer, Leiter der Regionalen Planungsstelle Chemnitz-Erzgebirge: 8.6.2005).

Die **Finanzierung** der WIREG erfolgte bis 2004 über eine Umlage der Gebietskörperschaften in Höhe von 0,41 Euro/Einwohner. Demnach standen im Jahr 2004 350.000 Euro zur Verfügung. Mit der Gründung der GmbH wurde dieser Betrag im Jahr 2005 auf 450.000 Euro erhöht. Damit wird die Finanzausstattung aus Sicht der regionalen Akteure sowie von Seiten der Mitarbeiter als gut eingeschätzt. Aus dem Budget können sowohl die Geschäftsstelle der GmbH (Personal-, Sach- und Betriebskosten) als auch Anteile für das Projektmanagement sichergestellt werden.

7.1.5 Organisation und Prozesssteuerung

Das REK mit den drei Teilkonzepten für Wirtschaft, Verkehr und Kultur-Landschaft ist für die regionalen Akteure bis zum heutigen Zeitpunkt handlungsleitend. Die Implementierung der definierten Projekte (vgl. Kap. 7.1.9) wurde durch die Geschäftsstelle bis 2004 und wird seit 2005 durch die GmbH durchgeführt, begleitet oder unterstützt. Die definierten und neu hinzugekommenen Projekte orientieren sich am übergeordneten Leitbild, die Wirtschaftsregion zum Wachstumsknoten von nationaler Bedeutung im Verdichtungsraum Chemnitz-Zwickau innerhalb der Metropolregion Sachsendreieck zu entwickeln. Das Engagement der Gebietskörperschaften für die Ziele der WIREG wird durch die Gründung der GmbH im Herbst 2004 und die damit einhergehende Ressourcenerweiterung deutlich. Dass es zu diesem Schritt ein längerer Weg war, wird durch die begleitende Evaluation aus dem Jahr 2000/2001 deutlich. Hierin wurde zunächst eine Veränderung der Rechtsform kritisch bewertet, da die politische Zustimmung zu diesem Zeitpunkt nicht gegeben schien. Erst nach zwei Jahren sollte die Diskussion noch einmal aufgenommen und die Vor- und Nachteile anderer Rechtsformen geprüft werden (Regionomica 2001: 10). Auf einer Klausurtagung im Jahr 2002 zur Zukunft der WIREG, an der die Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung teilnahmen, wurde eine Vertiefung der Kooperation, spezialisierte Zuständigkeiten der WIREG und die Gründung einer GmbH beschlossen (Dietrich 10.06.2005). Mit dieser Entscheidung wurde auch das Ziel verfolgt, die Institution WIREG für Akteure außerhalb der Verwaltung zu öffnen. Bis zum endgültigen Start der GmbH dauerte es jedoch noch zwei Jahre. Nachfolgende Abbildung stellt die zentralen Institutionen des Regionalmanagements vereinfacht in einem Organigramm dar.

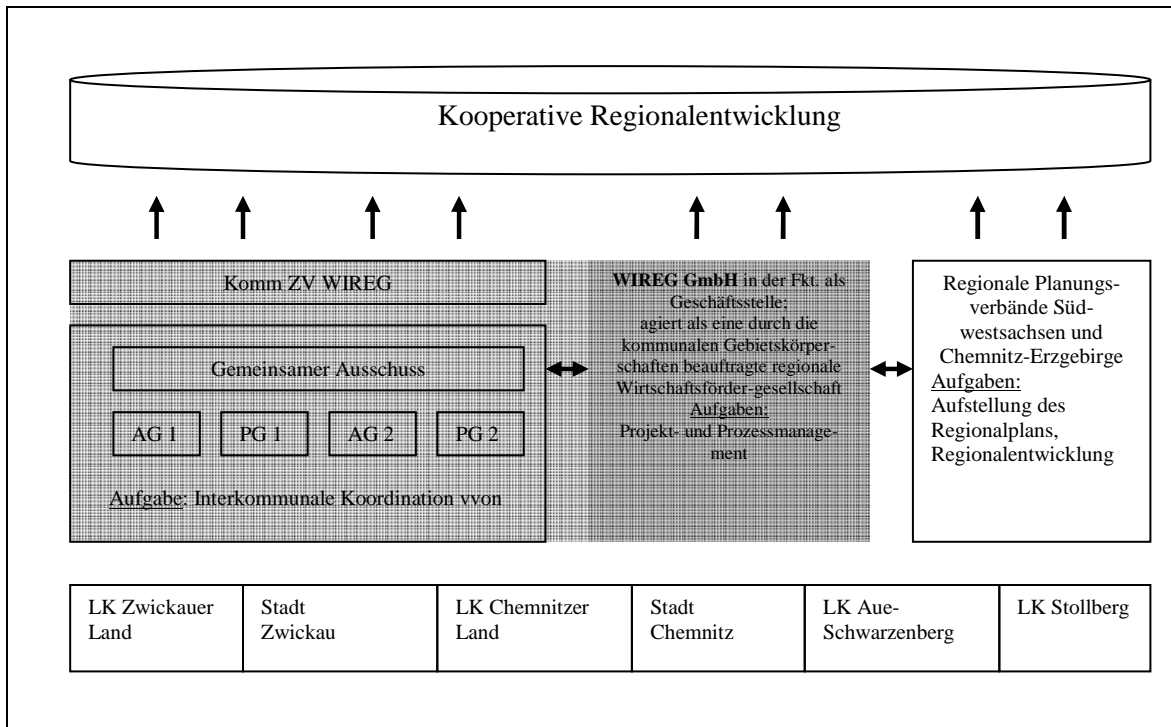


Abb. 7.2: Struktur des Regionalmanagements in der Region Chemnitz-Zwickau

Quelle: eigene Darstellung.

Mit der Gründung der WIREG GmbH zum 01.11.2004 blieb die Zweckvereinbarung bestehen (vgl. Kap 7.1.4). Die WIREG GmbH versteht sich als ausführendes Organ der Wirtschaftsregion. Herr Dietrich (10.6.2005) lobt im Vor-Ort-Gespräch, dass durch die GmbH-Gründung und die damit verbundene personelle Erweiterung eine weitergehende und spezialisierte Kompetenz zur Verfügung steht. Allerdings kommen die Verfasser eines Gutachtens zur Bewertung der Marketingaktivitäten der WIREG noch im April 2005 zu folgendem Urteil: „Insgesamt ist auch heute nicht ganz klar ersichtlich, in welche Richtung und mit welchem Anspruch im Spektrum von Regionalparlament, Entwicklungsagentur, Regionalmanagementträger, Regionalmarketingstelle, interkommunaler Wirtschaftsförderdienst, Existenzgründerberatung und Innovationsnetzwerk sich die WIREG GmbH weiterentwickeln will.“ (Callies/Jurczek 2005: 3) Die Gutachter kommen bei der Vielfalt der durch die WIREG bearbeiteten Projekte zu dem Schluss, dass das Aufgabenprofil am ehesten dem Wesen einer regionalen Entwicklungsagentur entspricht. Aus Sicht des Autors wurden mit den bearbeiteten Projekten zu den Themenfeldern Regionalmanagement, EU-Projektmanagement, Standortmarketing und Unternehmensservice und unterstützt durch eine auf Dauer angelegte Öffentlichkeitsarbeit (Pressemitteilungen und Newsletter) Standards gesetzt, die zur weiteren Festigung der WIREG beigetragen haben.

7.1.6 Beteiligung

Durch schriftliche Befragungen, Workshops und Regionalforen wurde eine Beteiligung der regionalen Akteure bei der REK-Erstellung sichergestellt. Anregungen und Ideen der regionalen Akteure insbesondere aus der Wirtschaft, Verwaltung sowie Wissenschaft und Forschung wurden konsequent aufgegriffen und gemeinsam durch externe Bearbeiter und regionale Akteure in mehreren Diskussionsschleifen überarbeitet und weiterentwickelt. Methodisch kamen bei der Koordination schriftliche Befragungen, Workshops und Fachgespräche zu Abstimmungen zum Einsatz (Prognos/PSV/TU Chemnitz 1999: 3).

Nach dem REK-Prozess ist die Beteiligung in zwei Ebenen zu untergliedern. So sind die themenbezogene Beteiligung auf der Projekt- und Arbeitsebene von der Beteiligung eines breiteren Akteurspektrums bei den jährlich stattfindenden Regionalkonferenzen zu unterscheiden. Gilt es durch einzelne Projekte konkrete Sachlösungen herbeizuführen, so dienen die Regionalkonferenzen oft dazu, übergeordnete Herausforderungen zu thematisieren,²⁵ externe Referenten hierzu zu gewinnen und eine möglichst große Öffentlichkeitspräsenz zu erzielen.

Eine themenabhängige Beteiligung auf der Arbeits- und Projektebene ist allein schon durch die Inhalte der Projekte notwendig. So baut bspw. das Projekt Regionales Flächenmanagement (vgl. Kap. 7.1.8) stark auf die Mitarbeit der kommunalen Gebietskörperschaften sowie der regionalen Planungsverbände auf. Andere Projekte wie das von der EU mitfinanzierte INTERREG IIIB Projekt „TECHNOMAN perspectives“ oder der erstmalig im Jahr 2005 ausgelobte „regionale Wachstumspreis“ beziehen andere Akteure in die Projektumsetzung ein. Die jeweiligen Ansprechpartner der WIREG GmbH zu den einzelnen Projekten werden auf der Website der WIREG benannt.

7.1.7 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Ein Regionalmarketing basierend auf einem umfassenden Strategiepapier, gab es für die Region bis zum Jahr 2004 nicht. Da abgestimmte Aktivitäten eher sporadisch und durch den „Geist des Machens“ (Callies/Jurczek 2005: 97) geprägt waren, wurde noch vor der Gründung der WIREG GmbH eine Evaluation der bisherigen Marketingaktivitäten in der Wirtschaftsregion bei der TU Chemnitz in Auftrag gegeben. Die Studie benennt mit der Kommunikationspolitik einen wesentlichen Pfeiler des Regionalmarketings und ordnet die in der Region bis zu diesem Zeitpunkt durchgeführten Maßnahmen den unterschiedlichen Bestandteilen Werbung, Verkaufsförderung und Öffentlichkeitsarbeit/Public Relation zu, bewertet bis dahin durchgeführte Maßnahmen und benennt Handlungspotenziale (Callies/Jurczek: 2005: 15ff.).

Eine Auswahl der Aktivitäten, die in den vergangenen Jahren bereits durchgeführt und insbesondere seit der GmbH-Gründung intensiviert wurden, soll nachfolgend dargestellt werden. So präsentiert sich die Region mit einem eigenen Messestand jährlich auf den drei **Messen** INTEC-Industriefachmesse Chemnitz, Hannover Messe und Zuliefer-Messe Leipzig und bietet Unternehmen aus der Region die Gelegenheit, sich zu präsentieren. Das der Präsentation zugrunde liegende regionale Messekonzept markiert ein umgesetztes Projekt, das im REK formuliert worden war.²⁶ Positiv ist, dass das separat über die GRW geförderte Regionalmanagement Erzgebirge – getragen von der Wirtschaftsfördergesellschaft Annaberg GmbH – zunehmend gemeinsam auf den Messen mit der WIREG agiert (Ließke, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Annaberg GmbH: 8.6.2005). In dem sechs Mal im Jahr erscheinenden **Newsletter** „WIREG aktuell“ wird über Messebeteiligungen, Innovationen aus der Region, aktuelle Projekte und sonstige relevante Themen berichtet. Darüber hinaus werden die Gebietskörperschaften vorgestellt. Die erfolgreiche Ausstellung „100 Jahre Automobil in der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau“, u.a. präsentiert in der sächsischen Landesvertretung in Berlin und Brüssel und die neue Imagebro-

25 So wurden beispielsweise in den vergangenen Jahren die Themen Wirtschaft und Mobilität und demographischer Wandel auf den Regionalkonferenzen diskutiert.

26 Im Oktober 1999 wurde durch den Gemeinsamen Ausschuss ein regionales Messekonzept verabschiedet (Regionomica 2001:18).

schüre (inkl. audiovisueller Präsentation auf CD) stellen darüber hinaus die wesentlichen Instrumente für ein **Regionalmarketing nach Außen** dar, durch das sich die Region präsentiert und ihr Image zu verbessern sucht.

Neben den Webseiten der Städte, Gemeinden und Landkreise ist die Region durch folgende Seiten <http://www.suedwestsachsen.de>, <http://www.rpv-ce.de/>, <http://www.chemnitz-zwickau.de>, <http://www.100jahreauto.de/>, <http://www.rpv-suedwestsachsen.de> im Internet präsent.²⁷

Neben den Amtsblättern der Gebietskörperschaften, der Website der WIREG, den hier zu findenden Pressemitteilungen und dem Newsletter informiert die Wirtschaftsregion zu besonderen Ereignissen durch Beilagen und Anzeigen in der **Regionalpresse**. Solche besonderen Ereignisse sind bspw. die jährlich zu aktuellen Themen stattfindenden Regionalkonferenzen, an denen Gäste aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung teilnehmen.²⁸ Demnach sind, wenn auch nur bedingt auf einer strategischen Basis, verschiedene Instrumente des **Regionalmarketing nach Innen** in der Region etabliert.

7.1.8 Lernende Region

Die Region Chemnitz-Zwickau ist bzw. war im interregionalen Erfahrungsaustausch auf nationaler und internationaler Ebene durch die Teilnahme an Bundeswettbewerben und durch zwei INTERREG-Projekte aktiv. Sie ist Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft deutscher Regionalinitiativen (AdR), die als Plattform zum Erfahrungsaustausch deutscher Regionalinitiativen agiert. Zudem wurde mit dem regionalen Wachstumspreis im Jahr 2005 zum ersten Mal ein eigener regionaler Wettbewerb ausgelobt.

Auf der Weltkonferenz der Städte „URBAN 21“ wurde im Juli 2000 in Berlin die Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau als einzige Region in den NBL mit dem ersten Preis im **Wettbewerb „Regionen der Zukunft“** ausgezeichnet. Die erfolgreiche Teilnahme an dem Wettbewerb, der Ende der 1990er Jahre durch das BBR durchgeführt worden war, hat zu einer positiven Innen- und Außenwirkung geführt und die weitere regionale Zusammenarbeit besonders positiv unterstützt (Dietrich 10.6.2005) Bis heute wirbt die WIREG mit dem Titel „Region der Zukunft“.

Im Jahr 2004 wurde das Projekt „Regionales Flächenmanagement“ als eines der förderungsfähigen **Modellvorhaben der Raumordnung** (MORO) zu den Themen „nachhaltige Siedlungsentwicklung“ und „Infrastruktur und demographischer Wandel“ ausgewählt. Dieser bundesweit ausgeschriebene Wettbewerb wird durch das BBR ausgelobt. Die WIREG wird für einen 2-jährigen Zeitraum bei der Erarbeitung praxistauglicher Handlungsansätze für eine nachhaltige Entwicklung von Gewerbeflächen unterstützt. Das Projekt baut dabei auf den zuvor zumeist separat betrachteten Projekten „Ausgleichsflächenpool“, „Gewerbeflächenkonzept“ und „Brachflächenkonzept“ auf und versucht diese zu einem integrierten Flächenmanagementsystem weiterzuentwickeln (WIREG aktuell 8/2004: 2). Für die projektbegleitende Forschung wurde das An-Institut IREGIA e.V. von der TU Chemnitz gewonnen.

International engagierte sich die WIREG seit 2003 im INTERREG IIIB Projekt „**TECHNOMAN perspectives**“. In diesem Projekt wurde die Entwicklung von Wirtschaftsstandorten an transnationalen

27 Ein Anspruch auf Vollständigkeit wird hierbei ausdrücklich nicht erhoben.

28 Auf der 8. Regionalkonferenz, die am 22.11.2005 unter dem Motto „Demographische Chance“ im Landkreis Stollberg stattfand, wurden ca. 200 Vertreter aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft als Gäste gezählt.

Achsen in verschiedenen europäischen Regionen untersucht. Für die WIREG stand hierbei als regionale Komponente insbesondere die Verbesserung der Güterverkehrsverbindung zwischen den benachbarten Wirtschaftsregionen Karlsbad/CZ und Chemnitz-Zwickau im Mittelpunkt, deren Verbindung durch das Erzgebirge erschwert ist. Als transnationale Komponente des Projektes werden die regionalen Ergebnisse zu einem Handbuch mit strategischen Empfehlungen im Bereich der Wirtschaftsstandortentwicklung weiterverarbeitet (WIREG aktuell 8/2004: 3).

Derzeitig engagiert sich die WIREG als einer von elf Partnern aus acht Ländern im **Netzwerk Europäischer Automobilkompetenz** (NEAC). Das im Jahr 2005 begonnene INTERREG IIIC Projekt ist ebenfalls auf drei Jahre angelegt. Durch Studien sollen die Kompetenzen sowie die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten regionalen Automobilcluster europaweit verglichen und entsprechende Handlungsstrategien entwickelt werden. Die Position Sachsens als ein Standort der Automobilindustrie mit geografischem Schwerpunkt in der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau soll durch die Teilnahme an dem internationalen Projekt gesichert und ausgebaut werden (WIREG aktuell 9/2005: 1).

Eine **Evaluation** der sächsischen REK-Aktionsräume wurde im Jahr 2004 durch das Ministerium des Inneren in Auftrag gegeben. Die Umsetzung erfolgte 2004/05 im Verbund von Regioplan GmbH und Österreichischem Institut für Raumplanung. Darüber hinaus wurde im Jahr 2004 durch die WIREG eine externe Evaluation der Regionalmarketing-Aktivitäten in der Region ausgeschrieben. Aus beiden Studien resultieren diverse Hinweise und methodische Anregungen zu einer Optimierung des Tätigkeitsprofils der WIREG GmbH. Die Erarbeitung eines detaillierten Regionalmarketingkonzeptes wird angeregt (Callies/Jurzcek 2005: 93). Die Tatsache, dass eine Evaluation der Regionalmarketingaktivitäten in Auftrag gegeben wurde, verdeutlicht, dass ein ernsthaftes Interesse an der realen Einschätzung und der künftigen Verbesserung der bisherigen Marketingaktivitäten besteht.²⁹ Diese selbstkritische Einschätzung der WIREG ist grundsätzlich positiv zu bewerten. Seit dem Jahr 2005 greift darüber hinaus der Rechenschaftsbericht der WIREG GmbH als Kontrollmechanismus gegenüber der Gesellschafterversammlung.

7.1.9 Ergebnisse, Wirkungen und Effekte

Im Rahmen des REK-Prozesses wurden relevante Entwicklungsprojekte identifiziert, die durch den Gemeinsamen Ausschuss der Landräte und Oberbürgermeister im Jahr 1999 verabschiedet wurden. Für die insgesamt 28 regionalen Projekte wurde jeweils ein Arbeits- und Zeitplan mit konkreten Umsetzungsschritten, Zeithorizonten und Verantwortlichkeiten festgelegt (ÖIR/Regioplan 2005: 29).

Das konstante Festhalten an den Zielen und den im REK definierten Projekten seitens der regionalen Akteure ist als immens wichtig einzuschätzen und markiert ein spezifisches Erfolgskriterium der regionalen Zusammenarbeit. Durch den REK-Prozess ist es gelungen, ein verstärktes Vertrauen in der Region und kurze Kommunikationswege zwischen den Oberbürgermeister- und Landratsämtern und entsprechenden Fachverwaltungen zu etablieren. Die regionale Zusammenarbeit wurde durch den REK-Prozess und das erfolgreiche Abschneiden beim „Wettbewerb der Regionen“ bestärkt (Dietrich: 10.6.2005).

²⁹ Einschränkung bleibt jedoch festzustellen, dass bereits im Jahr 2001 in der begleitenden Evaluation zur Anfangsphase bei der Umsetzung des REK die dringende Notwendigkeit zur Erarbeitung eines regionalen Marketingkonzeptes betont wurde (Regionomica 2001: 14).

Zur Teilnahme am Wettbewerb hatte zunächst Prognos³⁰ die regionalen Akteure motiviert. Neben den vielfältigen Bemühungen aus der Region gilt das persönliche Engagement der Berater auch im REK-Nachfolgeprozess³¹ als zusätzliches Erfolgskriterium für das positive Abschneiden beim Wettbewerb „Regionen der Zukunft“ (Dietrich: 10.6.2005).

Durch die Definition regionaler Entwicklungsprojekte im REK konnten diese bei der Fördermittelakquisition unterstützt werden. Selbst wenn verschiedene Projekte auch ohne das REK umgesetzt worden wären, wurde doch durch die Aufnahme in das REK die herausgehobene Bedeutung und die Unterstützung durch die gesamte Region artikuliert. Das REK nimmt in diesem Fall eine Unterstützungs- und Anschubfunktion wahr. Zudem wurden durch Projekte, die während des REK-Prozesses entstanden sind und von der WIREG getragen werden, Know-how-, Image- und wirtschaftsstrukturelle Effekte erzielt (Regionomica 2001: 33f.). Auch wurde der interregionale Bekanntheitsgrad der Region erhöht (vgl. Kap. 7.1.7 und 7.1.8).

Durch die Gründung der GmbH und Projekten wie bspw. dem Modellprojekt zum regionalen Flächenmanagement ist zu hoffen, dass die interkommunale Konkurrenzen in der Region aus der Zeit der Diskussion um die BMW-Ansiedlung in Mitteldeutschland der Vergangenheit angehören und verstärkt mit einer Stimme gesprochen wird. Dass die Wirtschaftsförderung bei den einzelnen Landratsämtern bzw. den Städten erhalten bleibt, ist in diesem Kontext ambivalent zu betrachten.

Insgesamt kann festgehalten werden, dass die WIREG GmbH mit einem breiten Projektspektrum die Regionalentwicklung aktiv mitgestaltet. Dies gelingt ihr insbesondere in den Bereichen Wirtschaft und Verkehr, in denen sie vielfältige Projektaktivitäten entfaltet bzw. unterstützt. Im Bereich Wirtschaft reicht dieses u.a. vom regionalen Flächenmanagement, um passgenaue Flächen für Ansiedlungsvorhaben bzw. Ausgleichsflächen bereitzuhalten, über ein Willkommenspaket für Existenzgründer, Studien zur Nachfrage und Angebotssituation an Fachkräften bis hin zur Teilnahme am „Netzwerk Europäischer Automobilkompetenz“ (NEAC). Entscheidende Verkehrsprojekte, die durch die WIREG in Zusammenarbeit mit den IHK und RPV vorangetrieben werden bzw. realisiert wurden, sind u.a. der Bau der A 72 Chemnitz-Leipzig, der Südverbund Chemnitz zum Ziel einer Verkehrsentlastung der Chemnitzer Innenstadt, die Verbesserung der überregionalen Schienenanbindung der Region sowie die Verknüpfung von Stadt- und Regionalverkehr in der Region. Gerade im letzteren Bereich wurde durch das sog. „Chemnitzer Modell“ ein umsteigefreier, öffentlicher Nahverkehr aus der Chemnitzer Innenstadt mit der Citybahn nach Stollberg bzw. Glauchau ermöglicht. Auch die Verlängerung der Strecke der Vogtlandbahn vom Zwickauer Hbf. bis in das Stadtzentrum der Stadt war ein voller Erfolg in der Region (www.chemnitz-zwickau.de/index.php3, Stand: 1.3.2006).

7.1.10 Perspektiven

Die Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau GmbH eine „von unten“ gewachsene, freiwillige und im Konsens der Parlamente initiierte interkommunale Kooperation. Dass die Prozesspromotoren der regionalen Kooperation sich geduldig bis zu dem Moment Zeit genommen haben, da eine politische Zustimmung für eine stärkere Institutionalisierung vorhanden war, markiert ein entscheidenden

30 Die Mitarbeiter von Prognos, die das REK für die WIREG erarbeiteten, wurden wenig später Mitarbeiter der Regionomica Berlin GmbH.

31 Mit der begleitenden Evaluation der Anfangsphase der Umsetzung des REK für die WIREG wurde die Regionomica GmbH beauftragt. Die begleitende Evaluation wurde von denselben Mitarbeitern bearbeitet, die bei Prognos das REK für die WIREG erstellt hatten.

des Wesensmerkmal der regionalen Zusammenarbeit. Ob jedoch das neue Organisationsmodell mit zwei Geschäftsführern, welche diese Position jeweils nebenamtlich sowie an verschiedenen Standorten bekleiden, besonders förderlich ist, ist berechtigterweise in Frage zu stellen (vgl. Callies/Jurczek 2005: 95).

Ein Förderantrag zur Unterstützung des Regionalmanagements im Rahmen der GRW wurde durch das Sächsische Ministerium für Wirtschaft und Arbeit (SMWA) mit dem Hinweis zurückgewiesen, dass ein Regionalmanagement durch die WIREG GmbH bereits existiert (Noack, Referatsleiterin für regionale Entwicklungszusammenarbeit im SMWA: 7.6.2005). Auch ohne eine externe Förderung versucht die Region in jüngster Zeit durch eine verstärkte Messepräsenz oder bspw. die Ausstellung „100 Jahre Automobilbau“ ein zunehmend geschlossenes Profil nach Außen zu vermitteln, und durch zielorientierte Projekte (z.B. Netzwerk Europäischer Automobilkompetenz), an die große Tradition als Zentrum des deutschen Maschinenbaus und der Fahrzeugproduktion, anzuknüpfen. Eine verstärkte Kooperation mit der Regionalinitiative Südwestsachsen e.V. wäre hierzu wünschenswert.

Sowohl in der Evaluation durch das ÖIR/Regioplan als auch durch die TU Chemnitz wird die starke Verankerung der WIREG in der Verwaltung hervorgehoben. Dabei wird auf die Vorteile hingewiesen, gleichzeitig jedoch dazu aufgefordert, sich zukünftig noch viel stärker anderen Akteuren, wie den Bürgern und den regionalen Unternehmen zu öffnen (vgl. ÖIR/Regioplan 2005: 24; Callies/Jurczek 2005: 93). Mit dem „Willkommenspaket für Existenzgründer“, bei dem eine Kooperation mit den regionalen Sparkassen erfolgt sowie dem Projekt „WIREG Personal“, bei dem die Region mit der AutoVision GmbH Wolfsburg kooperiert, wurden im Jahr 2005 auch hier neue Wege bestritten. ÖIR und Regioplan rufen in der Evaluationsstudie dazu auf, die Möglichkeiten des Sponsorings (v.a. projektbezogen) voll auszuschöpfen, gestehen gleichzeitig jedoch ein, dass das Potenzial für Sponsoring in der Region als relativ gering einzuschätzen ist (vgl. ÖIR/Regioplan 2005: 24).

Perspektivisch beabsichtigt die WIREG stärker themenbezogen zu arbeiten. So soll zukünftig neben dem Automobilbau verstärkt die Textilindustrie im Blickfeld der Betrachtung stehen bzw. die Tourismusförderung als ein Aufgabenspektrum der WIREG untersucht werden (Dietrich, 10.6.2005). Darüber hinaus ist eine Überarbeitung des REK für das Jahr 2006 geplant. Die Planungen, die beiden RPV Südwestsachsen und Chemnitz-Erzgebirge zu einem Verband zu fusionieren, werden durch die WIREG intensiv unterstützt.

7.2 Region Magdeburg

7.2.1 Kurzportrait der Region

In der Region Magdeburg arbeiten die Landkreise Ohrekreis, Bördekreis, Jerichower Land und Schönebeck sowie die Landeshauptstadt Magdeburg verstärkt zusammen. Die Region befindet sich im nördlichen Teil des Bundeslandes Sachsen-Anhalt und ist monozentrisch durch die Landeshauptstadt geprägt. Über die Verkehrsachse A 2 (Dortmund-Hannover-Berlin), das Wasserstraßenkreuz bestehend aus Mittellandkanal und Elbe sowie die Bahnverbindungen Hannover-Braunschweig-Magdeburg-Berlin bzw. Hannover-Braunschweig-Magdeburg-Leipzig ist eine gute Erschließung gewährleistet. Über die A 14 ist die Region an den mitteldeutschen Raum Halle/Leipzig angebunden.


Die Wirtschaftsstruktur ist durch den Dienstleistungssektor sowie KMU mit Schwerpunkten in den Bereichen Maschinenbau, Automobilzulieferindustrie Ernährungswirtschaft, Biotechnologie und Bauwesen geprägt. Die Industriedichte ist mit einem Wert von 4,48 Unternehmen je 100 EW sehr

gering ausgeprägt. Auch der Anteil der FuE-Ausgaben am regionalen BIP liegt in der Region mit einem Wert von 0,24 % weit unter dem bundesdeutschen Durchschnitt.

Naturräumlich ist die Region durch Börde-, Wiesen- und Auenlandschaften geprägt. Weite Flächen der Region insbesondere im Südwesten, sind landwirtschaftlich genutzt. In der nachfolgenden Abbildung werden weitere ausgewählte Strukturdaten der Region vorgestellt.

Abb. 7.3: Profil der Region Braunschweig

Quelle: reson 2004, Niderröchsisches Landesamt für Statistik 2005, BBR 2005, eigene Bearbeitung.

	<p>Wirtschaft & Wissenschaft</p> <p>Regionales BIP 2003: 30.525 Mio. Euro BIP/EW 2003: 26.160 Euro Ø BIP/EW 2000 in den ABL: 26.600 Euro F&E-Ausgaben am BIP 2003: 6,2 % Exportquote 2003: 57,9 % Industriedichte/Hundert EW 2003: 10,89</p> <p>Patentanmeldungen/Tsd. Beschäftigte: 2,19³²</p> <p>TU Braunschweig: 13.000 Studierende³³ TU Clausthal: 2.800 Studierende³⁴ FH Braunschweig-Wolfenbüttel: Studierende³⁵</p>
<p>Arbeitsmarkt</p> <p>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Insgesamt): 385.606³⁶ davon: Landwirtschaft: 0,6 % Prod. Gewerbe: 42,5 % Dienstleistungen: 56,9 %</p> <p>Arbeitslosenquote Ø 2004: 11,2 % Arbeitslosenquote Ø in den ABL: 9,9 %</p>	<p>Raumstruktur</p> <p>1,17 Mio. EW³⁷ 5.078 km² Fläche 230 EW/km²</p> <p>→ Weite Teile der Region gelten nach dem ROB 2005 als <i>Zwischenraum mit Verdichtungsansätzen</i>; in der Peripherie der Region befinden sich <i>Zwischenräume geringer Dichte</i>.</p>

³² Der Wert gibt den Anmeldesitz wieder; der Wert ist ermittelt aus dem Ø der Jahre 1998-2000; die angegebene Zahl benennt den Wert für die Raumordnungsregionen Braunschweig (ROR 22), die mit der hier analysierten Region identisch ist.

³³ Stand WS 2005/2006.

³⁴ Stand WS 2005/2006.

³⁵ Stand WS 2005/2006.

³⁶ Stand 12/2004 bezogen auf das Arbeitsortprinzip.

³⁷ Stand 6/2004.

7.2.2 Kooperationsanlass/Impulse

Der im Jahr 1994 eingeführte Regionalisierungsansatz der Strukturpolitik in Sachsen-Anhalt sowie die im selben Jahr abgeschlossene erste Kreisgebietsreform bildeten den Ausgangspunkt der institutionalisierten Zusammenarbeit der Stadt Magdeburg mit ihren vier Umlandkreisen Ohrekreis, Bördekreis, Jerichower Land und Schönebeck im Rahmen der **Ständigen Regionalkonferenz Magdeburg (RKM)**. Die RKM wurde auf der Grundlage gleich lautender Kreistagsbeschlüsse als kommunale Arbeitsgemeinschaft mit festen Arbeitsgremien gebildet.

Hauptgrund für eine regionale Zusammenarbeit war der Handlungsbedarf, der sich aufgrund noch fehlender rechtlicher Planungsgrundlagen und raumordnerischer Konzepte und dem daraus bedingten konfliktreichen Stadt-Umland-Verhältnis zwischen der Landeshauptstadt und den Umlandkreisen zu Beginn der 1990er Jahre ergab. Hierzu hatte es bereits vor der Etablierung der RKM Versuche zu informellen Absprachen zwischen den politischen Entscheidungsträgern in der Region gegeben.

Die von der sachsen-anhaltischen Landesregierung in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre forcierte regionalisierte Strukturpolitik war zunächst in zwei Phasen untergliedert. Dabei beinhaltete die erste Phase: „Aufstellung eines regionalen Entwicklungskonzeptes“ (REK) in den Jahren 1995/1996 eine intensive Stärken-/Schwächen-Analyse. Die zweite Phase: „Aufstellung eines regionalen Aktionsprogramms“ (RAP) in den Jahren 1997/1998 beabsichtigte die Weiterentwicklung des REK und der dort skizzierten Entwicklungsleitlinien zu einem umsetzungsreifen Projektniveau. Seitens des zuständigen Wirtschaftsministeriums wurde eine umfassende Begleitung der Regionen im REK-/RAP-Prozess durch externe Berater unterstützt. Als sich herausstellte, dass die Regionen das mit der zweiten Phase angestrebte Konkretisierungsniveau nicht erreichten, wurde in einer zusätzlich konzipierten dritten Phase ab 1999 die Suche nach Umsetzungsträgern für die RAP-Projekte in den Vordergrund gestellt (Wegener 2000: 155). Die Finanzierung für die REK/RAP-Erarbeitung und den Aufbau von Regionalmanagementstrukturen ab 1999 wurde zu 80 % durch die Landesregierung übernommen, 20 % wurden durch die regionalen Auftraggeber finanziert (Wegener 2000:157).³⁸

Waren REK und RAP sehr stark auf Defizite infrastruktureller Art ausgerichtet, so wurden durch die 1999-2000 erarbeitete regionale Innovationsstrategie Altmark-Harz-Magdeburg (RIS-RAHM)³⁹ Handlungsempfehlungen für sieben „branchenbezogene Projektfelder mit Innovationspotenzialen“⁴⁰ definiert, von denen nachhaltige Effekte für die Regionalentwicklung ausgehen sollten und

38 Da diese jedoch Sachleistungen verrechnen konnten, wurden die Honorare für die externen Berater zu nahezu 100 % von der Landesregierung gezahlt (Wegener 2000:157).

39 Die Erarbeitung einer Regionalen Innovationsstrategie (RIS) wurde gemeinschaftlich durch die zwei Generaldirektionen *GD Regio* und *GD Enterprise* der Europäischen Kommission im Rahmen des *Art. 10 EFRE- und Innovations- und KMU-Programm* gefördert.

40 Als thematische Projektfelder wurden für die Region Altmark-Harz-Magdeburg, die dem IHK-Kammerbezirk Magdeburg identisch ist, die Bereiche: innovative Dienstleistungen, Umsetzung der Informationsgesellschaft, innovative Umwelttechnologien, Pflanzenbiotechnologie, Maschinen- und Anlagenbau, Medizin- und Pharmatechnik und die Ernährungswirtschaft bestimmt. Die Region Magdeburg bildet neben der Altmark und dem Harz einen Teilbereich des IHK-Kammerbezirkes Magdeburg.

sollen (vgl. tti 1999). Mit der Moderation und Begleitung des RIS-RAHM-Prozesses wurde die Technologietransfer und Innovationsförderung tti Magdeburg GmbH beauftragt.⁴¹ Die von der EU geförderte Studie basiert auf dem Innovationsansatz (Maier/Tödling 2002: 197f.) und beinhaltet somit Ansätze für Maßnahmen und Projekte, die es möglichst im Rahmen der im Jahr 2000 aufgelegten Landesinitiativen LIST und REGIO (vgl. <http://www.sachsen-anhalt.de/rcs/LSA>) bzw. des InnoREGIO-Wettbewerbs des Bundes zu fördern galt.

Im Jahr 2002 wurde die tti Magdeburg durch die Region mit der Wahrnehmung eines Regionalmanagements beauftragt.⁴² Der Auftrag umfasste den dreijährigen Zeitraum 2002-2004 und wurde durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) sowie das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt (MW LSA) im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe „Regionale Wirtschaftsförderung“ finanziert und stellte somit eine befristete Projektförderung dar.

7.2.3 Ziele und Strategien

Im Rahmen der RKM wurden 1994 die vier Arbeitsgruppen „Arbeitsmarkt und Wirtschaftsförderung“, „Abfallwirtschaft“, „Verkehr und ÖPNV“ sowie „Regionale Entwicklungsplanung“ gebildet, die eine regionale Koordination entsprechender Projekte sicherstellen sollten. Erstmals deutlich zum Einsatz kam die RKM bei der Erarbeitung eines regionalen Entwicklungskonzeptes (REK) und dem darauf basierenden regionalen Aktionsprogramm (RAP), welches ein regionales Leitbild beinhaltet und Maßnahmenvorschläge formuliert. Die Erarbeitung des Konzeptes und Aktionsprogramms wurde an die Prognos GmbH Berlin vergeben, die mit der Erarbeitung sowohl Gutachter- als auch Moderationsfunktionen übernahm. Das Konzept wurde in intensiver Zusammenarbeit zwischen Vertretern der RKM und Prognos GmbH in den Jahren 1995-1996 erstellt. Folgendes **Leitbild für die (Wirtschafts-) Entwicklung der Region Magdeburg** wurde 1996 beschlossen: „Wachstumsorientierte Produktions- und Dienstleistungsregion im Kreuzungsbereich wichtiger Verkehrswege und -träger, in der die vielfältigen und traditionellen Potentiale der Teilräume kooperativ miteinander verbunden sind und synergetisch angeboten werden.“ (Prognos 1996b: 4) Die drei untergeordneten **Handlungsleitlinien**

- Ausbau der Region zum wichtigsten Verkehrs-, Logistik- und Distributionskreuz in den neuen Bundesländern,
- Ausbau und Vernetzung der wirtschaftsnahen (technologieorientierten) Infrastruktureinrichtungen und Tourismusprojekte,
- Initiierung einer „Standortinitiative Region Magdeburg“

wurden durch 26 Projekte umgesetzt, die anhand von Projektblättern durch den Gutachter bzgl. ihrer Finanzierungsmöglichkeiten, erwarteten Effekte (ökonomisch, ökologisch, sonstige), Engpassfaktoren, Machbarkeit und Prioritätensetzung bewertet wurden (Prognos 1996b: 8f.). Im Nachfolgeprozess galt es, durch die RKM die Umsetzung der Projekte zu verfolgen. Folgende Aufgabenstellung liegen der RKM zugrunde: (vgl.: <http://www.regionmagdeburg.de>; Stand 1.3.2006):

41 Vor dem Hintergrund, dass der Anteil der FuE-Ausgaben am regionalen BIP (vgl. Kap. 7.2.1) in der Region im Bundesvergleich unterdurchschnittlich ausfällt, erscheint die Beauftragung einer Technologietransferinstitution zur Moderation der RIS-RAHM sowie der späteren Durchführung des Regionalmanagements als sehr sinnvoll.

42 Eine 1½-jährige über den EFRE anteilig finanzierte Regionalmanagementförderung war dem bereits voraus gegangen, die jedoch hier nicht näher betrachtet wird.

- Förderung einer interkommunalen Zusammenarbeit über Koordinierung, Bündelung sowie Kooperations- und Konsensbildung regionaler Maßnahmen,
- zielgerichteter Einsatz eigener Mittel, der Fördermittel von EU, Bund und Land mit möglicher Ausschöpfung von Förderungshöchstsätzen,
- kooperative Wirtschaftsförderung, um Investoren erfolgreiche Entwicklungsmöglichkeiten in der und für die Region zu bieten,
- wirtschaftsnaher Infrastrukturausbau einschließlich der Entwicklung ökologischer, sozio-ökonomischer und verkehrlicher Prozesse,
- Förderung regional bedeutsamer Projekte und Unterstützung standortübergreifender Planungen bis hin zur gemeinsamen Abstimmung über Vermarktung und Vernetzung von Industrie- und Gewerbeflächen,
- Erschließung neuer regionspezifischer Ideen und ungenutzter Handlungspotenziale.

Als im Jahr 2002 durch das BMWA eine dreijährige Regionalmanagement-Projektförderung für die Region bewilligt wurde, galt es fortan, „auf der Basis vielfältiger Innovationen eine nachhaltige Stärkung der Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erreichen“ (Region Magdeburg 2003: 1). Mit dem Regionalmanagement wurde auf dem, in der RIS formulierten Leitbild „Regionales Bündnis für Innovation – Stärkung historisch gewachsener Forschungs- und Technologiepotenziale sowie Entwicklung neuer Ansätze einer durch Innovation geprägten Regionalentwicklung“ aufgebaut (tti 1999). Die daraus abgeleitete Regionalmanagementstrategie wurde insbesondere auf die Unterstützung der in der Region etablierten und sich entwickelnden Unternehmen ausgerichtet. Sie markiert damit einen auf Unternehmen bezogenen regionalpolitischen Ansatz und hat mit dem im RAP definierten Maßnahmen nur bedingt etwas zu tun.

Unter dem Motto „Innovation für die Region“ wurden folgende Schwerpunkte für das Regionalmanagement definiert (RKM 2002: 2):

- Bildung von thematischen Netzwerken und Wertschöpfungsketten,
- Entwicklung innovativer Erzeugnisse, Technologien und Verfahren,
- Pilotvorhaben zur Förderung technologiebezogener Produktentwicklungen und Existenzgründungen,
- Stärkung der Forschungs- und Entwicklungsbasis von KMU.

Insbesondere mit der Existenz der RIS RAHM konnte auf eine Reihe konsensual abgestimmter Projekte zurückgegriffen werden. Die mit dem Regionalmanagement beauftragte tti Magdeburg GmbH war bereits als Moderatorin des RIS RAHM-Prozesses in Erscheinung getreten. Dass ihr zum späteren Zeitpunkt die Aufgabe der Regionalmanagements übertragen wurde, war aus diesem Grund nahe liegend.

Mit den zuvor genannten Schwerpunkten ist das die tti Magdeburg GmbH prägende Profil unverkennbar, d.h. die Region hat ihre Regionalmanagementaktivitäten sehr stark auf den Technologietransfer und die Innovationsförderung ausgerichtet. Hierauf haben sich die politischen Entscheidungsträger in der RKM verständigt. Inhaltlich wurde ein Themenfeld für das Regionalmanagement ausgewählt, das von den Gebietskörperschaften nicht oder nur unzureichend abgedeckt wird. Lediglich am Rande wurden Aufgaben des Regionalmarketings in die Arbeit der tti Magdeburg GmbH integriert.

7.2.4 Institutionalisation und Finanzen

Die Ständige Regionalkonferenz Magdeburg (RKM) entspricht dem Zusammenarbeitstyp einer interkommunalen Kooperation (vgl. Kap. 4.4.1). Ihr liegt ein öffentlich-rechtlicher Verwaltungsvertrag zugrunde. Als kommunale Arbeitsgemeinschaft verfolgt sie demnach die im vorigen Kapitel beschriebenen Aufgaben. Sie setzt sich aus einer Lenkungsgruppe (LG) und vier Arbeitsgruppen (AG) zusammen. In der LG sind die politischen Entscheidungsträger in Person der vier Landräte der Umlandkreise und des Oberbürgermeisters der Stadt Magdeburg vertreten. Die Vertreter der LG kommen vierteljährlich zusammen. Entscheidungen werden einvernehmlich getroffen. Die LG fungiert als das oberste Verwaltungs-, Weisungs- und Kontrollorgan der RKM. Derzeitig existieren die vier Arbeitsgruppen „Wirtschaftsförderung“, „Abfallwirtschaft“, „Verkehr und ÖPNV“ und „Internet“. Sie treffen sich in sechs- bis achtwöchigen Zeitabständen und setzen sich aus je einem Vertreter der betreffenden Gebietskörperschaften zusammen. Die AGs erfüllen die Aufträge und Vorschläge von der LG, bereiten Entscheidungen vor bzw. führen sie nach Weisung aus und legen ihre Arbeitsergebnisse der LG vor. Die Geschäftsstelle der RKM ist bei der regionalen Planungsgemeinschaft Magdeburg, die für die Regionalplanung zuständig ist, angesiedelt. Die kommunalisierten **regionalen Planungsgemeinschaften (RPG)**⁴³ wurden in Sachsen-Anhalt erst 2001 in Folge des novellierten Landesplanungsgesetzes vom 28.4.1998 ins Leben gerufen (Groß, Leiter der Regionalen Planungsgemeinschaft: 14.6.2005). Bis dahin war die Regionalplanung bei den Regierungspräsidien angesiedelt. Das Regierungspräsidium Magdeburg agierte sowohl im REK/RAP-Prozess als auch im RIS-RAHM-Prozess als Fachpromotor. Im RIS-RAHM-Prozess übernahm es zudem die Rolle als Prozess- und Machtpromotor, da die Innovationsstrategie durch das Regierungspräsidium mitinitiiert wurde.

Die Zusammenarbeit in der RKM ist durch Akteure aus der Verwaltung geprägt. Nur themenbezogen werden externe Akteure zu Sitzungen der AGs eingeladen. Gemeinsam von der tti Magdeburg GmbH und der AG Wirtschaftsförderung der RKM ging 2002 die Initiative zur Beantragung der Förderung für ein Regionalmanagement im Rahmen der GRW aus. Stellvertretend für die RKM beantragte die Stadt Magdeburg als Projektträgerin die Förderung. Damit war die Stadt für die formale Gesamtabwicklung des Regionalmanagements zuständig. Mit der Durchführung wurde die tti Magdeburg GmbH beauftragt (Marxmeier, Dezernat für Wirtschaftsförderung, Tourismus und Regionalentwicklung der Stadt Magdeburg: 14.6.2005). Anders als die AGs in der RKM ist die tti Magdeburg GmbH als Regionalmanager nicht nur der LG turnusmäßige rechenschaftspflichtig, sondern auch dem Projektträger und einem für die Förderlaufzeit gebildeten Projektbeirat, der über die umzusetzenden Projekte entscheidet. Durch die Einbindung der AGs der RKM in den Projektbeirat wurde eine formale Mitbestimmung der vier Umlandkreise und der Stadt Magdeburg bzgl. der im Regionalmanagement zu forcierenden Projekte gewährleistet.⁴⁴ In der Umsetzung wurde die Arbeit des Regionalmanagements jedoch stark durch den Förderantrag, und die Projektideen der tti Magdeburg GmbH bestimmt.

43 Gemäß dem LPIG LSA vom 28. April 1998 sind seit Inkrafttreten des Gesetzes die Landkreise und kreisfreien Städte Träger der Regionalplanung. In Sachsen-Anhalt wurden fünf regionale Planungsgemeinschaften als kommunale Zweckverbände geschaffen, darunter die Regionale Planungsgemeinschaft Magdeburg (RPG), die mit der Region Magdeburg und der RKM identisch ist.

44 Die AG Wirtschaftsförderung war mit allen fünf Mitgliedern vertreten und erhielt somit ein deutlicheres Gewicht gegenüber den anderen AGs.

Das Regionalmanagement wurde mit einem Gesamtprojektvolumen von 575,2 Tsd. Euro für die Förderlaufzeit von 2002-2004 ausgestattet. Der GRW-Zuschuss belief sich hierbei auf 460 Tsd. Euro. Der restliche Anteil wurde durch Eigenanteile der Gebietskörperschaften, proportional gemäß der Einwohnerzahl, sichergestellt. Somit standen dem Regionalmanagement jährlich ca. 192 Tsd. Euro zur Verfügung. Davon wurden ca. 80 % für Personalkosten im Rahmen des Projektmanagements verwendet. Die übrigen 20 % standen für die Marketing- und Öffentlichkeitsarbeit sowie interregionale Zusammenarbeit bzw. externe Expertentätigkeiten zur Verfügung. Mit dem Regionalmanagement waren zwei Mitarbeiter hauptamtlich beschäftigt, die projektbezogen durch verschiedene Mitarbeiter der tti GmbH unterstützt wurden. Nach dem Auslaufen der Regionalmanagementförderung wurde eine Fortführung bis Ende 2006 beantragt, die jedoch erst nach einer nahezu 1-jährigen Unterbrechung des Regionalmanagements im November 2005 bewilligt worden ist.⁴⁵ Die Fortsetzung der Regionalmanagementaktivitäten aus einer eigenständigen Finanzierung durch die Gebietskörperschaften und Sponsoringgelder wäre – selbst mit einem reduzierten Budget – nicht erfolgt (Richter, 21.7.2005). Es ist offensichtlich, dass entweder der Wert der Regionalmanagementaktivitäten aus Sicht der Kommunen und Landkreise als zu gering oder die Aufwendungen seitens der Gebietskörperschaften bei einer eigenständigen Finanzierung als zu hoch eingeschätzt werden. Eine politische Diskussion über die Bildung einer regionalen Entwicklungsagentur gibt es in der Region nicht.

7.2.5 Organisation und Prozesssteuerung

Bei der Erstellung des REK/RAP hat es eine klare Aufgabenteilung zwischen den regionalen Akteuren und den externen Beratern gegeben. Während die externen Berater mit der vollständigen Ausarbeitung von REK und RAP (Aufbereitung des Datenmaterials, Stärken-Schwächen-Analyse, Leitbilder/Visionen entwickeln, Prioritätensetzung, Maßnahmenkatalog, Umsetzungsvorbereitung) sowie der wissenschaftlich-konzeptionellen Unterstützung von Lenkungsgruppe, Beirat und Arbeitsgruppen beauftragt waren, galt es für die regionalen Akteure, die notwendigen Eigenmittel und Organisationsstrukturen bereitzustellen und die Berater mit den notwendigen Unterlagen und Datenbeständen zu versorgen. Das lokalpolitische Engagement war demzufolge auf das notwendige Maß reduziert.

Die Entwürfe zu REK und RAP wurden innerhalb zweier Regionalkonferenzen diskutiert. Der Teilnehmerkreis war hierbei stark durch Verwaltung und Politik und weniger durch die Wirtschaft geprägt. Die endgültige Fassung des REK und der RAP wurde durch den Stadtrat und die Kreistage im Herbst 1996 beschlossen. Im Fortlauf wurden bestimmte Projekte aus dem RAP ausgewählt und den Arbeitsgruppen der RKM als Grundlage ihrer weiteren Tätigkeit zugeordnet. Besondere Projekte waren bspw. die Initiierung eines Teilentwicklungsplans „Umgebung Elbe-Park“ oder die Erarbeitung eines regionalen Standortatlas. Während die Zusammenarbeit in der RKM zunächst ausdrücklich informell organisiert war, verlagerten sich sektoral die Aktivitäten seit 1998/99 immer stärker auf die Bildung verbindlicherer Formen interkommunaler Zusammenarbeit. So wurde die Zweckvereinbarung zur Restabfallbehandlung unterschrieben, der Zweckverband „Regionale Pla-

45 Aus Mitteln der tti wurde das Regionalmanagement 2005 in einer Weise fortgesetzt, dass begonnene Projekte im Rahmen der eingeschränkten Möglichkeiten fortgesetzt wurden. Als Schwerpunkte der neuen Förderperiode wurden (1) die Bestimmung, Konzeptentwicklung und Evaluierung regionaler Entwicklungsschwerpunkte, (2) die Erbringung von konkreten Leistungen mit wirtschaftlichen und sozialen Ergebnissen für die Unternehmen und die Region, (3) die Verbesserung der Außenwirkung und des Images der Region und (4) die Schaffung von Voraussetzungen zur Sicherung eines selbsttragenden Regionalmanagements nach Auslaufen der direkten Förderung formuliert. Auf die neue Förderperiode wird in der hier dargelegten Betrachtung nicht mehr eingegangen.

nungsgemeinschaft Magdeburg“ (RPG) gebildet sowie die Installation eines Regionalmanagements vorbereitet. Die Geschäftsstelle RKM, zeitweilig beim Ohrekreis angesiedelt, wurde dem Sitz der RPG Magdeburg angegliedert.

Seit der Übertragung des Regionalmanagements im Jahr 2002 auf die tti Magdeburg GmbH standen durch die Förderung finanzielle und personelle Ressourcen für ein operationelles Regionalmanagement zur Verfügung. Die Arbeit der tti als Regionalmanagementbüro gestaltete sich projektorientiert und basiert auf einem Arbeits-, Zeit- und Erfolgsplan zur Umsetzung innovativer Projekte. Nachfolgende Abbildung verdeutlicht die für diese Analyse zentralen Institutionen des Regionalmanagements in der Region Magdeburg.

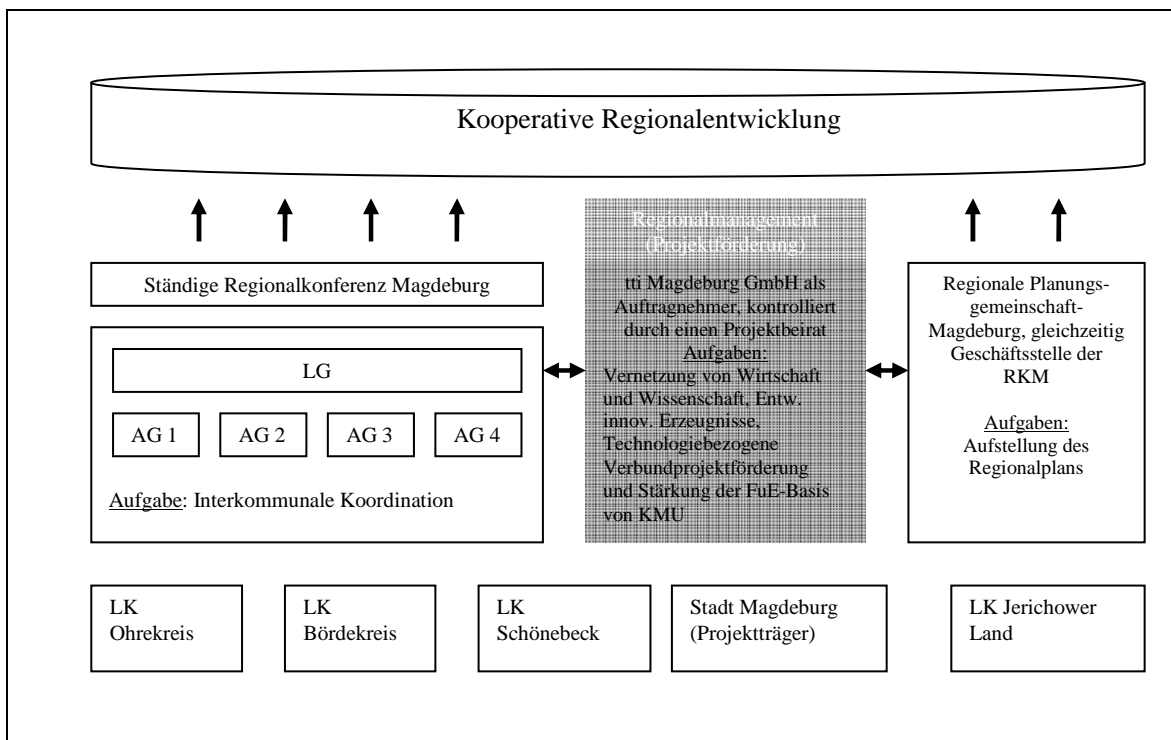


Abb. 7.4: Struktur des Regionalmanagements in der Region Magdeburg

Quelle: eigene Darstellung.

Die Regionale Planungsgemeinschaft (RPG) Magdeburg und die AGs der RKM waren als Fachpromotoren in den Projektbeirat des Regionalmanagements eingebunden und somit in den Regionalmanagementprozess involviert.

Mit der derzeitigen Aufstellung des Regionalplans und entsprechenden Beteiligungsverfahren ist die RPG gänzlich ausgelastet, so dass eigene Initiativen bzgl. der Regionalentwicklung von ihr nicht ausgehen (Herr Groß, 14.6.2005). Auch die Vertreter der Landkreise und der kreisfreien Stadt, die in der RKM organisiert sind, lassen gemeinsame Initiativen zu regionalen Entwicklungsprojekten vermissen.

Kritisch gestalteten sich in den vergangenen zwei Jahren hierfür die Rahmenbedingungen. Nach einer lang anhaltenden Debatte um die Kreisgebietsreform in Sachsen-Anhalt wurde diese durch das Gesetz zur Kreisgebietsneuregelung im Herbst 2005 beendet.⁴⁶ Demnach werden die derzeit existierenden 21 Landkreise auf 11 Landkreise im Jahr 2007 reduziert. Dies hat auch unmittelbare Auswirkungen auf die regionale Zusammenarbeit in der Region, da mit den neuen Kreisen „Börde“, „Salzland“ und „Anhalt-Jerichow“ größere Verwaltungsstrukturen im Umland der Stadt Magdeburg entstehen, die mit großer Wahrscheinlichkeit versuchen, eigene Wege zu gehen. Eine geplatzte Fusion der Kreissparkassen, das Scheitern einer intensivierten Zusammenarbeit der Magdeburger Marketing, Kongress und Tourismus GmbH mit dem Tourismusverband Elbe-Heide-Börde e.V., die negative Reaktion von Seiten der Landkreise Jerichower Land und Schönebeck bzgl. der Entwicklung eines gemeinsamen regionalen Webportals (vgl. Kap. 7.2.6) und die Initiative zur Bildung einer gemeinsamen Wirtschaftsfördergesellschaft Salzland GmbH ohne Berücksichtigung der bisherigen Zusammenarbeitsbemühungen in der Region Magdeburg im Jahr 2005 stehen hierfür beispielhaft (Marxmeier, 14.6.2005). Das Vorhandensein unterschiedlicher GRW-Höchstfördersätze in den einzelnen Landkreisen der Region ist aufgrund des impliziten Wettbewerbs eher hinderlich für eine verstärkte Zusammenarbeit in der Wirtschaftsförderung hinderlich, als dass es ihr dient.

7.2.6 Beteiligung

In der Region Magdeburg ist die regionale Zusammenarbeit maßgeblich durch die Verwaltung geprägt. Eine Beteiligung gesellschaftlicher Akteure findet nur in einem bedingten Maß statt. Wenn dies der Fall war, handelte es sich um Informationsveranstaltungen wie bspw. die Regionalforen 1995 und 1996 zum Zweck der Vorstellung von REK und RAP oder die Landeskonferenz REGIONEN 2000, auf der das Förderprogramm der Landesinitiative REGIO im Frühjahr 2000 präsentiert wurde. Anders war dies bei kleineren Regionalkonferenzen im Rahmen der RIS-RAHM-Erarbeitung, bei der die Verwaltung stark mit Unternehmen unter Zuhilfenahme des intermediären Moderators tti Magdeburg zusammenarbeitete. Neuland wurde mit der Regionalkonferenz im Jahr 2004 bestritten, auf der der 1. Regionalpreis für innovative Unternehmen der Region durch die RKM verliehen wurde. Der Wettbewerb sollte neben der Auszeichnung auch dazu dienen, die Unternehmen für deren Verantwortung für die Region zu sensibilisieren. Eine Fortsetzung dieser Bemühungen blieb im Jahr 2005 jedoch aus. Aktivierende Aktionen zu einer breiteren Beteiligung von Akteuren zum Ziel einer kooperativen Regionalentwicklung wurden mit Ausnahme von branchenbezogenen Innovationsforen und den beschriebenen Veranstaltungen nicht durchgeführt. Insbesondere Partnerschaften zu Akteuren aus dem sozialen und kulturellen Bereich sind deutlich ausbaufähig.

Seit 2002 ist eine institutionelle Beteiligung regionaler Interessenvertreter über den Projektbeirat des Regionalmanagements gewährleistet. Im Beirat sind auch Vertreter aus den AGs der RKM vertreten. Der Kontakt zu den Unternehmen der Region wurde im Rahmen der Regionalmanagementprojektförderung intensiv gepflegt. Aufgrund der Funktion der tti Magdeburg GmbH als regionale Technologietransfer- und Innovationsfördergesellschaft und nicht zuletzt aufgrund ihrer Gesellschafterstruktur⁴⁷ handelt es sich hierbei um ein originäres Anliegen der GmbH. Aufgrund der spezifischen Ausrichtung des Regionalmanagements in der Region fehlt es möglicherweise jedoch an

46 LKGebNRG vom 11. November 2005, GvBl. 60/2005.

47 Gesellschafter der tti Magdeburg GmbH sind die IHK Magdeburg sowie die Rationalisierungs- und Innovationszentrum Sachsen-Anhalt GmbH.

Themen, die ein verstärktes Engagement der Kommunen für die Belange des Regionalmanagements interessieren lassen würden.

7.2.7 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Durch ein an der FH Magdeburg-Stendal durchgeführtes Projekt wurde im Jahr 2003 ein Logo sowie ein Messekonzept für die Region erarbeitet. Ziel des Projektes war die Schaffung einer Grundlage zur Bildung einer regionalen Corporate Identity.

Das Logo ist heute auf Briefköpfen, Imagebroschüren und der Website der Region wiederzufinden (tti 2004: 7). Auch der auf der Regionalkonferenz 2004 erstmals vergebene Regionalpreis für herausragende Leistungen zur Regionalentwicklung trägt das neue Logo. Das Messekonzept kam jedoch bis heute noch nicht zum Einsatz. Auch fehlt dem durch das Studienprojekt erarbeitete Konzept die Einbindung in eine umfassende und langfristig angelegte regionale Marketingstrategie (Frau Marxmeier, Herr Groß, 14.6.2005). Die Region präsentiert sich regelmäßig mit anderen Institutionen aus Sachsen-Anhalt auf einem Stand der Immobilienmesse Expo Real in München. Messebeteiligungen über die Expo Real hinaus gibt es von Seiten der RKM nicht.

Eine **Öffentlichkeitsarbeit** findet im Wesentlichen über das Medium der Website www.regionmagdeburg.de statt. Diese wurde in Zusammenarbeit von City and Bits (Konzept), der FH Magdeburg-Stendal (Umsetzung) sowie der RKM Geschäftsstelle (Bereitstellung der Daten) erstellt. Der derzeitige Stand stellt eine Zwischenlösung dar. Der Börde- und Ohrekreis sowie die Stadt Magdeburg streben die Umsetzung einer regionalen Portalstrategie an. Hierzu wurden in Zusammenarbeit mit City and Bits eine Förderung im Rahmen des Programms „Innovative Maßnahmen des EFRE“ bei der EU Kommission beantragt (<http://www.cityandbits.de/>, Stand 13.12.2005). Die Tatsache, dass sich an dieser Portalstrategie das Jerichower Land sowie der Landkreis Schönebeck nicht beteiligen, zeigt, dass das regionale Handeln durch Differenzen geprägt ist und hatte zur Folge, dass der Antrag durch die EU-Kommission negativ beschieden wurde (Groß, 27.2.2006). Die Website stellt eine ausbaufähige Informationsplattform der Region dar, die grundlegende Informationen zur Region, den Gebietskörperschaften sowie Veranstaltungstipps und Ansprechpartnern zur Verfügung stellt. Einen regionalen Newsletter, der Erfolge im Bereich des Regionalmanagements skizziert oder explizit auf Veranstaltungen hinweist, gibt es für die Region nicht. Zwar besteht die Möglichkeit Pressemitteilungen über die Website der Region einer weiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Von diesem Angebot wird jedoch bisher kaum Gebrauch gemacht.

Welcher Stellenwert der Öffentlichkeitsarbeit und dem Regionalmarketing im Rahmen des geförderten Regionalmanagements zwischen 2002-2004 eingeräumt wurde, wird an folgenden Zahlen deutlich. Von insgesamt 34 verfolgten Projekten hatten lediglich die zwei Projekte der „Regionalpreis der Region“ sowie die „Erstellung einer gemeinsamen Website“ die Öffentlichkeitsarbeit bzw. das Regionalmarketing zum Ziel. Die Aussage von Herrn Richter – stellvertretender Geschäftsführer der tti Magdeburg GmbH – auf die Frage nach den Regionalmarketingaktivitäten: „Sie müssen wissen, wir sind hier in der Mehrzahl Ingenieure, demzufolge wollen wir nicht mit Hochglanzbroschüren überzeugen, sondern mit erfolgreichen Projekten“ (Richter, stellv. Geschäftsführer der tti Magdeburg GmbH: 21.7.2005) steht hierfür symbolisch. Der Einwand von Herrn Richter mag in bestimmten Umfang berechtigt sein. Aus der Perspektive eines regionalen Marketings ist es jedoch unangemessen, die durchaus gelungenen Projekte in einer zunehmend medialen Welt nicht in einer gebührenden Art und Weise zu präsentieren. Mit der neuen Schwerpunktsetzung für die Förderung 2005-2006 soll hier Abhilfe geschaffen werden. Immerhin wurde der Verbesserung der Außenwirkung und des Images der Region ein eigener Schwerpunkt gewidmet (tti 2005: 4). Hiervon ist bisher jedoch außenwirksam noch nichts umgesetzt. Auf der Website der Region werden nach

wie vor die Schwerpunkte der Regionalmanagementförderung 2002-2004 benannt und ein Hinweis auf das Regionalmanagement auf der Website der tti Magdeburg ist bis heute nur schwer zu finden.

7.2.8 Lernende Region

Dem **interregionalen Austausch** wurde durch das geförderte Regionalmanagement nur eine sehr spezifische Bedeutung beigemessen. Hierbei ging es insbesondere um Bemühungen zur Internationalisierung der regionalen Wirtschaft in Form von Technologiebörsen (tti 2004:6).

Akteure der Region Magdeburg beteiligen sich auch an INTERREG IIC Projekten, die durch die Landesregierung Sachsen-Anhalt durchgeführt werden. So engagiert sich das Wirtschaftsministerium des Landes Sachsen-Anhalt als Lead Partner in dem INTERREG IIC Projekt „RFO-touriSME“. Im Rahmen von Subprojekten sollen u.a. Wege zur Wettbewerbssteigerung von KMU diskutiert und Erfahrungen über Clusterbildung ausgetauscht werden. Seit dem Jahr 2004 ist die tti – in Zusammenarbeit mit dem Kompetenznetzwerk MAHREG/Sachsen-Anhalt Automotive e.V., das seinen räumlichen Schwerpunkt in der Region hat - im Subprojekt „COMIN-CLUST“ engagiert, welches die Clusterentwicklung im Automobilbereich zum Schwerpunkt hat. Darüber hinaus ist die tti am Subprojekt TIMIT06 beteiligt. Im Rahmen dieses Subprojekts konnte das in England erfolgreiche Konzept der INTERTECH Kooperationsbörsen auch in Sachsen-Anhalt implementiert werden. Durch das INTERREG IIC Projekt, „NEAC – Netzwerk europäischer Automobilkompetenz“, indem das Land seit Beginn 2005 als Partner aktiv ist, sollen die Bemühungen im Automobilsektor weiterentwickelt werden. Der Austausch zwischen dem MAHREG/Sachsen-Anhalt Automotive e.V., der in die NEAC Projektaktivitäten involviert ist, und der tti GmbH ist sichergestellt.

Die RKM ist Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft deutscher Regionalinitiativen. Eine Initiative zu interregionalen Kooperationsprojekten von Seiten der regionalen Planungsstelle gab es bisher nicht. Nach Einschätzung von Herrn Groß (14.6.2005) sind hierfür die notwendigen Rahmenbedingungen weder in Form finanzieller noch in personellen Ressourcen vorhanden. Entsprechend werden solche freiwilligen Initiativen nicht gestartet.

Das Regionalmanagement Magdeburg hatte im Vergleich zu anderen durch das BMWA geförderten Regionalmanagements den Vorteil, auf eine konzeptuelle Grundlage aufbauen zu können. Insbesondere auf der Basis der RIS RAHM wurden vier zentrale Schwerpunktthemen definiert, die es in Form von 34 Projekten im Verlauf der Förderperiode umzusetzen galt. Als quantitative Vorgaben wurde 2002 folgende Zielstellung für das Regionalmanagement vereinbart, an denen sich die tti Magdeburg GmbH nach der Förderperiode messen lassen wollte:

- 90 Mio. Euro initiierte Investitionen,
- 76 Mio. Euro initiierte FuE-Mittel,
- 240 neue Arbeitsplätze⁴⁸,
- 300 gesicherte Arbeitsplätze⁴⁹

48 Als Berechnungsbasis gelten die GA-Standards oder nachweisliche Einstellungen.

49 Als Berechnungsbasis gilt, dass 50 Tsd. Euro Personalkosten/Jahr einem Arbeitsplatz entspricht.

Diese Ziele konnten nach Angaben der tti Magdeburg mit Ausnahme der initiierten FuE-Mittel während der Regionalmanagementförderperiode übertroffen werden (vgl. tti Jahresbericht 2004). Eine **interne Evaluation** über das Erreichte wurde durch die halbjährige Berichterstattung gegenüber Projektbeirat sowie der RKM und nicht zuletzt durch den Schlussbericht nach Beendigung der Förderung sichergestellt. Eine gesonderte externe Evaluation, explizit bezogen auf das Regionalmanagement hat es nicht gegeben. Durch das BMWA wurde eine Evaluation beauftragt, welche die Erfahrungen, die im Rahmen aller geförderten Regionen gesammelt wurden, analysiert.

7.2.9 Ergebnisse, Wirkungen und Effekte

Die Region Magdeburg ist bis heute durch eine ausgeprägte Stadt-Umland-Konfliktkonstellation geprägt. Hierzu haben nicht zuletzt die Eingemeindungsgebaren der Stadt Magdeburg gegenüber dem Umlandgemeinden in den 1990er Jahren beigetragen, ohne dass diese umgesetzt oder durch eine entsprechende Landespolitik unterstützt worden sind. Die Kooperationsstrukturen sind deshalb stark von einem Misstrauen der kleinen Gemeinden und Umlandkreise gegenüber der Stadt Magdeburg und durch heterogene Kreisinteressen geprägt und verbleiben, wie das Beispiel der RKM zeigt, auf der eher unverbindlichen Ebene. Für ein gemeinsames Agieren gilt das Prinzip der Einstimmigkeit und nicht der Mehrheit. Einigungen wurden in der Vergangenheit jedoch nur auf dem kleinsten gemeinsamen Nenner erzielt und – wie das Regionalmanagement zeigt – in den meisten Fällen über externe finanzielle Anreize erreicht.

Die Regionalisierung der Strukturpolitik in Sachsen-Anhalt entspricht einem „top-down“-Ansatz. Die Phasengestaltung des Regionalisierungsprozesses wurde von der Landesregierung über die Bereitstellung von Fördermitteln für REK und RAP strukturiert. Dabei traten teils erhebliche Unsicherheiten bzgl. des ‚ob‘ und ‚wie‘ bei der Fortsetzung in Form eines Regionalmanagementprozesses auf (Wegener 2000: 158 ff.). Im Ergebnis ergaben sich nicht unerhebliche Abhängigkeiten der regionalen Akteure von der externen Förderung und nur unzureichende eigenständige Bemühungen, die Regionalisierung in die eigene Hand zu nehmen.

Anders war dies bei der Erstellung der RIS RAHM, die zwar auch durch Fördergelder anteilig finanziert, jedoch von den regionalen Akteuren entworfen wurde. Die tti Magdeburg GmbH spielte hierbei als Prozesspromotor eine entscheidende Rolle. Das Engagement im Rahmen von interregionalen Kooperationen geht im Innovations- und Technologiebereich von der tti Magdeburg GmbH aus und wird durch die Mitarbeit des Landes in zwei INTERREG-Projekten indirekt unterstützt. Ein Engagement von Seiten der RPG über die Pflichtaufgabe der Regionalplanung hinaus, bspw. im Rahmen von Bundeswettbewerben, gab es bisher nicht.

Endogene Strukturen konnten sich aufgrund der steten Inanspruchnahme von „top-down“ ausgerichteten Förderstrategien bisher kaum herausbilden. Der Hang zur Suche einer möglichst weitgehenden externen Förderung hält bis heute an. Zwar gibt es ein mögliches Finanzierungskonzept zur Fortführung des Regionalmanagements ab 2007, doch wurde im Jahr 2005 nahezu selbstverständlich davon ausgegangen, dass die Förderung bis 2006 fortgeführt wird.

Das Regionalmanagement in der Region Magdeburg hat sich in den vergangenen drei Jahren bewusst auf die Innovations- und Technologieförderung konzentriert. Damit deckt sie ein sehr spezifisches Feld ab, auf das sich alle Akteure der Region gut einigen konnten. Herr Groß (14.6.2005) spricht von einer guten Zusammenarbeit zwischen der RPG und der tti Magdeburg GmbH. Auch die tti Magdeburg beschreibt die Zusammenarbeit zwischen der regionalen Planungsgemeinschaft und den Wirtschaftsfördereinrichtungen der Landkreise und der Stadt Magdeburg als beispielhaft (tti 2004: 7). Frau Marxmeier, Leiterin der AG Wirtschaftsförderung der RKM, stimmt dem zu, hätte

sich jedoch gewünscht, dass die im Rahmen des Regionalmanagements durchgeführten Aufgaben über das bekannte Repertoire der tti Magdeburg GmbH hinausgehen (Marxmeier, 14.6.2005).

Mit dem Bezug auf die RIS RAHM als Handlungsgrundlage ist das Regionalmanagement sehr projektorientiert ausgerichtet. Die starke Umsetzungsorientierung wird auch durch die Quantifizierbarkeit der Ergebnisse ersichtlich. Wenn Herr Richter (21.7.2005) davon spricht, dass „andere dort aufhören, wo die tti Magdeburg GmbH anfängt“, dann bezieht sich dies auf die intensiven Projektmanagementaktivitäten der tti GmbH in der Region. Zumindest gilt dies im Vergleich zu anderen sachsen-anhaltischen Regionen, die aus der Sicht von Herr Richter in der konzeptuellen Phase stehen bleiben. Im Gegenzug kritisiert Herr Groß (14.6.2005) eine zu starke Fokussierung auf Projekte und fordert ein breiteres Prozessmanagement zum Ziel der weiteren Einbindung regionaler Akteure aus verschiedenen Sektoren ein.

Wurden im Bereich der Innovations- und Technologieförderung im Rahmen des Regionalmanagements messbare Erfolge erzielt, so muss die Auswahl des sehr spezifischen Fokus kritisch bewertet werden. Zwar wurde damit eine Nische gefunden, die durch einen politischen Konsens gestützt wurde. Der Mangel an Querschnittsthemen vergibt jedoch u.U. die Chance, eine breitere Unterstützung von Seiten der Kommunen (bspw. durch Projekte in den Bereichen regionales Flächenmanagement oder Tourismus/Kultur) zu erlangen. Auch die nicht auf Dauer angelegten und z.T. eher aktionistisch auftauchenden Regionalmarketingaktivitäten (z.B. Regionalpreis) scheinen wenig auf einer strategisch, und langfristig angelegten Gesamtkonzeption zu basieren. Der Eindruck, dass die Gebietskörperschaften eher versuchen ein eigenes Marketing anzustreben und entsprechende Ansiedlungsstrategien zu verfolgen, wird durch Frau Marxmeier bestätigt. Diese Tendenz droht sich nach der Kreisgebietsreform durchaus noch zu verstärken. Problematisch gestaltet sich auch die Tatsache, dass eine regionale Identität nur sehr eingeschränkt ausgeprägt ist, und diese, nachdem sie in den letzten Jahren geringfügig gewachsen war, durch die aktuellen Entwicklungen konterkariert wird (Marxmeier, 14.6.2005).

Der Erfolg des Regionalmanagements wird von den verschiedenen Akteuren unterschiedlich bewertet. Während die Einen zu dem Schluss kommen, dass Investitionsvorhaben nicht in der Form vollzogen oder Verbundprojekte in der heutigen Form nicht existieren würden, kritisieren die Anderen, dass die tti Magdeburg GmbH ihr originäres Aufgabenspektrum im Sinne des Regionalmanagements nicht erweitert hätte und die umgesetzten Projekte so oder so angegangen wäre. Dass die tti Magdeburg für die Aufgaben, die im Rahmen des Regionalmanagements angegangen worden sind, die am besten geeignete Institution war, wird jedoch von allen interviewten Akteuren kaum in Frage gestellt. Die tti Magdeburg GmbH konnte auf dem, ihr entgegengebrachten Vertrauen aus der Zeit der RIS RAHM-Erarbeitung, in der sie eine aktive Promotoren- und Moderatorenrolle wahrgenommen hat, aufbauen.

7.2.10 Perspektiven

Seit die Ministerkonferenz für Raumordnung (MKRO) im April 2005 beschlossen hat, neue Metropolregionen zu bilden, wird in den drei Bundesländern Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt eine Diskussion um die Bildung einer Metropolregion „Mitteldeutschland“ geführt. Nach dem Konzept der Metropolregionen gilt es, den Wirtschaftsraum „Mitteldeutschland“ im europäischen Wettbewerb besser zu positionieren. Demnach soll die Metropolregion Sachsendreieck Halle/Leipzig – Chemnitz – Dresden um die Thüringer Städtereihe und die sachsen-anhaltischen Oberzentren Dessau und Magdeburg ergänzt werden. Dabei geht es nicht um die Bildung einer neuen Region sondern vielmehr um eine „flexible Geometrie, eine Art organisatorischen Rahmen für die Vernet-

zung in Mitteldeutschland der von den beteiligten Ländern und Städten getragen und akzeptiert wird und zugleich die Vorteile inhaltlicher Zusammenarbeit deutlich werden lässt“ (IHK Magdeburg 2005: 10). Erklärtes Ziel ist es, die Entwicklungspotenziale im Dreieck Dresden-Erfurt-Magdeburg mit dem Kern Leipzig/Halle zu bündeln, ein gemeinsames Marketing zu entwickeln sowie Standortwerbung und Imagekampagnen gemeinsam abzustimmen. Erste Anfänge sind hier bereits in Form des Regionen-Marketing Mitteldeutschland unternommen worden (vgl. www.regionenmarketing.de). Nicht zuletzt ist sowohl auf der EU als auch auf Bundesebene eine Fördermittelverlagerung von der Fläche auf Wachstumskerne und Metropolregionen zu beobachten. Hierfür gilt es, entsprechend vorbereitet zu sein. Interessant zu beobachten wird zum einen sein, ob es in der Region gelingt, ein selbst tragendes Regionalmanagement nach 2006 zu etablieren. Dies dürfte insbesondere aufgrund der beschriebenen Tatsachen nicht einfach werden. Darüber hinaus ist offen, wie Regionalmanagementaktivitäten in der Region Magdeburg in einen möglichen strategischen Rahmen für eine zukünftige Metropolregion Mitteldeutschland einzupassen sind.

7.3 Region Braunschweig

7.3.1 Kurzportrait der Region

Die Region Braunschweig⁵⁰ ist ähnlich wie die Region Chemnitz-Zwickau polyzentrisch geprägt, jedoch weniger dicht besiedelt. Neben der zentralen Stadt Braunschweig wird die Region durch die zwei kreisfreien Städte Wolfsburg und Salzgitter geprägt. Beide Städte sind Neugründungen aus den 1930er Jahren. Zur Region gehören weiterhin die Landkreise Peine, Gifhorn, Helmstedt, Wolfenbüttel und Goslar. Eine gute verkehrstechnische Erschließung in Ost-West-Richtung ist durch die A 2 (Berlin-Hannover-Dortmund) und die Bahntrasse Köln-Hannover-Wolfsburg-Berlin bzw. Hannover-Braunschweig-Magdeburg-Leipzig gewährleistet. In Nord-Süd-Richtung wird die Region durch die A 39 (A 7) und A 395 erschlossen.


Wirtschaftsstrukturell ist die Region durch die Branchen Fahrzeugbau, Materialien/Maschinenbau, Umwelttechnik, Verkehrssicherheit/luK, den Finanzdienstleistungssektor und den Tourismus geprägt. Der Anteil der FuE-Ausgaben am regionalen BIP ist mit einem Wert von 6,81 % überdurchschnittlich hoch und lässt wesentlich auf die Forschungs- und Entwicklungsarbeit des Volkswagenkonzerns in der Region schlussfolgern. Die Exportquote als auch die Industriedichte sind mitunter doppelt so hoch wie in den ostdeutschen Vergleichsregionen.

Die naturräumlichen Grenzen werden durch die Lüneburger Heide im Norden und den Harz im Süden markiert. Nachfolgend wird die Region anhand verschiedener statistischer Kennziffern vorgestellt.

50 Je nach Kontext wird von der projekt Region Braunschweig, dem Großraum Braunschweig sowie der Region Südostniedersachsen gesprochen. Der Autor weist darauf hin, dass es sich hierbei stets um die gleiche Gebietsabgrenzung handelt, die im Regionsprofil vorgestellt wird.

Abb. 7.5: Profil der Region Braunschweig

Quelle: eigene Darstellung; Daten: Statistisches Landesamt Sachsen 2005, BBR 2005.

	<p>Wirtschaft & Wissenschaft</p> <p>Regionales BIP 2003: 30.525 Mio. Euro BIP/EW 2003: 26.160 Euro Ø BIP/EW 2000 in den ABL: 26.600 Euro F&E-Ausgaben am BIP 2003: 6,2 % Exportquote 2003: 57,9 % Industriedichte/Hundert EW 2003: 10,89</p> <p>Patentanmeldungen/Tsd. Beschäftigte: 2,19⁵¹</p> <p>TU Braunschweig: 13.000 Studierende⁵² TU Clausthal: 2.800 Studierende⁵³ FH Braunschweig-Wolfenbüttel: Studierende⁵⁴</p>
<p>Arbeitsmarkt</p> <p>Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (Insgesamt): 385.606⁵⁵ davon: Landwirtschaft: 0,6 % Prod. Gewerbe: 42,5 % Dienstleistungen: 56,9 %</p> <p>Arbeitslosenquote Ø 2004: 11,2 % Arbeitslosenquote Ø in den ABL: 9,9 %</p>	<p>Raumstruktur</p> <p>1,17 Mio. EW⁵⁶ 5.078 km² Fläche 230 EW/km²</p> <p>→ Weite Teile der Region gelten nach dem ROB 2005 als <i>Zwischenraum mit Verdichtungsansätzen</i>; in der Peripherie der Region befinden sich <i>Zwischenräume geringer Dichte</i>.</p>

⁵¹ Der Wert gibt den Anmeldesitz wieder; der Wert ist ermittelt aus dem Ø der Jahre 1998-2000; die angegebene Zahl benennt den Wert für die Raumordnungsregionen Braunschweig (ROR 22), die mit der hier analysierten Region identisch ist.

⁵² Stand WS 2005/2006.

⁵³ Stand WS 2005/2006.

⁵⁴ Stand WS 2005/2006.

⁵⁵ Stand 12/2004 bezogen auf das Arbeitsortprinzip.

⁵⁶ Stand 6/2004.

7.3.2 Kooperationsanlass/Impulse

Heute wird die kooperative Regionalentwicklung in der Region Braunschweig wesentlich durch die Institutionen des Zweckverbandes Großraum Braunschweig (ZGB) und der projekt Region Braunschweig GmbH getragen. In den vergangenen 10 Jahren waren zudem die regionale Entwicklungsagentur Südostniedersachsen reson e.V., die Bezirksregierung Braunschweig (BezReg) und die Marketinggesellschaft DIE REGION GmbH zentrale Akteure für die Regionalentwicklung. Diese Institutionen bestehen in dieser Form aktuell nicht mehr fort. Während die Bezirksregierung im Jahr 2004 aufgelöst wurde, sind die Marketinggesellschaft und die Entwicklungsagentur zu Beginn des Jahres 2005 in der projekt Region Braunschweig GmbH zusammengeführt worden. Explizit wird auf die Rolle des ZGB, der Regionalen Entwicklungsagentur reson e.V. während der Vergangenheit und der projekt Region Braunschweig GmbH – als deren unmittelbare Nachfolgeorganisation – in der Gegenwart eingegangen.

Bedingt durch eine von kleinteiligen Landkreisen und drei kreisfreien Städten geprägte Kommunalstruktur hatte es bereits in den 1980er Jahren verschiedene Bestrebungen gegeben, die Koordination in der Region durch die Bildung eines kommunalen Zweckverbandes zu verbessern. Als dies auf freiwilliger Basis scheiterte, wurde in einem Gesetz zur Bildung des Zweckverbandes Großraum Braunschweig die regionale Zusammenarbeit für die Bereiche Regionalplanung und ÖPNV durch die Landesregierung im Jahr 1991 festgelegt (Kegel, 21.6.2005). Der ZGB umfasst die Landkreise Peine, Gifhorn, Helmstedt, Wolfenbüttel und Goslar sowie die drei Städte Braunschweig, Wolfsburg und Salzgitter und ist somit mit der vom Autor betrachteten Region identisch.

Parallel war zu Beginn der 1990er Jahre unter dem Eindruck einer Rezession und erheblicher Arbeitsplatzverluste in der durch die Automobilindustrie geprägten Region die Einsicht zu einem notwendigen Schulterschluss von Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik gewachsen, um im zunehmenden Wettbewerb der Regionen bestehen zu können (BezReg BS/reson e.V./ZGB 1996: 14). In der Folge wurde im Jahr 1994 die regionale Entwicklungsagentur Südostniedersachsen reson e.V. gegründet. Die Initiative zur Etablierung der Agentur geht auf die Gewerkschaften – hier vornehmlich die IG Metall – und Wissenschaftler am Institut für Sozialwissenschaften der TU Braunschweig zurück und wurde bei der Gründung der Agentur durch regionale Schlüsselunternehmen unterstützt (reson 2004: 22). Der Aktionsraum der Agentur war mit dem Gebiet des Zweckverbandes identisch.

7.3.3 Ziele und Strategien

Im Wesentlichen markieren drei zentrale Dokumente die Zielstellung der Entwicklung in der Region. Hierzu zählen das Mitte der 1990er Jahre durch den Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB) erarbeitete regionale Raumordnungsprogramm (RROP), das 1996-2001 durch reson e.V., die Bezirksregierung Braunschweig (BezReg) und den ZGB partnerschaftlich erarbeitete REK sowie das im Jahr 2004 durch die Unternehmensberatung McKinsey in Zusammenarbeit mit Akteuren aus der Region entwickelte regionale Wachstumskonzept (RWK).

Im Rahmen des **RROP wurden fünf sektorale Leitbilder** für die Raumordnung entwickelt. So wurden das siedlungsstrukturelle Leitbild einer dezentralen Konzentration, das wirtschaftsstrukturelle Leitbild der Innovations- und Verkehrskompetenzregion, das verkehrsstrukturelle Leitbild einer umweltgerechten Mobilitätsbewältigung, das Landschafts- und naturraumbezogene Leitbild der dauerhaft-umweltgerechten Entwicklung sowie das touristische Leitbild einer umweltverträglichen und innovativen Entwicklung mit dem Schwerpunkt Harz als Ziele der Raumentwicklung definiert.

Das durch GRW-Mittel finanzierte REK löst sich von den übergeordneten, z.T. abstrakten Zielvorgaben und wird detaillierter und umsetzungskonkreter. Im **REK** werden die drei regionalen Handlungsfelder „Technologische Kompetenz“, „Qualifikation und Wissen“ und „Profil“ mit jeweiligen Unterpunkten unterschieden. Dabei wurde mit dem Handlungsfeld Technologische Kompetenz dem wirtschaftsstrukturellen Leitbild der Raumordnung, die Region als eine Innovations- und Verkehrskompetenzregion zu entwickeln, Rechnung getragen. Mit den Handlungsfeldern Technologische Kompetenz und Qualifikation & Wissen wurde darüber hinaus das Profil der Entwicklungsagentur bestätigt (vgl. Kap. 7.3.4) und mit dem Handlungsfeld Profil die Rolle der Braunschweigischen Landschaften e.V. betont. Nicht zuletzt wurde mit diesem Handlungsfeld der Notwendigkeit für ein regionales Marketing Nachdruck verliehen. In Folge der Verabschiedung des REKs und aufbauend auf Bestrebungen zur Etablierung eines Regionalmarketings durch EXPOOL e.V. wurde im Jahr 2002 die Marketinggesellschaft DIE REGION GmbH gegründet, die sich fünf Zielen verpflichtet sah (DIE REGION: 2002):

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Region
- Schaffung eines regionalen Standortprofils,
- zielgruppenorientierte Strategie: hochqualifizierte Absolventen; Unternehmen und Forschungseinrichtungen,
- Stärkung und Ausbau der bestehenden Kompetenzcluster Mobilität und Biotechnologie,
- gezielte Erweiterung der Forschungs- und Technologieschwerpunkten.

Zusätzlich wurde die Gründung der Marketinggesellschaft DIE REGION GmbH durch die Bewerbung der Stadt Braunschweig als Europäische Kulturhauptstadt 2010 positiv unterstützt. Zwar war die Bewerbung nicht von Erfolg gekrönt, Die Mobilisierungseffekte dürfen aber – und dies wird ausdrücklich betont – (vgl. RegJo I/2005: 79 und Kegel, stellv. Verbandsdirektor des ZGB: 21.6.2005) nicht unterschätzt werden.

Durch eine neue Landespolitik von Seiten des niedersächsischen Wirtschaftsministeriums, die eine konsequente Ausrichtung auf Wirtschaftswachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen in den Mittelpunkt rückte, wurde seit dem Jahr 2003 eine neue Phase im Bereich der kooperativen Regionalentwicklung in der Region Braunschweig eingeleitet.

Das im Jahr 2004 erarbeitete **RWK** identifiziert branchenspezifische Stärken und Schwächen bzgl. der Wettbewerbsfähigkeit der Region. Aufbauend auf den im RWK identifizierten Stärken und den Aktivitäten der reson e.V. werden derzeit 17 Wachstumsprojekte durch die projekt REGION Braunschweig GmbH forciert und 8 Forschungsk Kooperationen (weiter-) entwickelt. Dabei sollen das vorhandene Wissen und die Forschungs- und Entwicklungsleistungen verstärkt für die Region nutzbar gemacht werden. Neue Wertschöpfungsketten und zusätzliche Arbeitsplätze sollen durch die Aktivitäten der GmbH entstehen (Prätorius, Geschäftsführer der projekt Region Braunschweig GmbH: 21.6.2005). Näher wird hierauf im Kap. 0) eingegangen.

7.3.4 Institutionalisation und Finanzen

Die regionale Entwicklungsagentur **reson e.V.** ist 1994 mit der Zielstellung, die Standortfaktoren in Südostniedersachsen zu verbessern, gestartet. Zu diesem Zweck initiierte und organisierte reson e.V. Kooperationen zwischen Betrieben, wissenschaftlichen Einrichtungen und politischen Entscheidungsträgern mit dem Ziel, die regionalen Potenziale zu mobilisieren, Wirtschaftsbeziehungen zu stabilisieren, die Wirtschaftskraft der Region zu stärken, Beschäftigungs- und Standortperspek-

tiven zu erhalten sowie neue zu eröffnen und die Lebens-, Arbeits- und Umweltbedingungen in der Region zu verbessern (Prätorius: 21.6.2005).

Zu den **Tätigkeitsfeldern** der Agentur zählten (www2.reson-online.de, Stand: 17.11.2005):

- regionalökonomische Analysen,
- Branchenuntersuchungen,
- Erarbeitung und Fortschreibung des regionalen Entwicklungskonzeptes,
- Beratungen im Bereich Strukturentwicklung und Beschäftigungssicherung,
- Regionalmarketing,
- EU-Beratung und Akquisition von Fördermitteln,
- Finanz- und Organisationskonzepte für Kooperationen und
- Veranstaltungsmanagement für Konferenzen, Workshops und Arbeitskreise.

Basierend auf Branchenstudien und dem REK wurden in der Vergangenheit in den Bereichen Mobilität/Innovation und Arbeitsmarkt/Qualifizierung verschiedene Verbundprojekte durch die Agentur initiiert und umgesetzt. Gleichzeitig wurde durch die Beteiligung an der Marketinggesellschaft DIE REGION GmbH und als Mitherausgeberin des Regional-Journals REGJO eine breite Öffentlichkeitsarbeit sichergestellt.

Die regionale Entwicklungsagentur bestand 1994-2004 in der Rechtsform eines Vereines. Zu den Gründungsmitgliedern zählten die Volkswagen AG, Preussag AG (heute: Salzgitter AG), das Land Niedersachsen⁵⁷ sowie die vier IG-Metall-Verwaltungsstellen der Region. Mit der Wahl, als eingetragener Verein zu agieren, wurde eine offene und auf Beteiligung basierende Rechtsform gewählt. Durch die institutionelle und finanzielle Beteiligung der beiden größten Unternehmen mit Konzernsitz in der Region wurde Akzeptanz geschaffen und Kompetenz aufgebaut, was den Zugang zu weiteren Unternehmen erleichterte und ebenso deren eigenes Engagement nach sich zog (reson 2004: 19). Neben den Gründungsmitgliedern wurden bald weitere Unternehmen, vor allem die führenden Unternehmen aus dem Bereich Fahrzeugbau und Verkehr, die wichtigsten Städte und Landkreise sowie die Hochschulen und weitere Gewerkschaften als Vereinsmitglieder aufgenommen. Somit wurde bereits Mitte der 1990er Jahre mit knapp 50 Mitgliedern eine relativ ausgewogene Public-Private-Partnership-Organisation (PPP) etabliert. Von Anfang an war es ein wesentliches Ziel der Agentur, mit den etablierten regionalen Akteuren – der Bezirksregierung Braunschweig – als Bündelungsbehörde des Landes in der Region – und dem ZGB – als fest verankerter interkommunaler Körperschaft der Region – in einem offenen Dialog zusammenzuarbeiten. Dies ist insbesondere bei der Erstellung des REK in einer beispielhaften Arbeitsteilung gelungen (vgl. Kap. 7.3.5).

Die regionale Entwicklungsagentur finanzierte sich durch Beiträge, den Erlösen aus Projekt- und Programmmanagement, wissenschaftlichen Studien und sonstigen Serviceleistungen. In den 1990er Jahren stellten die Beiträge mit 60 bis 90 % den wesentlichen Anteil der Gesamteinnahmen der Agentur dar. Das Jahresbudget betrug ca. 400.000 Euro. Ab dem Jahr 2001 ist das Budget konstant angewachsen und hat im Jahr 2004 einen Betrag von 1,2 Mio. Euro erreicht (reson e.V. 2004: 24 ff.). Dabei sind die Beitragssätze absolut gesehen relativ konstant geblieben und haben

57 Das Land Niedersachsen war Gründungsmitglied von reson e.V. Eine institutionelle Förderung erfolgte jedoch nicht, da das Land von Beitragszahlungen freigestellt war.

den Betrag von 280.000 Euro nie überschritten. Über den Weg einer zunehmenden Projektfinanzierung konnte reson e.V. die finanzielle Situation der Agentur konstant verbessern und agierte in den letzten Jahren verstärkt als Auftragnehmerin von Bundes- und Landesministerien, der Europäischen Union sowie Unternehmen und Stiftungen. An dieser Entwicklung wird deutlich, dass es der Agentur auf breiter Ebene gelungen ist, Projekte auf verschiedensten Ebenen zu akquirieren. Dieser Fakt stellte eine positive Ausgangslage der Fortführung der Arbeit als projekt REGION Braunschweig GmbH dar. Der projekt Region Braunschweig GmbH stand im Jahr 2005 Mittel in Höhe von 2,5 Mio. Euro zur institutionellen Finanzierung zur Verfügung. Diese Mittel sind bereits heute für eine mittelfristige Perspektive bis 2009 durch die Gesellschafter sichergestellt. Hinzu kommen Projektfinanzmittel in Höhe von 1,4 Mio. Euro für die Umsetzung von mehrjährigen Projekten, die von reson e.V. angeschoben worden sind. Von dem Budget werden Personal und Sachkosten abgedeckt. Derzeitig sind in der projekt Region Braunschweig GmbH 25 Personen beschäftigt. Mit dieser Anzahl in insgesamt drei Geschäftsfeldern ist die Gesellschaft personell sehr gut aufgestellt. Als Zielgröße wird durch Herr Prätorius sogar eine Anzahl von 30 Mitarbeitern anvisiert (Prätorius 21.6.2005).

7.3.5 Beteiligung

Bei der Aufstellung des REK für Südostniedersachsen im Zeitraum 1996-2001 waren die drei Institutionen ZGB, BezReg und reson e.V. partnerschaftlich für die Koordination und Moderation zuständig. Dabei koordinierte reson e.V. die AG Wirtschaft/Innovation, der ZGB die AG Verkehr/Mobilität und die BezReg die AG Kultur/Wissenschaft. In breit und offen angelegten Regionalforen (1996, 1999) und einem REK-Aktionstag (1998) wurden die Erarbeitung eines gemeinsamen REK beschlossen, Zwischenergebnisse vorgestellt und diskutiert. Auf dem als Abschluss der konzeptionellen Phase konzipierten Zukunftsforum „Innovationsstandort Niedersachsen“ wurde das REK im Jahr 2001 verabschiedet.

Dass jedoch auch bei der REK Erarbeitung Probleme aufgetreten sind, verdeutlicht Herr Pohl, Vorsitzender der Wirtschaftsförderung des Landkreis Helmstedt, in einem Vorort-Gespräch. Er betont, dass zunächst für die Arbeitsmarktregionen, die den Landkreisabgrenzungen entsprechen, REKs aufgestellt wurden, die später in einem übergeordneten REK für Südostniedersachsen zusammengeführt worden sind. Hierbei sind nicht unerhebliche Verteilungskonflikte zwischen den Gebietskörperschaften entstanden, da das gemeinsame REK als Grundlage für die spätere Vergabe von Fördermitteln fungierte (Pohl, Leiter des Amtes für Wirtschaftsförderung des LK Helmstedt: 23.6.2005). Bei dieser Beurteilung stehen allerdings Konflikte im Mittelpunkt, die die partnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen reson e.V., BezReg und ZGB nicht kritisieren. Entsprechend zeichnen die drei Träger des REK-Prozesses ein positives Gesamtbild. Die Beteiligung von 150-200 Akteuren in den Arbeitsgruppen und bis zu 500 Personen auf den Foren sprechen für einen sehr gut verlaufenden Partizipationsprozess, zumal dieser auf den Prinzipien der Freiwilligkeit und Selbstverpflichtung basierte. In diesem Zusammenhang betont Herr Prätorius die gute Tradition der betrieblichen Mitbestimmung in der Region, die sich auch auf die partnerschaftliche Erstellung eines REK übertragen ließ (Prätorius, 21.6.2005).

Die Rahmenbedingungen für die Umsetzung der Zielstellung einer eigenständigen und nachhaltigen „Entwicklung von unten“ sind demzufolge in der Region als positiv zu bewerten. Sämtliche REK-Dokumente und wissenschaftlichen Beiträge von Mitarbeitern von reson e.V. sind auf deren Website (vgl. www2.reson-online.de, Stand: 17.11.2005) frei zugänglich, was die Transparenz erhöht und einen wesentlichen Schritt für eine gute Öffentlichkeitsarbeit markiert.

7.3.6 Organisation und Prozesssteuerung

Seit Beginn des Jahres 2005 setzt die projekt Region Braunschweig GmbH die Bemühungen von reson e.V. und der REGION Marketinggesellschaft GmbH fort. Die projekt Region GmbH ist eine PPP-Organisation, bei der die prozentualen Anteile zu je 50% auf öffentliche und private Akteure verteilt sind. Gesellschafter von Seiten der Unternehmen sind die Volkswagen Financial Services AG, die Salzgitter AG, die öffentliche Versicherung Braunschweig GmbH, der Arbeitgeberverband AGV sowie die IG Metall. Die Städte Wolfsburg, Braunschweig Salzgitter sowie die LK Peine, Gifhorn, Helmstedt, Wolfenbüttel und Goslar und der ZGB sind die öffentlichen Gesellschafter der projekt Region GmbH. Darüber hinaus ist der GmbH ein Förderverein „Netzwerk projekt Region Braunschweig e.V.“ zur Seite gestellt, mit dem Ziel, die ehemaligen Vereinsmitglieder von reson e.V., die nicht Gesellschafter geworden sind, als Förderer zu behalten. Die GmbH ist in eine dreigliedrige Geschäftsführung mit Zuständigkeiten für Forschung und Wissensmanagement, Projektentwicklung, -management und -umsetzung sowie Marketing, eine aus 14 Mitgliedern bestehende Gesellschafterversammlung und einen Aufsichtsrat gegliedert. Nachfolgend ist die Struktur des Regionalmanagements in der Region Braunschweig vereinfacht in einem Organigramm dargestellt.

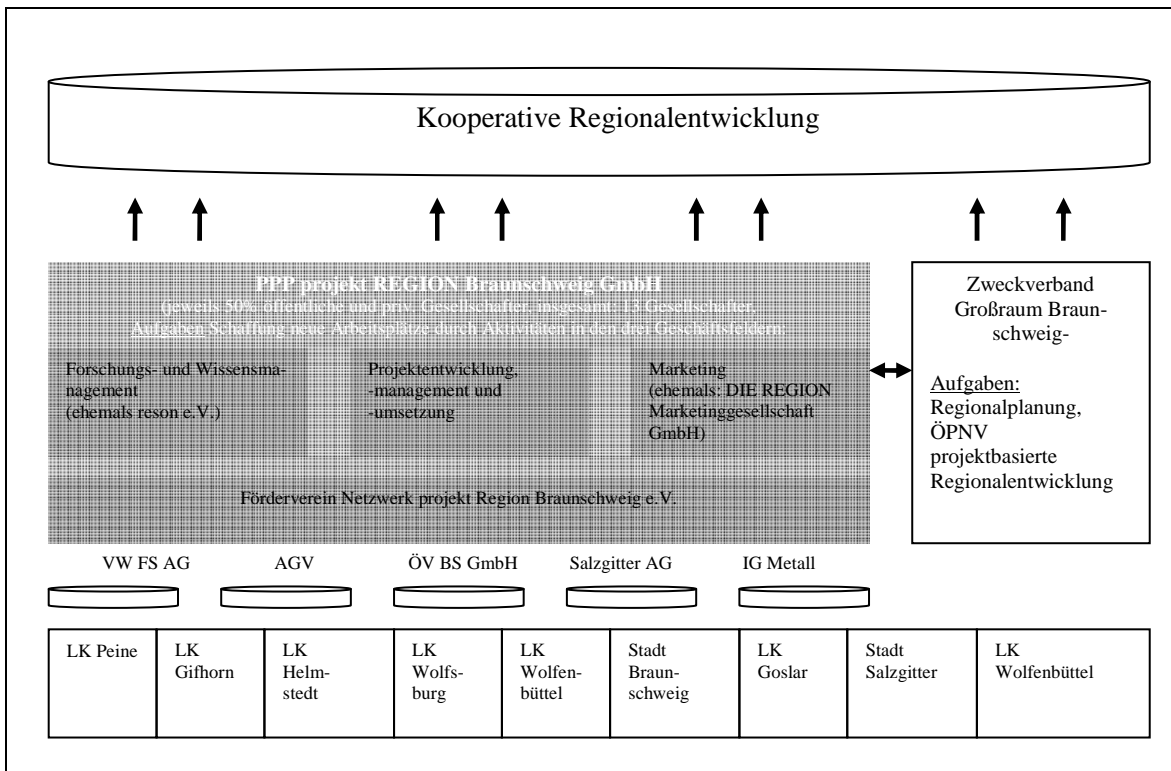


Abb. 7.6: Struktur des Regionalmanagements in der Region Braunschweig

Quelle: eigene Darstellung.

Die Gründung der projekt Region resultiert aus der neu ausgerichteten Regionalpolitik der niedersächsischen Landesregierung nach dem dortigen Regierungswechsel im Jahr 2003. Da die aktuelle niedersächsische Strukturpolitik für die derzeitige Regionalentwicklung in der Region Braunschweig eine besondere Rolle spielt, wird sie an dieser Stelle (vgl. Exkurs II und III) näher vorgestellt.

Exkurs II. Regionale Strukturpolitik im Land Niedersachsen

Die regionale Strukturpolitik in Niedersachsen verlangt seit dem Jahr 2003 eine konsequente Ausrichtung auf Wirtschaftswachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen. Demnach sollen sämtliche Förderungen im Rahmen der regionalen Strukturpolitik an deren nachweisbarer Wirkung ausgerichtet und die Vergabe von Fördermitteln nur in einer Gesamtschau aller in die Region fließenden Mittel ermöglicht werden. Die Landesregierung möchte somit den wirkungsvollsten Einsatz von Steuermitteln sicherstellen. Die Neuausrichtung basiert dabei auf fünf konstitutive Elemente:

- Private Public Partnership,
- Umsetzungsreife Businesspläne,
- Interkommunale Kooperation,
- Projektteam,
- Umsetzungsorganisation.

Nun, was verbirgt sich dahinter? Zunächst wird davon ausgegangen, dass nur durch unternehmerisches Engagement die erwünschten Wirkungen bzgl. Wirtschaftswachstum und Schaffung von Arbeitsplätzen erreicht werden können. Die Beteiligung von Unternehmen als Private Public Partnership (PPP) ist aus diesem Grund künftig Voraussetzung für Maßnahmen der regionalen Strukturpolitik.

Als Grundlage jeder Maßnahme der regionalen Strukturpolitik ist ein umsetzungsreifer Businessplan notwendig. Darüber hinaus wurde die interkommunale Zusammenarbeit von mehreren Gebietskörperschaften zur Voraussetzung für Maßnahmen der Regionalen Strukturpolitik erklärt. Wirtschaftliche Chancen gilt es zügiger zu nutzen. Maßnahmen der regionalen Strukturpolitik sollen aus diesem Grund in Projektteams bearbeitet werden, in denen Mitarbeiter aus Unternehmen und Verwaltungen sowie aus Verbänden und Hochschulen über einen festgelegten Zeitraum eng zusammenarbeiten. Die in den Projektteams entwickelten Businesspläne gilt es im Nachgang in einer unternehmerisch arbeitenden PPP-Institution, die als Umsetzungsorganisation fungiert, zu realisieren (NMWAV 2004a: 1).

Das Land bietet drei Stufen der Förderung auf der Grundlage der Intensität und Verbindlichkeit der Zusammenarbeit an. Entsprechend können sich die Regionen für

- Regionale Wachstumskonzepte (RWK),
- Wachstumskooperationen oder
- Wachstumsprojekte

entscheiden, wobei lediglich bei den RWKs sämtliche fünf konstitutiven Elemente erfüllt werden müssen (NMWAV 2004a: 2). Entsprechend bedarf es bei der Aufstellung eines RWK einem erheblichen Maß an Selbstverpflichtung und finanziellem Engagement seitens der regionalen Akteure von öffentlicher und privater Seite, um die vereinbarten Ziele und definierten Projekte in einem auf zehn Jahre konzipierten Umsetzungsprozess konsequent zu verfolgen (NMWAV 2004b: 1).

Auf der Basis der beschriebenen regionalen Zusammenarbeit hat sich die Region Ende des Jahres 2003 für die Entwicklung eines RWK entschieden. Verschiedene regionale Schlüsselakteure, ins-

besondere aus dem Arbeitgeberbereich und verschiedener Kommunen, hatten den Prozess im Voraus aktiv vorangetrieben, wobei ohne Zweifel das aus dem REK-Prozess resultierende Vertrauen der regionalen Akteure untereinander die letztendliche Entscheidung positiv beeinflusst hat. Nichtsdestotrotz bedurfte es in der Initialisierungsphase des umfassenden Verhandlungsgeschicks des damaligen Oberbürgermeisters der Stadt Braunschweig, Arbeitgeber- (stellv. hier VW Financial Services) und Arbeitnehmerinteressen (IG Metall) gleichermaßen für die Entwicklung eines regionalen Wachstumskonzeptes zu begeistern (Kegel: 1.6.2005).

Beispielhaft ist auch das erhöhte finanzielle Engagement der Kommunen für die kooperative Regionalentwicklung, dass durch alle Stadträte und Kreistage getragen wird und eine Bedingung für die Aufstellung des RWK darstellte, zu bewerten. Entsprechend ihres Einwohnerproporztes wurde der finanzielle Beitrag für die projekt REGION Braunschweig im Vergleich zum Anteil an reson e.V. um ein Vielfaches⁵⁸ gesteigert (Pohl: 23.6.2006).

Exkurs III. Phasen eines Regionalen Wachstumskonzeptes in Niedersachsen

Quelle: NMWAV 2004.

	Phase 0 Mobilisierung	Phase 1 Businessplan	Phase 2 1. Projektzyklus*	Phase 3 Wachstum
Dauer	● 6-8 Monate	● 4-6 Monate	● 9-15 Monate	● 10 Jahre
Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> ● Information über Projektziele und -inhalt ● Zusammenstellung und Mobilisierung der Projektorganisation ● Gewinnen einer Führungspersönlichkeit ● Klarheit über Finanzierung und Bereitstellung der Infrastruktur 	<ul style="list-style-type: none"> ● Quantifizierung der Zielsetzung und Bewertung existierender Ansätze ● Aufbau branchenorientiertes Wachstumskonzept ● Entwicklung von Businessplänen je Projektansatz ● Planung der Umsetzungsorganisation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Realisierung der Umsetzungsorganisation** ● Schulung umsetzungsverantwortlicher Mitarbeiter(innen) ● Umsetzung des Wachstumskonzepts in Einzelteams ● Professionelle Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> ● Kontinuierliche Fortführung der Projektzyklen ● Permanente Umsetzungskontrolle und Anpassung an neue Randbedingungen ● Kontinuierliche Ergebniskommunikation
Endprodukte	● "Wille zum Projekt"	● "Wachstumskonzept"	● "Erste umgesetzte Projekte"	● "Wachstum und Arbeitsplätze"
		* Mit professioneller Begleitung	** inkl. personeller Besetzung und Finanzierungsfragen	

58 So hat beispielsweise der LK Helmstedt die regionale Entwicklungsagentur reson e.V. im Jahr 2004 mit einem Mitgliedsbeitrag von 2500 Euro unterstützt; sich für die Jahre 2005-2010 jedoch verpflichtet 100.000 Euro pro Jahr der projekt REGION Braunschweig zur Verfügung zu stellen.

Im Oktober 2003 wurde die Mobilisierungsphase in der Region abgeschlossen. Herr Prätorius wertet die Erstellung und Umsetzung des RWK durch eine zu etablierende Umsetzungsorganisation als positiv, da die Intentionen des RWK denen von reson e.V. ähneln, wenn nicht sogar gleichen und somit die Arbeit der regionalen Entwicklungsagentur Bestätigung findet (Prätorius: 21.6.2005). Nicht zuletzt steht durch das Engagement des Landes und ein gestiegenes Engagement von Seiten der regionalen Unternehmen der neu gegründeten projekt Region Braunschweig GmbH ein umfassenderes Jahresbudget zur Verfügung, als dies bei reson e.V. der Fall war.

Im ersten Halbjahr 2004 wurde durch ein Team der Unternehmensberatung McKinsey und ein Projektteam, bestehend aus bis zu 30 regionalen Schlüsselakteuren von Unternehmen und Gebietskörperschaften, ein detailliertes Wachstumskonzept als regionaler Businessplan erstellt. Positiv bewertet Prätorius den Fakt, dass es bereits in dieser Phase gelang, neben dem starken Engagement der großen Unternehmen (Volkswagen AG und Salzgitter AG) auch einen breiten Förderpool von KMU zu schaffen, dem über 60 Unternehmen angehörten (Prätorius 2004: 57).

Das RWK ist ein auf dem Innovationsansatz basierendes regionales Wachstumskonzept. Aufbauend auf einer Stärken-/Schwächenanalyse werden im RWK 17 Projekte benannt, die den zentralen Aufgabenschwerpunkt der am 9.2.2005 gegründeten projekt Region Braunschweig GmbH darstellen und binnen 10 Jahren umgesetzt werden sollen. Die REGION Marketinggesellschaft GmbH und die regionale Entwicklungsagentur reson e.V. wurden mit der Gründung der projekt REGION Braunschweig GmbH unter einem Dach vereint (vgl. Abb. 4.3). Entsprechend sind als Geschäftsfelder der projekt REGION GmbH folgende drei Bereiche definiert:

- Forschung und Wissensmanagement (ehemals reson e.V.),
- Projektentwicklung und Querschnittsthemen und
- Kommunikation (ehemals DIE REGION Marketinggesellschaft GmbH).

Die projekt REGION versteht sich als (Mit-)Initiator und Promotor von Wachstumsprojekten und Forschungsk Kooperationen. Durch ein aktives Projekt- und Prozessmanagement werden die im RWK definierten Wachstumsprojekte⁵⁹ mit den einzelnen Projektpartnern vorangetrieben. Eine enge Koordination zwischen projekt REGION und ZGB wird projektbezogen durchgeführt bzw. ist dadurch gegeben, dass der ZGB als Gesellschafter der projekt Region agiert. Die langfristig angelegten Projekte der regionalen Entwicklungsagentur reson e.V. werden fortgeführt. Darüber hinaus versteht sich die projekt REGION als Adressat für Initiativen von der lokalen Ebene (Prätorius, 21.6.2005).

7.3.7 Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Die Region ist durch verschiedene Websites regionaler Schlüsselinstitutionen im Internet präsent. So präsentiert der ZGB unter den Profilen Regionalmarketing, Regionalplanung und ÖPNV auf den Websites <http://www.braunschweig-region.de/> und <http://www.zgb.de/> seine Informationsangebote, die projekt REGION Braunschweig GmbH ruft unter der Website <http://www.die-region-gestalten.de/>

59 Die aktuellen Wachstumsprojekte sind auf der Website <http://www.projekt-region-braunschweig.de/> näher beschrieben. Derzeitig werden 8 Wachstumsprojekte mit Priorität verfolgt und 6 Forschungsk Kooperationen aktiv unterstützt (Stand: 2.2.2006).

interessierte Bürgerinnen und Bürger auf, ein Webportal mitzugestalten und informiert auf der Website <http://www.projekt-region-braunschweig.de/> über aktuelle Projekte, d.h. den Umsetzungsstand des Wachstumskonzepts und offeriert einen monatlich erscheinenden digitalen Newsletter zum kostenfreien Abonnement.

In der Verantwortung der ehemaligen Marketinggesellschaft DIE REGION GmbH ist in den Jahren 2003 und 2004 ein **regionales Internet-Portal** mittels eines interaktiven Workshops mit Besuchern der Website <http://www.die-region-gestalten.de/> für die Region Südostniedersachsen entstanden, dass die vielfältigen Potenziale und Angebote der Region vereint. Unter der Überschrift „Wir gestalten den Auftritt unserer Region“ werden die Besucher der Website bis heute eingeladen, ihre Vorschläge, Hinweise und Links für das Webportal beizusteuern. Die Website bietet aktuell ein ausgewähltes Spektrum an Linkangeboten zu Politik und Gesellschaft, Kunst und Kultur sowie Sport etc. Seit der Integration der Marketinggesellschaft in die projekt REGION Braunschweig GmbH ist das Webportal auf der Website der projekt REGION erreichbar. Es ist also eher eine Fülle anstatt ein Mangel an Informationen, der die an der Region interessierte Person erwartet und zum Zweck einer besseren Transparenz möglicherweise einer intensiveren Koordination zwischen ZGB und projekt REGION bedarf.

Mit dem Internet-Portal wurde zwar eine innovative Methode der Öffentlichkeitsarbeit gewählt, jedoch werden nur bedingt alle Akteure aus der Region erreicht. Als konventionelles Printmedium der Region hat sich seit 1998 auf Initiative von reson e.V. **RegJo** als 5 Mal jährlich in Südostniedersachsen erscheinendes Info-Journal etabliert. RegJo berichtet über Wirtschaft und Leben in Südostniedersachsen mit dem Ziel, die Identifikation der Menschen mit Ihrer Region zu erhöhen (<http://www.regjo-son.de/> Stand: 3.2.2006). Das 100 Seiten umfassende RegJo verdeutlicht beispielhaft, wie es gelingen kann, endogene Potenziale zu aktivieren. Gemeinsam wurde durch kommunale und regionale Partner aus der Wirtschaft die Gründung eines eigenen Verlages und einer Redaktion getragen. RegJo erscheint aktuell in einer Auflage von 45.000 Exemplaren und refinanziert sich zu einem großen Anteil über Anzeigen. Eine breite Öffentlichkeitswirksamkeit wird durch die hohe Auflagenzahl garantiert. Mit dem Regional-Journal besteht zudem neben der regionalen Presse ein sehr gutes Medium, um über die Aktivitäten der Projekte der projekt REGION zu berichten.

Was das Innenmarketing betrifft, ist die Region gut positioniert. Im Bereich Außenmarketing wurden in der Vergangenheit die Messeauftritte professionalisiert. Ansätze zur Etablierung einer gemeinsamen regionalen Dachmarke sind jedoch aufgrund von Interessenkonflikten in der Region gescheitert. Mit der Zusammenführung von reson e.V. und Marketinggesellschaft DIE REGION in der projekt REGION Braunschweig GmbH sind allerdings gute institutionelle und personelle Rahmenbedingungen vorhanden, um das Regionalmarketing weiterhin zu optimieren.

7.3.8 Lernende Region

Im Bereich des **interregionalen Erfahrungsaustauschs** ist die Region sehr engagiert und hat auf Initiative des ZGB in der jüngeren Vergangenheit sowohl an dem Bundeswettbewerb „Regionen der Zukunft“ (1997-2000) sowie am Forschungsprojekt des BMBF Stadt+Um+Land 2030 (2002-2003) teilgenommen. Im Bundeswettbewerb zählte die Region zu den gekürten Preisträgern. Die Teilnahme am stadtreionalen Forschungsprojekt Stadt+Um+Land 2030 wurde durch den ZGB initiiert und in einem Forschungsverbund bestehend aus der Universität Hannover, der TU Braunschweig, dem Büro KoRiS und dem ZGB unter der Mitarbeit von 124 stadtreionalen Akteuren und 94 Bürgern durchgeführt.

Die Laufzeit betrug 1 ½ Jahre.⁶⁰ Durch das Forschungsprojekt ist es einerseits gelungen, ein breiteres Bewusstsein für die Herausforderungen vor denen die Region steht, zu schaffen und andererseits die gemeinsame Verantwortung der stadtreionalen Akteure für ihren Lebens-, Arbeits- und Handlungsraum zu betonen. Durch das Projekt wurden darüber hinaus neue regionale Steuerungsformen getestet und in einem interregionalen Erfahrungsaustausch diskutiert (KoRiS 2004: 148 ff.). Der ZGB hat erklärt, die Ergebnisse des Forschungsprojektes in die Überarbeitung des RROP einzubeziehen (Kegel, 20.6.2006). Ob es Dank des Projekts dauerhaft gelungen ist neue Akteure für die engagierte Mitarbeit in der Region zu gewinnen, ist jedoch schwer messbar und wurde nicht erhoben.

Eine **Evaluation** der Regionalmanagementaktivitäten hat es in der Vergangenheit nicht gegeben. Allerdings dienen Veranstaltungen unter dem Motto „Region im Aufbruch: Ein Jahr projekt REGION Braunschweig GmbH“ zu Beginn des Jahres 2006 der kritischen Reflektion über das bisher Erreichte. Darüber hinaus greifen die traditionellen Kontrollmechanismen wie Rechenschaftsberichte gegenüber der Gesellschafterversammlung im Fall der projekt Region Braunschweig GmbH sowie gegenüber der Verbandsversammlung im Fall des ZGB.

7.3.9 Ergebnisse, Wirkungen und Effekte

Insgesamt betrachtet ist die Region gut aufgestellt. Neben der projekt REGION, welche durch gezielte Maßnahmen insbesondere die Aspekte Wirtschaft, Innovation, Beschäftigung und Qualifizierung zum Ziel einer nachhaltigen Regionalentwicklung bearbeitet, bemüht sich der ZGB, in den originären Aufgabenfeldern Regionalplanung und ÖPNV entsprechende Projekte voranzutreiben als auch regionale „bottom-up“-Initiativen nach Möglichkeit zu unterstützen. Aufgrund der unterschiedlichen Aufgabenstellungen ergänzen sich beide Institutionen. Eine Koordination wird durch den Gesellschafterstatus der ZGB an der projekt Region Braunschweig GmbH sichergestellt.

Dem Oberbürgermeister der Stadt Braunschweig ist es als Moderator im Jahr 2003 gelungen, verschiedene Interessen in der Region zu bündeln und die Gelegenheit, die ein RWK mit einer zugehörigen Umsetzungsorganisation bot, im Sinne der Region zu nutzen (Kegel: 21.6.2005). Als Gunstfaktor darf mit Sicherheit gelten, dass mit reson e.V. eine in der Projektakquisition und Umsetzung geübte Institution bereits bestand, die sich zudem in der Vergangenheit bei den regionalen Akteuren ein positives Image erarbeitet hatte. Zudem stand das Beispiel der Wolfsburg AG,⁶¹ was

60 Erklärtes Ziel des Vorhabens war es, Leitbilder, Visionen und Ziele für die gesamte Stadtregion Braunschweig im Hinblick auf Bevölkerungsrückgang, Alterung der Gesellschaft und sich ändernde Haushalts-, Lebens- und Wohnformen für den Zeithorizont 2030 zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurden ein stadt-regionaler Zukunftsdialo, ein Experten-dialo sowie ein Bürgerdialo etabliert und die jeweiligen Ergebnisse auf einem Zukunftsforum im September 2003 der regionalen Öffentlichkeit vorgestellt. Das abschließend entwickelte Leitbild setzt sich aus einem Leitmotto und zehn Strategien zusammen. Unter dem Motto „Region Braunschweig 2030PLUS: modern – kooperativ – bürgerorientiert“ wurden die drei Qualitätsmerkmale Modernisierung, Kooperation und Bürgerorientierung als zentrale Komponenten der zukünftigen Regionalentwicklung definiert.

Der Leitbildfindungsprozess wurde durch eine intensive Einbeziehung von Bürgern und stadtreionalen Schlüsselakteure vorbildlich organisiert.

61 Zum 60. Stadtgründungstag hat die Volkswagen AG der Stadt im Juli 1998 ein Angebot überreicht, dass ein Konzept zur Halbierung der Arbeitslosigkeit binnen 5 Jahren beinhaltete. Erarbeitet wurde dieses Konzept in einem gemeinsamen Arbeitsteam von jungen Nachwuchskräften der Volkswagen AG und Vertretern der Stadt Wolfsburg unter Hinzuziehung der Unternehmensberatung McKinsey. Durch verschiedene Maßnahmen, die sog. vier Module der AutoVision Lieferantenansiedlung, Innovationscampus, Erlebniswelt und Personalserviceagentur, ist es in der Vergangenheit in der Tat gelungen, die Arbeitslosigkeit in der Stadt zu halbieren und das Image der Region zu verbessern.

bei der Gründung der projekt REGION Braunschweig GmbH Pate stand, stets als Erfolgsmodell im Vordergrund und hat letztendlich die Mehrheit der regionalen Akteure überzeugt. Herr Kegel hebt hervor, dass die Verpflichtung der Gebietskörperschaften, sich als Gesellschafter der projekt Region GmbH für die kommenden fünf Jahre jeweils mit einem sechsstelligen Euro Betrag einzubringen, nicht hoch genug eingeschätzt werden kann (Kegel: 21.6.2005).

Mit Herr Warnecke, vormals VW Financial Services, und Herr Prätorius, ehemaliger Geschäftsführer von reson e.V., im Führungstrio der projekt Region GmbH sieht Herr Kegel optimale Kontakte sowohl zum Unternehmens- und Bankensektor als auch zu öffentlichen Institutionen, die als nicht unwesentliche Voraussetzungen für den Erfolg zu betrachten sind (Kegel, 21.6.2005). Ein guter Zugang zu öffentlichen oder privaten Mitteln scheint dadurch erleichtert.

Darüber hinaus gab und gibt es vielfältige Aktivitäten, die vom ZGB neben der aktuellen Überarbeitung des RROP vorangetrieben werden. Hier sind explizit die Teilnahme an Wettbewerben und Forschungsprojekten (vgl. Kap. 7.3.8) sowie das Engagement im Rahmen der Agenda 21 (z.B. regionales Radverkehrswegenetz, regenerative Energieroute Elm) und für den Bau einer RegioStadtBahn zu nennen. So haben bspw. im Dezember 2005 nach mehrjähriger Initiative des ZGB die Oberbürgermeister, Bürgermeister und Landräte von 20 Städten, Gemeinden und Landkreisen eine Vereinbarung zur Mitfinanzierung der Planungs- und Baukosten für die RegioStadtBahn im Großraum Braunschweig unterschrieben. Damit ist eine wichtige Voraussetzung erfüllt, um die Zusage des Landes und des Bundes für die Übernahme von Zuschüssen zu erreichen. Für Ende des Jahres 2009 wird die Inbetriebnahme der RegioStadtBahn Uelzen – Wittingen – Gifhorn – Braunschweig – Wolfenbüttel – Goslar erwartet (www.zgb.de, Stand 3.2.2006).

7.3.10 Perspektiven

Gemäß dem Zeitplan für das RWK befindet sich die Arbeit der projekt REGION Braunschweig GmbH bereits in der sog. Wachstumsphase (vgl. Exkurs II). Erste Projekte wurden umgesetzt. Hierzu zählen die Realisierung des Norddeutschen Wasserzentrum NWZ GmbH in Peine, die Gründung des Vereins für Mikroproduktion, das Arbeitsmarktprojekt PAMIR SON zur Integration von Migranten in den regionalen Arbeitsmarkt, das Projekt WIN (Wachstum – Innovation – Nachfrage), die Landesinitiative Telematik und das Sommercamp „Faszination Fliegen“. Als jüngstes Projekt gilt die Initiierung einer Dienstleistungsagentur Chemie. Weitere Projekte wurden begonnen. Nach einjährigem Bestehen der projekt REGION fand am 1. Februar 2006 in Goslar eine erste Zwischenbilanz vor 400 Vertretern aus Wirtschaft, Politik und regionalen Institutionen statt. Es wurden u.a. 19 Gewinner des ersten regionalen Ideenwettbewerbs für Beschäftigung „Idee: Gründung = Erfolg“ gekürt. Die preisgekrönten Existenzgründerideen gewannen ein passgenaues Qualifizierungspaket und eine nachhaltige Begleitung durch ein kompetentes Expertennetzwerk. Die projekt REGION begleitet zukünftig die Teilnehmer des Wettbewerbs auf dem Weg von der Planung über die Gründung bis zur Etablierung des Unternehmens am Markt (<http://www.projekt-region-braunschweig.de/de/Presse/2006/> Stand 6.2.2006).

Die GmbH wird sich darüber hinaus dem politisch gestellten Ziel, 12.000 zusätzliche Jobs in der Region bis zum Jahr 2015 schaffen zu wollen, messen lassen (<http://www.projekt-region-braunschweig.de/de/Presse/2006/>, Stand: 18.1.2006). Nichtsdestotrotz weist Herr Prätorius auf die nicht zu beeinflussenden Faktoren der nationalen und internationalen ökonomischen Entwicklung hin und skizziert darüber hinaus projektspezifische Risiken. Er betont die starke Abhängigkeit der Entwicklung im den Großraum Braunschweig von der Gesamtentwicklung des Volkswagen-Konzerns in Wolfsburg. Darüber hinaus weist er auf die perspektivisch sinkenden Studentenzahlen

aufgrund der negativen demografischen Entwicklung hin und betont die unmittelbaren Folgen auf das innovative Existenzgründergeschehen in der Region (Pätorius 2004: 58 f.).

Positiv jedoch stimmt die Tatsache, dass die projekt Region seit Beginn des Jahres 2006 durch ein weiteres regionales Unternehmen in Form des Helmstedter Energieversorgers E.ON Avercon zukünftig mit 250.000 Euro/a unterstützt wird (<http://www.projekt-region-braunschweig.de/de/Presse/2006/>, Stand 2.2.2006).

Zentrale Aktivitäten des ZGB sind derzeit die Überarbeitung des RROP, die weitere Forcierung des RegioStadtBahn-Projektes, der Einsatz für ein abgestimmtes Tourismusmarketing für den Harz und die Wiederbelebung des Agenda 21-Prozesses (Kegel, 21.6.2005).

Interessant in der Zukunft wird sein, wie sich die Aktivitäten des ZGB und der projekt Region Braunschweig GmbH in das strategische Gerüst der **Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen** einbinden. So wird bspw. durch Dietz kritisch hinterfragt, warum in der jüngeren Vergangenheit für die Regionen Hannover, Braunschweig und Göttingen getrennte Wachstumsinitiativen begonnen wurden, ohne dabei die aktuellen Entwicklungen hinsichtlich der gemeinsamen Metropolregion aufzugreifen und die Potenziale zu bündeln (Dietz 2004: 77).

8 Vergleichende Darstellung der drei Fallstudien

8.1 Zielstellung und Strategie

Zielstellung und Strategie	Die Zielstellung der Kooperation ist in einem Leitbild festzuhalten, welches das regionale Handeln bestimmt.	(K 1) <i>Vorhandensein einer konzeptionellen Grundlage</i>
	Unterschiedliche regionale Konzepte müssen aufeinander abgestimmt sein.	(K 2) <i>Koordination verschiedener Konzepte</i>
	Umzusetzende Projekte sind in übergeordnete Strategien und Konzepte einzubinden.	(K 3) <i>Vermeidung von Insellösungen</i>

Meise konstatiert, dass erfolgreiche Kooperation immer auch einen Erfolg des Willens zur Kooperation markiert (Meise 1998: 131). Dass dieser Wille heute in den Regionen unterschiedlich stark ausgeprägt ist, wurde aufgezeigt. Allen drei Regionen ist hingegen gleich, dass in der zweiten Hälfte der 1990er Jahre jeweils ein über die GRW gefördertes **REK** erarbeitet wurde, welches als Konzept- und Strategiepapier das gemeinsame regionale Handeln koordinieren soll. Während das REK in der Region Magdeburg im Wesentlichen über einen „top-down“-Ansatz erarbeitet wurde, sind die entsprechenden Prozesse in den Regionen Chemnitz-Zwickau und Braunschweig eher durch „bottom-up“-Elemente geprägt.

Darüber hinaus wurde im Zeitraum 1999-2001 für den IHK-Bezirk Magdeburg, bestehend aus den drei Regionen Altmark, Harz und Magdeburg, eine **RIS** erarbeitet. Hierbei wurden unter Federführung des damaligen Regierungspräsidiums und der tti Magdeburg GmbH zahlreiche Unternehmen in die Entwicklung einer branchenbezogenen Entwicklungsstrategie der Region integriert. Im Vergleich zum REK lag die Erarbeitung der RIS in den Händen der regionalen Akteure.

Für die Region Braunschweig existiert seit dem Jahr 2004 neben dem REK ein **RWK**, das projektbezogen auf die Schaffung von Arbeitsplätzen und Wirtschaftswachstum ausgerichtet ist. Das RWK wurde in einem sehr kurzen Zeitraum von 6 Monaten unter Einbindung der regionalen Wirtschaftsförderer in einem „top-down“-Ansatz durch ein externes Beratungsunternehmen erarbeitet.

Sowohl die Vor-Ort-Gespräche als auch die zu beobachtenden Umsetzungsbemühungen in den Regionen haben ergeben, dass die Identifikation der regionalen Akteure mit einem regional erarbeiteten Konzept bzw. einer regional erarbeiteten Strategie stärker ist, wenn diese/s in einem „bottom-up“-Ansatz erarbeitet wurde. Das Festhalten an den Zielen und Projekten des REK bis zum heutigen Zeitpunkt (Chemnitz-Zwickau), die Schwerpunktsetzung der Regionalmanagementaktivitäten auf die RIS anstelle des REKs (Magdeburg) und die Institutionalisierung eines Regionalmarketings in Folge des REK-Prozesses (Braunschweig) können hierfür jeweils als Beleg gelten. Sowohl in der RIS RAHM für die Region Magdeburg als auch im RWK für die Region Braunschweig wird der Bezug zu den jeweiligen REKs betont.

Somit kann festgehalten werden, dass die kooperative Regionalentwicklung in allen drei Fallstudien auf strategisch, konzeptionell abgestimmte Grundlagen aufbaut und die angegangenen Projekte jeweils in eine **übergeordnete Strategie** eingebunden sind. Dass thematisch in den Regionen unterschiedliche Schwerpunkte gesetzt werden, resultiert zum einen aus dem regionalspezifischen Handlungsbedarf und zum anderen aus der Art und Weise („bottom-up“- bzw. „top-down“-

Ansatz) bei der Aufstellung der regionalen Entwicklungskonzepte und Strategiepapiere. So werden bspw. REKs bei denen die Identifikation seitens der regionalen Akteure wenig ausgeprägt ist, nicht weiter aktiv verfolgt – wie in der Region Magdeburg geschehen.

In den Regionen Chemnitz-Zwickau und Braunschweig wird ein weit gefasstes Spektrum an Aufgaben verfolgt. Dabei gelten in der Region Chemnitz-Zwickau die Bereiche Wirtschaftsförderung und Verkehrsinfrastruktur als Schwerpunkte des Regionalmanagements. In der Region Braunschweig widmet sich das Regionalmanagement dem Forschungs- und Wissensmanagement, dem Projektmanagement in den Bereichen Verkehrstechnologie/Umwelt, Arbeitsmarkt und Qualifizierung sowie dem Regionalmarketing. In der Region Magdeburg ist das Regionalmanagement sehr spezifisch auf das Themenfeld Innovations- und Technologieförderung ausgerichtet.

8.2 Institutionalisation und Finanzierung

Institutionalisierung und Finanzierung	Eine zuständige Geschäftsstelle, die aktivierende, moderierende und koordinierende Funktionen für die Zusammenarbeit übernimmt, ist von entscheidender Bedeutung für die komplexe Aufgabenbewältigung.	(K.4) Eigene Geschäfts- bzw. Koordinierungsstelle
	Zur Aufgabenwahrnehmung benötigt die Geschäftsstelle eine ausreichende Anzahl engagierten Personals.	(K.5) Anzahl der Mitarbeiter
	Um ein gemeinsames Handeln zu unterstreichen, ist die Übertragung lokaler Aufgaben auf eine regionale Ebene (auch unter Einbeziehung privater Akteure) wichtig.	(K.6) Aufgabenübertragung
	Eine breite Finanzmittelaktivierung sichert die Umsetzbarkeit von Projekten.	(K.7) Finanzielle Handlungsspielräume
	Der Bund und die Länder können die Zusammenarbeit direkt und indirekt fördern.	(K.8) Unterstützungsfunktion von Bund und Ländern

Alle drei Beispielregionen sind durch eine mind. 10-jährige interkommunale Zusammenarbeit geprägt. Die **Typen der Zusammenarbeit** differenzieren sehr stark. Die interkommunale Zusammenarbeit in der eher „weichen“ Kooperationsform des Zusammenarbeitstyps kam in den Regionen Chemnitz-Zwickau und Magdeburg insbesondere bei der Erarbeitung des REK zum Einsatz. In der Region Braunschweig existierten zu diesem Zweck stärker institutionalisierte Formen der interkommunalen Zusammenarbeit (ZGB und reson e.V.). Bei der Erarbeitung der REK wurde in allen drei Regionen ein integrativer Ansatz verfolgt, bei dem verschiedene Politikfelder in das REK aufgenommen wurden. Besonderes Merkmal des REK-Prozesses in der Region Braunschweig ist, dass die Zusammenarbeit auf dem Institutionendreieck BezReg, ZGB und reson e.V. basierte und somit im Vergleich zu den beiden anderen Regionen keine externen Berater für den Prozess hinzugezogen wurden. Auch wenn einzelne Verteilungskonflikte erwähnt werden, hat sich gezeigt, dass die Identifikation mit dem REK insbesondere im Vergleich zur Region Magdeburg höher ist. Die REK in den Regionen Magdeburg und Braunschweig wurden durch eine RIS bzw. ein RWK ergänzt. Damit ging eine thematische Schwerpunktsetzung der regionalen Entwicklungsbemühungen einher.

In den drei Beispielregionen sind heute **Geschäftsstellen** etabliert, die (Teil-) Aufgaben des Regionalmanagements übernehmen. Personell und finanziell sind die Geschäftsstellen unterschiedlich ausgestattet. Die Aufgaben- und Ressourcenausstattung (Personal/Finanzmittel) der übergeordne-

ten regionalen Ebene variiert in den Beispielregionen sehr stark. Wurden der Regionalkonferenz Magdeburg (RKM) zwar formal Aufgaben durch die kommunalen Gebietskörperschaften übertragen, so fehlt es jedoch seit Beginn an einer entsprechenden finanziellen Ausstattung der Geschäftsstelle. Allein eine interkommunale Koordination zu den Themen Wirtschaftsförderung, Abfall, Verkehr und Internet wird sichergestellt. Eigenständige Projekte werden nicht bearbeitet. In jüngster Zeit bröckelt zudem die politische Rückendeckung auch für diese Felder. Eine Vertiefung der Kooperation wird gänzlich in Frage gestellt. Ein Grund hierfür ist u.a. die Kreisgebietsreform. Entsprechend bringt derzeit allein der finanzielle Anreiz des mehrheitlich extern geförderten Regionalmanagements die Akteure zu einem gemeinsamen regionalen Handeln. In der Region Magdeburg standen im Zeitraum 2002-2004 jährlich knapp 200.000 Euro für die **institutionelle Finanzierung** des Regionalmanagements zur Verfügung. Diese Förderung wurde regressiv bis zum Jahr 2006 verlängert. Es widmen sich explizit zwei Mitarbeiter der tti Magdeburg GmbH technologiebezogenen Verbundprojekten, betreuen Unternehmen bei der Entwicklung innovativer Erzeugnisse und setzen sich allgemein für die Stärkung der FuE-Basis der regionalen KMU ein. Die tti Magdeburg GmbH setzt somit als Auftragnehmer sehr themenspezifisch ausgerichtete Ziele im Rahmen der Regionalmanagements um. Das Aufgabenspektrum der tti GmbH resultiert aus der Ausschreibung bzw. dem Förderantrag des Regionalmanagements.

Anders sieht dies in den Regionen Chemnitz-Zwickau und Braunschweig aus. Hier erfüllen die projekt Region Braunschweig GmbH bzw. mit Einschränkungen die WIREG GmbH verschiedene Eigenschaften einer regionalen Entwicklungsagentur. In diesen beiden Fällen verfügt die regionale Geschäftsstelle über die notwendigen Ressourcen, Projekte im Rahmen des Regionalmanagements neu zu initiieren. Die Aufgaben sind in den Gesellschafterverträgen definiert. Dadurch, dass die projekt Region Braunschweig GmbH als PPP-Organisation agiert, stehen neben der öffentlichen Projektfinanzierung auch private Quellen zur Verfügung. Die Zielstellung, private Akteure für das Regionalmanagement zu gewinnen, wurde seitens der WIREG GmbH bisher nur unzureichend erreicht. Lediglich für kleinere Aktionen sowie die Projekte „Willkommenspaket für Existenzgründer“ und „WIREGPersonal“ konnten die regionalen Sparkassen bzw. die AutoVision Wolfsburg GmbH als Kooperationspartner gewonnen werden. Während der WIREG GmbH jährlich 6 Mitarbeiter zur Verfügung stehen und sie über eine institutionelle Finanzierung von 450.000 Euro verfügt, sind in der projekt Region Braunschweig GmbH 25 Mitarbeiter beschäftigt. Sie verfügt über ein Budget von 2,5 Mio. Euro, zu dem 1,4 Mio. Euro Drittmittel in Form von Projektfinanzierungsmitteln zu addieren sind. Die Projektfinanzierung über Drittmittel ist in den Regionen Chemnitz-Zwickau und Magdeburg ausbaufähig.

Durch die Regionalmanagementförderung 2002-2004 ist es in der Region Magdeburg nicht gelungen, dass notwendige von Fürst beschriebene „paradigmatische Denken“ der Akteure zugunsten einer tieferen Kooperation zu erzeugen. Während ein eigenständiges Regionalmanagement in der Region Magdeburg ohne ein durch **Bund und Länder** gefördertes GRW-Regionalmanagement nicht stattfinden würde, gehen die Regionalmanagementaktivitäten in der Region Chemnitz-Zwickau eben genau auf die regionalen Akteure zurück und finden ohne eine externe Förderung statt. Die Region Chemnitz-Zwickau nutzte mehrmals die indirekten Anstöße des BBR im Rahmen der Modellvorhaben der Raumordnung, um innovative Ansätze für eine kooperative Regionalentwicklung zu testen und sich hierzu mit anderen Regionen auszutauschen. Durch diese Tatsache wird deutlich, dass auch bei knappen kommunalen Haushaltskassen Regionalmanagementaktivitäten auf der Basis regionaler Eigeninitiative möglich sind. In der Region Braunschweig hat die niedersächsische Landespolitik stark zur Etablierung der projekt REGION Braunschweig GmbH beigetragen. Damit wurden die bestehenden Aktivitäten der regionalen Entwicklungsagentur reson e.V. um zusätzliche Themenfelder ergänzt und deren bisherige Tätigkeiten aufgegriffen. Anders als in der Region Magdeburg existieren demnach Aktivitäten „von unten“, die in die Landespolitik integ-

riert und durch diese zusätzlich unterstützt werden. Zwar passiert dies in der Region Magdeburg mit dem MAHREG/Automotive Sachsen-Anhalt e.V. auch. Die entsprechenden Aktivitäten beziehen sich jedoch alleinig auf das Clustermanagement und nicht auf ein umfassenderes Regionalmanagement.

8.3 Organisation und Prozesssteuerung

Organisation und Prozesssteuerung	Kooperative Zusammenarbeit muss – will sie erfolgreich sein – durch die politischen Spitzen unterstützt werden.	(K.9) <i>Breite lokalpolitische Unterstützung</i>
	Leitfiguren sind von besonderer Bedeutung, um Kooperationen zu fördern.	(K.10) <i>Charismatische Visionäre</i>
	Der Erfolg der Kooperation steht und fällt mit der individuellen Kompetenz der regionalen Akteure. Sie müssen sich als Protagonisten im Raum verstehen und davon überzeugt sein, dass ihr Engagement etwas verändert.	(K.11) <i>Akteurskompetenz und -engagement</i>
	Eine klare und effiziente Organisation ist durch das Vorhandensein von Steuerungsebene, Koordinationsebene und Beteiligungsebene zu gewährleisten.	(K.12) <i>Steuerungs- Koordinations- und Beteiligungsgremien</i>
	Ein möglichst breites Spektrum von Sozial- und Wirtschaftspartnern ist in den Kooperationsprozess einzubinden.	(K.13) <i>Enge Kooperation mit Akteuren aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik</i>
	Gegenseitiges Vertrauen ist eine unabdingbare Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.	(K.14) <i>Vertrauenswirksame Maßnahmen</i>
	Transparente Kommunikationsstrukturen sowie eine klare Aufgabenteilung sind Bestandteile einer kooperativen Regionalentwicklung.	(K.15) <i>Transparente Information und klare Aufgabendefinition</i>

Wie in den Fallstudien aufgezeigt wurde, ist derzeit lediglich in den zwei Regionen Chemnitz-Zwickau und Braunschweig eine **lokalpolitische Unterstützung** für ein breit angelegtes Regionalmanagement vorhanden. Durch die Vertiefung der regionalen Zusammenarbeit (Gründung der projekt Region Braunschweig GmbH bzw. WIREG GmbH) sowie der damit einhergehenden erhöhten Finanzmittelausstattung wird das deutlich. Dabei ist die mittelfristig sichergestellte Einstellung eines 6-stelligen Finanzbetrages, der jährlich durch die kommunalen Gebietskörperschaften für den Haushalt der projekt REGION Braunschweig GmbH zu erbringen ist, besonders bemerkenswert. In der Region Magdeburg ist derzeit nur bedingt ein gemeinsames regionales Handeln erkennbar. Die politische Unterstützung ist nur dann gewährleistet, wenn mehrheitlich externe Fördermittel in Anspruch genommen werden können. Ein davon unabhängiges regionales Engagement – über die Koordinationsfunktion in der Regionalkonferenz Magdeburg hinaus – findet nicht statt.

Neben der bereits im vorigen Abschnitt benannten Unterstützungsfunktion von Bundes- und Landespolitik spielen auch die von Hoffmann/Nuissl erwähnten „**strukturellen Gelegenheiten**“ und „**individuellen Voraussetzungen**“ eine entscheidende Rolle für das Gelingen des Regionalmanagements. Die lange Ungewissheit bzgl. der Kreisgebietsreform und das an eine externe Förderung geknüpfte Wohlwollen der politischen Entscheidungsträger stellen für ein regionales Management in der Region Magdeburg ungünstige strukturelle Rahmenbedingungen für eine eigenständige regionale Entwicklung dar.

Zudem ist offensichtlich, dass es den Prozesspromotoren in den Regionen Chemnitz-Zwickau und Braunschweig eher gelungen ist, ein breites Spektrum der Macht- und Fachpromotoren für ein gemeinsames regionales Agieren zu gewinnen. Ob hierzu die Überzeugungskraft einzelner Schlüsselakteure oder die breite Einsicht verschiedenster regionaler Akteure, im „Wettbewerb der Regionen“ gemeinsam besser gerüstet zu sein, die entscheidende Rolle gespielt haben, kann auch nach den Vor-Ort-Gesprächen nicht genau gesagt werden. Offensichtlich ist jedoch, dass charismatische Persönlichkeiten, die sich für regionale Anliegen engagieren, andere Akteure aktivieren können. Zudem dürften imageträchtige Projekte wie bspw. der Wettbewerb „Regionen der Zukunft“ den Prozesspromotoren bei ihrem Engagement zur Vertiefung der regionalen Zusammenarbeit unterstützend zur Seite gestanden haben. Wie das Beispiel der Region Chemnitz-Zwickau zeigt, konnten u.a. diese Argumente nach längerem Diskussionsprozess die Machtpromotoren zu einer intensivierten regionalen Zusammenarbeit in Form der GmbH-Gründung überzeugen.

Die **Steuerungs-, Koordinations- und Beteiligungsgremien** sind wenig transparent. Diese Intransparenz wird aus Sicht des Autors auch wenig versucht vorzubeugen, bspw. durch ein (aktuelles) Organigramm auf den jeweiligen Websites. Am unübersichtlichsten gestaltet sich deren Konstellation in der **Region Chemnitz-Zwickau**, in der WIREG GmbH und interkommunale Zweckvereinbarung nebeneinander fortbestehen. Als zentrales Steuerungs- und Koordinationsgremium gilt demnach sowohl der Gemeinsame Ausschuss als auch die Gesellschafterversammlung der GmbH. Eine themen- und projektbezogene Koordination findet in den Projekt- und Arbeitsgruppensitzungen statt, hier ist auch eine Beteiligung interessierter Akteure möglich. Eine größere Beteiligung findet hingegen durch die jährlich stattfindenden Regionalkonferenzen statt.

In der **Region Magdeburg** agiert die RKM (vertreten durch die Stadt Magdeburg) als Auftraggeber für das Regionalmanagement. Zu diesem Schritt war eine einvernehmliche Entscheidung der LG aus der Region notwendig. Die LG agiert demnach als die Steuerungsebene. Koordiniert wird das Regionalmanagement durch die tti Magdeburg GmbH als Auftragnehmer. Die tti GmbH ist einem Projektbeirat, der über die Projektauswahl bestimmt, rechenschaftspflichtig. Der Projektbeirat kann i. e. S. als Beteiligungsgremium angesehen werden, da hier die Kammern, RPG, Mitglieder der AGs der RKM sowie weitere Wirtschafts- und Sozialpartner ein Stimmrecht zur Mitentscheidung über Projekte haben. Die Einflussnahme der Regionalplanung als auch der Wirtschaftsförderung der Landkreise sowie der Stadt Magdeburg ist somit sichergestellt.

Die Regionalentwicklung in der **Region Braunschweig** ist im Wesentlichen durch eine Arbeitsteilung zwischen dem ZGB und der projekt Region Braunschweig GmbH geprägt. Bis auf das Regionalmarketing agieren beide Institutionen in ihrem spezifischen Aufgabenfeld der Regionalentwicklung. Steuerungsebene ist im ZGB die Kommunalversammlung und bei der projekt Region die Gesellschafterversammlung. Durch die einzelnen Geschäftsfelder werden die im RWK definierten Wachstumsprojekte durch die projekt Region begleitet und koordiniert. Eine Beteiligung findet projektbezogen oder im Rahmen von größeren Regionalforen (Zwischenbilanz am 1.2.2006: „Ein Jahr projekt Region Braunschweig GmbH“) statt. Die Einflussnahme seitens der kommunalen Wirtschaftsförderung und der Regionalplanung auf die Aktivitäten der projekt Region wird durch die Gesellschafterversammlung sichergestellt.

Allein in der Region Braunschweig ist es durch die Gründung der PPP-Organisation projekt Region Braunschweig GmbH und die Aktivitäten des ZGB weitgehend gelungen, **Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik** gleichermaßen in das Projekt- und Prozessmanagement sowie Organisationsmanagement einzubinden. In den Regionen Chemnitz-Zwickau und Magdeburg funktioniert dies bisher nur im Rahmen des konkreten Projektmanagements, nicht jedoch für das Prozess- und Organisationsmanagement. Durch die unterdurchschnittliche Industriedichte und eine weitgehend kleinteilige Wirtschaftsstruktur – zumeist geprägt durch eine geringe Kapitaldecke – sind die ostdeutschen Regionen durch ein strukturelles Problem gekennzeichnet. Dieses erschwert es, Akteure aus der regionalen Wirtschaft in das Regionalmanagement einzubinden. Die

von Kilper beschriebenen Unternehmen mit einem globalen Orientierungsradius sind in geringem Maße, und dann mit einer Dependenz, nicht jedoch mit dem Firmensitz, in den Regionen präsent. Das Problem der Kleinteiligkeit der ostdeutschen Wirtschaftsstruktur gesellt sich zusätzlich zu dem Problem der unterschiedlichen Handlungslogiken von öffentlicher Verwaltung und Privatwirtschaft.

Auch in der Begleitung des Prozessmanagements durch **externe Beratungsunternehmen** oder **Bildungs- und Forschungseinrichtungen** existieren erhebliche Unterschiede in den Regionen. So wurden bspw. in den Regionen Chemnitz-Zwickau und Braunschweig eine über einen längeren Zeitraum andauernde Beratung während des unmittelbaren REK-Prozesses und -Nachfolgeprozesses durch Prognos/Regionomica GmbH bzw. reson e.V. sichergestellt. Während bei der Etablierung der regionalen Entwicklungsagentur reson e.V. das sozialwissenschaftliche Institut der TU Braunschweig eine Schlüsselrolle gespielt hat oder die TU Chemnitz mit der Evaluation der Regionalmarketingaktivitäten durch die WIREG beauftragt wird, sind ähnliche prozessbegleitende Aktivitäten aus der Region Magdeburg nicht bekannt. Die zentrale Fachpromotorenrolle von externen Beratungsunternehmen und Bildungs- und Forschungseinrichtungen in Form von methodischen Anregungen oder einer längeren wissenschaftlichen Begleitung des Prozesses, wurde nur in den Regionen Chemnitz-Zwickau und Braunschweig praktiziert. Auf der konkreten Projektebene allerdings sind Bildungs- und Forschungseinrichtungen in allen drei Regionen eingebunden.

Ein weitgehendes **Vertrauen** in die Aktivitäten auf regionaler Ebene wurde in der Region Braunschweig durch den „bottom-up“-Prozess bei der REK-Erstellung erreicht. Eine Vertiefung der regionalen Kooperation in Form der Bildung der projekt Region Braunschweig GmbH wurde somit begünstigt. Ebenfalls vertrauensbildend wirkte die konstante Zusammenarbeit mit dem externen Beratungsunternehmen in der Region Chemnitz-Zwickau. Die Identifikation mit dem REK in der Region Magdeburg fehlt weitgehend. Hier wird viel stärker den in der RIS RAHM definierten Zielen und Projekten gefolgt.

Die **Aufgaben** der projekt Region Braunschweig GmbH und der WIREG GmbH ergeben sich aus dem Gesellschaftervertrag und im Fall der Region Magdeburg durch die Ausschreibung des Regionalmanagements durch die RKM. In allen drei Regionen liegt eine klare **Aufgabenteilung** zwischen Regionalmanagement und Regionalplanung vor. Schwieriger gestaltet sich dies für die Wirtschaftsförderung. So ist bspw. in der Region Chemnitz-Zwickau nicht klar nachvollziehbar, warum neben der personell verstärkten WIREG GmbH die **Wirtschaftsförderung** in den Städten und Landkreisen der Region in unveränderter Weise bestehen bleibt. Die Tätigkeiten, denen das Regionalmanagement in den drei Fallstudien folgt, dienen der Umsetzung regionalplanerisch definierter Ziele. Die **Regionalplanung** übernimmt in den drei Beispielregionen sehr unterschiedliche Rollen (vgl. Kap. 3.2.2). Während sie in der Region Magdeburg schwerpunktmäßig mit der Aufstellung des Regionalplans beschäftigt ist, d.h. vorrangig eine Vollzugsfunktion wahrnimmt, wirkte die Regionalplanung in der Region Chemnitz-Zwickau im Verfahren des REK-Prozesses bzw. wirkt aktuell beim regionalen Flächenmanagement als Fachpromotor mit. In ihrem Engagement für verkehrspolitische Projekte wirkt sie akzeptanzbeschaffend. Ihre Rolle ist deshalb als partizipative Planung zu verstehen. Die regionalen Entwicklungsagenturen in Chemnitz-Zwickau und Braunschweig werden aktiv durch die regionalen Planungsstellen unterstützt. Allerdings ist nur der ZGB in der Lage, die notwendigen Ressourcen aufzubringen, eigene regionale Entwicklungsprojekte zu initiieren (vgl. Teilnahme an Wettbewerb „Regionen der Zukunft“ oder Forschungsprojekt Stadt+Um+Land 2030). Der ZGB fungiert somit als Promotor der Regionalentwicklung und betreibt ebenfalls ein aktives Regionalmanagement, welches sich jedoch thematisch von den Aktivitäten der projekt Region Braunschweig GmbH unterscheidet und dieses ergänzt. Während der ZGB generelle Fragen einer nachhaltigen Regionalentwicklung im Rahme von Projekten thematisiert, sind die von der projekt

Region Braunschweig GmbH verfolgten Projekte zentral auf die Wettbewerbsfähigkeit der Region ausgerichtet.

8.4 Beteiligung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit

Beteiligung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit	Möglichkeiten, neue Projektideen in den Prozess einzubringen, sowie eine Beteiligung sollten den regionalen Akteuren jederzeit offen stehen.	<i>(K.16) Akteursbeteiligung und Flexibilität, mit Veränderungen umzugehen</i>
	Gezielte Marketingaktivitäten tragen zur regionalen Identitätsbildung bei und dienen der Positionierung der Region im interregionalen Wettbewerb. Teilräumliche Profile gilt es dabei zu beachten.	<i>(K.17) Regionalmarketing als wesentlicher Bestandteil von Regionalmanagement</i>
	Positive Effekte der Zusammenarbeit sollten möglichst konkret herausgestellt werden.	<i>(K.18) Aktive Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit</i>

Neue **Projektideen** können zunächst von Seiten der regionalen Akteure jederzeit an die WIREG GmbH, die projekt Region Braunschweig GmbH und den ZGB herangetragen werden. Ähnlich verhält sich dies bei der RKM bzw. tti Magdeburg GmbH. In den zuständigen Gremien wird die Übereinstimmung des Projektvorschlags mit den konzeptionellen Grundlagen des Regionalmanagements überprüft. Die Gremien in den Regionen sind die Projektgruppensitzung „Regionalentwicklung“ in der Region Chemnitz-Zwickau, der Projektbeirat in der Region Magdeburg sowie die Kommunalversammlung des ZGB und die Geschäftsführung der projekt Region Braunschweig GmbH in Abstimmung mit der Gesellschafterversammlung im Fall der Region Braunschweig. Branchenstudien, bzw. aktuelle Trend- und Marktforschungen sollten bei der Auswahl von regionalwirtschaftlichen Projekten berücksichtigt werden, um aktuellen Entwicklungen folgen zu können.

Ein **Regionalmarketing** wird von allen drei Regionen angestrebt. Ein **Außenmarketing** wird über die Präsentation der Region im Internet, Ausstellungen, die Teilnahme an Messen, medienwirksame Regionalforen etc. erreicht. Die Aktivitäten der einzelnen Regionen sind hierbei unterschiedlich stark ausgeprägt. Während sich die Regionen Chemnitz-Zwickau und Braunschweig um ein abgestimmtes Paket von Regionalmarketingaktivitäten bemühen, wirken die Maßnahmen in der Region Magdeburg eher aktionistisch. Beispielhaft hierfür ist das vorliegende Messekonzept, das jedoch noch nicht zum Einsatz kam. Auch die Häufigkeit der jährlichen Messebeteiligungen ist von Seiten der beiden anderen Regionen deutlich höher als von Seiten der Region Magdeburg. In Bezug auf das **Binnenmarketing** sind die Aktivitäten in der Region Braunschweig positiv zu bewerten, da hier unter dem Motto „Wir gestalten den Auftritt unserer Region“ versucht wird, die Bürger interaktiv in den Prozess der Regionalentwicklung einzubinden. Mit dem RegJo liegt zudem ein fünf Mal jährlich erscheinendes Journal vor, das über vielfältige regionale Themen informiert.

Eine aktive **Kommunikations- und Öffentlichkeitsarbeit** wird in den Regionen Chemnitz-Zwickau und Braunschweig durchgeführt. In regelmäßiger Abfolge erscheinen in beiden Regionen Newsletter und Pressemitteilungen. Über die Regionalmanagementinstitutionen informieren die Webseiten der regionalen Entwicklungsagenturen. Darüber hinaus stehen projektbezogene Informationen zu den Aktivitäten des Regionalmanagements zur Verfügung. Die Website der Region Magdeburg informiert bis heute über die Schwerpunkte des Regionalmanagements in der Förderperiode 2002-2004. Informationen über die aktuelle Förderperiode werden nicht gegeben (Stand: 24.3.2006). Einen Newsletter gibt es in der Region nicht. Die Möglichkeit, Pressemitteilungen über die Website

der Region einer weiten Öffentlichkeit zugänglich zu machen, besteht. Das Angebot wird bisher jedoch unzureichend genutzt. Öffentlichkeitswirksame Preisverleihungen (Existenzgründer-, Wachstums-, Regionalpreis) sind darüber hinaus eine Möglichkeit, eine breite Öffentlichkeit zu erreichen. Eine Konstanz bei solchen Wettbewerben ist sehr wichtig. Einmalige Bemühungen, wie bspw. die Regionalpreisverleihung 2004 in Magdeburg ohne eine entsprechende Fortsetzung im Folgejahr, könnten ohne entsprechende Fortsetzung auch kontraproduktive Effekte auslösen.

8.5 Die „lernende“ Region

Die „lernende“ Region	Der interregionale Austausch ist essentiell für neue Projektideen und Prozessinnovationen.	(K.19) <i>Interregionaler Austausch</i>
	Zielkontrolle und Evaluationen sind zur Umsetzung eines effizienten Managements von entscheidender Bedeutung.	(K.20) <i>Zielkontrolle und Evaluation</i>

Der **interregionale Austausch** auf Projektebene kann auf nationaler sowie auf internationaler Ebene stattfinden. Auf beiden Feldern ist die WIREG aktiv: Einerseits durch das Modellvorhaben der Raumordnung „Regionales Flächenmanagement“ und andererseits durch die Teilnahme an zwei von der EU mitfinanzierten INTERREG-Projekten. Die projekt Region Braunschweig GmbH existiert erst seit etwas mehr als einem Jahr. Ihre Tätigkeiten zielen stark auf konkrete regionale Projekte ab. Erfahrungen mit interregionalen Projekten wurden durch den ZGB gesammelt. Sowohl die Teilnahme am Wettbewerb „Regionen der Zukunft“ als auch am BMBF-Forschungsvorhaben „Stadt+Um+Land 2030“ stehen hierfür beispielhaft. Das interregionale Engagement in der Region Magdeburg wird stark durch die Themenfelder der tti GmbH bestimmt. Mitunter kommen Effekte, die durch das Land initiierten INTERREG-Projekte, der Region zugute, da die entsprechenden Wirtschaftsschwerpunkte, bspw. im Automobilzulieferbereich („NEAC – Network of European Automotive Competence“), in der Region verortet sind. Eigene Initiativen von Seiten der RKM bestehen nicht.

Von Relevanz für den interregionalen Austausch ist darüber hinaus, dass die WIREG, die Regionalinitiative Südwestsachsen e.V. sowie die RKM als Mitglieder in der Arbeitsgemeinschaft deutscher Regionalinitiativen e.V. organisiert sind. Damit sind Grundvoraussetzungen für einen regionalen Austausch vorhanden, die nach Möglichkeit verstärkt zu nutzen sind. Die Region Braunschweig ist hier weder durch den ZGB noch durch die projekt Region GmbH vertreten.

Aufgrund der spezifischen Anforderungen im Rahmen einer Projektförderung bzgl. einer **Erfolgskontrolle des Regionalmanagements** wurde allein in der Region Magdeburg in der Vergangenheit eine indikatorengestützte Evaluation vorgenommen. Es wurden quantifizierbare Zielindikatoren, wie bspw. initiierte Investitionsmittel und FuE-Mittel, neue bzw. gesicherte Arbeitsplätze im Jahr 2002 zu Beginn des Regionalmanagements definiert, die abschließend im Jahr 2004/2005 auf ihre Zielerreichung überprüft worden sind. Ebenfalls quantifizierbar gestaltet sich das Ziel der projekt Region Braunschweig GmbH, binnen von zehn Jahren 12.000 Arbeitsplätze in der Region schaffen zu wollen. In diesem Zusammenhang wird derzeit in der Region ein indikatorengestütztes Monitoringsystem aufgebaut (vgl. http://www.projekt-region-braunschweig.de/de/Projekte/Regional_Monitoring/, Stand 25.3.2006). Entsprechende Aktivitäten sind aus der Region Chemnitz nicht bekannt. Hier wird über spezifische Branchenstudien bzw. themenbezogene Evaluationen, wie bspw. im Fall des Regionalmarketings, versucht, Handlungsbedarfe zu erkennen und diesen im Rahmen von konkreten Maßnahmen zu begegnen.

Kapitel C – FAZIT

9 Diskussion der Thesen

In Anlehnung an das angeführte Zitat von Fürst wurde durch den Autor die These **„Kooperative Regionalentwicklung bedarf eines regionalen Managements“** zu Beginn der Arbeit entwickelt. Die aus den Fallstudien resultierenden Erkenntnisse bestätigen diese These. Durch ein aktives und abgestimmtes Handeln der regionalen Akteure wird es möglich, die Risiken aber auch die Chancen, die aus dem verstärkten „Wettbewerb der Regionen“ erwachsen, zu gestalten. Dieser Herausforderung stellt sich die Region Braunschweig durch die Regionalmanagementaktivitäten der projekt Region Braunschweig GmbH und des ZGB. Die Region Chemnitz-Zwickau ist mit der Gründung der WIREG GmbH im Jahr 2004 und der damit einhergehenden personellen und finanziellen Verstärkung für Managementtätigkeiten auf einem guten Weg. Das Regionalmanagement in der Region Magdeburg ist thematisch stark auf einen Schwerpunkt spezialisiert. Es greift einen externen Finanzierungsanreiz von Bund und Land auf und ist zeitlich befristet. Für ein verstärkt eigenständig getragenes Regionalmanagement gibt es, im Vergleich zu den anderen zwei Regionen, politisch derzeit keine Mehrheit. Die Tätigkeiten der Regionalkonferenz Magdeburg sind allein auf Koordinationsfunktionen beschränkt.

Ein breites Spektrum an Fähigkeiten, beginnend vom Projekt- und Prozessmanagement über das Organisationsmanagement bis hin zum Wissens- und Informationsmanagement sind notwendig, um ein Regionalmanagement erfolgreich zu implementieren. Die vielschichtigen Konfliktsituationen wurden in der Arbeit aufgezeigt. Unterschiedliche Handlungslogiken, die seitens der öffentlichen Verwaltung und Privatwirtschaft aufeinander treffen, wurden skizziert. Um die komplexen Aufgaben und Herausforderungen bewältigen zu können, müssen **„Macht-, Fach-, und Prozesspromotoren gemeinsam definierte Ziele verfolgen“**. Im empirischen Teil der Arbeit wurden dem Leser die Managementaktivitäten in den einzelnen Beispielregionen präsentiert. Einerseits wurden Konfliktsituationen, bspw. in Form der fehlenden politischen Unterstützung der Machtpromotoren, für ein, über das Aufgabenspektrum der tti Magdeburg hinausgehendes Regionalmanagement, dargestellt. Andererseits wurden aber auch strukturelle Gelegenheiten, die durch aktive Fach- und Machtpromotoren genutzt worden sind, analysiert. Als eine solche Gelegenheit kann die Neuausrichtung der niedersächsischen Regionalpolitik, die im Fall der Region Braunschweig mit reson e.V. auf bestehende Strukturen traf, gelten. In der Region Chemnitz-Zwickau haben Imageeffekte, die aus dem Modellvorhaben „Regionen der Zukunft“ resultieren, positiv zu einer Vertiefung der regionalen Zusammenarbeit beigetragen. Die Prozesspromotoren konnten diese bei ihrer Überzeugungsarbeit als Argumentationshilfe benutzen. Die zunächst skeptischen politischen Entscheidungsträger konnten nach einem längeren Diskussionsprozess von der Notwendigkeit zur Bildung der WIREG GmbH überzeugt werden. Auch die zweite These kann damit verifiziert werden. Gelingt es nicht, eine breite Akteursallianz, bestehend aus Macht-, Fach-, und Prozesspromotoren für ein gemeinsames Ziel zu animieren, so ist damit zu rechnen, dass der Erfolg ausbleibt.

Für eine wirkungsvolle regionale Managementstrategie ist das partnerschaftliche Handeln der regionalen Akteure – neben den notwendigen finanziellen Ressourcen – eine wesentliche Grundvoraussetzung zum Erfolg. Allein in der Region Braunschweig ist es durch die Aktivitäten von reson e.V. und die Gründung der PPP-Organisation projekt Region Braunschweig GmbH

sowie die Aktivitäten des ZGB weitgehend gelungen, Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft, Verwaltung und Politik gleichermaßen in das Projekt-, Prozess- und Organisationsmanagement einzubinden. In den Regionen Chemnitz-Zwickau und Magdeburg funktioniert dies bisher nur im Rahmen des konkreten Projektmanagements. Kaum oder nur in Ansätzen gelang dies bisher für das Prozess- und Organisationsmanagement. Die WIREG ist bis heute sehr stark durch die Verwaltung geprägt. Bemühungen in der Region Chemnitz-Zwickau, verstärkt Akteure aus der Privatwirtschaft in die Aktivitäten der WIREG einzubinden, sind vorhanden. Sie wurden bisher noch nicht mit dem erhofften Erfolg belohnt. Zwar gelingt es der tti Magdeburg Firmen aus der Regionen zu erreichen, diese sind jedoch eher an den Beratungsleistungen der tti interessiert, als dass sie sich verstärkt für die Ziele des Regionalmanagements engagieren.

Für eine positive Atmosphäre zum Ziel breiten partnerschaftlichen Handelns können vielfältige Punkte beitragen. So ist die Tatsache, dass öffentliche Verwaltung und privatwirtschaftliche Akteure gleichermaßen am Regionalmanagement der Region Braunschweig beteiligt sind, einer Vorgabe der niedersächsischen Regionalpolitik geschuldet. Diese schreibt PPP-Organisationen als Bedingung zur Umsetzung eines RWK und somit einer anteiligen Förderung von entsprechenden Projekten vor. Andererseits sind es oft erfahrende Persönlichkeiten, die es vermögen, Problemsensibilitäten zu schaffen oder das diplomatische Verhandlungsgeschick mitbringen, breite Akteurskreise unter dem Schirm eines gemeinsamen Entwicklungsprozesses zu vereinen. Beispiele aus den Fallstudien sind hierfür die Konstanz bei der externen Beratung in der Region Chemnitz-Zwickau, sowie die durch den Oberbürgermeister der Stadt Braunschweig forcierte Entscheidung zur Erstellung und Umsetzung eines RWK. Insbesondere die Tatsache, dass erhebliche Finanzmittel von Seiten der Kommunen für eine mittelfristige Perspektive gebunden werden und sich gleichzeitig regionale Unternehmen finanziell für die Ziele einer gemeinsamen Regionalentwicklung engagieren, ist bemerkenswert.

Die unterschiedlichen finanziellen und personellen Ressourcen, die für das Regionalmanagement in den einzelnen Regionen zur Verfügung stehen, wurden beschrieben. Dementsprechend sind auch die Erwartungen an das, was im Rahmen eines Regionalmanagements erreicht werden kann, zu relativieren. Sicherlich wird es in den Regionen Chemnitz-Zwickau und Magdeburg kaum gelingen, vergleichbare Akteure aus der Privatwirtschaft für die Regionalentwicklung zu gewinnen. Hier nimmt die Region Braunschweig, gekennzeichnet durch das Engagement des Volkswagenkonzerns, auch im westdeutschen Vergleich eine Sonderstellung ein. Insbesondere für strukturschwache Regionen ohne namhafte Unternehmensansiedlungen ist die Frage zentral, wie und ob es gelingt, KMU stärker in die regionalen Entwicklungsprozesse einzubinden. Aus Sicht des Autors besteht hierzu ein dringender zukünftiger Forschungsbedarf. Die Projektfinanzierung über Drittmittel ist in den Regionen jeweils ausbaufähig, wobei auf den mehrjährigen Erfahrungen der Regionalmanagementträger aufgebaut werden kann. Die Förderdatenbank Regionalentwicklung, die nach Themen und Bundesländern untergliedert, einzelne Förderprogramme zur Projektfinanzierung auflistet, ist hierfür ein guter Ausgangspunkt (vgl. <http://www.foerderdatenbank-regionalentwicklung.de/>). Nicht-öffentliche Finanzierungsquellen stehen möglicherweise durch ein professionelles Fundraising zur Verfügung. Jede Region sollte prüfen, inwieweit bisher nicht bekannte Finanzierungsquellen in Anspruch genommen werden können. Dass das Potenzial zum Sponsoring insbesondere in den ostdeutschen Regionen als begrenzt einzuschätzen ist, wurde am Beispiel der Region Chemnitz-Zwickau benannt.

Transparente Kommunikationsstrukturen, eine kooperative Maßnahmen- und Projektentwicklung und deren koordinierte Umsetzung sind entscheidende Bausteine für ein erfolgreiches Regionalmanagement. Einführende Informationen zu den Aktivitäten des Regionalmanagements und Ansprechpartner sind über das Internet leicht recherchierbar. Weiterführende Infor-

mationen zu Steuerungs-, Koordinations- und Beteiligungsgremien erschließen sich jedoch nicht auf den ersten Blick. Am Beispiel der drei Fallstudien wurde aufgezeigt, dass die in „bottom-up“-Ansätzen erarbeiteten Strategie- und Konzeptpapiere stärker im Prozess der Umsetzung von den regionalen Akteuren getragen werden, als dies bei „top-down“-Ansätzen der Fall ist. So wurde bspw. die RIS, die in einem „bottom-up“-Ansatz erarbeitet wurde, und nicht das REK, bei dem Gegenteiliges der Fall war, zur Handlungsgrundlage des geförderten Regionalmanagements in Magdeburg erklärt. Eine kooperative Maßnahmen- und Projektentwicklung gelingt – wie die Fallstudien Chemnitz-Zwickau und Braunschweig gezeigt haben - besser, wenn ein Beratungsunternehmen oder ein Forschungsinstitut diesen Prozess begleitet.

10 Schlussbemerkungen

In der vorliegenden Diplomarbeit wurde das Regionalmanagement dreier Regionen mit der Zielstellung einer Verbesserung der regionalen sozioökonomischen Entwicklung vorgestellt. Aufbauend auf eine theoretische Herleitung der zwei Steuerungselemente Regionalpolitik und Regionalplanung als Bestimmungsfaktoren der Regionalentwicklung wurden die Kooperationsstrukturen in den Regionen anhand der Bewertungsdimensionen Zielstellung und Strategie, Institutionalisierung und Finanzierung, Organisation und Prozesssteuerung, Beteiligung, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit und „lernende“ Region vorgestellt. Abschließend wurden die einleitenden Thesen diskutiert. Die Arbeit hat aufgezeigt, von welcher Bedeutung die regionalen Rahmenbedingungen sind, wie wichtig das gemeinsame Agieren verschiedener regionaler Schlüsselakteure ist und wie entscheidend es für die Kooperation ist, Möglichkeitsfenster zu erkennen und diese im Sinne der Regionalentwicklung voranzutreiben. Die diskutierten Beispiele zeigen, dass strukturelle Gelegenheiten und das individuelle Engagement regionaler Persönlichkeiten eine entscheidende Rolle für die Regionalentwicklung spielen. Mit der Arbeit wird eine Studie vorgelegt, die einerseits den Akteuren aus den Regionen eine kritische Würdigung der Aktivitäten vor Ort ermöglicht und andererseits interessierten Akteuren aus anderen Regionen Einblicke in negative und positive Rahmenbedingungen einer kooperativen Regionalentwicklung aufzeigt. Hieraus sind Rückschlüsse auf das eigene Handeln möglich. Vorbildhafte Erfahrungen können übertragen und negative Erfahrungen vermieden werden. Gelingt dies, so hat die Arbeit nicht nur einen wissenschaftlichen Beitrag zu einer komplexen Fragestellung geleistet, sondern darüber hinaus ableitbare Empfehlungen für die Praxis ermöglicht.

11 Literaturverzeichnis

- Beispieltext: Amon, B. (2005): Tier- und umweltgerechte Mastschweinehaltung im Schrägbodenstall. In: FORSCHUNG NEWSLETTER April 2005 / Jahrgang 10 / Ausgabe 2. S. 4-6.
- ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.) (1998): Interkommunale und regionale Kooperation, Variablen ihrer Funktionsfähigkeit, Arbeitsmaterial Nr. 244, Hannover.
- ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.) (2002): Regional Governance, Studies in Spatial Development, Hannover.
- Axt, H.-J. (2000): EU-Strukturpolitik, Einführung in die Politik des wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalts, Opladen.
- BBR (2005) Raumordnungsbericht 2005, Berichte Bd. 21, Bonn.
- Benz, A. / Fürst, D. / Kilper, H. / Rehfeld, D. (1999): Regionalisierung. Theorie – Praxis – Perspektiven, Opladen.
- Benz, A., Frenzel, A. (1999a): Die Organisation der Raumplanung auf der regionalen und kommunalen Ebene. In: ARL (Hrsg.) Grundriss der Landes- und Regionalplanung, Hannover, S. 341-350.
- Benz A., Ludley K. (1999b): Regionale Entwicklungssteuerung, In: ARL (Hrsg.) Die Region ist die Stadt, Gemeinsame Jahrestagung 1998, Hannover, S. 75-77.
- Benz, A. (2004): Steuerung regionaler Entwicklung durch Wettbewerb, In: Müller, B., Löb, S., Zimmermann, K. (Hrsg.) Steuerung und Planung im Wandel, Festschrift für Dietrich Fürst, Wiesbaden, S. 117-138.
- Blotevogel, H.-H. (2000): Zur Konjunktur der Regionsdiskurse. in: Informationen zur Raumentwicklung Heft 9/10.2000, Bonn, S. 491-506.
- Bredemeier, S (2004): Die Rolle der Regionalbanken bei der Regionalentwicklung, in: Neues Archiv für Niedersachsen, Zeitschrift für Landesforschung, Heft 2/2004, Hannover, S. 95-99.
- BStMLU – Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (2003): Handbuch Erfolgreiches Regionalmanagement, Bayreuth.
- Danielzyk, R. (1999): Regionale Kooperationsformen. In: BBR (Hrsg.): Perspektiven für die Region als Planungs- und Handlungsebene, IzR Heft 9/10.1999, Bonn, S. 577-586.
- Danielzyk, R., Müller, B., Wirth P. (2000): Regionale Entwicklungsansätze in Ostdeutschland – Eine Zwischenbilanz, In: Danielzyk, R., Müller, B., Prieb, A., Wirth, P. (Hrsg.): Sanierung und Entwicklung in Ostdeutschland – regionale Strategien auf dem Prüfstand, IÖR Schriften, Bd. 32, Dresden, S. 165-190.
- DIFU - Deutsches Institut für Urbanistik (2005) Interkommunale Kooperation in der Wirtschafts- und Infrastrukturpolitik, Ansätze – Konzepte – Erfolgsfaktoren, Aktuelle Informationen, Februar 2005, Berlin.
- Diller, Ch. (2002): Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperationen in Deutschland. Dissertation an der Technischen Universität Berlin, Opladen.
- Engelmann R. (2003): Regionalmarketing durch Regionalmanagement – Die Initiative Bayrischer Untermain, Aschaffenburg 2003.
- Elineau, Ch. (2003): Ausgleich räumlicher Disparitäten – Ein Leistungsvergleich der Raumordnungs- und Regionalpolitik zwischen Frankreich und Deutschland. Diplomarbeit am Institut für Stadt- und Regionalplanung der TU Berlin, Berlin.
- Esch, T. / Krupa J. (2000): Regionalentwicklung in peripheren ländlichen Räumen Die Regionalentwicklung und der Regionalisierungsprozess in Sachsen-Anhalt. Diplomarbeit am Institut für Stadt- und Regionalplanung der TU Berlin, Berlin.
- Fürst, D. (1993): Von der Regionalplanung zum Regionalmanagement? in: Die Öffentliche Verwaltung, Juli 1993, H. 13, S. 552-559.
- Fürst, D. et al. (1999c): Auswertung von Erfahrungen zur Kooperation in Regionen. in: Raumforschung und Raumordnung (RuR) 57. Jg. Heft 1, Köln, S. 53-58.
- Fürst, D. (1996): Region in der Regionalpolitik – eine wirtschaftspolitische Sicht. In: Brunn G. (Hrsg.): Region und Regionsbildung in Europa, Baden-Baden, S. 69-83.
- Fürst, D. (1998a): Projekt- und Regionalmanagement. In: ARL (Hrsg.) Methoden und Instrumente räumlicher Planung, Hannover, S.237-253.
- Fürst, D. (1998b): Regionalmanagement als neues Instrument regionalisierter Strukturpolitik. In: Kujath H.-J. (Hrsg.) Strategie der regionalen Stabilisierung, Berlin, S. 233-249.
- Fürst, D. (1999a): Regionalisierung – die Aufwertung der regionalen Steuerungsebene? In: ARL (Hrsg.) Grundriss der Landes- und Regionalplanung, Hannover, S. 351-363.
- Fürst, D. (1999b): Paradigmatische Ansätze zur regionalen Entwicklungssteuerung in Stadtregionen. In: ARL (Hrsg.) Die Region ist die Stadt, Gemeinsame Jahrestagung ARL und DASL, Hannover, S. 77-85.
- Fürst, D. (2003): Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance, in: BBR (Hrsg.) Aktionsraum Region – Regional Governance, Informationen zur Raumentwicklung, Heft 8/8.2003, Bonn, S. 441-450.
- Gawron, T. (2004): Reduzierte Flächeninanspruchnahme durch interkommunale Kooperation?, UFZ-Bericht 25/2004, Leipzig.
- Haibach, M. (1998) Handbuch Fundraising, Frankfurt.

- Heeg, S. (2000): Industrielle Kooperation in der Textil- und Bekleidungsindustrie im deutsch-polnischen Grenzraum. In: Danielzyk, R., Müller, B., Prieb, A., Wirth, P. (Hrsg.) Sanierung und Entwicklung in Ostdeutschland – regionale Strategien auf dem Prüfstand, IÖR-Schriften, Bd. 32, Dresden, S. 129-146.
- Hellmer, F. / Friese, Ch. / Kollros, H. / Krumbin, W. (1999): Mythos Netzwerke. Regionale Innovationsprozesse zwischen Kontinuität und Wandel, Berlin.
- Hoffmann N./ Nussli H. (1998): Zwischen Halbgott und Handlanger. Zum Akteursverständnis in Konzepten der eigenständigen Regionalentwicklung. In: Kujath H.-J. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung, Berlin, S. 151-290.
- Jurczek P. / Callies, Ch. (2005): Evaluation der Marketingaktivitäten der WIREG, Chemnitz.
- Kilper, H. (2000): Die Rolle der Regionen im Strukturwandel. In: ARL (Hrsg.) Kooperation im Prozess des räumlichen Strukturwandels. Wissenschaftliche Plenarsitzung 1999, Hannover, S. 40-49.
- Kistenmacher, H. (1999): Bilanz Regionalmanagement – Das Beispiel TWiSt im Landkreis Rottal-Inn, Kaiserslautern.
- Klaphake, A. (2000): Europäisch und nationale Regionalpolitik für Ostdeutschland. Neuere regionalökonomische Theorien und praktische Erfahrungen. Wiesbaden.
- Knieling, J. (2000): Leitbildprozesse und Regionalmanagement. Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik. Dissertation an der Universität Hannover, Frankfurt am Main.
- Knieling, J. / Fürst, D. / Danielzyk, R. (2003): Kooperative Handlungsformen in der Regionalplanung. Zur Praxis der Regionalplanung in Deutschland. Dortmund.
- Ludwig, J. (2004): Neue Planungskultur in der Regionalentwicklung. Untersuchung anhand der Erarbeitungsverfahren und Strategien Regionaler Entwicklungskonzepte in Bayern, Bayreuth.
- Maier J. / Obermaier, F. et al. (1998): Regionalmanagement – Ansätze, Organisation und Erfahrungen, in: ARL, Ergebnisbericht zum Workshop 2/1998 der LAG Bayern am 25. Juli in Augsburg, Bayreuth.
- Maier, J. / Obermaier, F. (2000): Regionalmanagement in der Praxis. Erfahrungen aus Deutschland und Europa Chancen für Bayern, München.
- Maier, J. (2004): Regionalmanagement als weiches Instrument der Regionalentwicklung und erste Evaluierungen vorhandener Ansätze in Bayern. In: Müller, B., Löb, S., Zimmermann, K. (Hrsg.) Steuerung und Planung im Wandel, Festschrift für Dietrich Fürst, Wiesbaden, S. 201-218.
- Pappi, F.-U. (1997): Methoden der Netzwerkanalyse, München.
- Pohle, H. (2003): Regionalmanagement - Eine notwendige Ergänzung regionalplanerischer Aufgaben in Ostdeutschland. In: ARL (Hrsg): Regionalmanagement in der Praxis, Hannover, S. 11-31.
- Schäffer, V. (2004): Regionalmanagement – Potenziale, Grenzen und Perspektiven in: Raumforschung und Raumordnung (RuR) 62. Jg. Heft 4, Köln, S. 407-417.
- Schenkoff H.-J. (2003) Resümee/Ausblick In: ARL (Hrsg.): Regionalmanagement in der Praxis, Hannover, 137-148.
- Sell, S. (1995): Die gesellschaftspolitische Entleerung der Regionalpolitik. Eine Untersuchung der Entwicklungsgeschichte der regionalpolitischen Diskussion und ihrer Leitbilder in Deutschland seit den 20er Jahren, Frankfurt am Main.
- Selle, K. (1994): Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln, Dortmund.
- Sinz, M. (1995): Region. In: ARL (Hrsg.) Handwörterbuch der Raumordnung, Hannover, S. 805-808.
- Troeger-Weiss, G. (1998): Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung, Augsburg.
- Wegener, T. (2000): Institutionelle Aspekte der Regionalisierung von Wirtschafts- und Strukturpolitik: das Beispiel Sachsen-Anhalt, München.
- Weichardt, P (1996): Die Region – Chimäre, artefakt oder Strukturprinzip sozialer Systeme? In: Brunn G. (Hrsg.): Region und Regionbildung in Europa, Baden-Baden, S. 25-43.
- Wiechmann, T. (1999): Die Rolle der Regionalplanung in regionalen Agenda-Prozessen. In: Adam, B. / Wiechmann, T. (Hrsg): Neue Formen regionaler Kooperation für eine nachhaltige Entwicklung, IÖR Texte 121, Dresden, S. 31-54.
- Wiechmann, T. (2000): Die Region ist tot – es lebe die Region! in: Raumforschung und Raumordnung (RuR) 58. Jg. Heft 2-3, Köln, S. 173- 184.
- Wiechmann, T./von Löwis, S./Kaether, J. (2004): Das Modellvorhaben „Regionen der Zukunft“. Erfahrungen und Schlussfolgerungen für eine nachhaltige Regionalentwicklung in Deutschland, Dresden.

Förderrichtlinien und Gesetzestexte

24. Rahmenplan (1995) der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ für den Zeitraum 1995-1998. Drucksache des deutschen Bundestages, Berlin.
31. Rahmenplan (2002) der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ für den Zeitraum 2002-2005. Drucksache des deutschen Bundestages (14/8463) Berlin.
34. Rahmenplan (2005) der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ für den Zeitraum 2005-2008. Drucksache des deutschen Bundestages, Berlin.
- Baugesetzbuch (BauGB) vom 23.9.2004, BGBl. Jg. 2004 Teil 1 Nr. 52, Bonn.
- GG – Deutsches Grundgesetz in der 35. Auflage, Stand: 15. August 1998.

Gesetz über die Bildung des Zweckverbandes „Großraum Braunschweig“ vom 27. November 1991, Nds. GVBl. S. 305, Hannover.
Gesetz zur Kreisgebietsneuregelung des Landes Sachsen-Anhalt (LKGebNRG) vom 11. November 2005, GVBl. LSA Nr. 60/2005
Magdeburg.

Landesplanungsgesetz des Landes Sachsen-Anhalt (LPIG) vom 28. April 1998, GVBl. LSA S. 255, Magdeburg.

Raumordnungsgesetz (ROG) vom 18.8.1997, BGBl. I S. 2081

Sekundärliteratur

Chemnitz:

Callies, Ch./Jurczek, P. (2005) Evaluation der Marketingaktivitäten der WIREG – Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau, Chemnitz.

ÖIR / Regioplan GmbH (2005) Evaluierung sächsischer REK Aktionsräume, Zwischenresümee WIREG Chemnitz-Zwickau, Stand: Februar 2005, Wien.

PROGNOS Berlin/PSV Dresden/TU Chemnitz (1999) Komplexes Regionales Entwicklungs- und Handlungskonzept für die Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau, Glauchau.

Regionomica (2001) Begleitende Evaluation der Anfangsphase der Umsetzung des REK der Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau, Berlin.

Regionale Planungsverband Chemnitz-Erzgebirge (2002) 10 Jahre Regionaler Planungsverband Chemnitz-Erzgebirge – Eine Region stellt sich vor, Chemnitz.

WIREG GmbH (2004) WIREG aktuell 8/2004, Chemnitz.

WIREG GmbH (2005) WIREG aktuell 9/2005, Chemnitz.

WIREG GmbH (2005) Imagebroschüre, Chemnitz.

Magdeburg:

IHK Magdeburg (2005) Auf dem Weg zur Metropolregion Mitteldeutschland, in: Der Markt in Mitteldeutschland, Mitteilungen der Industrie- und Handelskammer 11/2005, 109. Jg., Magdeburg.

Prognos GmbH (1996) Regionales Entwicklungskonzept für den Raum der ständigen Regionalkonferenz Magdeburg (RKM), Endbericht (bestehend aus Teil 1: Grundlagen und Analysen, Teil 2: Leitbilder und Maßnahmenvorschläge und Teil 3: Anhang), Berlin.

Region Magdeburg (2003) Innovation für die Region, Zwischenbilanz.

Regierungspräsidium Magdeburg (2000) Regionale Innovationsstrategie Region Altmark-Harz-Magdeburg – RIS RAHM, Magdeburg
Stadt Magdeburg, Dez. für Wirtschaft, Tourismus und regionale Zusammenarbeit Protokoll vom 2.4.2003..

tti Magdeburg GmbH (1999) „Wir gehen voran!“, RIS RAHM-Projektinformation Ausgabe II, November 1999, Magdeburg.

tti Magdeburg GmbH (2004) Evaluierung der Regionalmanagementprojekte, Erfahrungsaustausch, PP-Präsentation von Herr Dr. Ihlow, GF und Regionalmanager der Region Magdeburg gegenüber dem BMWA, 16.11.2004, Berlin.

tti Magdeburg GmbH (2005) Jahresbericht 2004 tti Magdeburg GmbH.

tti Magdeburg GmbH (2005) Angebot: Regionalmanagement zur Entwicklung der Region Magdeburg zu einer Region innovativer Netzwerke mit nachhaltiger Wirkung wirtschaftlichen Wachstums, Magdeburg.

Braunschweig

BezReg BS/reson e.V./ZGB (1996) Südostniedersachsen 2020, Neue Wege für den Großraum Braunschweig.

BezReg BS/reson e.V./ZGB (2001) Regionales Entwicklungskonzept für Südostniedersachsen, Braunschweig.

DIE REGION Marketinggesellschaft GmbH (2002) Regionalmarketing Businessplan, Braunschweig.

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2004a) Regionale Strukturpolitik für Wachstum und Arbeitsplätze – Eckwertepapier, Hannover.

Niedersächsisches Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr (2004b) Regionale Wachstumskonzepte – Erfolgsfaktoren für die Phase 0 („Mobilisierung“), Hannover.

Prätorius, G. (2004) „Projekt Region Braunschweig“ – Kooperatives Wachstumskonzept für die Region, In: Wissenschaftliche Gesellschaft zum Studium Niedersachsens e.V. (Hrsg.) Neues Archiv für Niedersachsen, Zeitschrift für Landesforschung: Regionale Wachstumskonzepte in Niedersachsen, Nr. 2/2004, Hannover, S. 55-59.

Prätorius, G. (2005) Was überzeugt wen mehr? In: REGJO - Das Regional-Journal für Südostniedersachsen, I/2005, Braunschweig, S. 79.

reson e.V. (2004) 10 Jahre Regionale Entwicklungsagentur, Braunschweig.

Natzmer, W. von(2004) Regionale Wachstumskonzepte – eine effektive Methode der regionalen Wirtschaftsstrukturpolitik, In: Wissenschaftliche Gesellschaft zum Studium Niedersachsens e.V. (Hrsg.) Neues Archiv für Niedersachsen, Zeitschrift für Landesforschung: Regionale Wachstumskonzepte in Niedersachsen, Nr. 2/2004, Hannover, S. 25-36.

Interviews

Region Chemnitz-Zwickau

Interview mit Frau Noack, Referatsleiterin für regionale Entwicklungszusammenarbeit, Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit Sachsen, 7.6.2005.

Interview mit Herr Dr. Fischer, Leiter der Regionalen Planungsstelle Chemnitz-Erzgebirge, 8.6.2005.

Interview mit Herr Lißke, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderung Annaberg GmbH, 8.6.2005.

Interview mit Herr Dietrich, Regionalmanager der Wirtschaftsregion Chemnitz Zwickau GmbH, 10.6.2005.

Interview mit Herr Kropop, Leiter der Regionalen Planungsstelle Südwestsachsen, 10.6.2005.

Region Magdeburg

Interview mit Frau Marxmeier, Dezernat für Wirtschaftsförderung, Tourismus und Regionalentwicklung der Stadt Magdeburg, Sprecherin der AG Wirtschaftsförderung der RKM, 14.6.2005.

Interview mit Herr Groß, Leiter der Regionalen Planungsgemeinschaft Magdeburg, 14.6.2005 (zusätzliches Telefoninterview am 27.2.2006).

Interview mit Herr Dr. Richter, stellv. Geschäftsführer der tti Magdeburg GmbH, 21.7.2005.

Interview mit Herr Lutzmann, Referent für Technologiepolitik im Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Sachsen-Anhalt, Magdeburg 13.6.2005.

Region Braunschweig

Interview mit Herr Kegel, stellv. Verbandsdirektor des Zweckverbandes Großraum Braunschweig, 21.6.2005.

Interview mit Herr Dr. Prätorius, Geschäftsführer der projekt Region Braunschweig GmbH, 21.6.2005.

Interview mit Herr Dr. Maier, Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammer Braunschweig, 22.6.2005.

Interview mit Herr Pohl, Leiter des Amtes für Wirtschaftsförderung des Landkreises Helmstedt, 23.6.2005.

Interview mit Frau Schulz, Referentin für regionale Strukturpolitik im Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Niedersachsen, 20.7.2005.

Internet

Allgemein

http://www.bbr.bund.de/raumordnung/raumentwicklung/ROB2005_Kernaussagen/

<http://www.regionenmarketing.de>

<http://www.regionalinitiativen.de>

<http://www.foerderdatenbank-regionalentwicklung.de/>

Region Chemnitz-Zwickau

<http://www.chemnitz-zwickau.de>

<http://www.suedwestsachsen.de>

<http://www.rpv-ce.de>

<http://www.rpv-suedwestsachsen.de>

<http://www.100jahreauto.de>

Region Magdeburg

<http://www.cityandbits.de>

<http://www.regionmagdeburg.de>

<http://www.sachsen-anhalt.de/rcs/LSA>

<http://www.tti-magdeburg.de>

<http://www.magdeburg.de>

Region Braunschweig

<http://www.braunschweig-region.de>

<http://ww.zgb.de>

<http://www.die-region-gestalten.de>

<http://www.projekt-region-braunschweig.de>

<http://www2.reson-online.de>

<http://www.regjo-son.de>

<http://www.die-region-gmbh.de>

Anhang

Anhang I. Interviewleitfaden: „*Akteursinterview*“

Anhang II. Matrix zum Vergleich der drei Fallstudien

Anhang III. Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen institutionalisierter regionaler Zusammenarbeit

Anhang I. Interviewleitfaden: „Akteursinterview“



Region: _____

Ansprechpartner: _____

11.1.1 A – Einleitung

(A.1) – Gibt es in Ihrer Region ein **regionales Management** bzw. eine **kooperative Regionalentwicklung**? Wenn zutreffend, wie lange ist Ihre Institution im Regionalmanagement involviert und seit wann wirken Sie persönlich am Regionalmanagement mit?

(A.2) – Wie betrachten Sie das Regionalmanagement in Ihrer Region?

- Als Weiterentwicklung der Regionalplanung zu einer **kooperativen Regionalplanung**
- Als **regionalisierte Struktur- und Wirtschaftspolitik**
- Sonstiges, und zwar: ...

(A.3) – Wie beschreiben Sie ihre **Rolle im regionalen Managementprozess**?

- Initiator
- Adressat
- Beteiligter
- Beobachter
- Moderator/ Mediator
- Promotor/ Prozessmanager
- Projektmanager
- Sonstiger, und zwar: ...

11.1.2 B – Beteiligung, Marketing und PR-Arbeit

Beteiligung

(B.1) Welche **Beteiligungsmöglichkeiten** gibt es für Sozial- und Wirtschaftspartner, den Prozess des Regionalmanagements mitzubestimmen? Welche verwaltungsexternen Akteure nehmen diese Möglichkeit in Ihrer Region aktiv wahr?

...

Regionalmarketing und PR-Arbeit

(B.2) Gibt es ein abgestimmtes **Regionalmarketing**? Wenn zutreffend, beschreiben Sie bitte kurz die Aktivitäten für das regionale Marketing.

...

(B.3) Welche Formen der **PR-Arbeit** werden durchgeführt? (Website, Newsletter, Presseberichte, Veröffentlichungen in Fachzeitschriften, Messeauftritte etc.)

...

C – Institutionalisierung und Finanzierung

Regionale Entwicklungsagentur / Regionale Planungsstelle

(C.1) Welche **Rechtsform** liegt dem Regionalmanagement zugrunde? (öffentlich-rechtlich, privatrechtlich) Benennen Sie bitte die Mitglieder bzw. die Gesellschafteranteile.

...

(C.2) Wie bewerten Sie die gewählte Rechtsform bzgl.:

	<i>Sehr gut</i>	<i>gut</i>	<i>befriedigend</i>	<i>unefriedigend</i>
der politische Legitimation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
der Akzeptanz durch die regionalen Akteure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dessen Potenzial zur Konfliktbewältigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sowie dessen Möglichkeiten zur Finanzmittelaktivierung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Finanzen

(C.3) Bitte beziffern Sie das **Budget**, welches dem Regionalmanagement **jährlich** zur Verfügung steht. Benennen Sie hiervon jeweils die Anteile für:

- a) Personalkosten ...
- b) Prozessmanagement ...
- c) Projektmanagement ...
- d) Sonstiges, und zwar: ...

(C.4) Wie **setzt sich** das **Budget zusammen** (EU, Bund, Land, Kommune, Private)? Bitte gehen Sie auf die Anteilsverteilung ein.

...

(C.5) Gibt es ein, vom Land für integrierte regionale Projekte zugeschnittenes **Förderprogramm** (z.B. einen Multifond)? Welchen **Verbesserungsbedarf** sehen Sie im Rahmen der Landesförderung zum Ziel einer nachhaltigen Regionalentwicklung?

...

(C.6) Nehmen die **Landesbanken** (bspw. in Form eines Risikokapitalfond) bzw. die regional verankerten **Girobanken** (zinsgünstige Kreditvergabe) eine, der Projektorientierten Regionalentwicklung, dienliche Rolle war? Sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten? Wenn ja, beschreiben sie kurz mögliche Optionen?

...

(C.7) Welche Erfahrungen wurden mit **alternativen Finanzierungsformen** für das Projekt- bzw. Prozessmanagement gesammelt (bspw. durch Modellvorhaben/ Wettbewerbe, Fundraising, Spenden, Sponsoring, etc.)?

...

Personal

(C.8) Wurde mit dem Regionalmanagement eine **neue Institution** (Geschäftsstelle) geschaffen oder werden die Aufgaben durch eine **bestehende Institution** wahrgenommen?

...

(C.9) Bitte benennen Sie die Anzahl der Mitarbeiter, die dem Regionalmanagement derzeit zur Verfügung stehen. Seit wann ist dies der Fall? Steht die Anzahl im **Verhältnis zu den zu erfüllenden Aufgaben**? Ist die Finanzierung mittelfristig gesichert?

...

(C.10) Beschreiben Sie kurz die **notwendigen Fähigkeiten** der Mitarbeiter einer regionalen Entwicklungsagentur sowie die Anforderungen an das **fachliche Know-How**?

...

D – Organisation und Prozesssteuerung

Initiierung und Organisationsstruktur

(D.1) **Durch wen** wurde das Regionalmanagement **initiiert**? Ist es auf befristete oder unbefristete Zeit angelegt?

...

...

...

(D.2) Bitte beschreiben Sie die **Organisationsform** des Regionalmanagements. Gehen Sie dabei auf die **Entscheidungsebene, Arbeitsebene** sowie die **Beteiligungsebene** ein. Sind **verwaltungsexterner Akteure** eingebunden? Falls zutreffend, auf welcher Ebene ist dies der Fall?

...

...

...

(D.3) Unterscheiden Sie die Organisationsstrukturen weiterhin bitte **nach Ideenfindungs-, Koordinations-, Legitimations- und Kontrollfunktion**.

...

...

...

Koordination, Kommunikation und Kooperation

(D.4) Gibt es eine **Aufgabenübertragung** von der kommunalen Ebene auf die regionale Ebene/ die regionale Entwicklungsagentur? Falls zutreffend, skizzieren Sie bitte kurz welche Aufgaben dies sind?

...

...

...

(D.5) Welche **Kooperationen/ Netzwerke** sind auf der regionalen Ebene etabliert? (bspw. sektorale Themen, Unternehmens- oder Innovationsnetzwerk, Beschäftigungs- und Qualifizierungspakt, zivilgesellschaftliche Initiativen) Welche **Rolle** spielt hierbei jeweils die **regionale Entwicklungsagentur** bzw. die **Regionalplanung**? Unterscheiden Sie bitte (jeweils) nach:

Rolle der regionalen Entwicklungsagentur in:	<i>Netzwerk A</i>	<i>Netzwerk B</i>	<i>Netzwerk C</i>	<i>Netzwerk ...</i>
	
Initiierende Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderierende Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnehmende Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachtende Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar:	...			

Rolle der Regionalplanung in:	<i>Netzwerk A</i>	<i>Netzwerk B</i>	<i>Netzwerk C</i>	<i>Netzwerk ...</i>
	
Initiierende Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moderierende Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnehmende Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beobachtende Funktion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstiges, und zwar:	...			

(D.6) Bewerten Sie bitte die **Beziehungen zwischen** folgenden **Institutionen** in der Region.

	<i>Sehr kooperativ</i>	<i>Loyal</i>	<i>Von Konkurrenz geprägt</i>	<i>wenig bis keine Interaktion</i>
Regionale Entwicklungsagentur/ Fachplanungsträger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Entwicklungsagentur/ Regionalplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Entwicklungsagentur/ kommunale bzw. regionale Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Entwicklungsagentur/ IHK und HWK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Entwicklungsagentur/ Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Entwicklungsagentur/ Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(D.7) Gibt es klare **Regelungen zur Aufgaben- und Arbeitsteilung** zwischen **Regionalplanung, Wirtschaftsförderung und Regionalmanagementagentur**? Welchen Handlungs- bzw. Optimierungsbedarf sehen Sie?

...

(D.8) Welche **Kommunikations-, Informations- und Arbeitsstrukturen** bestehen zwischen der Regionalplanung, den Institutionen der lokalen/regionalen Wirtschaftsförderung sowie der regionalen Entwicklungsagentur als intermediärem Akteur? Bestehen formalisierte Regeln oder basiert die Interaktion informell selektiv? Bitte gehen Sie hierauf kurz ein.

...

Prozesssteuerung

(D.9) Ist es aus Ihrer Sicht gelungen die wesentlichen **Sozial- und Wirtschaftspartner** (Gewerkschaften, Hochschulen, Kammern, und Unternehmen, ...) ausreichend in den Regionalmanagementprozess einzubeziehen? Sitzen diese in Arbeitsgremien, einem Kuratorium, Beirat etc. oder werden sie informell und selektiv kontaktiert?

...

(D.10) Werden aus Ihrer Sicht in der Region die **institutionellen Machtinteressen** der verschiedenen Schlüsselakteure dem Regionalmanagement untergeordnet?

- Ja, in den allermeisten Fällen
- Geknüpft an Bedingungen und fallbezogen
- Eher selten
- Nein, gar nicht

Gibt es **verbindliche Beschlüsse** oder basieren Übereinkünfte auf der **Selbstverpflichtung** der Institutionen?

(D.11) Bewerten Sie das **individuelle Engagement** regionaler Schlüsselakteure für die Ziele des Regionalmanagements.

	<i>sehr stark ausgeprägt</i>	<i>bedingt vorhanden</i>	<i>kaum vorhanden</i>	<i>nicht in den Prozess einbezogen</i>
Kommunalverwaltungen (allgemein)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kommunale / regionale Wirtschaftsförderung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionalplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Regionale Entwicklungsagentur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kammern (IHK, HWK)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sonstige: ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E – Lernende Region

Controlling

(E.1) Gibt es für das Regionalmanagement ein etabliertes **System der Selbstkontrolle** (bspw. in Form von periodischen Rechenschaftsberichten zur Zielkontrolle)? Wenn zutreffen, so beschreiben Sie dieses bitte kurz.

...

(E.2) Hat es eine externe Evaluation des Regionalmanagements gegeben? Wenn zutreffen, welche Art von Evaluation/en hat/haben stattgefunden? Wurden die Ergebnisse der Evaluation im fortlaufenden Prozess berücksichtigt? Wenn ja, welche Veränderungen hat es gegeben?

...

Interregionaler Austausch

(E.3) War die Region in der Vergangenheit an **Bundes- oder Landesprogrammen /-wettbewerben** (Forschungs- und Modellvorhaben, etc.) zum Ziel einer nachhaltigen Regionalentwicklung beteiligt oder nimmt sie derzeit teil?

...

(E.4) Nimmt die Region in einem europäischen **Austausch- oder Lernnetzwerk** (wie bspw. einem EU Forschungs-/ Innovationsverbund, dem INTERACT Netzwerk, oder einem relevanten INTERREG Projekt, etc.) teil? Falls zutreffend, benennen Sie die die Maßnahme/das Projekt und erläutern kurz die Rolle der Region.

...

F – Gesamtbewertung

(F.1) Worin liegen aus Ihrer Sicht die **Grenzen des Regionalmanagements**?

...

(F.2) Wie bewerten Sie das **Verhältnis von Aufwand und Nutzen** für ein regionales Management. Begründen Sie Ihre Entscheidung.

...

(F.3) Welche Maßnahmen könnten aus Ihrer Sicht zur **Steigerung der Leistungsfähigkeit** des Regionalmanagements beitragen?

...

(F.4) Welche **Prozesse/Ergebnisse**, die bisher nicht thematisiert worden sind, **wären ohne das Regionalmanagement** nicht möglich gewesen?

...

Für Ihre Unterstützung möchte ich mich herzlich bei Ihnen bedanken!

Bei offenen Fragen kontaktieren Sie bitte	
Frank Buchholz 030 62 72 8444 Mobil: 0172 49 45 245 Per E-mail: frankbuchholz@web.de	oder: Dr. Guido Spars (Betreuer der Arbeit) TU Berlin, Institut für Stadt- und Regionalplanung, Fachgebiet Stadt- und Regionalökonomie per E-mail: spars@gp.tu-berlin.de

Anhang II. Matrix zum Vergleich der drei Fallstudien

	Region Braunschweig projekt REGION Braunschweig GmbH (vormals: reson e.V., DIE REGION GmbH)	Region Chemnitz-Erzgebirge (Wirtschaftsregion Region Chemnitz-Zwickau WIREG GmbH)	Region Magdeburg (RKM als Projektauftraggeber - tti Magdeburg GmbH als Projektauftragnehmer)
Zielstellung und Wirkungskreis			
Kernaufgaben	Verkehrstechnologie/Umwelt, Arbeitsmarkt/Qualifizierung und Technologietransfer und Regionalmarketing	Wirtschaftsförderung, Verkehrsinfrastruktur, Standort- und Regionalmarketing Kultur-Landschaft	Technologie- und Innovationsförderung (Entw. innovativer Erzeugnisse, Stärkung der FuE-Basis regionaler KMU, Technologie- Verbundprojektförderung, Regionalmarketing)
Funktionen	Veranstaltungsmanagement, Netzwerkmanagement, Beratung, Informationsmanagement, Projektmanagement, Trägerschaft REK	Veranstaltungsmanagement, Netzwerkmanagement Projektmanagement und -trägerschaft, Koordination	Netzwerkmanagement, Projektmanagement, Innovationsmanagement
Räumlicher Wirkungskreis ⁶²	drei kreisfreie Städte und fünf Landkreise (Gebiet des ZGB), projektorientiertes Vorgehen	zwei kreisfreie Städte und vier Umlandkreise (WIREG Abgrenzung als jeweiliger Teilbereich der zwei RPV Chemnitz-Erzgebirge und Südwestsachsen)	kreisfreie Stadt, vier Landkreise (Abgrenzung identisch mit dem Gebiet des RPG Magdeburg)

⁶² Zu beachten gilt, dass sich die regionale Kooperation sich oft akteursbezogen in Netzwerken organisiert, die nicht an administrativen Grenzen enden. Der räumliche Wirkungskreis kann jedoch als der Kernbereich der regionalen Kooperation angesehen werden

Institutionalisierung und Finanzen			
Rechtsform	PPP-Gesellschaft (50% private / 50% öffentliche Gesellschafter)	Privatrechtliche Gesellschaft (100% kommunale Gesellschafter)	RKM (stellv. durch die Stadt Magdeburg) auf der Basis eines öffentlich-rechtlichen Vertrages (interkomm. Zusammenarbeits-typ) vergibt Regionalmanagementprojekt-förderung an die tti Magdeburg GmbH (Gesellschafter: IHK Magdeburg und Rationalisierungs- und Innovationszent-rum Sachsen-Anhalt)
Jahresbudget (institutionelle Finanzierung)	2,5 Mio. Euro/a	450.000 Euro/a	192.000 Euro/a
Anzahl der Mitarbeiter	25 Mitarbeiter	6 Mitarbeiter	2 Mitarbeiter
...			

Quelle: eigene Darstellung.

Anhang III. Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen institutionalisierter regionaler Zusammenarbeit

	Vorteile	Nachteile
Verein	<ul style="list-style-type: none"> - schnelle und günstige Gründung möglich / verbindlichere Mitgliedschaft - große organisatorische Gestaltungsfreiheit mit klaren Entscheidungs- und Mitbestimmungsstrukturen - politisch unabhängig - Steuervergünstigungen / Gemeinnützigkeit bei nicht-wirtschaftlicher Zielsetzung - i.d.R. guter Zugang zu Fördermitteln 	<ul style="list-style-type: none"> - Freiwilligkeit - Finanzierungsbasis relativ schwach - Handlungsfähigkeit nur begrenzt, insbesondere im wirtschaftlichen Bereich
Gesellschaft bürgerlichen Rechts GbR	<ul style="list-style-type: none"> - gute Handlungsfähigkeit auf kleinräumiger Ebene (wenige Gesellschafter) - Kapitalbeschaffung im öffentlichen und privaten Sektor möglich - hohe Gestaltungsfreiheit der Gesellschafter-Beteiligungsstruktur - Gestaltungsfreiheit für die Geschäftsführung - relativ niedrige Gründungskosten 	<ul style="list-style-type: none"> - aufgrund der Handlungsbedingungen eine typische Rechtsform für Kooperationen im privatwirtschaftlichen Bereich; Begrenzung der Haftung durch die GbR mbH möglich - Bilanzierungspflicht

Gesellschaft mit beschränkter Haftung GmbH	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Handlungsfähigkeit - Kapitalbeschaffung im öffentlichen und privaten Sektor möglich - Haftungsbeschränkung - Gestaltungsfreiheit für die Geschäftsführung (Handlungsanreize) - Verbindlichkeit durch Kapitaleinlagen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gründungskapital notwendig - Bilanzierungspflicht, höhere Verwaltungs- und Steuerbelastung - Gründung mit größerem Aufwand verbunden, z.B. Eintragung ins Handelsregister - Beteiligungsmöglichkeiten bleiben begrenzt
Stiftung	<ul style="list-style-type: none"> - selbstständiges und sehr vielgestaltiges Rechtsgebilde, das in Verbindung mit anderen Rechtsforen, z.B. Verein oder GmbH anwendbar ist - rechtsfähig als juristische Person - vielfältige Stiftungszwecke möglich, sind für jeden Einzelzweck zu definieren und einzutragen - vom Ziel eher langfristig angelegt mit Vorstand und Aufsichtsorganen 	<ul style="list-style-type: none"> - in den Aufsichtsorganen werden meist Institutionen eingebunden (aber keine finanzielle Gesellschaftbeteiligung möglich) - Stiftungskapital kann vom stiftungsgründer nicht mehr herausgelöst werden (rechtlich verselbstständigtes „Zweckvermögen“) - Gewinne sind nur für den Stiftungszweck verwendbar, kein Entnahmerecht
Einbindung in Strukturen der Kammern oder Verbände	<ul style="list-style-type: none"> - kein Aufbau technischer Strukturen notwendig - evtl. Unterstützung durch Personal der Kammern und Verbände - geringer Gründungsaufwand, rascher Start möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - Einflussmöglichkeiten der öffentlichen Partner nicht immer ausreichend gewährleistet - Gefahr der Übergewichtung der Interessen der Träger-Institution, Querschnittsorientierung nur bedingt gewährleistet
Zweckverbände	<ul style="list-style-type: none"> - bewährte Form der kommunalen Zusammenarbeit - Zugang zu Förderprogrammen - Einrichtung einer professionellen Geschäftsführung möglich 	<ul style="list-style-type: none"> - nur Partner der öffentlichen Hand - Ziele und Handlungen sind zweckbestimmt
Arge nach Komm ZG	<ul style="list-style-type: none"> - relativ zügige Gründung möglich - Zugang zu Förderprogrammen 	<ul style="list-style-type: none"> - nur Beteiligung öffentlich-rechtlicher Träger möglich - keine Bindung der Beteiligung an die Beschlüsse - keine juristische Rechtsfähigkeit

Quelle: BStMLU 2003: 16f.

GESCHÄFTSTELLE BERLIN

MAIN OFFICE

Potsdamer Straße 105

10785 Berlin

Telefon: + 49 – 30 – 884 594-0

Fax: + 49 – 30 – 882 54 39

BÜRO HEIDELBERG

HEIDELBERG OFFICE

Bergstraße 7

69120 Heidelberg

Telefon: + 49 – 6221 – 649 16-0

Fax: + 49 – 6221 – 270 60

mailbox@ioew.de

www.ioew.de