

# **Evaluierung des Instruments Regionalmanagement in Bayern**

Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums  
für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie

**Abschlussbericht**

Triesdorf, 31.1.2013

Die Evaluierung des Instruments Regionalmanagement in Bayern erfolgt in der Verantwortung der **Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf**.

Kooperationspartner der Forschungsgruppe ist die **METIS GmbH** aus Wien, deren Beitrag sich insbesondere auf die Europäische Vergleichsanalyse in Abschnitt 4 bezieht.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>FORSCHUNGSGRUPPE</b><br><b>Agrar- und</b><br><b>Regionalentwicklung</b><br><b>TRIESDORF</b><br><br>Tanja J. Unbehaun M.Sc., MBA<br>Dr. Manfred Geißendörfer<br>Prof. Dr. Otmar Seibert | Steingruberstraße 4<br>91746 Weidenbach-Triesdorf<br><br>Tel.: (0 98 26) 333 177<br>Fax: (0 98 26) 333 194<br>Internet: <a href="http://www.fg-art.de">www.fg-art.de</a><br><br><a href="mailto:Unbehaun@fg-art.de">Unbehaun@fg-art.de</a><br><a href="mailto:Geissendoerfer@fg-art.de">Geissendoerfer@fg-art.de</a><br><a href="mailto:Seibert@fg-art.de">Seibert@fg-art.de</a> |
| <br>supporting good governance<br><b>Metis GmbH</b><br><br>Dipl.-Ing. Christine Hamža, MBA                                                                                                  | Donau-City-Strasse 6<br>A-1220 Wien<br>Österreich<br><br>Tel: +43 1 997 15 70 - 23<br>Fax: +43 1 997 15 70 – 66<br>Internet: <a href="http://www.metis-vienna.eu">www.metis-vienna.eu</a><br><br><a href="mailto:Hamza@metis-vienna.eu">Hamza@metis-vienna.eu</a>                                                                                                                |

## Inhaltsverzeichnis

|                                                                                 |     |
|---------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Inhaltsverzeichnis.....                                                         | 3   |
| Abbildungsverzeichnis.....                                                      | 4   |
| Tabellenverzeichnis.....                                                        | 5   |
| Abkürzungsverzeichnis.....                                                      | 6   |
| 1. Einleitung - Anlass und Hintergrund .....                                    | 7   |
| 2. Evaluationsdesign .....                                                      | 11  |
| 2.1 Untersuchungsbereiche.....                                                  | 11  |
| 2.2 Methodischer Ansatz .....                                                   | 13  |
| 3. Ergebnisse .....                                                             | 18  |
| 3.1 Grundinformationen (Gebietstypen, Laufzeit, Anlässe).....                   | 18  |
| 3.2 Handlungskonzepte und Umsetzungsaufgaben.....                               | 22  |
| 3.3 Implementierung, Rechtsformen und Organisation .....                        | 27  |
| 3.4 Personelle Struktur, Kompetenzaufbau und Qualifizierung .....               | 33  |
| 3.5 Finanzressourcen.....                                                       | 37  |
| 3.6 Informations-, Kooperations- und Beteiligungsstrukturen.....                | 46  |
| 3.7 Kooperations- und Netzwerkpartner .....                                     | 51  |
| 3.1 Wirksamkeit und Nutzen.....                                                 | 56  |
| 4. Europäische Vergleichsanalyse.....                                           | 64  |
| 4.1 Zweck und Anlage der Vergleichsanalyse .....                                | 64  |
| 4.2 Länderbeispiel Österreich.....                                              | 65  |
| 4.3 Länderbeispiel Schweiz .....                                                | 75  |
| 4.4 Länderbeispiel Finnland .....                                               | 84  |
| 4.5 Länderbeispiel Polen .....                                                  | 89  |
| 4.6 Ergebnisse der Europäischen Vergleichsstudie.....                           | 95  |
| 5. Zusammenfassung und Empfehlungen .....                                       | 98  |
| 5.1 Schlussfolgerungen zur Wirksamkeit des Instruments Regionalmanagement ..... | 98  |
| 5.2 Empfehlungen für die Förderverwaltung .....                                 | 106 |
| 6. Anhang.....                                                                  | 113 |
| 7. Literaturverzeichnis .....                                                   | 118 |

## Abbildungsverzeichnis

|                                                                                                                                  |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Abbildung 1: Regionalmanagements in Bayern (Stand: 11 / 2012) .....                                                              | 8   |
| Abbildung 2: Zielbereiche, Stakeholder und Kontextbedingungen der Evaluierung .....                                              | 10  |
| Abbildung 3: Untersuchungsbereiche und Bewertungskriterien der Leistungskette Regional-<br>management (Interventionslogik) ..... | 11  |
| Abbildung 4: Evaluationsdesign .....                                                                                             | 14  |
| Abbildung 5: Zuordnung der Regionalmanagements zu den Gebietskategorien .....                                                    | 19  |
| Abbildung 6: Laufzeit der Regionalmanagements .....                                                                              | 20  |
| Abbildung 7: Hauptanlässe für die Einrichtung eines Regionalmanagements .....                                                    | 21  |
| Abbildung 8: Von den Regionalmanagements bearbeitete Themenfelder (Baseline) .....                                               | 23  |
| Abbildung 9: Aufgaben des Regionalmanagements (Selbsteinschätzung, n=40) .....                                                   | 24  |
| Abbildung 10: Verteilung der Arbeitszeit der Regionalmanagements nach Aufgabenschwerpunkten<br>(Selbsteinschätzung, n=40) .....  | 25  |
| Abbildung 11: Rechtsformen der Trägerinstitutionen des Regionalmanagements .....                                                 | 27  |
| Abbildung 12: Verbindungen des Regionalmanagements mit anderen Organisations<br>einheiten .....                                  | 28  |
| Abbildung 13: Stellen die vor der Einrichtung eines Regionalmanagements existierten .....                                        | 29  |
| Abbildung 14: Intensität der Zusammenarbeit .....                                                                                | 30  |
| Abbildung 15: Bewertung der Zusammenarbeit mit anderen Stellen - Durchschnittsnoten .....                                        | 30  |
| Abbildung 16: Inanspruchnahme von Beratung / Erfahrungsaustausch durch die Regional-<br>managements .....                        | 35  |
| Abbildung 17: Durchschnittlich verfügbare Finanzmittel der Regionalmanagements im Jahr 2011<br>(n=33) .....                      | 37  |
| Abbildung 18: Finanzierungsquellen der Regionalmanagements im Jahr 2011 (n=33) .....                                             | 38  |
| Abbildung 19: Regionale Verteilung der Fördermittel des StMWIVT 2008-2011 .....                                                  | 38  |
| Abbildung 20: Anteile staatlicher und kommunaler Mittel am Budget der Regionalmanagements<br>2011 .....                          | 40  |
| Abbildung 21: Finanzausstattung im Jahr 2011 (n=35) .....                                                                        | 42  |
| Abbildung 22: Formen der Zusammenarbeit, Kommunikation und deren Bedeutung (Selbstein-<br>schätzung, n=40) .....                 | 46  |
| Abbildung 23: Von den Regionalmanagements initiierte / betreute thematische Arbeitskreise (n= 40) .....                          | 47  |
| Abbildung 24: Engagement ausgewählter Akteursgruppen 2011 .....                                                                  | 48  |
| Abbildung 25: Zufriedenheit der Netzwerk-/Kooperationspartner (n=96) .....                                                       | 52  |
| Abbildung 26: Nutzen des Regionalmanagements aus Sicht der Netzwerk- / Kooperations-<br>partner .....                            | 52  |
| Abbildung 27: Eigenbewertung und Akzeptanz der Arbeit des Regionalmanagements (Intensiv-<br>analyse, n=20) .....                 | 57  |
| Abbildung 28: Wirkungen des Regionalmanagements aus der Sicht der Regionalmanager (Baseline-<br>Analyse, n=40) .....             | 59  |
| Abbildung 29: Regionen der Steiermark .....                                                                                      | 67  |
| Abbildung 30: Übersicht über die vom Land Steiermark vorgeschlagenen Gründungsabläufe .....                                      | 69  |
| Abbildung 31: Regionalmanagement neu - Strukturvorschlag .....                                                                   | 70  |
| Abbildung 32: Regionalmanagement Oststeiermark Neu .....                                                                         | 71  |
| Abbildung 33: Finanzierung des Regionalmanagements Oststeiermark im Jahr 2012 .....                                              | 72  |
| Abbildung 34: Räumliche Abgrenzung der NRP .....                                                                                 | 75  |
| Abbildung 35: Die drei strategischen Ausrichtungen der NRP .....                                                                 | 76  |
| Abbildung 36: Umsetzungsprozess der Ausrichtung 1 der NRP .....                                                                  | 77  |
| Abbildung 37: Regionalmanagement Strukturen .....                                                                                | 78  |
| Abbildung 38: Metropolitanregionen der Schweiz .....                                                                             | 81  |
| Abbildung 39: Metropolitanraum Zürich Vereinsmitglieder .....                                                                    | 82  |
| Abbildung 40: Organisation des Vereins Metropolitankonferenz Zürich .....                                                        | 83  |
| Abbildung 41: Regionale Staatsverwaltungsagenturen Finnlands nach der Reform 2010 .....                                          | 86  |
| Abbildung 42: 15 ELY-Zentren .....                                                                                               | 86  |
| Abbildung 43: Struktureller Aufbau und Zuständigkeiten der ELY-Zentren .....                                                     | 87  |
| Abbildung 44: Verteilung der RDAs in Polen .....                                                                                 | 93  |
| Abbildung 45: Beispielhafte Entwicklungsbereiche und Abstimmungsbedarf .....                                                     | 111 |
| Abbildung 46: Beispiel einer regionalen Entwicklungsagentur .....                                                                | 112 |
| Abbildung 47: Fördermittel der bayerischen Regionalmanagements (Fördersumme in € pro Jahr)<br>n=44 .....                         | 116 |
| Abbildung 48: Regionalinitiativen in Niederbayern .....                                                                          | 117 |

## Tabellenverzeichnis

|                                                                                                   |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelle 1: Evaluationsrahmen der Baseline-Analyse.....                                            | 15  |
| Tabelle 2: Handlungsfelder gemäß den Handlungskonzepten, Zahl der Nennungen .....                 | 22  |
| Tabelle 3: Finanzierungsmodelle dreier Beispielregionen im Jahr 2011 .....                        | 41  |
| Tabelle 4: Funktionen der Netzwerk-/Kooperationspartner.....                                      | 51  |
| Tabelle 5: Regionen der Steiermark 2009.....                                                      | 67  |
| Tabelle 6: Grundsätze für die Erstellung von regionalen Entwicklungsleitbildern (Steiermark)..... | 68  |
| Tabelle 7: Entwicklungsschwerpunkte Regionalmanagement Oststeiermark-Neu.....                     | 71  |
| Tabelle 8: Projektförderung in der Oststeiermark 2007-2011 .....                                  | 73  |
| Tabelle 9: NRP Finanzierung Bund .....                                                            | 79  |
| Tabelle 10: Kriterien für die Auswahl der Stichprobe zur Intensivanalyse .....                    | 113 |
| Tabelle 11: Details zu den Regionalmanagements in der Stichprobe (alphabetisch) .....             | 114 |

## Abkürzungsverzeichnis

|         |                                                                                   |
|---------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Afp     | A-fonds-perdu Beitrag                                                             |
| AG      | Arbeitsgruppe                                                                     |
| ARE     | Bundesamt für Raumentwicklung (Schweiz)                                           |
| AT      | Österreich                                                                        |
| BFS     | Schweizer Bundesamt für Statistik                                                 |
| BIP     | Bruttoinlandsprodukt                                                              |
| BKA     | Bundeskanzleramt (Österreich)                                                     |
| BSO     | Business Support Organization                                                     |
| CHF     | Schweizer Franken                                                                 |
| DIS     | Decentralised Implementation System                                               |
| EDIS    | Extended Decentralised Implementation System                                      |
| EFRE    | Europäischer Fonds für regionale Entwicklung                                      |
| ELER    | Europäischer Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums        |
| ELY     | Centre for Economic Development, Transport and the Environment (Finnland)         |
| ESF     | Europäischer Sozialfonds                                                          |
| ETZ     | Europäische Territoriale Zusammenarbeit                                           |
| EU      | Europäische Union                                                                 |
| EU-VO   | EU-Verordnung                                                                     |
| EW      | Einwohner                                                                         |
| GSR     | Gemeinsamer Strategischer Rahmen                                                  |
| ILE     | Management für Integrierte Ländliche Entwicklung                                  |
| ISPA    | Instrument for Structural Policies for Pre-Accession                              |
| ITI     | Integrierte territoriale Investition                                              |
| KMU     | Klein und mittlere Unternehmen                                                    |
| KOM     | Europäische Kommission                                                            |
| LAG     | Lokale Aktionsgruppe                                                              |
| Leader  | Liaison entre actions de développement de l'économie rurale                       |
| LED     | Local Economic Development                                                        |
| LEP     | Landesentwicklungsprogramm                                                        |
| LRA     | Landratsamt                                                                       |
| MJP     | Mehrjahresprogramm                                                                |
| MYR     | Regionalmanagementkomitee (Finnland)                                              |
| NPO     | Non-Profit Organization                                                           |
| NRP     | Neue Regionalpolitik                                                              |
| PHARE   | Poland and Hungary: Aid for Restructuring of the Economies                        |
| PPP     | Public-private-partnership                                                        |
| RDA     | Regional Development Agency                                                       |
| SAPARD  | Special Accession Programme for Agriculture and Rural Development                 |
| SECO    | Staatssekretariat für Wirtschaft (Schweiz)                                        |
| StMAS   | Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen (Bayern)       |
| StMELF  | Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (Bayern)              |
| StMUG   | Staatsministerium für Umwelt und Gesundheit (Bayern)                              |
| StMWIVT | Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (Bayern) |

# 1. Einleitung - Anlass und Hintergrund

Das Konzept des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (StMWIVT) „Allianz Bayern innovativ: Netzwerke für Bayern“ aus dem Jahr 2007 zielt darauf ab, eine offensive Innovations- und Modernisierungspolitik in Bayern umzusetzen. Dazu wurde ein Zwei-Säulen-Modell entwickelt:

- Im Rahmen der Cluster-Offensive, der ersten Säule der „Allianz Bayern innovativ“, soll in 19 für die bayerische Wirtschaft besonders bedeutenden Branchen und Kompetenzfeldern eine landesweite Netzwerkbildung zwischen Unternehmen, Hochschulen und Forschungseinrichtungen, aber auch Dienstleistern und Kapitalgebern, intensiviert werden.
- In Ergänzung dazu sollen in einer zweiten Säule der „Allianz Bayern innovativ“ endogene Entwicklungspotentiale der Regionen über Branchengrenzen hinweg unterstützt und gestärkt werden.<sup>1</sup>

Aufbauend auf den Erfahrungen früherer Pilotprojekte dient das Instrument „Regionalmanagement“ als ergänzendes Instrument der Landesentwicklung zur Umsetzung der zweiten Säule der Allianz Bayern.

Im Landesentwicklungsprogramm (LEP) wird das Regionalmanagement als weiches Instrument der Landesplanung genannt (A I, 1.2 G, Stand: 2006):

„Die Erhaltung der Funktionsfähigkeit der Teilräume des Landes im Innern sowie deren eigenständige nachhaltige Entwicklung sind insbesondere durch Aktivierung und Förderung des jeweils vorhandenen endogenen Potenzials an Fähigkeiten und Ressourcen anzustreben. Dabei kommt fachübergreifenden, von einer breiten gesellschaftlichen Basis getragenen Entwicklungsprozessen sowie deren Initiierung und Unterstützung besondere Bedeutung zu. Gleiches gilt für die Kooperation der Teilräume des Landes untereinander sowie mit angrenzenden Teilräumen anderer Länder und Staaten.

Hierzu sollen durch ein effektives Regionalmanagement geeignete raumwirksame Maßnahmen und Projekte vorangetrieben werden.“<sup>2</sup>

Am 28.11.2012 hat der Bayerische Ministerrat den überarbeiteten und ergänzten Entwurf einer Verordnung über das zukünftige Landesentwicklungsprogramm Bayern beschlossen. Auch im Entwurf des künftigen LEP wird das Regionalmanagement erneut hervorgehoben.

Seit Anfang 2007 wird die Förderung des Regionalmanagements bayernweit angeboten. Zu Beginn der Evaluierung im Frühjahr 2012 waren insgesamt 44 Regionalmanagement-Regionen im Rahmen der Landesentwicklung tätig.<sup>3</sup> Davon erhielten 35 Regionalmanagements Fördermittel des StMWIVT, neun Regionen waren bereits aus der Förderung herausgefallen. Im Dezember 2012 waren insgesamt 46 Regionalmanagements aktiv, von denen 36 Regionalmanagements mit Fördermitteln des Freistaats unterstützt werden. Diese umfassten ca. zwei Drittel der bayerischen Landkreise, teilweise unter Einschluss der kreisfreien Städte. 10 Regionalmanagements erhielten keine Unterstützung durch das StMWIVT mehr (s.u. Abbildung 1).

<sup>1</sup> Vgl. StMWIVT: Allianz Bayern innovativ: Netzwerke für Bayern, München 2007, S. 7 und S. 36 ff.

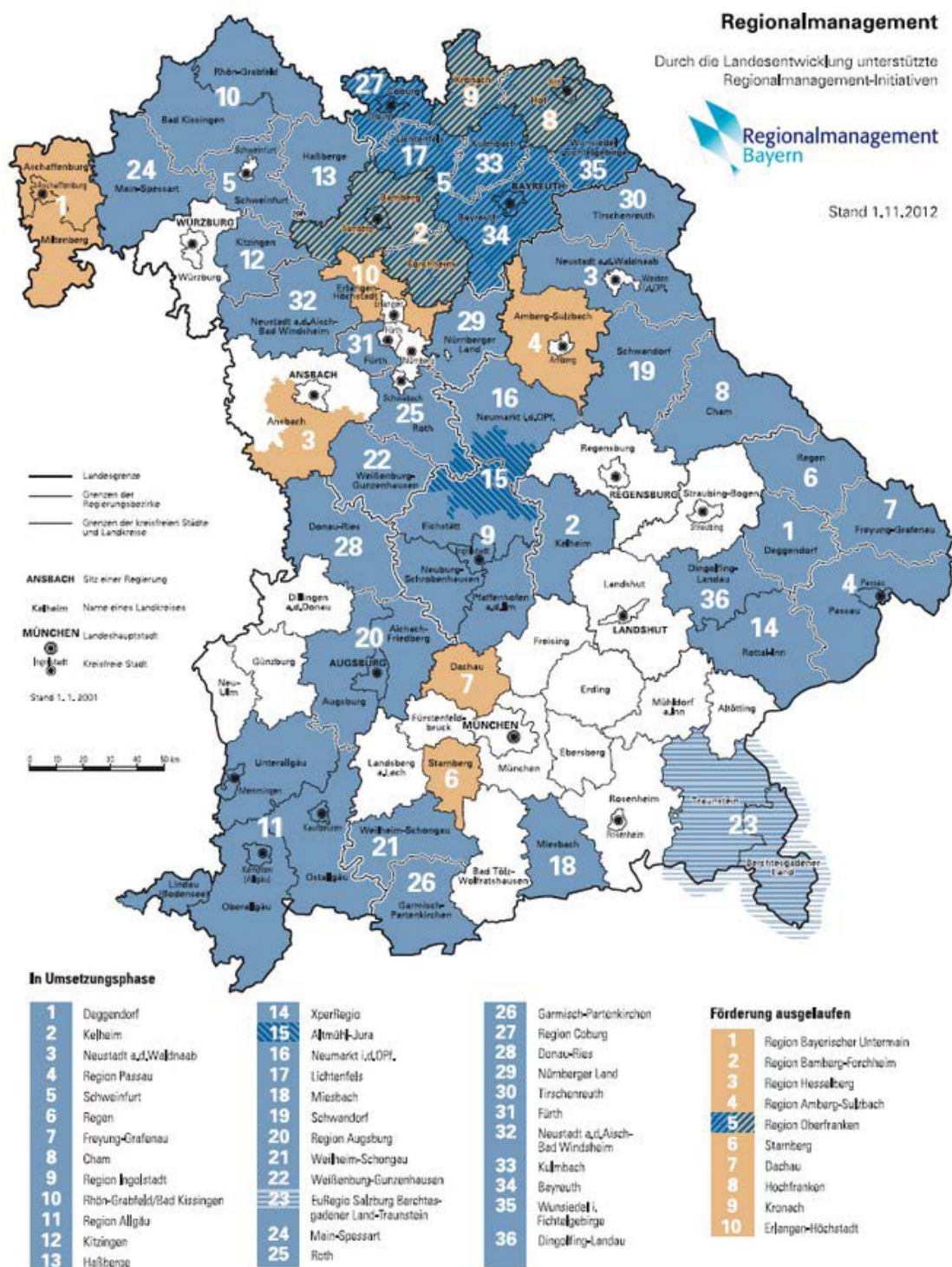
<sup>2</sup> StMWIVT: LEP 2006: <http://www.landesentwicklung.bayern.de/instrumente/landesentwicklungsprogramm/download-lep-2006.html>.

<sup>3</sup> Diese sind Gegenstand der Evaluation.



Zur Finanzierung der Initiativen standen neben bayerischen Landesmitteln auch EFRE-Mittel in Höhe von 10 Mio. € zur Verfügung. Dieser Förderrahmen wurde zwischenzeitlich durch Aufstockungen und Zuweisungen aus dem Landeshaushalt erweitert, um der hohen Nachfrage zur Einrichtung von regionalen Managementstellen umfassender begegnen zu können.

Abbildung 1: Regionalmanagements in Bayern (Stand: 11 / 2012)



Quelle: StMWIVT, Landesentwicklung Bayern<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Vgl. die jeweils aktualisierten Darstellungen auf den Seiten des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur und Technologie:

<http://www.landesentwicklung.bayern.de/instrumente/regionalmanagement/interaktive-karte.html> (2.11.2012).



Die Förderkriterien sehen für die Regionalmanagementinitiativen die Möglichkeit vor, nach einem Zeitraum von drei Jahren (Erstförderung) eine zweimalige Verlängerung zu beantragen. Nach einem Gesamtförderzeitraum von acht Jahren ist zur Vermeidung einer „quasi-institutionellen Förderung [...] keine Förderung mehr möglich“<sup>5</sup>. Dies gilt allerdings nur für „identische räumliche Zuschnitte“ (ebd.). Eine grundlegende Fördervoraussetzung bildet die Vorlage und Akzeptanz eines detaillierten regionalen Handlungskonzepts.

Die Mehrzahl der Regionalmanagements befand sich 2012 in der „Halbzeit“ des möglichen Gesamtförderzeitraums. In einigen Regionen war bereits 2011 die erste Förderphase abgelaufen (Basis StMWIVT-Förderdatenbank), andere Regionalmanagements waren, teilweise nach Verlängerungen, inzwischen komplett aus der Förderung herausgefallen.

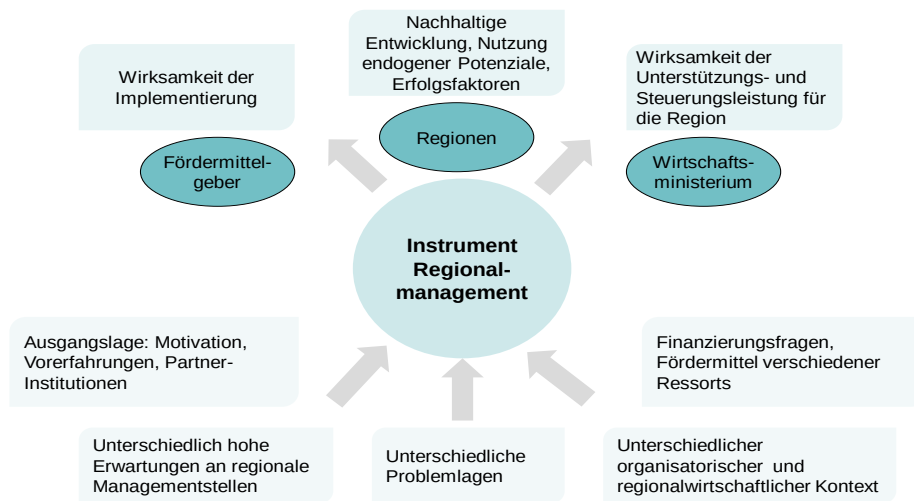
Aus diesem Grund hat die Evaluation sowohl die „jungen“ Regionalmanagements und deren weitere Entwicklungsmöglichkeiten im Blick als auch die Erfahrungen und Leistungen der „älteren“ Initiativen. Aus ihrer Bewertung werden Hinweise auf Wirkungen und Erfolgsfaktoren erwartet. Sie dienen dazu, die Gestaltung und den Einsatz des Instruments „Regionalmanagement“ weiter zu optimieren, insbesondere im Hinblick auf die Neukonzeption der Förderpolitik ab dem Jahr 2014.

Ziel dieser Evaluierung ist es, das Instrument Regionalmanagement aus der Sicht der Landesentwicklung zu bewerten. Dabei sind drei Perspektiven zu beachten (vgl. Abbildung 2):

- Die Fördermittelgeber (EU, Freistaat Bayern) erwarten Informationen zur Effektivität und Effizienz des bisherigen Mitteleinsatzes, auch im Vergleich zu anderen Instrumenten der regionalen Entwicklungsförderung;
- Das Wirtschaftsministerium als Umsetzungsbehörde erwartet belastbare Informationen über realisierte Leistungen und die Leistungsfähigkeit des Instruments, um Entscheidungen zur künftigen Landesentwicklungspolitik - einschließlich einer Weiterführung der Förderung regionaler Entwicklungsansätze - begründen zu können;
- Die beteiligten Regionen erwarten Hinweise auf möglichst effiziente Koordinations- und Umsetzungsstrukturen, um endogene Potenziale umfassender erschließen und einen nachhaltigen Entwicklungsprozess anstoßen zu können.

---

<sup>5</sup> StMWIVT, Konzept zur Förderung des Regionalmanagements, Kriterien zur Förderung, aktualisierter Stand Juni 2010.

**Abbildung 2: Zielbereiche, Stakeholder und Kontextbedingungen der Evaluierung**

Neben den regionsspezifischen Ausgangssituationen und Problemlagen werden auch die organisatorischen und finanziellen Kontextbedingungen der Regionalmanagements analysiert (Implementierungsfragen). Alles in allem stehen drei Zielbereiche im Vordergrund, die wechselseitig miteinander verknüpft sind:

- Die Wirksamkeit der Implementierung,
- Nachhaltigkeit der Entwicklung, Erfolgsfaktoren des Regionalmanagements,
- Die Wirksamkeit der Unterstützungs- und Steuerungsleistungen für die Region.

## 2. Evaluationsdesign

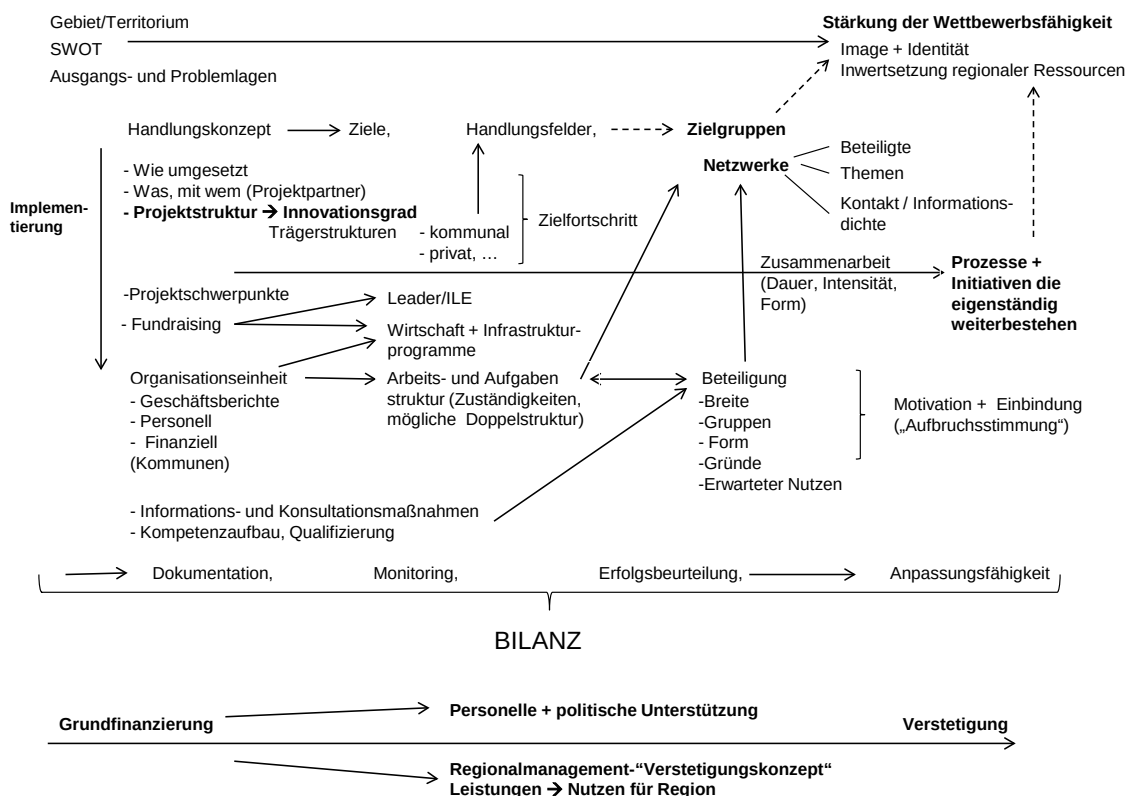
### 2.1 Untersuchungsbereiche

Ausgehend von den in Abbildung 2 dargestellten Evaluationszielen wurden Untersuchungsbereiche und darauf bezogene Bewertungsfragen abgeleitet. Sie berücksichtigen die regionsspezifischen Voraussetzungen bei der Einrichtung der Regionalmanagements, identifizieren die in den Handlungskonzepten festgelegten Ziele, schließen die organisatorischen (Arbeitsstruktur) und prozessbezogenen Umsetzungsschritte mit ein und erfassen auch Ergebnisse der Projekt- und Netzwerkarbeit.

Mit dem Ziel einer möglichst umfassenden Evaluierung werden über die Analyse von Dokumenten hinaus die Eigensicht der Regionalmanager (Selbstbewertung) mit der Außensicht von Entscheidungs- und Netzwerkpartnern sowie Begünstigten verknüpft.

Die wesentlichen Untersuchungsbereiche, die mit Hilfe von quantitativen und qualitativen Bewertungskriterien operationalisiert und erfassbar gemacht wurden, sind in Abbildung 3 dargestellt. Die Anordnung verdeutlicht grob das Zusammenspiel bzw. die kausalen Beziehungen der einzelnen Parameter (Interventionslogik).

**Abbildung 3: Untersuchungsbereiche und Bewertungskriterien der Leistungskette Regionalmanagement (Interventionslogik)**



Als Bewertungskriterien werden herangezogen:

- Grundinformationen zu den Regionalmanagements; Zuordnung der Region nach Gebietstypen, Laufzeit des Regionalmanagements, Anlässe zur Einrichtung;
- Inhalte der Handlungskonzepte und dort formulierte Umsetzungsaufgaben der Regionalmanager;

- Implementierung des Regionalmanagements, Rechtsformen, Organisation, Personal- und Finanzressourcen;
- Informations-, Kooperations- und Beteiligungsstrukturen;
- Qualifizierung des Personals, systematischer Kompetenzaufbau;
- Verstetigungskonzepte der Regionalmanagements;
- Wirksamkeit und Nutzen der Arbeit des Regionalmanagements.

Das erste Bewertungskriterium bezieht sich auf den regionalen Kontext und die wesentlichen Anlässe, die zur Einrichtung eines Regionalmanagements führten. Dabei wird auf spezifische Problemlagen der Regionen ebenso eingegangen wie auf die Bedeutung bereits bestehender regionaler Entwicklungs- und Koordinationsstrukturen.

Nach der grundlegenden Einordnung der Regionalmanagements bilden Qualität und Inhalte der Handlungskonzepte einen wesentlichen Bewertungsaspekt. Die Konzepte sind nicht nur eine Fördervoraussetzung, sondern bilden das zentrale Arbeitsdokument für die spätere Umsetzungsphase. Die Analyse bezieht sich im Wesentlichen auf die im Handlungskonzept festgelegten Ziele und die Aufgaben, die sich daraus für das Regionalmanagement ergeben. In den Interviews mit unterschiedlichen Beteiligtegruppen ging es dabei auch um die Frage, welche Zielgruppen im Blickfeld des Regionalmanagements stehen und welche Leistungen ohne das Regionalmanagement voraussichtlich nicht erbracht worden wären.

Die Untersuchung der Implementierung betrifft in erster Linie die Struktur der Organisationseinheit und das Organisationsmanagement, ebenso aber auch die Arbeits- und Entscheidungsstrukturen. In enger Verbindung damit steht die Ausstattung mit Ressourcen: Personelle Kapazität (nach Anzahl und Qualifikation), Finanzausstattung und Möglichkeiten der Finanzmittelakquise durch das Regionalmanagement.

Das Kriterium "Informations-, Kooperations- und Beteiligungsstrukturen" bezieht sich auf die Partner des Regionalmanagements und die Netzwerke, in die es eingebunden ist. Hierzu wurden auch die beteiligten Akteursgruppen und die Art (Medien, Häufigkeit usw.) und Qualität der Kommunikation zwischen Akteuren und dem Regionalmanagement untersucht.

Eine systematische Qualifizierung der Regionalmanager wird allgemein als wichtige Voraussetzung für eine längerfristig erfolgreiche Entwicklungsarbeit angesehen. Sie sollte auch Akteure einschließen, die – etwa als Mitglieder einer Steuerungsgruppe – an der strategischen Ausrichtung der Region beteiligt sind. Der kontinuierliche Aufbau von Entwicklungskompetenzen in einer Region basiert im Wesentlichen auf Qualifizierung und Netzwerkarbeit auf der Grundlage eigener Entwicklungserfahrungen. Ob und in welchem Umfang diese stattgefunden haben, wurde über die Eigenbewertung der Regionalmanager und ausgewählter Akteure recherchiert. Dabei spielen auch Fragen nach der Akzeptanz und Einbindung des Regionalmanagements eine Rolle.

Zur Beantwortung der abschließenden Frage nach der Wirksamkeit und dem Nutzen der Regionalmanagements werden Ergebnisse aller Analysen und Bewertungen zusammengetragen.

## 2.2 Methodischer Ansatz

Da es sich beim Regionalmanagement um ein Unterstützungsinstrument und nicht um ein investives Förderangebot handelt, sind der Förderung physische Ergebnisse kaum direkt zuzuordnen. Methodisch geht es primär um die Identifizierung nicht-materieller (qualitativer) Ergebnisse, Entwicklungen und Wirkungen. Physisch messbare Effekte – etwa in Gestalt von Beschäftigungs- und Wertschöpfungsbeiträgen – wären nur über einen längeren Zeitraum hinweg als indirekte Wirkungen der Arbeit des Regionalmanagements quantifizierbar.

Die Analyse und Bewertung der Regionalmanagements stützt sich vorrangig auf Methoden der empirischen Sozialforschung. Sie umfassen neben einer umfassenden Dokumentenanalyse (Förderdaten, Handlungskonzepte, Berichte usw.) Befragungen unterschiedlicher Zielgruppen sowie Vergleichsuntersuchungen unter Einbeziehung auch anderer europäischer Länder. In die Analyse einbezogen wurden alle Regionalmanagements, die im Frühjahr 2012 eine Förderung erhielten bzw. bereits aus der Förderung herausgefallen waren, sich aber an der Evaluation (Befragungen) beteiligten.

Folgende methodische Details und Einschränkungen sind zu berücksichtigen:

- Das Evaluationskonzept orientiert sich grundsätzlich am aktuell geltenden Bewertungsrahmen der EU für die Evaluation ländlicher Entwicklungsprogramme.<sup>6</sup> Damit ist die wissenschaftliche Belastbarkeit der Ergebnisse gesichert und ein Vergleich mit Evaluierungsergebnissen verwandter Förderansätze grundsätzlich möglich.
- Die Evaluation konzentriert sich auf ausgewählte Untersuchungsbereiche. Für diese wurden in Anlehnung an den Bewertungsrahmen der EU und unter Bezug auf die spezifischen Ziele der Regionalmanagements detaillierte Untersuchungsfragen mit überwiegend qualitativen Bewertungsindikatoren definiert. Deren Auswahl erfolgte auf Grundlage der in Abbildung 3 dargestellten Interventionslogik.
- Da die Regionalmanagements unterschiedlich organisiert und institutionell angebunden sind, ist bei der Evaluierung der Einfluss solcher Anbindungen zu berücksichtigen. Dies kann zu unterschiedlichen Bewertungsergebnissen führen, z.B. bei der Einschätzung der Finanzmittelakquise oder dem Umfang des Projektspektrums.

Die Evaluierungsmethode wurde bei einem Auftakttreffen im März 2012 mit dem Auftraggeber im Detail abgestimmt. Als eine Erfahrung aus der Bewertung ländlicher Entwicklungsprogramme hat die Forschungsgruppe ART in Kooperation mit Metis GmbH einen Methoden-Mix entwickelt, der unterschiedliche Erhebungstechniken umfasst und auch die Identifizierung qualitativer Ergebnisse bzw. Veränderungen ermöglicht.

Das methodische Gesamtkonzept ist so aufgebaut, dass die in Abbildung 4 dargestellten Bausteine systematisch ineinander greifen. Sie umfassen im Einzelnen:

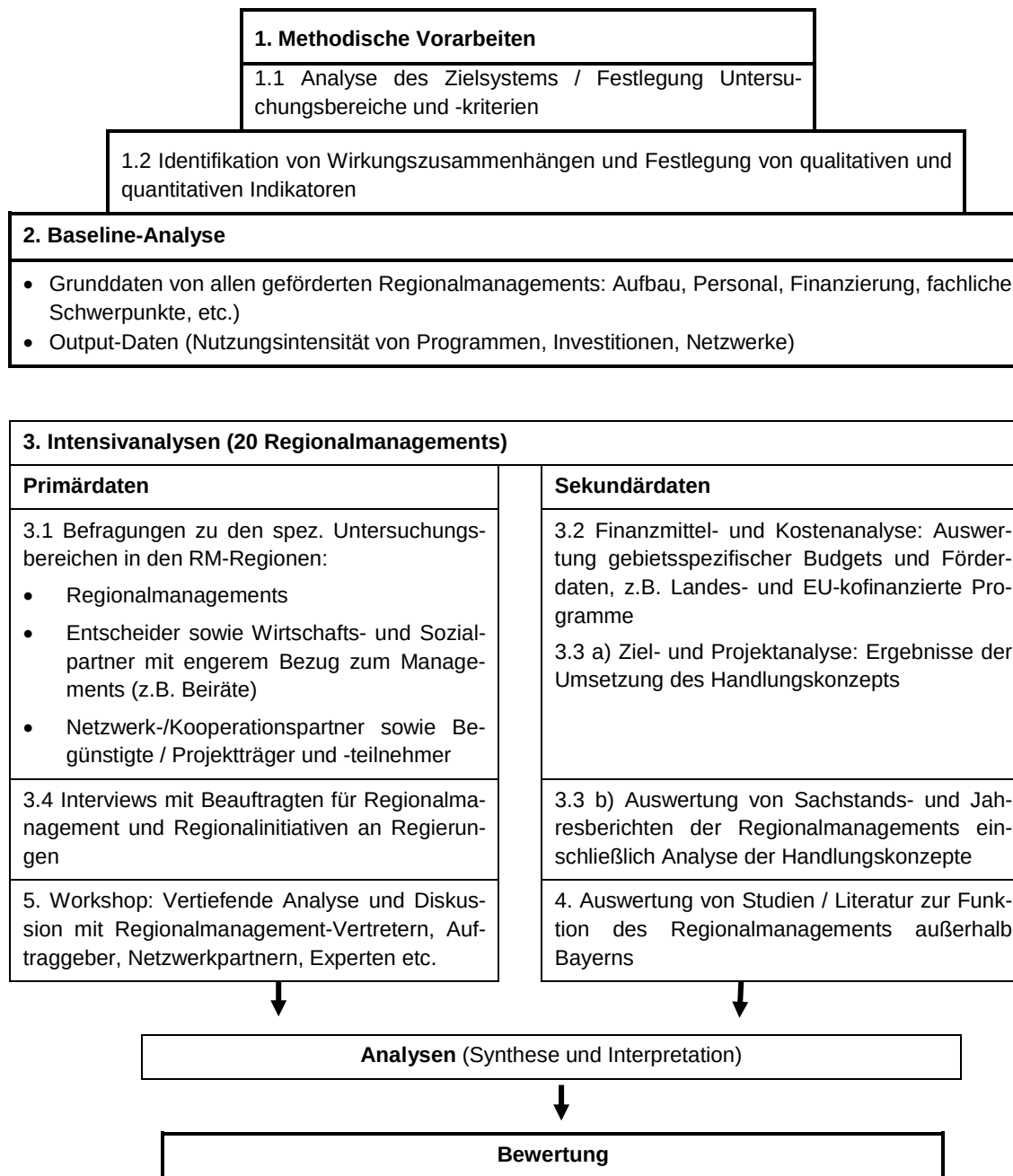
### 1. Methodische Vorarbeiten zur Abstimmung der Evaluationsmethodik

1.1 Abstimmung der Vorgehensweise im Rahmen eines Auftakttreffens: Abgrenzung der Untersuchungsbereiche einschließlich der Ziele von Fördermaßnahmen, Klärung des Datenbedarfs und der Datenquellen sowie der Technik der Datenerhebung; Festlegung von Kriterien für die Auswahl von Regionalmanagements für eine Intensivanalyse; Auswahl von Untersuchungs- und Bewertungskriterien, Einschätzung von Qualität und Zuverlässigkeit des Datenmaterials;

<sup>6</sup> Vgl. Europäische Kommission (2006): Common Monitoring and Evaluation Framework for Rural Development Programs

1.2 Identifikation und Abstimmung von Wirkungszusammenhängen mit überwiegend qualitativen Indikatoren zur Analyse von Wirkungsmechanismen unter Berücksichtigung der Fördermaßnahmen.

**Abbildung 4: Evaluationsdesign**



## 2. Baseline-Analyse

Erfassung grundlegender Informationen zu allen geförderten Regionalmanagements mit Hilfe standardisierter Erhebungen (Baseline-Analyse); die Schwerpunkte der Befragungen sind im Evaluationsrahmen in Tabelle 1 dargestellt. An der Baseline-Analyse beteiligten sich 40 der seinerzeit (Jahresende 2011) insgesamt 44 Regionalmanagements (91%). Von diesen waren 10 maximal 3 Jahre aktiv („junge Regionalmanagements“), die übrigen haben bereits längere Umsetzungserfahrungen („ältere Regionalmanagements“). Deren Ergebnisse liefern

über Grunddaten hinaus die Kriterien für die Auswahl von Regionalmanagements für vertiefte Analysen und Bewertungen.<sup>7</sup>

**Tabelle 1: Evaluationsrahmen der Baseline-Analyse**

|                                  | Evaluationsrahmen                                 |
|----------------------------------|---------------------------------------------------|
| Themenbereiche der Grunderhebung | Gebiet und räumlicher Wirkungskreis               |
|                                  | Entstehung des Regionalmanagements                |
|                                  | Handlungsfelder                                   |
|                                  | Aufgaben/Leistungen des Regionalmanagements       |
|                                  | Organisation des Regionalmanagements              |
|                                  | Finanzierung                                      |
|                                  | Beteiligung                                       |
|                                  | Kommunikation, Zusammenarbeit und Netzwerkbildung |
|                                  | Eigenbewertung                                    |
|                                  | Verstetigung des Regionalmanagements              |

Aus der Grundgesamtheit der 40 befragten Regionalmanagements wird eine Stichprobe von n=20 gezogen. Eine zunächst zufällig ausgewählte Gruppe wurde durch Austausch einzelner Managements so angepasst, dass sie der Verteilung der Bewertungskriterien in der Grundgesamtheit möglichst gut entspricht.

Als Kriterien dienen dazu:

- Regionale Verteilung: Zugehörigkeit zu einem Regierungsbezirk;
- Gebietskategorie der RM-Region;
- Räumliche Zusammenarbeit von Regionalmanagement und LAG-Geschäftsstelle (ja / nein);
- Inanspruchnahme des Leader-Programms (ja / nein);
- Organisationstyp (eigenständig, angebunden an bestehende Trägerstrukturen)
- Stadt-Nähe (ja / nein);
- Laufzeit des Regionalmanagements;
- Existenz eines Konzepts zur Verstetigung des Regionalmanagements.

Die Verteilung der insgesamt 40 untersuchten Regionalmanagements nach diesen Kriterien ist in Tabelle 10 (Anhang dieses Berichts) dargestellt. Daran orientiert sich auch die Auswahl von 20 Regionalmanagements für die Intensivanalyse.

<sup>7</sup> Der Baseline- sowie die anderen Fragebögen befinden sich als Anhang auf der diesem Bericht beigelegten CD.



Folgende Regionalmanagements wurden für die Intensivbefragung ausgewählt:

- Regionalmanagement Nürnberger Land
- Regionalmanagement Landkreis Erlangen-Höchstadt
- Regionalmanagement Landkreis Roth
- Regionalmanagement Freyung-Grafenau
- Regionalmanagement Landkreis Regen
- Regionalmanagement am Wirtschaftsforum der Region Passau e.V.
- Regionalmanagement Altmühl-Jura e.V.
- Initiative Regionalmanagement Region Ingolstadt e.V.
- Regionalmanagement Starnberg
- Regionalmanagement Stadt und Landkreis Bayreuth GbR
- Regionalmanagement Wirtschaftsregion Bamberg-Forchheim GmbH
- Regionalmanagement im Landkreis Neustadt an der Waldnaab
- Regionalmanagement Landkreis Cham
- Regionalmanagement Landkreis Schwandorf
- Regionalmanagement Allgäu GmbH
- Regionalmanagement Haßberge
- Regionalmanagement Kitzinger Land
- Regionalmanagement Landkreis Schweinfurt
- Regionalmanagement Rhön-Grabfeld/ Bad Kissingen
- EuRegio Berchtesgadener Land – Traunstein – Salzburger Land

Details zu den Regionalmanagements der Stichprobe (Beginn der Förderung, Gebietszuschnitt, Einwohnerzahl, Handlungsfelder) sind in Tabelle 11 im Anhang wiedergegeben.

### 3. Intensivanalyse

Die Intensivanalyse umfasst folgende Bausteine, die einander ergänzen:

3.1 a) Quantitative und qualitative **Vor-Ort-Befragungen der Regionalmanager**; die Untersuchungsbereiche entsprechen grundsätzlich dem Evaluationsrahmen der Baseline-Analyse (vgl. Tabelle 1). Die Analyse geht jedoch tiefer und versucht auch, Zusammenhänge zwischen Implementierung und Akzeptanz, Aufgabenstruktur und Vernetzung, praktischer Umsetzung der Handlungskonzepte und Themenauswahl, Personal- und Finanzausstattung sowie Kompetenzen und Verstetigung aufzudecken.

b) Persönliche **Befragung der Entscheider / Entscheidungsträger** zum Regionalmanagement, insbesondere zu den Wirkungen und zum Mehrwert des Regionalmanagements, zu seinen Entscheidungsstrukturen sowie zu Ansätzen einer Verstetigung.

c) Schriftliche **Befragung der Netzwerk- / Kooperationspartner** und der „Kunden“ (Begünstigte, Projektträger und –teilnehmer etc.); mit dem Fokus auf Projektwirkungen, aber auch auf der Wahrnehmung des Regionalmanagements von außen;

3.2 **Finanzmittel- und Kostenanalyse** zur Ermittlung der akquirierten und eingesetzten Mittel für regionale Aktionen: Auswertung aller relevanten Quellen (Förderdaten des StMWIVT, Angaben der Regionalmanager, Jahresberichte der Regionalmanagements usw.);

3.3 a) **Analyse von ausgewählten realisierten Projekten** und Durchführung einer Zielfortschrittsanalyse einschließlich der Analyse der Aufgaben der damit betrauten Regionalmanager und einer indikatorgestützten Ergebnisdokumentationen; die hierfür verwendeten Daten entstammen den Monitoring-Informationen der Regionen;

b) **Auswertung der Handlungskonzepte** sowie der halbjährlichen Sachstands- und Jahres- bzw. Abschlussberichte der Regionalmanagements, um Details und Fortschritte zu den initiierten Projekten zu erhalten; außerdem bieten die Handlungskonzepte eine wichtige Grundlage für die Vorbereitung der Intensivgespräche.

3.4 **Vor-Ort-Interviews mit Beauftragten** für Regionalmanagement und Regionalinitiativen an den Regierungen, insbesondere auch zum Nutzen und Mehrwert des Instruments für die Landesentwicklungs- und Regionalpolitik sowie zur Koordinierung von fachlichen Politik- und Förderstrategien.

**4. Europäische Vergleichsanalysen:** Auswertung von Studien und Erfahrungsberichten zum Instrument Regionalmanagement aus anderen europäischen Ländern, insbesondere aus Österreich, der Schweiz sowie aus Polen und Finnland. Die überregionalen Erfahrungen mit dem Regionalmanagement werden hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit nach Bayern geprüft.

**5. Auswertung eines Ergebnisworkshops:** Teilnehmer des Workshops im November 2012 waren neben Vertretern des Auftraggebers und anderer Landesministerien auch Regionalmanager, deren Netzwerkpartner sowie einschlägig tätige Wissenschaftler / Experten und Vertreter der kommunalen Spitzenverbände. In Ergänzung zur Präsentation der Analyseergebnisse erfolgte eine Präzisierung und Ergänzung bzw. Validierung der Ergebnisse durch die eingeladenen Experten.

### 3. Ergebnisse

Die folgenden Ergebnisse basieren auf der Grunderhebung von 40 Regionalmanagements, den Intensivanalysen in 20 ausgewählten Regionen sowie auf den Interviews mit Beauftragten an Regierungen, ausgewählten Kooperationspartnern. Sie spiegeln sowohl die Sichtweisen der Regionalmanagements als auch die Außensicht externer Partner wider. Die Darstellung der Untersuchungsergebnisse orientiert sich an den Themen, die im Evaluationsrahmen (Tabelle 1) aufgeführt sind.

#### 3.1 Grundinformationen (Gebietstypen, Laufzeit, Anlässe)

Zu Beginn der Evaluierung (Frühjahr 2012) waren insgesamt 44 Regionalmanagement-Regionen im Rahmen der Landesentwicklung tätig. Davon erhielten 35 Regionalmanagements Fördermittel des STMWIVT, neun Regionen waren bereits aus der Förderung herausgefallen.<sup>8</sup>

##### **Regionalmanagement ist in weiten Teilen des ländlichen Raums eingerichtet**

Auf der Ebene der Regierungsbezirke ist die regionale Verteilung der Regionalmanagements relativ ausgewogen. In den sieben bayerischen Regierungsbezirken wurden etwa gleich viele Regionalmanagements eingerichtet. Der Bezirk Schwaben erscheint auf den ersten Blick etwas unterrepräsentiert. In Oberbayern liegen die größten Gebietsanteile ohne Regionalmanagement-Strukturen. Es handelt sich dabei grob betrachtet um die Achse München-Landshut-Regensburg, die aufgrund ihrer günstigen wirtschaftlichen Situation offensichtlich keinen Bedarf für (zusätzliche) regionale Steuerungsstrukturen sieht.

Dass eine Reihe von Landkreisen bis heute kein Regionalmanagement beantragt bzw. eingeführt hat, wird von den Beauftragten für Regionalmanagement an den Regierungen vor allem mit folgenden Argumenten begründet:

- „Starke“ lokale Politiker bzw. überregional bekannte Akteure, die keine zusätzliche Koordinationsebene wünschen;
- Präsenz starker Abteilungen für regionale Wirtschaftsförderung;
- Räumliche Nähe zu Oberzentren mit guter Versorgung;
- Wenig ausgebaute Stadt-Umland-Beziehungen, mangelnde interkommunale Kooperation, starke Heterogenität der Raumeinheit (z.B. Landkreis);
- Finanzierungsengpässe, fehlende Ressourcen zur Ko-Finanzierung von Fördermitteln;
- Zu wenig Bewusstsein für notwendige strukturelle Änderungen (Beharrungsvermögen); Informationsdefizite zum bzw. falsche Vorstellungen vom Regionalmanagement als Instrument der Landesplanung.

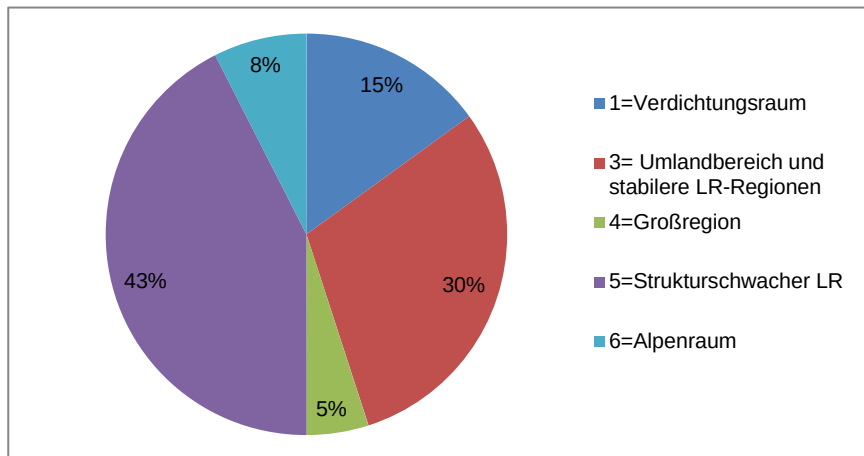
Bei der Antragstellung und Prüfung der Förderfähigkeit werden vom StMWIVT alle Gebietskategorien zunächst gleich behandelt. Dieses Vorgehen entspricht dem Beschluss des bayerischen Ministerrats, das Instrument Regionalmanagement möglichst flächendeckend einzurichten.<sup>9</sup> Aus Sicht der Landesentwicklung wird ein Bedarf zur Einrichtung von Regionalmanagement demnach nicht ausschließlich in strukturschwächeren Gebieten gesehen.

<sup>8</sup> Sowohl die zu diesem Zeitpunkt noch geförderten als auch die Regionalmanagements, die aus der Förderung herausgefallen waren, sind Gegenstand der Evaluation.

<sup>9</sup> StMWIVT, Konzept zur Förderung des Regionalmanagements, Kriterien zur Förderung, aktualisierter Stand Juni 2010.

Gleichwohl begründet der dortige Problemdruck eine höhere Dringlichkeit für die Finanzierung von Regionalmanagements.

**Abbildung 5: Zuordnung der Regionalmanagements zu den Gebietskategorien**



Rund die Hälfte der geförderten Managements arbeitet in strukturschwachen ländlichen Räumen (43%) sowie im Alpenraum (8%). Etwa ein Drittel wurde in Stadt-Umland-Bereichen oder in stabileren ländlichen Regionen eingerichtet, immerhin 15% sogar in

Verdichtungsräumen. Gemessen an der Anzahl spielen die Regionalmanagements in der Gebietskategorie „Großregion“ zwar keine große Rolle; deren räumlicher Einzugsbereich ist jedoch beträchtlich (z.B. Stadt-Umland-Bereich Augsburg bzw. Allgäu oder die Planungsregion Ingolstadt). In rund 40% der Regionalmanagements ist der räumliche Wirkungskreis nicht mit den Landkreisgrenzen kongruent.

Bezogen auf die 40 in die Analyse eingeschlossenen Regionalmanagements arbeiten

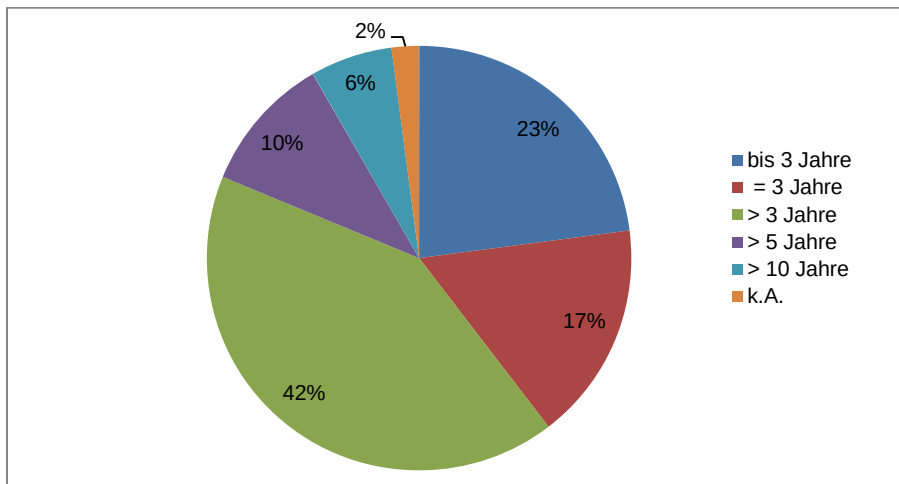
- 7 Regionalmanagements Landkreis übergreifend;
- 6 Regionalmanagements als Stadt-Land-Partnerschaft;
- 1 Regionalmanagement Regierungsbezirk übergreifend;
- 1 Regionalmanagement (Landes-)grenzüberschreitend.

Im Umkehrschluss heißt dies: In zwei Drittel der Fälle ist die „Region“, die durch ein Regionalmanagement „betreut“ wird, mit einem Landkreis kongruent.

Generell werden die Kooperationen im Wirkungskreis der Regionalmanagements von diesen selbst als sehr gut bewertet. Landkreisübergreifende Kooperationen finden dagegen nur sehr begrenzt statt, obwohl sie von vielen Akteuren erwünscht sind. Gerade deshalb wäre es wichtig, neue Akteure aus Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft zu gewinnen. Dies gilt auch im Hinblick auf die notwendigerweise einzufordernde „Offenheit“ einer Region als Voraussetzung für die Erschließung neuer Kooperationspotenziale.

### **Regionalmanagements – in der Mitte der „Laufzeit“**

Der Baseline-Analyse zufolge bestehen etwa 40 % der Regionalmanagements erst seit drei oder weniger Jahren (vgl. Abbildung 6). Sie befinden sich also noch in der ersten Förderphase. 42 % der Managements haben die zweite Förderphase (> 3 Jahre) bereits erreicht, 16 % arbeiten sogar länger als 5 Jahre. Insgesamt neun Regionalmanagements erhalten seit Ende 2011 keine Förderung mehr, teils auch vor Erreichen der maximalen Förderdauer. Davon ausgenommen ist nur die EuRegio Berchtesgadener Land-Traunstein-Salzburger Land. Dort wird das Regionalmanagement seit 1998 direkt über das StMWIVT im Rahmen einer Landesförderung unterstützt.

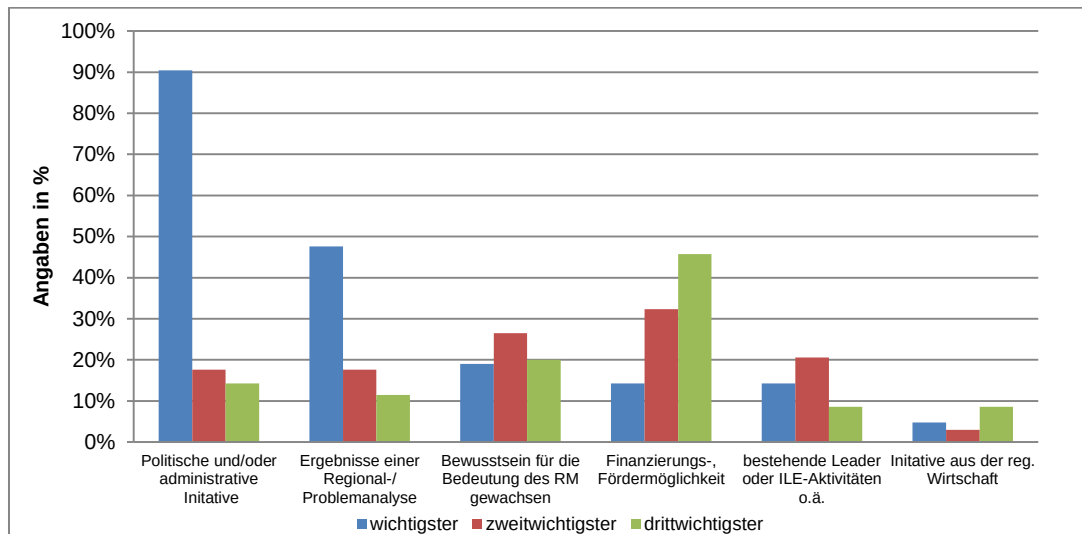
**Abbildung 6: Laufzeit der Regionalmanagements**

Stand: 6 / 2012

**Einrichtung des Regionalmanagements – vorwiegend aufgrund politischer Initiativen**

In der Praxis geben stets mehrere Anlässe den Ausschlag für oder gegen die Einrichtung eines Regionalmanagements. Bereits vorliegende Erfahrungen mit regionalen Steuerungsinstrumenten spielen hier ebenso eine Rolle wie finanzielle Überlegungen, die Intensität der interkommunalen Zusammenarbeit oder der Einfluss und die Einbindung bestimmter Akteure. Gefragt nach den wesentlichen Gründen für die Einrichtung des Regionalmanagements lieferten die 40 befragten Regionalmanager (Baseline) folgende Rangfolge an Erklärungen (vgl. Abbildung 7):

- Starke politisch-administrative Initiative aus der Region, vornehmlich der Landräte bzw. anderer kommunaler Mandatsträger;
- Existenz einer Leader-Gruppe mit positiven Vorerfahrungen in der regionalen Entwicklungsarbeit, die als Vorbild dienen;
- Die Förderung der Personalkosten durch das StMWIVT in Ergänzung zur Projektförderung durch Leader;
- Ein gestiegenes Bewusstsein für die Bedeutung des Regionalmanagements und das Angebot an Förder- oder Finanzierungsmöglichkeiten.

**Abbildung 7: Hauptanlässe für die Einrichtung eines Regionalmanagements**

Zwar wird die Einrichtung eines Regionalmanagements oft durch überregionale Problemanalysen befördert; die Ergebnisse der Intensivanalyse zeigen allerdings, dass letztlich das Engagement einzelner Akteure aus Politik und Wirtschaft sowie bestehende Regionalinitiativen den Ausschlag geben. Solche Initiativen werden vor allem dann sichtbar, wenn sich wirtschaftliche, gesellschaftliche oder politische Rahmenbedingungen ändern. Auslöser können sektorale Anpassungsprobleme in der Wirtschaft, demografische Verschiebungen (z.B. negativer Bevölkerungssaldo, Wanderungen) oder auch der Wechsel im Amt des Landrats sein. Und weil die Leistungen des Regionalmanagements inzwischen breiter kommuniziert werden ist das Bewusstsein vieler Akteure gewachsen, dieses Instrument stärker für die regionale Entwicklung zu nutzen. Die Beweggründe dafür reichen von der grundsätzlichen Erhöhung der Schlagkraft in der Regionalentwicklung über die Stärkung der regionalen Wettbewerbsposition bis zur Stärkung des regionalen Image in der Außenwahrnehmung.

### Interpretation & Perspektiven

Angeichts der kurzen Förderphase ist ein zügiger Start eines Regionalmanagements wichtig, um die Ziele auch erreichen zu können. Den Erfahrungen der Regierungsbeauftragten zufolge gelingt dieser Start unterschiedlich erfolgreich. Folgende Voraussetzungen sind demnach besonders förderlich:

- Klarer politischer Wille und aktive Unterstützung des Regionalmanagements durch die Politik;
- Bereitschaft zur Änderung etablierter Steuerungsstrukturen;
- Vorliegende Erfahrungen mit vergleichbaren Initiativen bzw. Instrumenten;
- Breites Problembewusstsein und gute Kenntnisse der regionalen Verhältnisse;
- Hohe Qualität und enger regionaler Bezug der Handlungskonzepte;
- Professionell arbeitende Regionalmanager;
- Enge Zusammenarbeit mit der Wirtschaftsförderung; Anbindung an ein Landratsamt, sofern das Regionalmanagement in ein dort bestehendes Team integriert wird;
- Etablierte interne Arbeits- und Entscheidungsstrukturen, erfahrene und kooperationsbereite Akteure;
- Klare Aufgabenbeschreibungen für das RM mit realistischen Zielen.

## 3.2 Handlungskonzepte und Umsetzungsaufgaben

### Handlungskonzepte: Breite Arbeitsgrundlage mit regionsspezifischen Schwerpunkten

Die Handlungskonzepte bilden zunächst eine Voraussetzung für die Bewilligung der Regionalmanagements. Ihr Zweck besteht darin, die Ausgangssituation zu analysieren, gemeinsame Ziele auszuarbeiten und daraus Handlungsfelder abzuleiten.

Das Handlungskonzept bildet für die Mehrzahl der Regionalmanagements aber zugleich die zentrale Arbeitsgrundlage. Es basiert meistens auf einer regionalen SWOT-Analyse<sup>10</sup> und benennt die wesentlichen Handlungsfelder einer Region. Daran anknüpfend werden in den Handlungskonzepten Projektvorschläge ausgearbeitet. Bei deren Umsetzungsplanung ist gemäß Förderrichtlinie eine Abstimmung mit anderen (regionalen) Initiativen sowie mit dem LAG-Management (Leader) vorzunehmen. Projekte, die umgesetzt werden, müssen außerdem mit Evaluierungs-Indikatoren definiert werden. Damit dient das Handlungskonzept auch als Richtschnur und Argumentationsgrundlage gegenüber Trägern und Steuerungsgruppen.

Auswertungen der Gemeinschaftsinitiative Leader+ aus dem Jahr 2005 zeigen, dass die bayerischen LAG vor allem die Schwerpunktthemen „Lebensqualität“ sowie „Natur und Kultur“ wählten.<sup>11</sup> Daran hat sich auch in der folgenden Förderperiode (2007-2013) wenig geändert, wie eine Analyse der Regionalen Entwicklungskonzepte (REK) von Regionen, die sowohl Leader-Mittel als auch Fördermittel des StMWIVT erhalten, deutlich macht. Weil die Regionalmanagements schwerpunktmäßig wirtschaftliche sowie bildungs- und auch arbeitsmarktbezogene Themen bearbeiten, sind die Überschneidungen zwischen beiden Programmen relativ begrenzt.

Die starke Fokussierung auf wirtschaftsnahe Aufgabenfelder wird aus Tabelle 2 deutlich. Auf die Themen Wirtschaft, Tourismus, Marketing und Energie entfallen in den Handlungskonzepten 60% der Nennungen. Dass diese Themen unterschiedlichen Handlungsfeldern zugeordnet wurden ist allerdings ein Hinweis darauf, dass sie in den Regionen unterschiedlich intensiv bearbeitet werden. Zudem kann die tatsächliche Umsetzung von Projekten von der Umsetzungsplanung (Handlungskonzept) abweichen, weil z.B. Finanzmittel nicht zur Verfügung stehen oder Umsetzungspartner ausfallen.

**Tabelle 2: Handlungsfelder gemäß den Handlungskonzepten, Zahl der Nennungen**

| Handlungsfeld I | Zahl | Handlungsfeld II | Zahl | Handlungsfeld III | Zahl | Handlungsfeld IV | Zahl |
|-----------------|------|------------------|------|-------------------|------|------------------|------|
| Wirtschaft      | 12   | Bildung          | 7    | Tourismus         | 11   | Image, Marketing | 10   |
| Tourismus       | 7    | Tourismus        | 7    | Soziales          | 9    | Soziales         | 7    |
| Bildung         | 5    | Energie          | 6    | Bildung           | 4    | Vernetzung       | 6    |

Die Konzentration auf wirtschaftsnahe Themen kommt grundsätzlich auch in der Baseline-Analyse zum Ausdruck, bei der die tatsächliche Themensetzung erfasst wurde. Auch dort zeigt sich eine deutliche Betonung der Arbeitsfelder Wirtschaft, Naherholung (Tourismus), Beschäftigung und Energie (vgl. Tabelle 2). Nicht weniger stark ist jedoch die Bearbeitung der Themen Wissensmanagement, Imagebildung und insbesondere Vernetzung. Dies sind auf der einen Seite originäre Aufgaben eines regionalen Managements mit starkem Bezug zur wirtschaftlichen Entwicklung der Regionen; gleichzeitig sind sie weniger ausgaben-

<sup>10</sup> Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (Stärken-Schwächen-Chancen-Risiken)

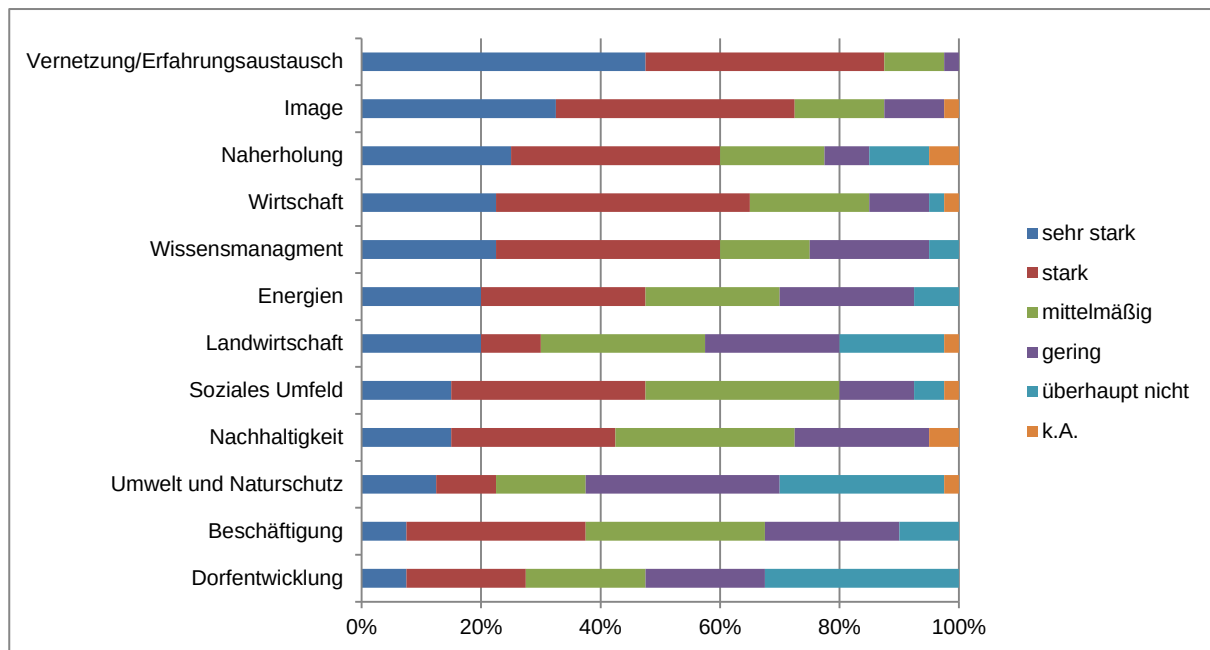
<sup>11</sup> Forschungsgruppe Agrar- und Regionalentwicklung Triesdorf (2005): Aktualisierte Halbzeitbewertung der Gemeinschaftsinitiative LEADER+ in Bayern, Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landwirtschaft und Forsten.



intensiv als investive Maßnahmen und bieten damit gerade solchen Managements eine Plattform, die über wenig Projektmittel verfügen.

In der praktischen Umsetzung von geringerer Relevanz sind Themen wie Dorfentwicklung, Kunst, Kultur, Umwelt und Naturschutz, für die andere Programme (z.B. ELER) zur Verfügung stehen. Teilweise können sie auch komplementär durch Tourismus- und/oder Naturschutzverbände oder im Rahmen von Leader- bzw. ILEK-Vorhaben bearbeitet werden. Inwieweit sich aus diesen Formen der Kooperation und Arbeitsteilung ab 2014 Probleme oder neue Chancen ergeben, wird an späterer Stelle noch diskutiert (vgl. S. 116).

**Abbildung 8: Von den Regionalmanagements bearbeitete Themenfelder (Baseline)**

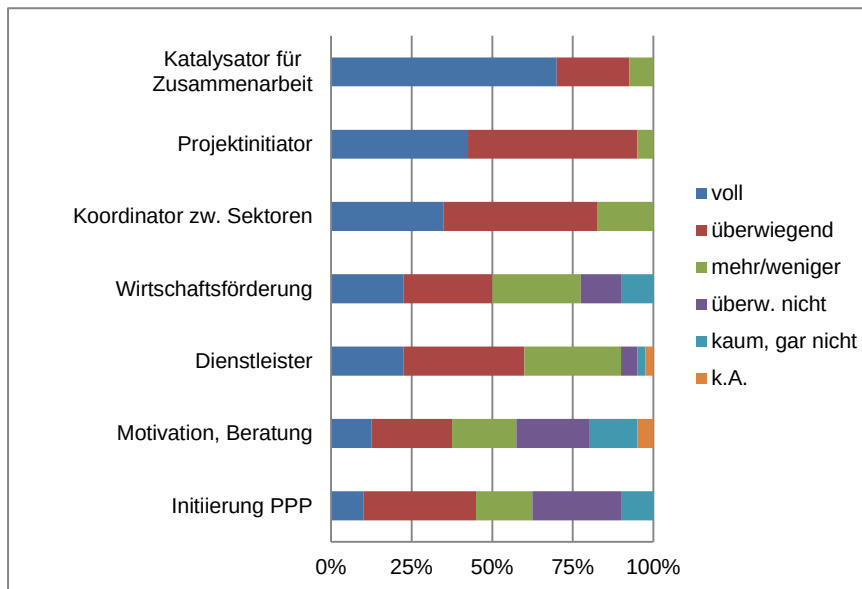


Die Analyse der Handlungskonzepte macht deutlich, dass aufgrund der (breiten) Beteiligung von Wirtschafts- und Sozialpartnern eine breite Palette an Themenfeldern identifiziert und bearbeitet wurde. Diese wurden in den Konzepten mit einer Vielzahl an unterschiedlich konkret ausgearbeiteten Projektvorschlägen unterlegt. Eine ganze Reihe von Handlungskonzepten wirkt deshalb angesichts der beschränkten finanziellen Spielräume und begrenzten Umsetzungszeit als „projektüberladen“. In solchen Fällen dient das Handlungskonzept vor allem als Themen- oder Projektspeicher bzw. „Wunschliste“; ein gezieltes Eingehen auf regionspezifische Schwächen oder Potenziale ist jedoch – insbesondere aus finanziellen Gründen – kaum möglich. Dies kann bei den beteiligten Partnern durchaus zu Enttäuschung führen, wenn anstelle prioritär eingestufte Projekte Vorhaben mit geringerer Wertigkeit umgesetzt werden.

### **Vielfältige Aufgaben des Regionalmanagements**

Das Selbstverständnis der Regionalmanagements wird geprägt von den tatsächlich wahrgenommenen Aufgaben. Diese sind meist Handlungsfeld-übergreifend. Die relative Verteilung der geleisteten Aufgaben deckt sich folglich nicht mit der Gewichtung der Handlungsfelder. Gefragt nach dem eigenen Aufgaben-Selbstverständnis gaben die meisten Regionalmanager an, in hohem Maße Katalysator für die regionale Zusammenarbeit zu sein (s. Abbildung 9). Dies bestätigt, warum das Themenfeld „Aufbau von Vernetzungen und Koordination des Erfahrungsaustauschs“ als besonders bedeutsam eingeschätzt wird (vgl. Abbildung 8).

**Abbildung 9: Aufgaben des Regionalmanagements  
(Selbsteinschätzung, n=40)**



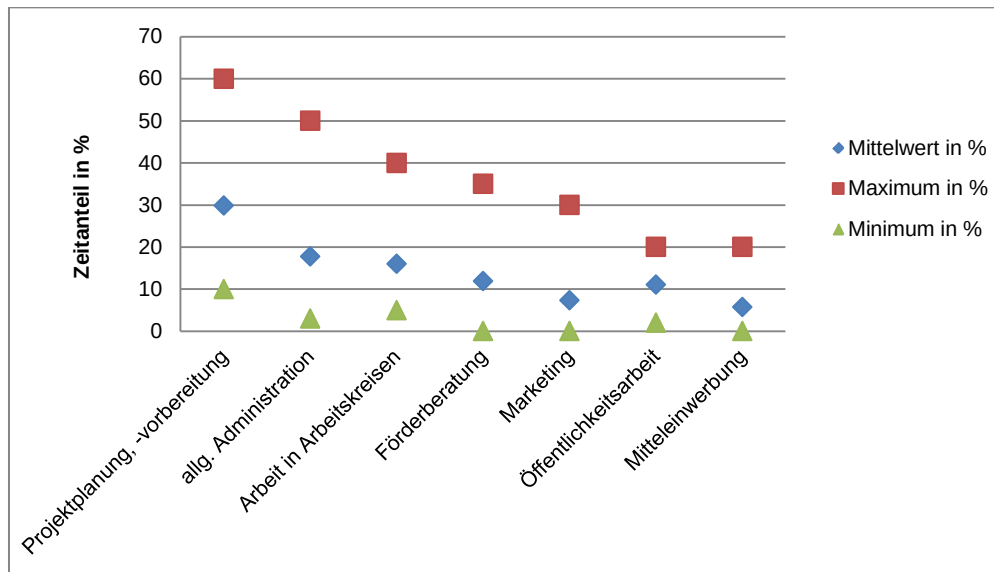
In ihrer Funktion als Katalysator übernehmen die Regionalmanagements wichtige Aufgaben wie die Anbahnung und Koordination von Projekten, Abstimmung mit Verwaltungsstellen oder projektbezogene Beratung (s. Abbildung 9). Sie sehen sich selbst dabei als „Kümmerer“, der Aufgaben für die regionale Entwicklung übernimmt, die von

etablierten Verwaltungsstellen (oder auch anderen Managementstellen in der Region) nicht übernommen werden. In dieser Funktion sind sie nicht nur als regionale Dienstleister und in einer Weise tätig, die der regionalen Wirtschaftsförderung nahe kommt, sondern koordinieren auch Akteure unterschiedlicher Sektoren.

Die von den Regionalmanagern genannten Aufgaben nehmen in der Praxis unterschiedlich viel Arbeitszeit in Anspruch. Dabei werden große Spannweiten zwischen den Regionen sichtbar (vgl. Abbildung 10). Die meiste Zeit beansprucht erwartungsgemäß die Projektplanung und –vorbereitung (im Mittel etwa ein Drittel), insbesondere in Regionen mit einer größeren Zahl von Projekten. Deren Zahl streut von sehr wenigen, aber intensiv betreuten Vorhaben, bis zu 50 Projekten innerhalb von zwei Förderperioden. In einzelnen Regionen bindet diese Tätigkeit rund zwei Drittel der Arbeitskapazität. Bereits an zweiter Stelle stehen überraschend allgemeine Administrationsaufgaben, mit einer Streuung von „nahe Null“ bis zur Hälfte der Arbeitskapazität. Gründe dafür dürften sowohl bürokratische Hürden bei der Beantragung und Bearbeitung von projekt- oder programmbezogenen Fördermitteln als auch gewisse systemimmanente Berichts- und Dokumentationsprozeduren sein.

Die restliche Arbeitszeit verteilt sich relativ gleichmäßig auf Förderberatung, Öffentlichkeitsarbeit und die Betreuung von Arbeitskreisen. Die Einwerbung zusätzlicher Finanzmittel nimmt dagegen eine deutlich untergeordnete Stellung ein. Offensichtlich wird dies von der Mehrzahl der Regionalmanagements, insbesondere den jüngeren, nicht als „Kernaufgabe“ gesehen, die zur Verstetigung der eigenen Arbeit zu leisten wäre. Dabei dürfte auch der z.T. hohe Anteil von Verwaltungsarbeit eine Rolle spielen, die dem Regionalmanagement in der Selbstsicht des Personals einen verwaltungsähnlichen Charakter verleiht. Vor allem „ältere“ Regionalmanagements sehen jedoch die Finanzmittelakquise als eine wesentliche Kernaufgabe.

**Abbildung 10: Verteilung der Arbeitszeit der Regionalmanagements nach Aufgabenschwerpunkten (Selbsteinschätzung, n=40)**



Alles in allem bilden die Handlungskonzepte eine nützliche und umfassende Grundlage für die Einrichtung von Regionalmanagements. Sie enthalten jedoch häufig Themen und Projektideen, die nur in beschränktem Umfang umgesetzt werden können. Dies auch deshalb, weil in einigen Gebieten (insbesondere ohne Leader-Status oder Zugang zu ähnlichen Programmen) keine adäquaten Förderrichtlinien verfügbar sind. Als Konsequenz sind hohe Anstrengungen erforderlich, um Finanzquellen zu erschließen, falls der Finanzierungsplan nicht bereits umfassend geplante Budgets für investive Projekte enthält. Sofern das Fundraising zum Erfolg führt, ist dies meist den Bemühungen des Regionalmanagements zu verdanken (vgl. auch Kapitel 3.6). Ist es nicht erfolgreich – dies trifft durchaus häufiger zu – bleiben geplante Vorhaben „auf der Strecke“ und können bei den beteiligten Akteuren ebenso wie bei den Regionalmanagern selbst Frustration auslösen.

Vor allem in den Intensivgesprächen wurde von den Regionalmanagern betont, dass die Handlungskonzepte die jeweiligen regionalen Problemlagen aufgreifen. So beanspruchen z.B. in den peripher gelegenen Räumen im Osten und Norden Bayerns Themen wie der demographische Wandel, die Erhaltung der wirtschaftsnahen Infrastruktur oder die Sicherung der Grundversorgung das Regionalmanagement viel stärker als in Landesteilen mit günstigeren wirtschaftlichen Standortbedingungen, wo häufiger Themen wie Wettbewerbsfähigkeit, Innovationsförderung und Fachkräftemangel im Fokus stehen. Aus diesen Unterschieden ergeben sich verschieden hohe regionale Ansprüche an die personelle und finanzielle Ausstattung der Regionalmanagements. Im Falle besonders hoher Entwicklungsanforderungen wären auch zu diskutieren, in welcher institutionellen Aufstellung bzw. Anbindung das Instrument des Regionalmanagements am wirkungsvollsten seine Leistungen erbringen kann.

Aus aktuellem Anlass werden die Themen Klima und Energie in nahezu allen Initiativen aufgegriffen. Sie bieten die Möglichkeit, breite gesellschaftliche Akzeptanz für regionale Kreisläufe zu schaffen und über alle Bevölkerungsschichten hinweg eine hohe Beteiligung am Entwicklungsprozess zu garantieren. Dieses Aufgabenfeld macht aber auch deutlich, dass professionelle Leistungen des Regionalmanagements nur erwartet werden können, wenn auch projektbezogenes Fachwissen verfügbar ist. Dies setzt eine gewisse fachliche Spezialisierung (Arbeitsteilung) von Mitarbeitern des RM-Teams voraus, die wiederum nur vorzuhalten ist, wenn das Team über eine ausreichende personelle Ausstattung verfügt.

## Interpretation & Perspektiven

Die Regionalmanagements arbeiten durchweg querschnittsorientiert. Sie initiieren sowohl innerhalb von Interessengruppen als auch zwischen sektoralen Vertretern eine intensivere Zusammenarbeit. Der Intensivanalyse zufolge reichen ihre Aufgaben jedoch weit darüber hinaus.

Kernaufgaben des RM umfassen Kommunikation, Konzeption und Vernetzung. Ihre Rolle als „Katalysator“ in der regionalen Entwicklung ist evident. Ihre Funktion als Wegweiser und Türöffner zu anderen Stellen der Verwaltung sollte gewährleistet werden, um „Kunden“ kompetent eine „One-Stop-Shop-Beratung“ anbieten zu können.

Um zu verhindern, dass Regionalmanagements in größerem Umfang auch für allgemeine Verwaltungsaufgaben herangezogen werden, wäre eine eindeutige und transparente Definition der Aufgaben des Regionalmanagements in Abgrenzung zu anderen regional tätigen Institutionen hilfreich. Diese Abstimmung sollte sektorübergreifend erfolgen und alle regionalen Managements einschließen, die – von wem auch immer – als Instrumente der regionalen Entwicklung eingesetzt werden (LAG-Management, Zukunftskoach, Konversionsmanagement, Klimamanagement).

Künftige Handlungskonzepte sollten weniger als umfassende Handlungskonzepte, sondern eher als „Aktionspläne“ im Rahmen eines sektorübergreifenden regionalen Entwicklungskonzepts erstellt werden. Solche Aktionspläne sollten neben der Auswahl realisierbarer Projekte auch Aussagen zur regionsspezifischen Organisation und Steuerung des Entwicklungsprozesses sowie Festlegungen zur künftigen Kommunikationsstrategie enthalten. Im Sinne eines „Unternehmenskonzepts“ wären folgende Inhalte zu beschreiben:<sup>12</sup>

- Bilanzierung der Ist-Situation, Beschreibung des räumlichen Wirkungskreises,
- Darstellung der Markt- und Wettbewerbssituation,
- Beschreibung der Ziele und Leitgedanken,
- Definition der Aufgaben / Geschäftsfelder,
- Beschreibung des Organisationsmodells,
- Personalentwicklungs- und Marketingkonzept,
- Maßnahmen zum Monitoring und Controlling
- Realisierungsfahrplan und
- Finanzierungsplan.

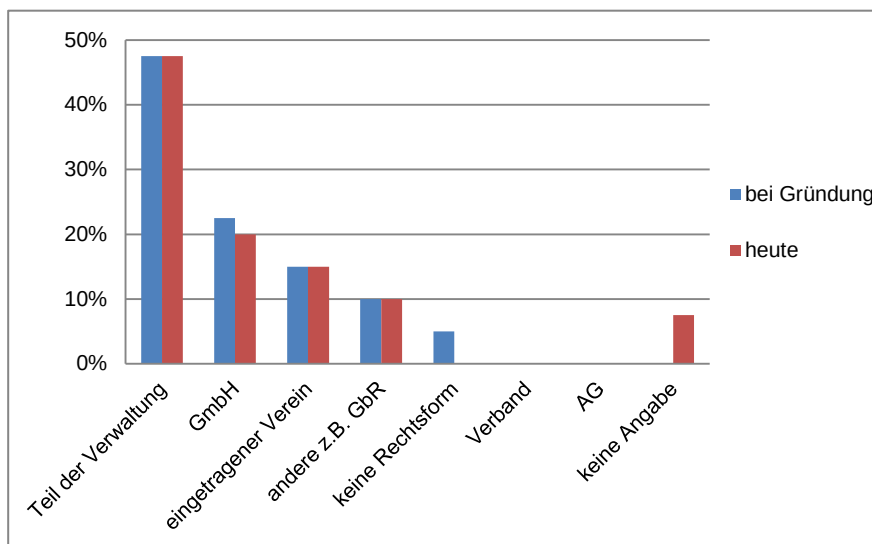
Grundsätzlich ist künftig auf eine engere Abstimmung der regionalen Entwicklungskonzepte unterschiedlicher Träger zu achten. Ziel sollte es sein, für jede Region ein einheitliches Regionskonzept als Arbeitsgrundlage für unterschiedliche Initiativen und Programme zu erarbeiten, das in Anlehnung an Standards der EU-Strukturfondsförderung regelmäßig fortzuschreiben wäre. Über die Einsparung von (sektoralen) Einzelkonzepten hinaus hätte dies den Vorteil, aus sektorübergreifenden Sicht heraus neue Handlungsfelder bzw. ergänzende Themen zu identifizieren, Synergien in der Umsetzung zu nutzen und Überschneidungen zu vermeiden.

<sup>12</sup> Vgl. J. Bühler, Vortrag zum Expertenworkshop Regionalmanagement „Wie viel Management braucht eine Region? Best practices“ am 28.11.2012 in München

### 3.3 Implementierung, Rechtsformen und Organisation

Von den Regionalmanagern selbst wird das Regionalmanagement überwiegend als „sehr gut implementiert“ eingeschätzt (Baseline-Befragung). Fast alle Regionalmanager sind mit der Trägerstruktur und dem Aufbau ihrer Organisation zufrieden. Nur wenige denken aktuell über eine Umstrukturierung der Organisationseinheit (z.B. vom Verein in eine GmbH, Ansiedlung am Landratsamt oder Ausgliederung aus einer Stabstelle) nach.

**Abbildung 11: Rechtsformen der Trägerinstitutionen des Regionalmanagements**



Obwohl die Regionen grundsätzlich frei sind in der Wahl der Trägerstruktur, wurde bisher meist das Landratsamt für die organisatorische Implementierung gewählt. Darüber hinaus firmiert etwa ein Drittel der Managements eigenständig als GmbH oder als eingetragener Verein (vgl. Abbildung 11). Andere Formen

(GbR, Arbeitsgemeinschaft (AG) nach KommZG etc.) bilden eher die Ausnahme.

Das Regionalmanagement ist somit überwiegend Teil der öffentlichen Verwaltung (vgl. Abbildung 11). Dies hängt unmittelbar mit den Initiatoren des Regionalmanagements zusammen, die häufig als Schlüsselpersonen in Gebietskörperschaften Verantwortung tragen. Am Landratsamt ist die Mehrzahl der Regionalmanagements beispielsweise direkt in eine Stabstelle Kreisentwicklung oder in das Amt für Wirtschaftsförderung integriert.

Von der Plattform eines Landratsamts aus können dortige Ressourcen und der Zugang zu anderen Fachverwaltungen genutzt sowie Akteure und Promotoren aus Politik und Wirtschaft leichter angesprochen und eingebunden werden („kurze Wege“). Andererseits besteht das Risiko, dass Verwaltungsvorschriften und –aufgaben die Handlungsfreiheit und Effizienz des Regionalmanagements einschränken. Dies gilt vor allem dann, wenn Regionalmanager ohne klare Aufgabenbeschreibung als zusätzliche Arbeitskraft sind. Da die Leistungen des Regionalmanagements immer noch nicht flächendeckend anerkannt sind und die Regionalmanager nicht selten über Ausbildungsabschlüsse verfügen, die im Verwaltungsbereich eher selten sind, sehen sie sich vereinzelt als „Einzelkämpfer“. Für sie ist es daher wichtig, in funktionierende Teams aufgenommen und somit auch besser wahrgenommen zu werden.

Eigenständige GmbHs oder Vereine ermöglichen breitere Beteiligungsmöglichkeiten, auch für die lokale Bevölkerung, sowie einen höheren Grad an Unabhängigkeit in der täglichen Arbeit. Sie haben sich teilweise aus LAG-Geschäftsstellen heraus entwickelt und sind vor allem dort erfolgreich, wo der Gebietszuschnitt nicht mit den Landkreisgrenzen identisch ist bzw. wo überregional relevante Themen bearbeitet werden. Nachteile dieser Rechtsformen sind die geringere Nähe zu wichtigen Entscheidern wie Landrat und Landratsamt sowie die mögliche Konkurrenz mit Kreisentwicklungsstellen und den Ämtern für regionale Wirtschaftsförderung.

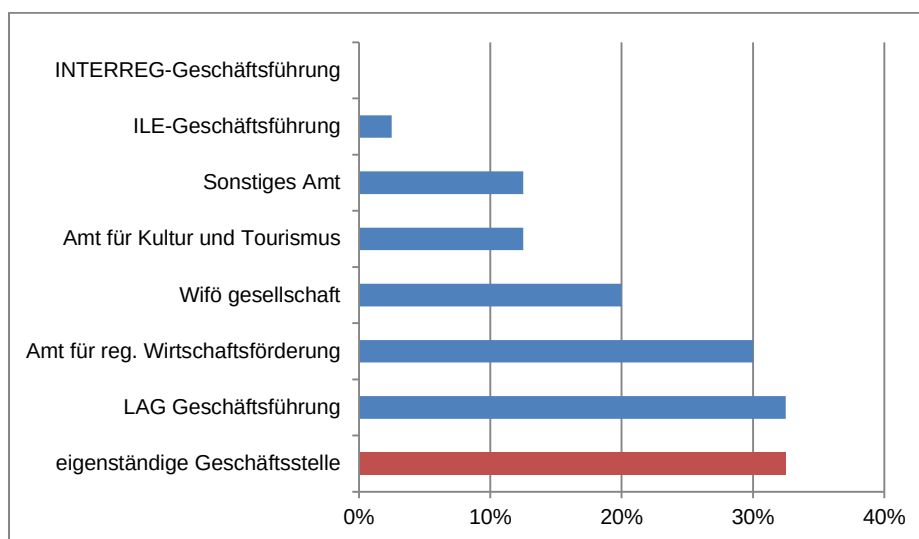
## Zuordnung der Organisationseinheit

In der aktuellen Förderrichtlinie ist es möglich, die Regionalmanagements in bereits existierende Gremien und Strukturen mit vergleichbarer Zielsetzung einzubinden. Der Baseline-Erhebung zufolge trifft dies in nahezu zwei Drittel der Fälle zu. Diese „Einbettung“ schafft Synergien, z.B. in der Tourismus- oder Strukturentwicklung, und trägt gleichzeitig dazu bei, Doppelstrukturen zu vermeiden. Am häufigsten genannt wurde mit ca. 33 % die Koppelung des Regionalmanagements mit einer LAG-Geschäftsstelle, gefolgt von der Anbindung an die regionale Wirtschaftsförderung bzw. eine Wirtschaftsförderungsgesellschaft.

Nur ein Drittel der Regionalmanagements arbeitet von einer eigenständigen Geschäftsstelle aus (vgl. Abbildung 12). Doch auch dann nehmen sich die Regionalmanagements als eine „Wirtschaftsförderungsinstitution“ wahr. Mehrfachanbindungen sind möglich, woraus sich folgende Konstellationen ergeben:

- Regionalmanagement und LAG (Leader) arbeiten in Personalunion;
- Regionalmanagement und LAG arbeiten parallel, jedoch (räumlich) miteinander;
- Regionalmanagement ist in die regionale Wirtschaftsförderung integriert;
- Regionalmanagement arbeitet eigenständig.

**Abbildung 12: Verbindungen des Regionalmanagements mit anderen Organisationseinheiten**

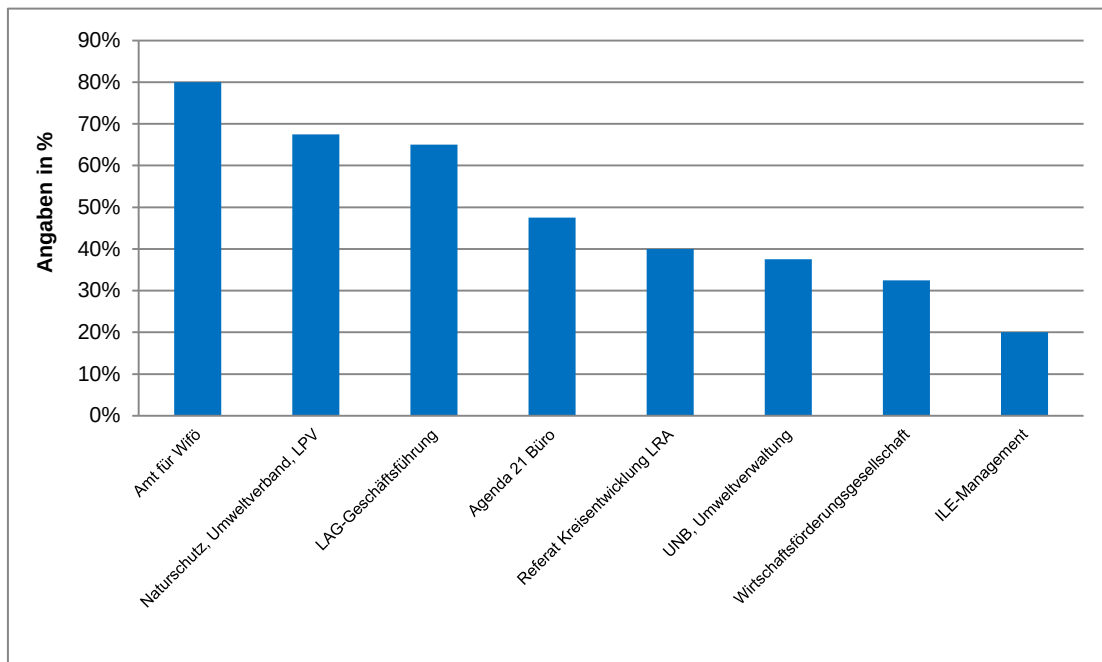


## Vorhandene Akteursstrukturen und Integration des Regionalmanagements

Das Regionalmanagement ist häufig ein neuer „Akteur“ im Gefüge vorhandener Institutionen und Netzwerke und muss sich durch eigene Aktivitäten in die regionale Entwicklungszusammenarbeit einbringen, ggf. aber auch selbst Strukturen aufbauen, sofern bisher keine organisierte Entwicklungsarbeit geleistet wurde. Wer als Partner zur Verfügung steht, hängt von den regionalen Verhältnissen ab. Insgesamt ist das Spektrum derer, die im weitesten Sinne vergleichbare Ziele wie die Regionalmanagements verfolgen, relativ breit (vgl. Abbildung 13). Aus der Sicht der Regionalmanagements sind sie grundsätzlich als Partner mit entsprechenden Ressourcen bei der Umsetzung der Handlungskonzepte nutzbar. Dabei

spielen die Kreisentwicklungsabteilungen mit Wirtschaftsförderungs- und Tourismusreferaten sowie das Management von Leader-Gruppen eine besondere Rolle.

**Abbildung 13: Stellen die vor der Einrichtung eines Regionalmanagements existierten**



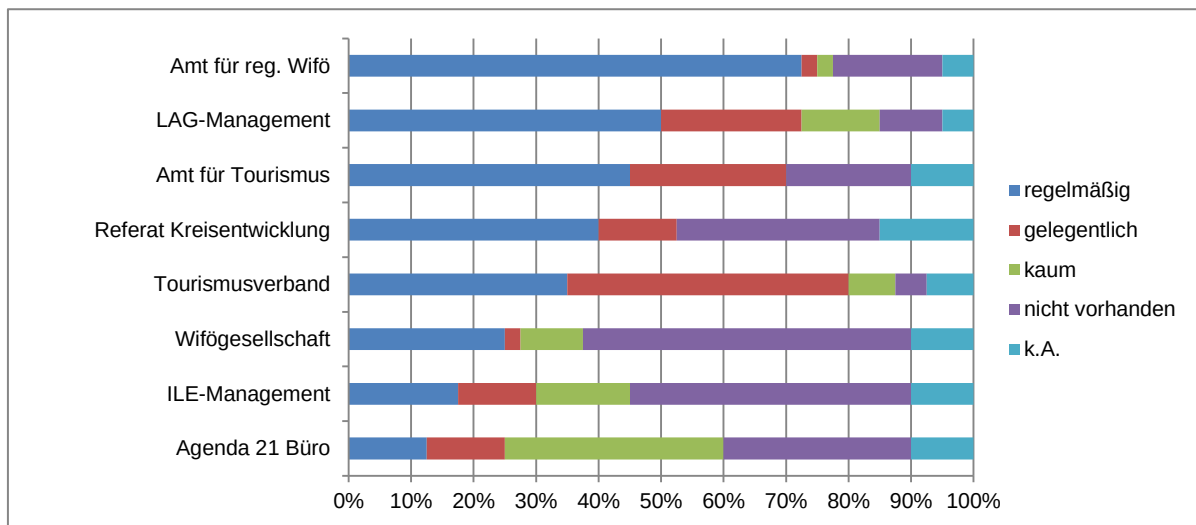
In allen Regionen bestanden vor der Einführung des Regionalmanagements bereits Ämter für regionale Wirtschaftsförderung bzw. Wirtschaftsförderungsgesellschaften, oft auch örtliche Tourismus- und Naturschutzverbände. In rund zwei Drittel der untersuchten Regionen ist außerdem eine Leader-Geschäftsstelle eingerichtet. Grundsätzlich verläuft die Koordinierung mit Wirtschaftsförderung, LAG und Tourismusverbänden dann besonders gut, wenn diese mit dem Regionalmanagement in einer gemeinsamen Stabsstelle für Kreisentwicklung integriert sind.

Die alleinige Existenz von Ämtern und Entwicklungsinstitutionen sagt allerdings noch wenig aus über die Intensität der Zusammenarbeit. Darüber gibt die folgende Abbildung Auskunft. Sie basiert auf den Einschätzungen der befragten Regionalmanager.

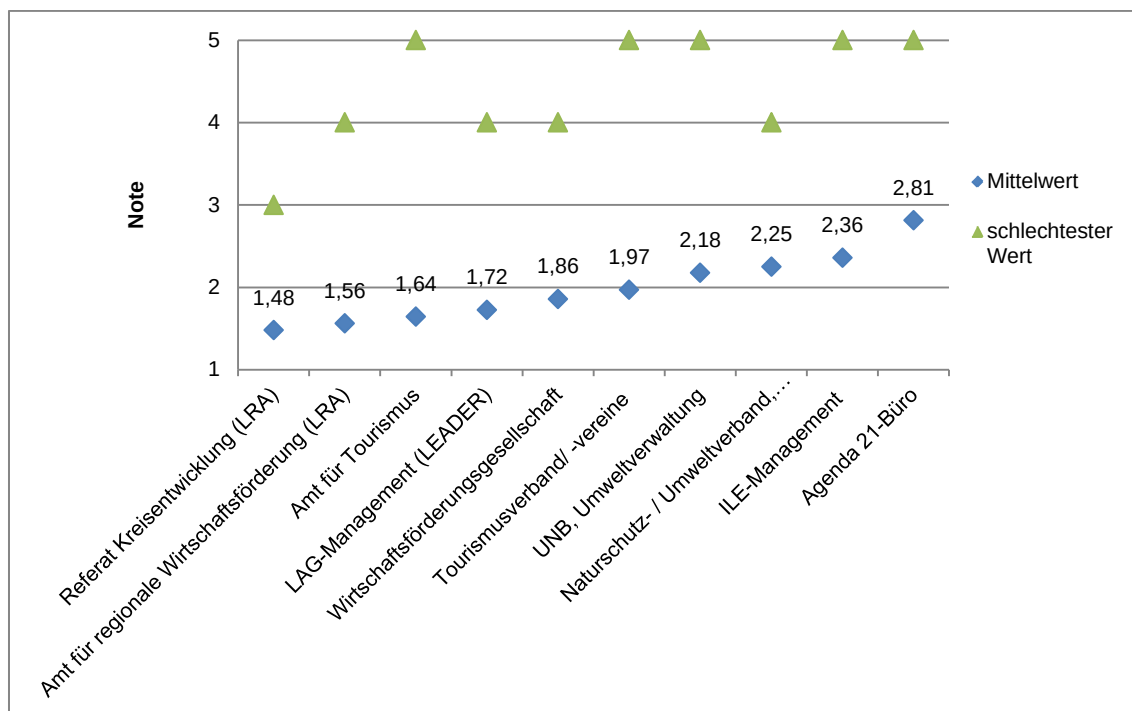
Da viele Regionalmanagements direkt am Landratsamt angesiedelt sind und sich dort vor allem in räumlicher oder organisatorischer Nähe zu den Abteilungen für Wirtschaftsförderung, Tourismus oder dem Referat Kreisentwicklung befinden, ist die Zusammenarbeit mit diesen Abteilungen erwartungsgemäß sehr intensiv (vgl. Abbildung 14)

Immerhin bestehen zwischen Regionalmanagement und diesen Institutionen thematisch auch die größten Schnittmengen. Die Zusammenarbeit auf der Ämterebene wird in den Regionen mit Leader-Beteiligung durch eine enge Kooperation mit dem LAG-Management ergänzt, dessen Arbeitsstil dem des Regionalmanagements besonders ähnlich ist. Die Möglichkeit, von der einen Seite Managementaktivitäten und von der anderen Seite Fördermittel für ländliche Entwicklungsmaßnahmen einzubringen, bietet vielfältige Synergiepotenziale.



**Abbildung 14: Intensität der Zusammenarbeit**

Der Baseline-Befragung zufolge ist die Zusammenarbeit zwischen Regionalmanagement und anderen Ämtern / Institutionen intensiv und verläuft grundsätzlich gut. Dies bestätigen über 70% aller befragten Regionalmanagements (vgl. Abbildung 15). Dabei schätzen über 60% die Zusammenarbeit mit dem LAG-Management bzw. der Leader-Geschäftsstelle besonders (Bewertung mit der Note 1,7).

**Abbildung 15: Bewertung der Zusammenarbeit mit anderen Stellen - Durchschnittsnoten**

Eine systematische Zusammenarbeit mit den über die Landwirtschaftsverwaltung eingerichteten Managements für Integrierte Ländliche Entwicklung (ILE) findet dagegen bisher kaum statt. Die ILE-Stellen wurden erst seit 2004 eingerichtet und verfolgen eine fachliche enge Aufgabenstellung. Die Qualität der Zusammenarbeit mit den ILE-Managements scheint verbesserungswürdig zu sein. Die Bewertung erreicht nur ein mittleres Niveau (Note 2,4), in einigen Fällen wird sie als „nicht existent“ bzw. „schlecht“ qualifiziert.

Eine ebenfalls eher ungünstige Einschätzung betrifft die Zusammenarbeit mit Naturschutzverbänden und -vereinen sowie Agenda 21-Büros. Mit diesen sehen die Regionalmanagements offensichtlich die geringsten Schnittstellen; allerdings existieren sie auch nicht in jeder Region.

In der 2011/12 gültigen Förderrichtlinie des StMWIVT ist festgelegt, dass „bezüglich der umzusetzenden Handlungsfelder und Projekte [...] eine Abstimmung mit bestehenden Initiativen und mit Leader vorzunehmen“ ist. Die Auswertung der Interviews mit Regionalmanagern und Verwaltungskräften hat ergeben, dass in einer noch engeren Koordination des Regionalmanagements mit anderen Institutionen bzw. Ämtern, die vergleichbare Zielsetzungen verfolgen, erhebliche Effizienzpotenziale vermutet werden. Sie wären grundsätzlich ohne zusätzliche Finanzmittel zu erschließen. Leider ist der aktuellen Diskussion um die Fortführung der regionalen Förderpolitik ab 2014 zu entnehmen, dass künftig eine Personal-Förderung durch das StMWIVT nicht mehr für Regionalmanagements möglich sein soll, sofern diese zugleich die Leader-Geschäftsstelle bilden. Eine solche Trennung würde weder einen Beitrag zur Verstetigung der regionalen Entwicklungsarbeit noch zur Erhöhung der Akzeptanz beider Förderansätze führen; sie wäre zudem mit den Vorschlägen der neuen GSR-Verordnung der EU kaum vereinbar. Welche Kooperationsmöglichkeiten im konkreten Fall genutzt werden sollten / könnten, ist auch von den Handlungsfeldern des Regionalmanagements abhängig. Die folgende Auflistung zeigt beispielhaft die Vielzahl an Institutionen, die grundsätzlich (auch) regionale Entwicklungsziele verfolgen:<sup>13</sup>

- EFRE / GRW / Landesinitiativen (auch Clusterförderung)
- ELER / GAK / Leader / ILE (Umsetzungsbegleitung)
- ESF Zukunftskoach
- EU-GSR: Integrierte territoriale Investition (ITI)
- EU-GSR: Multifonds
- INTERREG-Büros / Ansprechpartner
- Ämter für Regionale Wirtschaftsförderung, Wirtschaftsförderungsgesellschaften
- Stadtmarketing, City-Management
- Regionalmarketing (Bezirke), Marketingvereine der Metropolregionen
- Interkommunale Kooperationen, kommunale Allianzen
- Konversionsmanagement (StMWIVT)
- Naturparkmanagement
- Energie-/ Klimabeauftragte (BMU, StMELF)
- Demographie-Beauftragte (Bezirke)
- Gebietsbetreuer (StMUG)
- Städtebauförderung
- Weitere regionale Managementstellen, die thematisch und/oder in Modellvorhaben analog zu Regionalmanagements aktiv sind, z.B. zu den Themen Daseinsvorsorge / Energie / Bioenergie / Zukunftsregionen bzw. Land schafft Zukunft etc.

Allen Befragten gemeinsam ist die Forderung nach möglichst nur einem Ansprechpartner/ einer Anlaufstelle für Fragen der regionalen Entwicklung bzw. Strukturförderung. Die Funktionen des Regionalmanagements als Wegweiser und Türöffner sollten noch stärker herausgestellt werden. Eine klare lokale Struktur fördert vor allem die Zusammenarbeit und die

<sup>13</sup> Vgl. M. Lemberger: „Erfolgsfaktoren des Regionalmanagements – Welche lassen sich gestalten?“ Vortrag zum Expertenworkshop Regionalmanagement am 28.11.2012 in München, sowie U. Hahne: „Nachhaltiges Regionalmanagement – Worauf kommt es an?“ Vortrag zum Expertenworkshop Regionalmanagement am 28.11.2012 in München.

Transparenz für die „Kunden“. Voraussetzung dafür wären die Bildung größerer und fachlich breiter aufgestellter Management-Teams sowie eine engere fachübergreifende Zusammenarbeit in gemeinsamen Gremien. Als „Mehrwert“ größerer Teams haben sich in der Praxis erwiesen:

- die erleichterte gegenseitige Vertretung und damit die Möglichkeit, nachhaltig die Dienstleistungen eines „One-Stop-Shops“<sup>14</sup> anbieten zu können;
- die fachliche Ergänzung in regionalen Entwicklungsfragen;
- die „Sicherung“ von Erfahrungswissen im Team / in der Region auch im Falle von Personalwechseln.

Nur im Rahmen größerer Teams wird es möglich sein, künftig vermehrt Eigenmittel zur Verstärkung des Regionalmanagements einzuwerben. Möglichkeiten dazu werden von einzelnen Gruppen etwa durch das Angebot von Unternehmensdienstleistungen (z.B. Förderberatung) oder Fachseminaren bereits genutzt. Weitere Geschäftsfelder könnten aber auch Dienstleistungen für andere Institutionen sein, etwa das Management (Moderation und Umsetzung) von ILEs oder Leader-Prozessen, die Geschäftsführung von kommunalen Allianzen, Kulturmanagement oder Standortmarketing für Kommunen. Auch für die Beteiligung an Wettbewerben bietet eigentlich nur ein breiter und damit flexibler aufgestelltes Management die notwendigen Ressourcen. Idealerweise arbeitet ein solches Team programmunabhängig und spricht mehrere Zielgruppen an. Der querschnittsorientierten Arbeitsweise folgend wäre eine „Systemförderung“ des Regionalmanagements (aus verschiedenen Quellen) wirkungsvoller als eine Personalförderung.

### Interpretation & Perspektiven

Grundsätzlich steht das Regionalmanagement vor der Frage, wie es in die regionale Entwicklungsarbeit eingefügt werden sollte: entweder additiv, als zusätzliches Instrument, oder integrativ, als eine Art „Methode“, mit der die bestehenden klassischen Instrumente bearbeitet werden. Aktuell besteht der Eindruck, „dass das Additive durch die unterschiedlichsten Hoheitsträger zu sehr betont wird“<sup>15</sup>. Dies bestätigt das Empfinden mancher Regionalmanager, die sich als „Außenseiter“ in der Verwaltung sehen.

Die Kooperationen innerhalb des Wirkungskreises des Regionalmanagements werden als sehr gut bewertet. Gerade im Hinblick auf die Offenheit und Lernfähigkeit einer Region sind die Gewinnung und Förderung neuer Akteure und die Erschließung von Kooperationspotenzialen wesentliche Voraussetzungen für die Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Auch die Aspekte der Kapazitätsbildung und Schaffung effizienter *local* bzw. *multilevel governance* Strukturen spielen beim Aufbau übergreifender Kooperationen eine wichtige Rolle. Landkreisübergreifende Kooperationen finden allerdings kaum statt, obwohl sie erwünscht wären.

<sup>14</sup> Als One-Stop-Shop wird in der Wirtschaft, wie auch in der öffentlichen Verwaltung die Möglichkeit genannt, alle notwendigen bürokratischen Schritte, die zur Erreichung eines Zieles führen, an einer einzigen Stelle durchzuführen. Für die öffentliche Verwaltung ist durch die EU-Dienstleistungsrichtlinie die Umsetzung eines Einheitlichen Ansprechpartners von zentraler Bedeutung. Über diese Ansprechpartner können Dienstleister alle relevanten Verfahren und Formalitäten abwickeln. Zudem stellt der Einheitliche Ansprechpartner allen Dienstleistungserbringern und –empfängern die für die Aufnahme und Ausübung von Dienstleistungstätigkeiten notwendigen Informationen bereit. Quelle: <http://www.dienstleiste-leicht-gemacht.de/DLR/Navigation/laenderinformationen.html> (Abrufdatum: 8.2.2013). Vgl. auch Richtlinie 2006/123/EG ebd.

<sup>15</sup> Vgl. M. Lemberger, Vortrag zum Expertenworkshop Regionalmanagement „Erfolgsfaktoren des Regionalmanagements – Welche lassen sich gestalten?“ am 28.11.2012 in München

Abhängig von den o.g. Anforderungen sollte geprüft werden, ob für das Regionalmanagement der jeweils geeignete Wirkungsbereich bzw. Gebietszuschnitt gewählt wurde. Welcher Gebietszuschnitt bzw. Wirkungskreis die günstigsten Arbeitsbedingungen bietet, hängt wesentlich von den auf das Regionalmanagement übertragenen Aufgaben ab. Nähe zur Bevölkerung, Umsetzungsorientierung und breite Einbindung durch Beteiligungsmethoden sprechen für die Wahl einer kleineren Gebietskulisse. Die Bearbeitung regionaler Wettbewerbsfaktoren (Image-Aufwertung, Standortentwicklung) oder die Umsetzung größerer Infrastrukturvorhaben verlangen dagegen eine großräumigere Abgrenzung. Identitätsstiftende Projekte und Aktionen können grundsätzlich auf beiden Ebenen bearbeitet werden.

Die Regionalmanagements können ihre querschnittsorientierten Aufgaben wirkungsvoll ausfüllen, wenn sie in enger Kooperation – auch über die Landkreisebene hinaus - mit anderen Institutionen tätig werden, die ebenfalls regionale Entwicklungsziele verfolgen. Die Zusammenführung unterschiedlicher fachlicher Disziplinen und differenzierten Methodenwissens in einem größeren Team erleichtert die Abstimmung von Entwicklungsprioritäten, die Ausschöpfung von Fördermöglichkeiten und die Übernahme auch umfassenderer / querschnittsorientierter Vorhaben. Die Zusammenarbeit des Regionalmanagements mit anderen Institutionen wird durch eine gemeinsame strategische Leitung der Entwicklungsarbeit erleichtert.

Die Aufrechterhaltung von leistungsfähigen Regionalmanagements in besonders struktur- und finanzschwachen Regionen stößt mit der derzeit praktizierten Förderpolitik allerdings an Grenzen. Um die dort besonders hohen Herausforderungen bewältigen zu können, wären zusätzliche und/oder veränderte Hilfsangebote zu prüfen, z.B. eine personelle Aufstockung der Teams, eine Verlängerung der ersten Förderphase oder höhere Fördersätze in der ersten Förderphase.

### **3.4 Personelle Struktur, Kompetenzaufbau und Qualifizierung**

Im Durchschnitt verfügen die Regionalmanagements (Organisationseinheit) über eine Arbeitskapazität von 2 Voll-Arbeitskräften (1 AK = 1.600 Stunden / Jahr), teilweise verteilt auf mehrere (Teilzeit-) Beschäftigte. Meistens besteht das Team aus einem (verantwortlichen) Regionalmanager und einer oder zwei Assistenzkräften. Die Assistenz wird als zwingend notwendig angesehen, um ein Minimum an zeitlicher Flexibilität und eine möglichst durchgängige Erreichbarkeit des Büros sicher zu stellen. Sofern dem Regionalmanagement nur eine Arbeitskraft zur Verfügung steht, ist es meist in größere Organisationsstrukturen (Landratsamt und/oder LAG-Management) eingebunden. Rechnet man in diesen Fällen die Fachkräfte hinzu, mit denen der Regionalmanager zusammen arbeitet, können sich ebenfalls kleinere Teams bilden, z.B. auch durch die Einbindung von Zukunftskoaches oder Energiefachleuten. Von den befragten Regionalmanagern wird die Personalausstattung angesichts des breiten Aufgabenspektrums als „noch gut“ (Note 2,4)<sup>16</sup> bewertet. Zur Erhöhung von Leistungsfähigkeit und Effizienz schlagen allerdings nicht nur Regionalmanager, sondern auch externe Vertreter (z.B. Mitglieder der Steuerungsgruppen, Bürgermeister) die Bildung größerer Teams vor (vgl. auch die Hinweise in Abschnitt 3.2).

<sup>16</sup> Die Bewertungsspannweite der Notenskala reichte von 1=sehr gut bis 5=sehr schlecht.

Eine Übersicht zur Personalstruktur der 20 in die Intensivanalyse einbezogenen Regionalmanagements ist im Anhang (vgl. Tabelle 11) dargestellt.

Ein zentrales Problem vieler Regionalmanagements bildet die Sicherung einer kontinuierlichen Personalausstattung. Ein professionelles Management erfordert ein Team engagierter Fachleute, die über längere Zeit hinweg spezifische Kompetenzen und Netzwerke aufbauen können. Solche Kräfte dauerhaft zu gewinnen scheitert vor allem aus zwei Gründen:

- Die Entlohnung der Regionalmanager ist in vielen untersuchten Fällen weder dem Aufgabenpensum noch der Verantwortung der Stelleninhaber angemessen. Neben der hohen zeitlichen Beanspruchung werden unregelmäßige Arbeitszeiten mit häufiger Beanspruchung am Abend oder Wochenende als belastend empfunden, vor allem von Beschäftigten mit Familie.
- Die Arbeitsverträge der Regionalmanager sind i.d.R. zeitlich befristet, maximal bis zum Ende eines Förderzeitraums. Längerfristige Personalentwicklungskonzepte für die Beschäftigten liegen offensichtlich nicht vor. Dies schafft Unsicherheit während der gesamten Vertragsdauer und zwingt die Beschäftigten in der Endphase ihres Arbeitsvertrages dazu, Anschlussstätigkeiten zu suchen. Dadurch wird Arbeitskapazität gebunden, die für regionale Entwicklungsaufgaben ausfällt. Auf diese Weise kann sich personelle Kontinuität kaum entwickeln und besonders qualifizierte Kräfte werden von einer Bewerbung abgehalten. Durch Personalwechsel geht internes Wissen, Erfahrungskapital und der Zugriff auf Netzwerke verloren, wiederkehrende Anlernphasen beanspruchen viel Zeit und das Regionalmanagement wird von außen als wenig verlässlicher Ansprechpartner eingeschätzt.

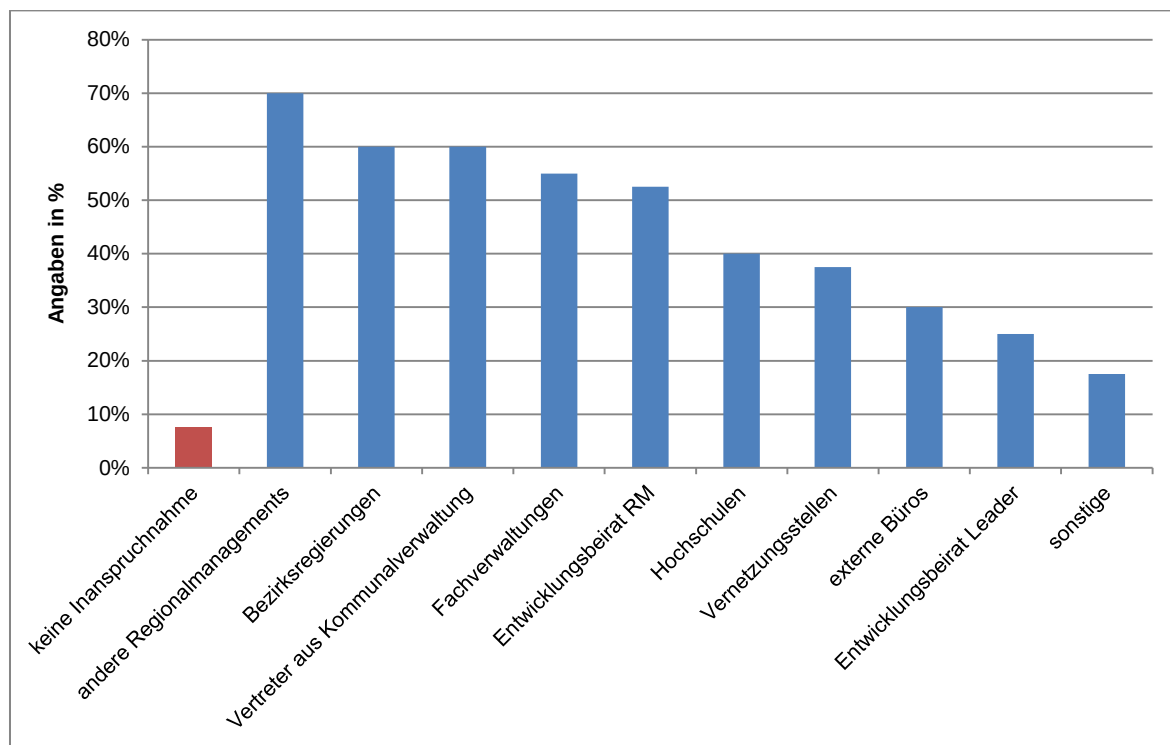
Es sollte deshalb ein vorrangiges Anliegen gerade auch der politischen Träger in den geförderten Regionen sein, das Instrument Regionalmanagement als Teil der sozialen Infrastruktur ihres Raumes zu begreifen und für eine dauerhafte Personalausstattung Sorge zu tragen. Von Seiten der Landesregierung könnte dieses Ziel z.B. durch die Verlängerung von Förderzeiträumen oder die Anpassung des Förderzeitraums an die Laufzeit der EU-Förderprogramme (6 bis 7 Jahre) erleichtert werden. Vorteilhaft wäre auch ein verlängerter Zeitraum für die Umsetzung der Handlungskonzepte, insbesondere im Falle querschnittsorientiert angelegter (komplexer) Projekte.

Die Notwendigkeit, eine angemessene Entlohnungsstruktur für Regionalmanager zu schaffen, verlangt von den regional verantwortlichen Trägern eine präzise und „ehrliche“ Tätigkeitsbeschreibung. Solche Stellenbeschreibungen fehlen in vielen Regionen oder sie spiegeln nicht das reale Tätigkeits- und Verantwortungsspektrum wider. Sofern die Regionalmanager in regionale Verwaltungsstrukturen eingebunden sind, folgen die Beschreibungen eher den formalen Anforderungen der jeweils verfügbaren Stelle als dem tatsächlichen Aufgabenspektrum. Eine vom üblichen Stellenkegel abweichende Gehaltseinstufung der Regionalmanager wäre transparent zu kommunizieren.

**Regionalmanagement benötigt umfangreichen Erfahrungsaustausch und spezifische Beratung zum Kompetenzaufbau**

Als Informations- und Erfahrungsquelle nutzen die Regionalmanager vor allem die Kontakte zu anderen Regionalmanagements (vgl. Abbildung 16). Ein schneller telefonischer Austausch oder persönliche Treffen auf der Ebene der Regierungsbezirke oder im Rahmen bayernweiter Veranstaltungen werden von fast allen Regionalmanagern als sehr wichtig herausgestellt.

**Abbildung 16: Inanspruchnahme von Beratung / Erfahrungsaustausch durch die Regionalmanagements**



Da Mehrfachnennungen möglich waren, beträgt die Summe aller Antworten mehr als 100%.

Ein besonders hoher Bedarf besteht diesbezüglich bei „jüngeren“ Managements, die einen schnelleren Zugang zu Erfahrungen von Kollegen und regelmäßige – von der Verwaltung unabhängige – Netzwerktreffen einfordern. Dazu wären Anreize für „ältere“ Kollegen zu schaffen, damit diese sich angesichts der eigenen Verpflichtungen als „Ressource-Personen“ für den Austausch zur Verfügung zu stellen. Die Aufgabe der Organisation und inhaltlichen Strukturierung solcher Dialogforen könnte grundsätzlich das Kompetenznetzwerk „Bayern regional“ übernehmen. Vorstellbar wäre aber auch, ein (neutrales) externes Fachbüro damit zu beauftragen. Die vom StMWIVT regelmäßig organisierten Treffen erfüllen im Sinne eines fachlich vertieften Austausches häufig nicht die Anforderungen der befragten Regionalmanager; neben einem erweiterten fachlichen Input fordern sie vor allem mehr Raum für einen strukturierten Erfahrungsaustausch.

Das 2005 gegründete „Kompetenznetzwerk Regionalmanagements in Bayern – Bayern regional“ wird von der Mehrzahl der bayerischen Regionalmanagements als wichtige „Institution“ angesehen. Bayernweit sind derzeit 36 Initiativen Mitglied im Kompetenznetzwerk, davon 20 vom StMWIVT geförderte Regionalmanagements sowie 16 LAG-Managements. Das Netzwerk arbeitet vor allem intern und dient dem unmittelbaren Informations- und Erfahrungsaustausch sowie der Vernetzung der Regionalmanager. Dazu dienen auch Workshops zu ausgewählten Praxisthemen, etwa zu INTERREG Kommunikationsmethoden. Diese Veranstaltungen finden in Ergänzung zu den bundesweit angebotenen Seminaren der Deutschen Vernetzungsstelle Ländliche Räume statt, die sich vor allem an die lokalen Aktionsgruppen



richten. Das Kompetenznetzwerk übernimmt darüber hinaus die Aufgabe, Erfahrungen und Einschätzungen der Regionalmanager zu einem Konsens zusammen zu führen und gemeinsame Forderungen gegenüber Politik und Verwaltung geschlossen zu artikulieren.

Eine große Herausforderung sehen die Regionalmanagements darin, neu erworbenes Wissen unter Anwendung methodischer Fähigkeiten in Handlungskompetenz für praktische Problemlösungen umzusetzen. "Lernen aus Erfahrungen anderer" und fachliche Unterstützung - sowohl durch öffentliche Stellen als auch durch externe Dienstleister - werden häufig als wichtige Elemente des Kompetenzaufbaus angegeben. Eine Voraussetzung dazu sind Wissens- und Kompetenznetzwerke, die allerdings einer mittel- und langfristigen Perspektive bedürfen. Regionalmanagements ohne personelle Kontinuität haben deshalb beim Wissens- und Netzwerkmanagement und somit beim Kompetenzaufbau für regionale Aufgaben vergleichsweise größere Schwierigkeiten.

### Interpretation & Perspektiven

Das Regionalmanagement lebt vom intensiven Erfahrungsaustausch und dem bedarfsorientierten Erwerb von Fachwissen. Nachhaltiger Kompetenzaufbau für die Region kann jedoch nur dort umfassender stattfinden, wo mittel- und langfristig unter Anwendung methodischer Fähigkeiten erworbenes Fachwissen in Handlungskompetenz für praktische Problemlösungen umgesetzt wird. Ohne personelle Kontinuität und qualifizierte Aus- und Fortbildung wird solches Wissens- und Netzwerkmanagement und somit der regionale Kompetenzaufbau erschwert.

Vom Regionalmanagement geschaffene Kompetenzen und Vernetzungen bleiben der Region nur dann längerfristig erhalten, wenn Regionalmanager eine attraktive Beschäftigungsperspektive erkennen können. Aktuell behindern eine meist nicht angemessene Entlohnung, hohe Arbeitszeitanforderungen und insbesondere die (kurze) Befristung der Arbeitsverträge eine längerfristige Ausrichtung. Die Notwendigkeit zur personellen Verstärkung der Arbeit wäre auch den regionalen Entscheidungsträgern noch deutlicher zu kommunizieren.



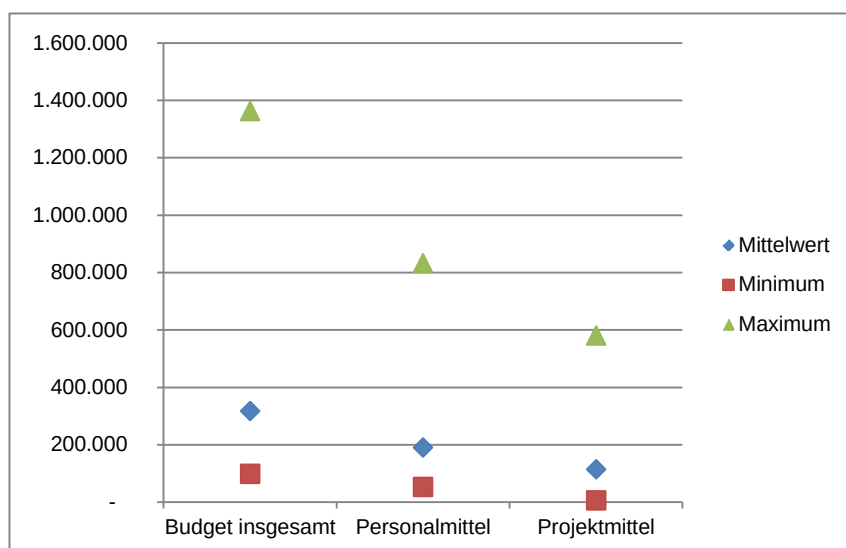
### 3.5 Finanzressourcen

#### Budgets der Regionalmanagements stark von Fördermitteln abhängig

Aus den Förderdaten des StMWIVT und den Unterlagen der befragten Regionalmanagements lässt sich entnehmen, dass die bayerischen Managements im Durchschnitt über ein Budget einschl. StMWIVT-Fördermittel in Höhe von 320.000 € verfügten (Bezugsjahr: 2011).<sup>17</sup> Abhängig vom räumlichen Zuschnitt und den Handlungsfeldern der Regionalmanagements zeigt sich eine beträchtliche Streuung, sowohl in der Höhe des Budgets als auch in der relativen Bedeutung der Finanzierungsquellen. Während einzelne Regionen über weit mehr als 1 Mio. € verfügen, müssen andere Managements mit weniger als einem Zehntel dieses Wertes auskommen (vgl. Abbildung 17). Die fünf finanzstärksten Regionalmanagements führen zu einer Verzerrung der arithmetischen Mittelwerte. Werden diese bei der Mittelwertberechnung vernachlässigt, reduziert sich der Budgetrahmen auf jährlich etwa 200.000 € (n=28).

Im Durchschnitt dienen etwa 60% der Mittel zur Abdeckung der Personalkosten, die übrigen 40% zur Finanzierung der laufenden Geschäftstätigkeit und zur Anbahnung von Projekten und Studien, nur in geringem Umfang jedoch zur Projektfinanzierung selbst. In einer Reihe von Fällen konnten ergänzend Fördermittel aus anderen Programmen zur Projektfinanzierung herangezogen werden (insbesondere Leader).

**Abbildung 17: Durchschnittlich verfügbare Finanzmittel der Regionalmanagements im Jahr 2011 (n=33)**



An der Finanzierung der Budgets sind verschiedene Quellen beteiligt. Knapp 40 % der Mittel entfallen auf die Förderung des StMIWVT – im Mittel ca. 90.000 € / Regionalmanagement (vgl. Abbildung 47 im Anhang). Wie groß dabei die Streuung zwischen den Regionen ausfällt, lässt sich aus Abbildung 17 entnehmen. Die Spannweite reicht von

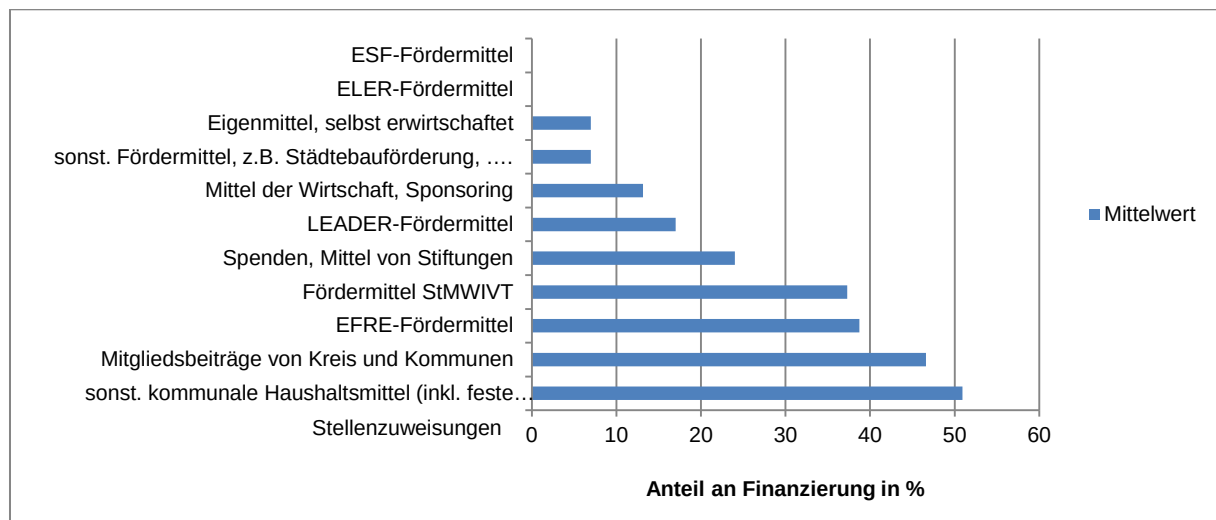
weniger als 50.000 € pro Jahr in Regionen mit kleinem Zuschnitt und eingeschränktem Tätigkeitsspektrum bis zu 180.000 € pro Jahr in überregional engagierten Managements.

Die Fördermittel des StMIWVT werden in erster Linie durch Mitgliedsbeiträge von Landkreisen und Kommunen sowie sonstige kommunale Mittel ergänzt. Auf diese Quellen entfällt rd. die Hälfte der Budgets. Die restlichen Mittel stammen aus anderen Förderprogrammen (Leader) oder von Stiftungen. Nur in geringem Maße ist es bisher gelungen, Mittel selbst zu erwirtschaften und die regionale Wirtschaft an der Finanzierung der Regionalmanagements zu beteiligen (vgl. Abbildung 18). Die Akquise von Eigenmitteln

<sup>17</sup> n=33 wegen unvollständiger Angaben

beschränkt sich bisher auf kleinere Dienstleistungen, etwa die Erstellung von Förderanträgen oder Entwicklungskonzepten für Dritte.

**Abbildung 18: Finanzierungsquellen der Regionalmanagements im Jahr 2011 (n=33)**

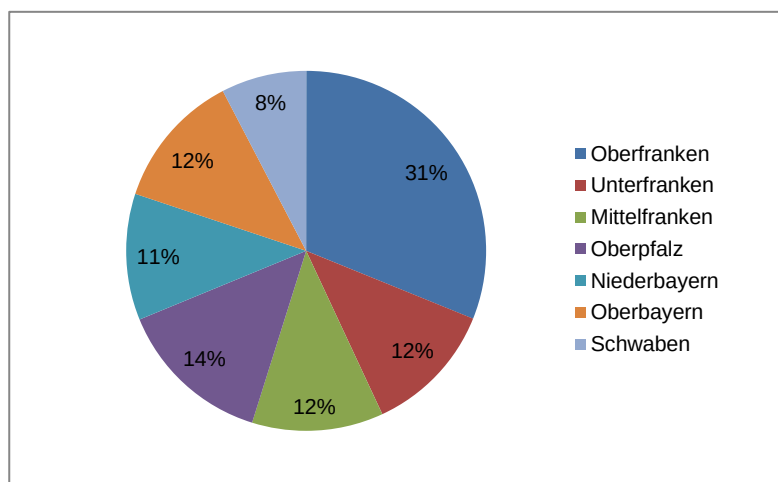


Anteile jeweils bezogen auf n=33

### Fördermittel - zentrale Voraussetzung für die Einrichtung der Regionalmanagements

Von wenigen Einzelfällen abgesehen, wäre keines der untersuchten Regionalmanagements ohne die Förderung durch das StMWIVT eingerichtet worden. Dabei spielt nicht allein die Bereitstellung der Fördermittel selbst, sondern mehr noch die durch die Förderung „erzwungene“ Beteiligung kommunaler Träger zur Ko-Finanzierung eine zentrale Rolle.

**Abbildung 19: Regionale Verteilung der Fördermittel des StMWIVT 2008-2011**



Die **bayerische Staatsregierung** (StMWIVT) hat seit 2008 über 21 Mio. Euro für die Förderung von Regionalmanagements zur Verfügung gestellt. Davon floss knapp ein Drittel nach Oberfranken, wo Regionalmanagements – verglichen mit anderen Bezirken – bereits früher eingerichtet wurden und oft auch einen überdurchschnittlich weiten räumlichen Aktionsbereich abdecken. Die

restlichen Fördermittel verteilen sich relativ gleichmäßig auf die anderen Regierungsbezirke (vgl. Abbildung 19).

Die Gewährung von Fördermitteln erfolgt auf der Basis einer Förderrichtlinie des StMWIVT.<sup>18</sup> Darin sind u.a. die grundlegenden Fördervoraussetzungen (z.B. Handlungskonzept, Zusage der Ko-Finanzierung), die Förderdauer und Förderhöchstsätze definiert. Unter Bezug auf das

<sup>18</sup> Vgl. StMWIVT: Konzept zur Förderung des Regionalmanagements, Kriterien zur Förderung, aktualisierter Stand Juni 2010.

Bayerische Landesentwicklungsprogramm wird bei der Anschlussfinanzierung von Regionalmanagements strukturschwachen ländlichen Regionen grundsätzlich ein Vorrang gegenüber städtischen Regionen eingeräumt.<sup>19</sup>

Um den Anschubcharakter der Förderung zu unterstreichen, gilt folgender Rahmen:

- Erster Förderzeitraum (3 Jahre): Förderhöchstsatz 50 % der Aufwendungen für das Regionalmanagement mit Deckelung bei maximal 210.000 €, plus 50.000 € für jeden weiteren Landkreis oder jede kreisfreie Stadt bei landkreisübergreifenden Initiativen;
- Erste Anschlussförderung (weitere 2 Jahre): Förderhöchstsatz 50 % der Aufwendungen für das Regionalmanagement mit Deckelung bei maximal 140.000 €, plus 30.000 € für jeden weiteren Landkreis oder jede kreisfreie Stadt;
- Zweite Anschlussförderung (weitere 3 Jahre): Förderhöchstsatz 25 % mit Deckelung bei 100.000 €, plus 25.000 € für jeden weiteren Landkreis / jede kreisfreie Stadt.<sup>20</sup>

Obwohl die Budgets der Regionalmanagements eher knapp bemessen sind, flossen die bewilligten Mittel in einigen Regionen nicht vollständig ab. In den Intensivbefragungen wurde dies mit folgenden Argumenten begründet:

- Erzwungene Einsparungen infolge unzureichender Ko-Finanzierungsmittel;
- Einsparungen im laufenden Geschäftsbetrieb als Folge von Personalwechsel (Stellen zeitweise unbesetzt) und betont sparsamer Geschäftsführung;
- Fokussierung der Arbeit auf Projekte mit geringem Finanzmittelbedarf;
- Förderung von Projekten aus dem Handlungskonzept unter Inanspruchnahme anderer Förderquellen (z.B. Klimaschutzprogramm, BMU-Förderung).

Nicht in Anspruch genommene Fördermittel werden vom Fördergeber bedarfsorientiert neu verteilt.

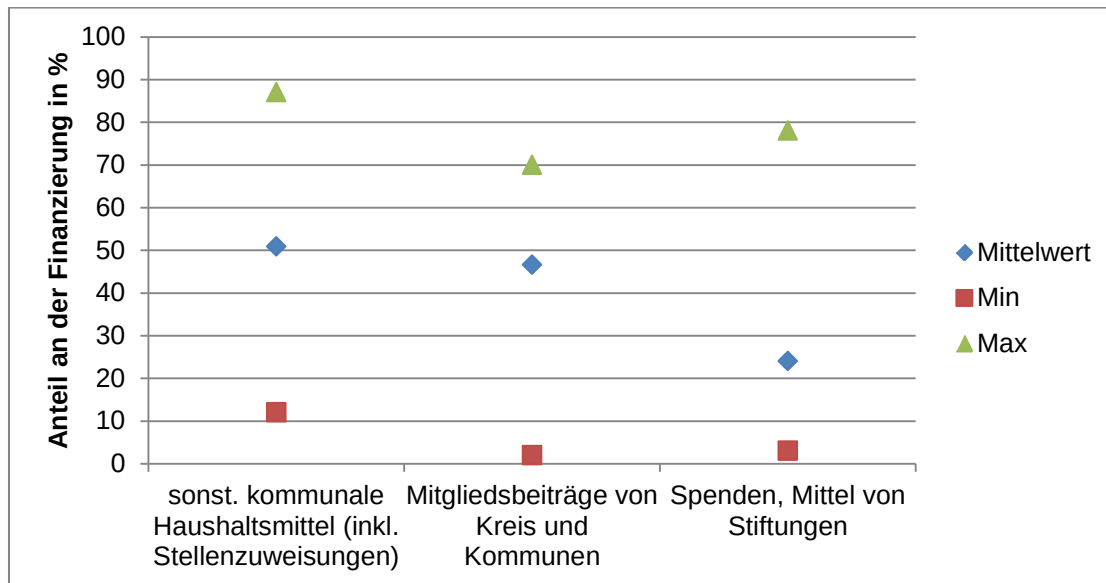
Inwieweit sich **Landkreise und Kommunen** bei der Bereitstellung regionaler Managementfunktionen engagieren können, hängt einerseits vom Gestaltungswillen der Entscheidungsträger, andererseits von den kommunalen Finanzspielräumen ab. Wie Abbildung 20 zeigt, nehmen einige Regionen ihre Verantwortung für das Regionalmanagement mit hohen Finanztransfers und der Zuweisung fester Stellen sehr ernst. Dagegen steuern andere Landkreise nur marginale Eigenbeiträge zur Unterstützung des Regionalmanagements bei.

Grundsätzlich erleichtert eine enge Anbindung der Regionalmanagements an bestehende Institutionen (Landratsamt, Entwicklungsgesellschaft, Entwicklungsvereine) die Einsparung von Mitteln, sofern von diesen Institutionen Aufwendungen z.B. für die Qualifizierung von Fachkräften, für Marketing und Öffentlichkeitsarbeit oder eine umfassendere Standortentwicklung (zumindest teilweise) getragen werden.

<sup>19</sup> In der Praxis kann dies bedeuten, dass geförderte Regionen ohne ausgeprägte Strukturschwächen (z.B. stadtnahe Landkreise) bereits nach der ersten Förderphase aus der Förderung herausfallen. Ausnahmen existieren allerdings bei größeren Stadt-Umland-Kooperationen mit besonderen Zielsetzungen.

<sup>20</sup> StMWIVT, Konzept zur Förderung des Regionalmanagements, Kriterien zur Förderung, aktualisierter Stand Juni 2010. Frühere Förderrichtlinien sahen auch für die 3. Phase höhere Fördersätze vor.

**Abbildung 20: Anteile staatlicher und kommunaler Mittel am Budget der Regionalmanagements 2011**



Die Fähigkeit der Regionalmanagements zur **Akquisition von zusätzlichen Eigen- und Projektmitteln** ist offensichtlich begrenzt. Zwar gelang es den meisten Regionen bereits in der ersten Förderphase, zusätzliche Finanzquellen zu erschließen; deren Umfang bleibt jedoch mit durchschnittlich 15 % gering. Andererseits sind einzelne Regionen durchaus in der Lage, auch beträchtliche Zusatzmittel zu akquirieren. Von Bedeutung sind insbesondere die Einwerbung von Mitteln aus anderen Förderprogrammen (Leader, Klimaschutz, Städtebauförderung usw.) sowie Zuwendungen regionaler Kreditinstitute oder Stiftungen. Weitere private Mittel, z.B. von Unternehmen der regionalen Wirtschaft, sind bisher die Ausnahme. Folgende Quellen wurden am häufigsten in Anspruch genommen:

- Mittel aus dem Leader-Programm;
- Fördermittel für „Integrierte Klimaschutzkonzepte / Klimaschutzmanager“ (BMU) oder die Gründung von "Energieagenturen" StMWIVT;
- Mittel im Rahmen des Konzepts „Konversionsmanagement“ (StMWIVT);
- Mittel im Rahmen des Konzepts „Zukunftskoaches“;
- Mittel aus dem INTERREG-Programm (Europäische Territoriale Zusammenarbeit);
- Mittel der Städtebauförderung (Bund, Länder);
- Mittel des bayerischen Kulturfonds oder von Stiftungen;
- Mittel von Genossenschaftsbanken und Sparkassen;
- Mittel aus Bundesprogrammen (BMBF, BMVBS, BMAS), z.B. für Modellprojekte;
- Sonstige Mittel, z.B. Naturparkfördermittel.

Obwohl diese Aufzählung zeigt, dass über die Ressortförderung hinaus grundsätzlich eine Vielzahl an zusätzlichen Quellen (einschließlich kommunaler Zuweisungen) genutzt werden könnte, ist es bisher nur wenigen Regionen gelungen, „aus eigener Kraft“ eine nachhaltig gesicherte und von Fördermitteln unabhängige Arbeitsplattform aufzubauen. Nach eigener Einschätzung wären im Jahr 2011 nur etwa 10 % aller geförderten Regionalmanagements in der Lage gewesen, ohne diese Förderung ihre Tätigkeit fortzusetzen.

Inwieweit dies gelingt, hängt in erheblichem Maße von folgenden Faktoren ab:

- Institutionelle Aufstellung / Anbindung des Regionalmanagements;
- Programm-übergreifende Kooperation des Regionalmanagements mit vergleichbaren Management- Stellen (insbesondere LAG-Management);
- Handlungsfelder und räumliche Dimension des Regionalmanagements.

Um diese Zusammenhänge besser sichtbar machen zu können, wurden drei Regionen ausgewählt, deren Regionalmanagement mit jeweils ein bis zwei Mitarbeitern ausgestattet ist und die vom StMWIVT in annähernd gleicher Höhe jährlich gefördert werden (Ø 75.000 €), die sich jedoch in den genannten Kontextbedingungen unterscheiden. Die unterschiedliche Höhe des Budgets verdeutlicht die Bedeutung insbesondere eines schlagkräftigen Managements für die Erschließung ergänzender Quellen:

**Tabelle 3: Finanzierungsmodelle dreier Beispielregionen im Jahr 2011**

| Regionalmanagement                                                                                             | StMWIVT-Mittel / Jahr | Ergänzende Finanzmittel, Quellen<br>Budget des Regionalmanagement insgesamt                                                                                                                        |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Regionalmanagement A</b><br>am LRA angesiedelt,<br>Landkreis im<br>Verdichtungsraum                         | 70.000 €              | - 90.000 € kommunale Mittel (inkl.<br>Stellenzuweisungen)<br>- 10.000 € Sponsoringmittel                                                                                                           |
| <b>Summe: 170.000 €</b>                                                                                        |                       |                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Regionalmanagement B</b><br>Regionalmanagement<br>selbständig, wirtschaftsnah<br>Landkreis + kreisfr. Stadt | 79.000 €              | - 49.500 € Mittel von Stadt und Landkreis<br>- 25.500 € Mittel der Wirtschaft<br>(Unternehmen)<br>- 80.000€ Projektmittel und Sponsoring                                                           |
| <b>Summe: 234.000 €</b>                                                                                        |                       |                                                                                                                                                                                                    |
| <b>Regionalmanagement C</b><br>Regionalmanagement +<br>LAG-Management<br>Landkreis im ländlichen<br>Raum       | 75.500 €              | - 400.000 € Leader-Mittel<br>- 290.000 € Kommunale Mittel<br>- 236.000 € Landkreismittel<br>- 155.000 € Landesprogramme<br>- 130.000 € Spenden, Mittel von Stiftungen<br>- 88.000 € Private Mittel |
| <b>Summe: 1.374.700 €</b>                                                                                      |                       |                                                                                                                                                                                                    |

**Regionalmanagement A** (bisherige Laufzeit: 2 Jahre) ist im Verdichtungsraum und dort am Landratsamt angesiedelt. Es erreicht die notwendige 50%-Ko-Finanzierung aus kommunalen Mitteln; diese umfassen die Zuweisung von Finanzmitteln und festen Personalstellen. Außerdem konnten (bisher einmalig) Mittel durch Sponsoring eingeworben werden.

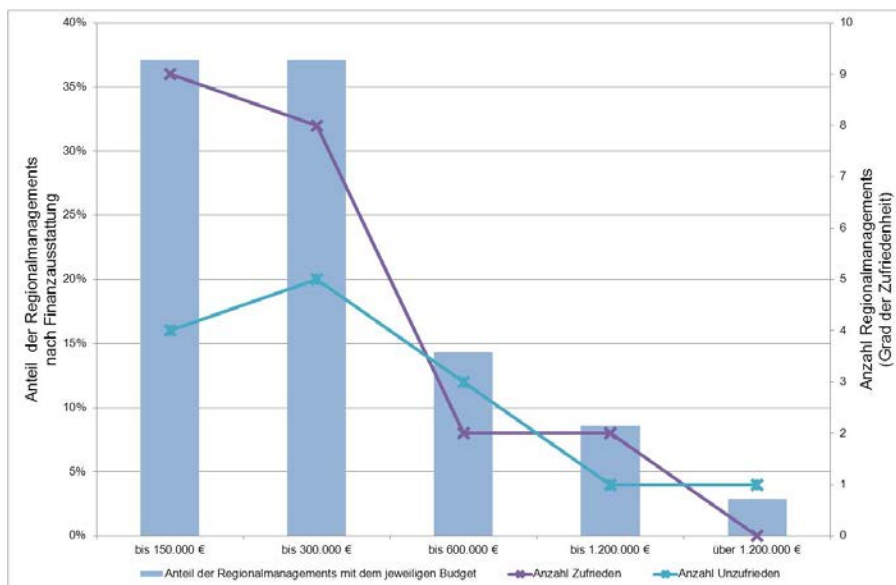
**Regionalmanagement B** (bisherige Laufzeit: 4 Jahre) umfasst einen Landkreis mit einer kreisfreien Stadt. Es ist selbstständig organisiert, und arbeitet relativ wirtschaftsnah. Die Ko-Finanzierung der Fördermittel stammt sowohl aus kommunalen Mitteln (2/3) wie auch von Wirtschaftsunternehmen (1/3). Zusätzlich wurden beträchtliche Projektmittel akquiriert.

**Regionalmanagement C** (bisherige Laufzeit: 4 Jahre) arbeitet in einem ländlichen Kreis und dort mit dem LAG-Management zusammen. Die Ko-Finanzierung bringen vor allem Kommunen und der Landkreis auf. Im Unterschied zu den Beispielen A und B ist es dem Regionalmanagement gelungen, umfangreiche Mittel aus dem Leader-Programm zu binden und von gemeinnützigen Organisationen sowie Privaten zu gewinnen. Insbesondere die Leader-Mittel tragen dazu bei, die „Schlagkraft“ des Regionalmanagements zu erhöhen.

## Ressourcenausstattung aus Sicht der Regionalmanagements

Inwieweit die Regionalmanagements ihren Finanzrahmen einschätzen, hängt nicht allein von den verfügbaren Personalstellen und Finanzmitteln, sondern auch von den Handlungsfeldern ab, die bearbeitet werden sollen, nicht zuletzt von der Zuweisung neuer oder zusätzlicher Aufgaben am Rande des Regionalmanagements. Im Rahmen der Baseline-Befragung schätzte die Mehrheit der Regionalmanager (55 %) ihre Ausstattung als angemessen ein. Die anderen 45 % der Befragten bedauerten die zu knappe Finanzausstattung, die eine größere Wirksamkeit behindere. Auf einer Notenskala von 1 bis 5 ergibt sich deshalb im Durchschnitt aller Bewertungen nur ein mittlerer Zufriedenheitswert von 2,8.<sup>21</sup> Diese Befragung nahm nicht nur auf den Umfang der Förderung, sondern auf die gesamte Finanzausstattung des Regionalmanagements Bezug. Wie Abbildung 21 zeigt, empfinden gerade die Regionalmanager mit den höchsten Jahresbudgets ihre Finanzausstattung als zu knapp. Dies hängt sicher mit dem unterschiedlichen Umfang an Handlungsfeldern / Aufgaben zusammen, die – auch abhängig vom Gebietszuschnitt – zu bearbeiten sind. Von Bedeutung ist außerdem, ob die Managements Projekte mit eigenen Mitteln umsetzen oder auf die Programme anderer Träger (insbesondere Leader) zurückgreifen können.

**Abbildung 21: Finanzausstattung im Jahr 2011 (n=35)**



## Verstetigung der Regionalmanagements noch in den Anfängen

Angesichts der zeitlichen Befristung von Förderhilfen sollte es von Beginn der Arbeit an Aufgabe der verantwortlichen Steuerungs- und Beschlussgremien sein, die „Kapazität“ des Regionalmanagements dauerhaft als Teil der sozialen Infrastruktur ihrer Region abzusichern. Diese Notwendigkeit wird auf regionaler Ebene offensichtlich noch nicht hinreichend erkannt. Denn in rund 60 % der untersuchten Fälle (Baseline-Erhebung) existiert derzeit noch kein Konzept zur Verstetigung des Regionalmanagements. Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass sich die Hälfte der 40 untersuchten Regionalmanagements noch in der ersten Förderphase befindet.

Bisher wurden nur in 11 Regionen zumindest Grundsatzbeschlüsse gefasst, das Regionalmanagement als Teil der (Kreis-)Verwaltung in die künftige Budgetplanung und Mittelverteilung

<sup>21</sup> Bewertungsspannweite der Notenskala reichte von 1=sehr gut bis 5=sehr schlecht.



lung aufzunehmen. Deshalb werden im Folgenden ausgewählte Ansätze skizziert, die dazu beitragen könnten, die Finanzierung der Regionalmanagements künftig auf eine stabilere Grundlage zu stellen.

**Fondsübergreifende Finanzierungsmöglichkeiten:** Der Gemeinsame Strategische Rahmen (GSR) der EU sieht für die Programmperiode ab 2014 vor, verschiedene Fördermöglichkeiten leichter miteinander zu kombinieren. Diesbezügliche Erfahrungen liegen vereinzelt bereits vor. So praktiziert das Bundesland Mecklenburg-Vorpommern schon in der aktuellen Förderperiode einen abgestimmten Einsatz der EFRE, ESF und ELER-Fonds auf der Grundlage eines fondsübergreifenden strategischen Ansatzes. Die Koordinierung der fondsübergreifenden Tätigkeit übernimmt eine Gemeinsame Verwaltungsbehörde. Die landesweite Koordination und finanzielle Genehmigung der von den Regionalmanagements beantragten Projekte erfolgt unter Mitwirkung eines Gemeinsamen Begleitausschusses, in dem alle Fondsverwalter vertreten sind.<sup>22</sup> Auf diese Weise stehen regionalen Managements grundsätzlich alle „Fördertöpfe“ zur Verfügung; welche Quelle beansprucht wird, hängt vom jeweiligen Projekt ab.

Deutlich darüber hinaus geht der Vorschlag im Entwurf der EFRE-VO, künftig „Integrierte Territoriale Investitionen“ (ITI) zu ermöglichen. Dieses Instrument soll dazu dienen, Finanzmittel der verschiedenen Fonds für sektorübergreifende Interventionen zu bündeln. Dies setzt auf regionaler Ebene eine deutlich stärkere Koordination der Fonds voraus.<sup>23</sup>

**Eigenfinanzierung durch Dienstleistungsangebote:** Wenngleich einige Regionalmanagements teilweise beträchtliche Finanzmittel über das Angebot von Dienstleistungen akquirieren, bleibt die Selbstfinanzierungskapazität grundsätzlich begrenzt. Ein professionelles Markt-Angebot von Dienstleistungen setzt ein hinreichend großes Regionalmanagement-Team voraus, um solche Leistungen zusätzlich zu den laufenden Verpflichtungen bewältigen zu können. Am einfachsten gelingt dies durch Zuweisung öffentlicher Aufgaben, z.B. durch das Landratsamt. Denkbar wäre auch, bisher getrennt operierende Einheiten mit Dienstleistungsaufgaben in die Regionalmanagement-Teams zu integrieren, etwa die Energieberatung, ein Amt für Tourismus oder die Zukunftskoaches zur Bearbeitung demografischer Herausforderungen.

**Regionale Leistungsvereinbarungen:** Die Gewährung von Finanzmitteln in Abhängigkeit von der Erfüllung zuvor definierter Ziele ist inzwischen geübte Praxis in vielen öffentlichen Bereichen, etwa in der Hochschulfinanzierung. Im Bereich der Regionalentwicklung hat z.B. die Schweizer Bundesebene die Kantone beauftragt, ihren Regionen und damit deren Regionalmanagements regionalspezifische Leistungsvereinbarungen anzubieten und sie dadurch stärker „in die Pflicht zu nehmen“.<sup>24</sup> Der höheren Verantwortung der regionalen Ebene (regelmäßige Evaluation) steht eine entsprechend angepasste Finanzierung gegenüber. Damit entsteht ein starker Anreiz, die Mittel zielorientiert so einzusetzen, dass die vereinbarten

<sup>22</sup> Mecklenburg-Vorpommern, Das Europaportal. URL: <http://www.europa-mv.de/fonds/europaeischeFonds.htm> (Abrufdatum: 18.12.2012).

<sup>23</sup> Gemäß dem Entwurf der EFRE-VO ist „die integrierte territoriale Investition ein [...] Umsetzungsmechanismus, der Finanzmittel aus verschiedenen Prioritätsachsen eines oder mehrerer operationeller Programme zu multidimensionalen und sektorübergreifenden Interventionen bündelt. Eine ITI ist ein [...] Instrument, um integrierte Maßnahmen in städtischen (oder regionalen) Gebieten zu fördern, da so für verschiedene thematische Ziele vorgesehene Finanzmittel zusammengefasst werden können. Auch die Mittel der Prioritätsachsen und operationellen Programme, die durch den EFRE, den ESF und den Kohäsionsfonds gefördert werden, können mit einbezogen werden“ (Artikel 99 der vorgeschlagenen gemeinsamen Bestimmungen zu den GSR-Fonds 2014-2020) [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/urban\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/urban_de.pdf) (Abrufdatum: 7.12.2012).

<sup>24</sup> „Neue Regionalpolitik (NRP) der Schweiz“; als „Region“ werden kantonsübergreifende Gebietszuschnitte verstanden. Vgl. ausführlichere Darstellung in Kapitel 4.3 Länderbeispiel Schweiz.



Leistungen erreicht werden. Weil die Finanzierung aus einer Quelle stammt, entfällt das in Deutschland noch übliche fondspezifische Ausgabeverhalten.

Grundsätzlich wäre in Bayern eine vergleichbare Strategie vorstellbar, indem auf der Grundlage querschnittsorientierter Regionaler Entwicklungskonzepte prioritäre Handlungsfelder mit entsprechender Zieldefinition zwischen Ministerien und den regionalen Managements abgestimmt würden. Die Einplanung einer „leistungsgebundenen Reserve“, wie sie in der GSR-VO vorgeschlagen wird, würde die notwendige Flexibilität bieten, um auf besondere Herausforderungen auch nachträglich reagieren zu können.<sup>25</sup>

**Ausbau von Wettbewerbsstrategien:** Um neuartige Strategieansätze testen und für eine breitere Umsetzung vorbereiten zu können, sollte für Regionen mit besonderen Herausforderungen (z.B. Demografie, Strukturwandel) ebenso wie für Regionalmanager mit besonderen methodischen Ansprüchen die Möglichkeit geschaffen werden, ergänzende Mittel zu akquirieren. Der Weg über Wettbewerbsverfahren hätte einen starken Anreizeffekt und würde den Regionalmanagements eine Plattform zur individuellen Profilierung bieten. Zwei Ansätze kämen dafür in Frage:

- „Innovationswettbewerbe“: Prämierung besonders neuartiger Lösungsansätze für regionale Probleme, z.B. für neue Formen der interkommunalen oder gebietsübergreifenden Zusammenarbeit, für die Integration bestimmter Gruppen in den regionalen Entwicklungsprozess oder eine engere Verknüpfung von Schulen, Hochschulen und regionalen Wirtschaftsakteuren.
- „Innovationsgutscheine“: Für Regionalmanagements wäre es denkbar, das Förderangebot analog zu bereits bestehenden Instrumenten<sup>26</sup> zu gestalten: Zuweisung ergänzender Mittel z.B. für die marktfähige Entwicklung neuer regionaler Leistungen: Marktrecherchen, Machbarkeitsstudien, Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten oder die Planung innovativer regionaler Energiekonzepte.

**Bereitstellung zusätzlicher Projektmittel:** Im Zusammenhang mit der Fortführung des Instruments „Regionalmanagement“ ist zu klären, ob und in welchem Umfang den Regionen künftig Mittel für die Projektumsetzung zur Verfügung gestellt werden. Eigene Mittel wären vor allem dort einzuplanen, wo künftig nicht (mehr) auf Programme anderer Fonds (z.B. Leader) zurückgegriffen werden kann. Den Aussagen der Regionalmanager zufolge wäre die Einrichtung eines Fonds für kleinere Projekte, die mit reduziertem administrativem Aufwand vor Ort genehmigt werden könnten, eine große Hilfe. In Analogie zu den Konditionen der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit (INTERREG) könnte ein solcher „Kleinprojekte-Fonds“ z.B. für Vorhaben mit Gesamtkosten unter 25.000 € vorgesehen werden.

<sup>25</sup> Sie stützt sich auf die Erreichung der für Output und Ergebnisse im Rahmen von Europa 2020 festgelegten Etappenziele, die in der Partnerschaftsvereinbarung festgelegt sind. 5 % der jeweiligen Fondsmittel werden zurückbehalten und nach einer Halbzeit-Leistungsprüfung jenen Mitgliedstaaten zugewiesen, deren Programme die Etappenziele erreicht haben (GSR VO)

<sup>26</sup> Innovationsgutscheine des StMWIVT sind vorgesehen für kleine Unternehmen und Handwerksbetriebe der gewerblichen Wirtschaft oder der Freien Berufe, die ihren Sitz in Bayern haben. Aber auch Existenzgründer sind antragsberechtigt, die in Bayern gründen werden. Als kleine Unternehmen gelten dabei Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten und einem Vorjahresumsatz bzw. einer Vorjahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. €. Nachteil dieser Innovationsgutscheine ist es, dass strukturschwache Regionen oft Schwierigkeiten haben, Innovationen zu entwickeln und entsprechend nicht von diesem Programm profitieren können.

Quelle: <http://www.innovationsgutschein-bayern.de/startseite.html> (Abrufdatum: 7.12.2012).

## Interpretation & Perspektiven

Aktuell ist die Arbeit der Regionalmanagements ohne die Fördermittel des StMWIVT kaum vorstellbar. Mit etwa 90.000 € im Jahr machen sie knapp 40 % des jährlichen Budgetvolumens pro Region aus. Sie werden durch noch höhere Zuweisungen der beteiligten Gebietskörperschaften ergänzt, um die Arbeit des Regionalmanagements finanziell tragen zu können.

Die Einwerbung von Eigenmitteln durch das marktmäßige Angebot von Dienstleistungen ist noch ausbaufähig. Sie gelingt grundsätzlich leichter bei programmübergreifender Zusammenarbeit und einem personell stärker aufgestellten und professionell arbeitenden Management. Dies dürfte auch für die Erschließung von Mitteln aus der Wirtschaft zutreffen, die sich der Unterstützung regionaler Koordinations- und Steuerungseinheiten bisher weitgehend entzieht.

Der Beschluss langfristiger Finanzierungskonzepte zur Verstetigung des Regionalmanagements ist bisher nur in 11 Fällen gelungen. Angesichts der bevorstehenden Neuprogrammierung der europäischen Förderprogramme (Förderperiode 2014-2020) sollten bereitstehende Finanzierungsmöglichkeiten deshalb umfassender als in der Vergangenheit genutzt und ressortübergreifend abgestimmt werden. Voraussetzung dafür ist jedoch eine engere fondsübergreifende Koordination der Entwicklungsarbeit auf Länderebene und mehr Flexibilität in der Verwendung der Mittel.

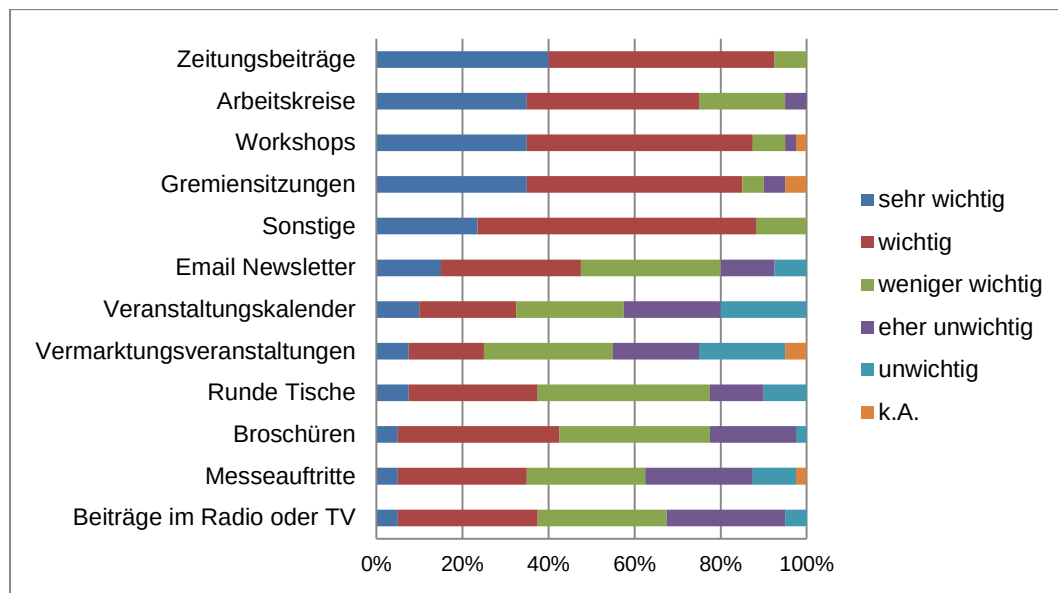
Die künftige Bindung von Förderzuweisungen an regionale Leistungsvereinbarungen wäre ebenso zu prüfen wie die Zusammenführung des Regionalmanagements mit anderen Organisationseinheiten auf regionaler Ebene, um über die personelle Verstärkung der Teams zugleich die Finanzierungsgrundlage der gemeinsamen Arbeit zu verbreitern. Die Durchführung von Innovationswettbewerben könnte als Anreiz genutzt werden, um neuartige Lösungen für regionsspezifische Herausforderungen zu finden und überregional übertragbar zu machen.

Für die Akzeptanz des Regionalmanagements in den Regionen und zur Vereinfachung von Verwaltungsabläufen wäre die Einrichtung eines „Kleinprojekte-Fonds“ in regionaler Verantwortung eine große Erleichterung.

### 3.6 Informations-, Kooperations- und Beteiligungsstrukturen

Um die unterschiedlichen Akteure zu vernetzen und Aktionen zu bündeln, nutzen die Regionalmanagements vielfältige Formen der Kommunikation (vgl. Abbildung 22). Aus Sicht der befragten Regionalmanager am wichtigsten sind (regelmäßige) Berichterstattungen über Aktivitäten in der lokalen Presse. Eine ähnliche Wirkung wird Arbeitskreisen, Workshops und Gremiensitzungen zugemessen. Ein wichtiger Bestandteil der laufenden PR-Arbeit sind zudem gemeinsame Veranstaltungen mit anderen Institutionen und Entwicklungsstellen. Sie verbinden den Informationsaustausch zwischen den Akteuren mit einer öffentlichkeitswirksamen Präsenz des Regionalmanagements. Dadurch steigt der Bekanntheitsgrad und das Regionalmanagement wird mit sichtbaren Aktionen in Verbindung gebracht. Darüber hinaus ist das Informationsangebot auf der eigenen Homepage ein wichtiger Teil der Kommunikationsstrategie.

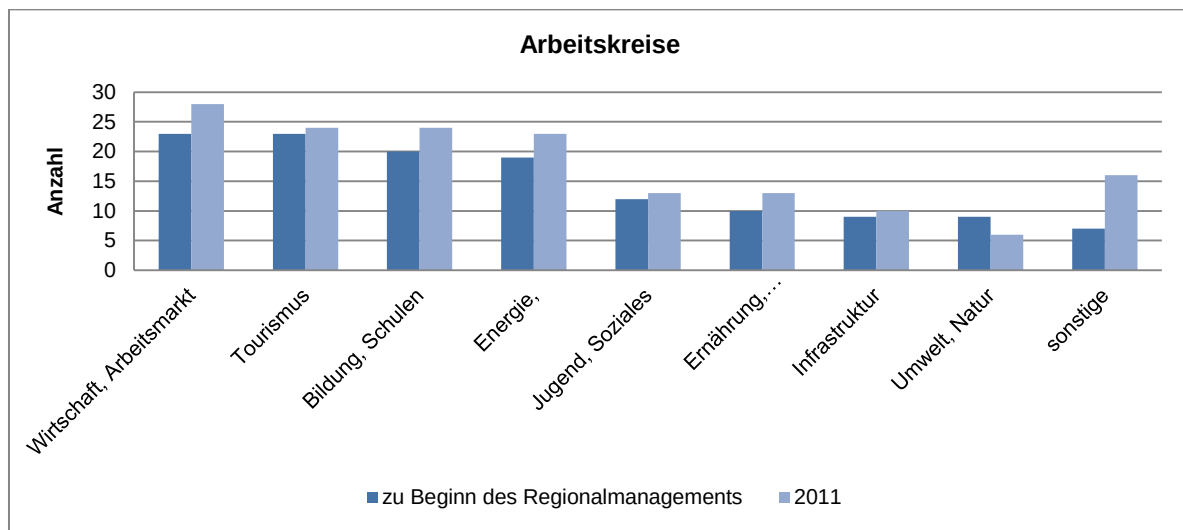
**Abbildung 22: Formen der Zusammenarbeit, Kommunikation und deren Bedeutung (Selbsteinschätzung, n=40)**



#### Stärkung des lokalen Engagements durch Einbindung von Interessengruppen

Die Einbindung lokaler Akteure erfolgt meist über Arbeitsgruppen oder projektbezogene Arbeitskreise. Der Baseline-Erhebung zufolge bestehen am häufigsten Arbeitskreise für Wirtschaft/Arbeitsmarkt, Bildung/Schule sowie Tourismus und Energie (vgl. Abbildung 23). Dies entspricht im Wesentlichen dem „Handlungsauftrag“ der Regionalmanagements. Seit der Einrichtung der Regionalmanagements hat sich die Zahl von Arbeitskreisen und zugleich die Intensität der fachlichen Auseinandersetzung in diesen Themenbereichen besonders erhöht. Dass die Bereiche Landwirtschaft und Umwelt, Infrastruktur sowie Jugend weniger intensiv behandelt werden lässt auf eine zweckmäßige Arbeitsteilung mit anderen regionalen Entwicklungs-Institutionen schließen. Hier bestehen klare Zuständigkeiten anderer Institutionen (Landwirtschaftsverwaltung, Landratsamt, Regierung) und damit rechtlich eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten für das Regionalmanagement.

**Abbildung 23: Von den Regionalmanagements initiierte / betreute thematische Arbeitskreise (n= 40)**



An der Betreuung der Arbeitsgruppen beteiligt sich i.d.R. das Regionalmanagement, allerdings in unterschiedlicher Intensität. Denn neben dem RM übernehmen oft noch weitere Institutionen oder Abteilungen Moderations- und Betreuungsaufgaben. Dies gilt besonders für engere Fachthemen, etwa im Umwelt- oder Energiebereich. In solchen Fällen liegt die Federführung eher selten beim Regionalmanagement.

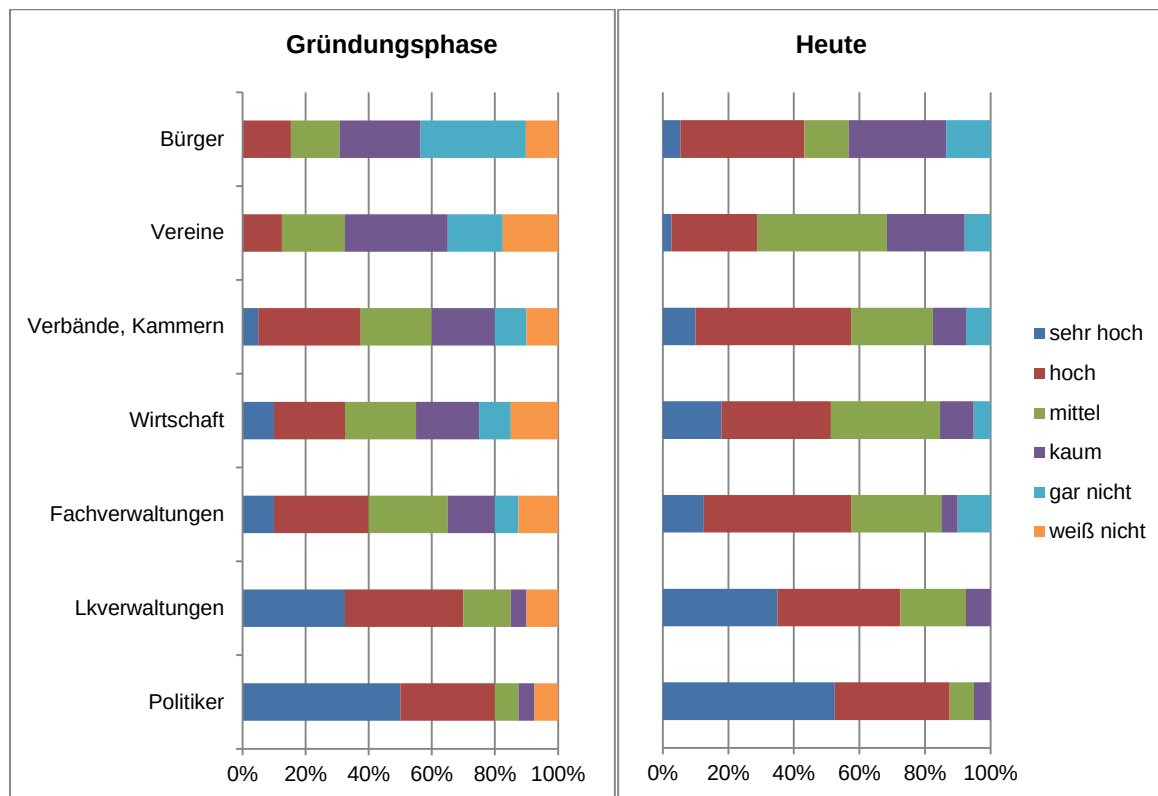
Aber auch in seinen „originären“ Themenfeldern ist das Regionalmanagement selten für die laufende Betreuung primär verantwortlich. Gerade Querschnittsthemen wie Beschäftigung, Bildung oder Energie werden von verschiedenen Seiten aus bearbeitet. An dieser Schnittstelle trifft das Regionalmanagement z.B. mit dem Management von lokalen Aktionsgruppen oder ILE-Gruppen zusammen, ebenso mit der regionalen Wirtschaftsförderung, mit von Umweltgruppen initiierten Arbeitskreisen, dem Zukunftskoach, den Tourismusverbänden, den Ansprechpartnern des Seniorenpolitischen Gesamtkonzepts etc. Diese Tatsache unterstreicht die Notwendigkeit einer engen Koordination, um knappe Ressourcen möglichst effizient einsetzen und in der Öffentlichkeit eine hohe Akzeptanz für die gemeinsame Entwicklungsarbeit sichern zu können. In Abbildung 48 im Anhang dieses Berichts sind bestehende Überschneidung verschiedener regionaler Managements und Initiativen (Regionalmanagement, LAG, ILE) beispielhaft für den Regierungsbezirk Niederbayern dargestellt.

Das Regionalmanagement lebt vom Engagement seiner Akteure und Netzwerkpartner. Auf die Frage nach dem Engagement ausgewählter Partner und Akteursgruppen wurden folgende divergierende Antworten gegeben. Bei deren Wertung ist zu bedenken, dass solche Einschätzungen subjektiv beeinflusst sein können und zudem schwierig sind, wenn zwischenzeitlich personelle Wechsel in den Regionalmanagements stattfanden. Gleichwohl werden einige einleuchtende Ergebnisse deutlich (vgl. Abbildung 24). Besonders engagiert waren in der Gründungsphase demnach Vertreter aus Politik und Kreisverwaltung. Deren hohe Mitwirkungsbereitschaft ist im Wesentlichen gleich geblieben. Dass sich Fachverwaltungen, Kammern und Verbände heute intensiver in die durch das Regionalmanagement angestoßene Arbeit einbringen zeigt, dass dessen Leistungen inzwischen akzeptiert werden. Die Zurückhaltung in der Gründungsphase dürfte mit vermuteten Konkurrenzen zu erklären sein, die offensichtlich nicht eingetreten sind.

Deutlich gewachsen ist vor allem das Engagement der Bürger und lokalen Vereine. Wenngleich aufgrund der kurzen Laufzeit der Managements oft nur wenige Aktionen realisiert wer-

den konnten, ist die gestiegene Mitwirkungsbereitschaft von privaten Akteuren an sich bereits ein wichtiger Erfolg der Regionalmanagement-Arbeit.

**Abbildung 24: Engagement ausgewählter Akteursgruppen 2011**



### Ausgewählte Netzwerke und Partner der Regionalmanagements

Mit welchen Partnern die Regionalmanagements vor Ort zusammenarbeiten und Netzwerke bilden, ist nicht nur von der Organisationsstruktur der Managements, sondern vor allem von den bearbeiteten Handlungsfeldern abhängig. Während mit institutionellen Partnern (Wirtschaftsförderung, Kommunen, Verbände) ein durchweg regelmäßiger Austausch besteht, werden andere Partner (z.B. Unternehmer, Banken) nur projektbezogen involviert.

Von den Regionalmanagern wird die Zusammenarbeit mit dem StMWIVT sowie den Beauftragten für Regionalmanagement an den Regierungen als wichtig und wertvoll eingeschätzt. Das Ministerium informiert regelmäßig über Förderinstrumente und dient als Querschnittsstelle für die Vernetzung mit anderen Regionalmanagements. Dies erfolgt z.B. durch einen jährlichen Erfahrungsaustauschs in jeweils wechselnden Regionen. Als „Ressource“ zur Klärung fachlicher Fragen wird das Ministerium allerdings kaum genutzt. In der praktischen Arbeit wird es bei der Klärung förderrechtlicher Fragen vor allem über die Beauftragten für Regionalmanagement an den Bezirksregierungen wahrgenommen. Diese betreuen die Regionen sowohl während der Antragsstellung als auch im anschließenden Förderzeitraum und sind deshalb auch - neben dem Ministerium - wichtige Mitglieder in den Steuerungsgruppen.

Bei der thematischen Arbeit spielen die Kontakte der Regionalmanagements zu anderen Managements – insbesondere zu Kollegen im Kompetenznetzwerk „Bayern regional“ und ausgewählten LAG-Managements - offensichtlich eine größere Rolle. Dem Kompetenznetz sind allerdings nur 20 Regionalmanagements angeschlossen, ein umfassender Erfahrungstransfer kommt deshalb bisher nicht zustande.

Insbesondere von „jüngeren“ Regionalmanagements wird bedauert, dass sie aufgrund der längeren Entwicklungserfahrungen älterer Gruppen unter Wettbewerbsnachteilen leiden. Dies hat einige z.B. davon abgehalten, an dem vom StMWIVT ausgerichteten Wettbewerb „Region des Jahres“ teilzunehmen – unabhängig vom Aufwand, der für eine Beteiligung zu leisten gewesen wäre. Dabei werden Wettbewerbe von vielen der befragten Regionalmanager keineswegs abgelehnt. Gewünscht werden jedoch andere „Spielregeln“, etwa ein Wettbewerb um besonders innovative Lösungen zu definierten regionalen Problemen. Hierbei hätten Managements mit langjähriger Erfahrung nicht von vorneherein einen Vorteil.

Die Zusammenarbeit mit den **Beauftragten an den Regierungen** wird von allen Regionalmanagern als sehr konstruktiv bewertet. Die Beauftragten stehen in einem engen Kontakt zu „ihren“ Regionalmanagements und Regionalinitiativen. Dies spiegelt sich auch im Ergebnis der Baseline-Analyse wieder: das Verhältnis zwischen der jeweiligen Bezirksregierung und dem Regionalmanagement wurde von den Regionalmanagern mit der Note 1,53 (1=sehr gut; 5=sehr schlecht) bewertet. Welche Funktionen die Regierungsbeauftragten im Einzelnen übernehmen, zeigt die Tabelle. Die Angaben stammen von den in die Erhebungen einbezogenen Regierungsmitarbeitern und enthalten keine Rangfolge.

| <b>Funktionen und Aufgaben der Beauftragten an Regierungen</b> |
|----------------------------------------------------------------|
|----------------------------------------------------------------|

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Allgemeine Information und Beratung zum Instrument Regionalmanagement und zu rechtlichen Fragen der Förderung;</li> <li>• Beratung und Auskunft zu Projekten und Kooperationspotenzialen;</li> <li>• Begleitung in der Gründungsphase (z. T auch Anstoß von Initiativen);</li> <li>• Begleitung in der Konzeptionsphase (z.B. beim Verfassen des Konzepts);</li> <li>• Fachliche Begleitung von Projekten (Konzeption und Umsetzung);</li> <li>• Vermittlung zwischen Regionalmanagement und Ministerium;</li> <li>• Koordination der Regionalmanagements auf Bezirksebene;</li> <li>• Erstellen der Förderbescheide;</li> <li>• Prüfung der Sachstandsberichte;</li> <li>• Förderabwicklung und Controlling;</li> <li>• Netzwerkfunktion: Organisation von Veranstaltungen und teilweise von Qualifizierungsmaßnahmen für Regionalmanager, laufende Informationsbereitstellung;</li> <li>• Kooperationspartner: übergeordnete Servicestelle für die Anbahnung von Kooperationen;</li> <li>• Neutraler Beobachter und Einflussnehmer;</li> <li>• Unterstützung und Werbung für die Regionalmanagements.</li> </ul> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Erstaunlicherweise wird das Verhältnis zwischen Regionalmanagement und der ebenfalls an der Regierung ansässigen Abteilung für **Regionalplanung** von den befragten Regionalmanagern (Baseline-Befragung) nur mit der Note 2,4 bewertet wird. Obwohl die Beauftragten für Regionalmanagement und die Mitarbeiter der Regionalplanung „Tür an Tür“ sitzen, findet eine Zusammenarbeit zwischen den Regionalmanagements und den regionalen Planungsverbänden kaum statt. Das hat mehrere Gründe: Im Tagesgeschäft sind die Regionalmanagements nur in Ausnahmefällen mit planerischen Aufgaben befasst; ihre stark umsetzungsorientierten Aufgaben bauen vorrangig auf freiwillige Kooperation von öffentlichen und privaten Partnern, weniger auf Planung. Andererseits könnte es durchaus zweckmäßig sein, die Leistungen der Regionalmanagements stärker in die regionale Entwicklungsplanung einzubeziehen, insbesondere mit dem Ziel einer Verstetigung ihrer Arbeit. Dies betrifft beispiels-



weise auch die Bearbeitung der Themen Energie, Klima und lokale Infrastruktur / Grundversorgung. Das hätte auch strategische Vorteile. So könnten die Regionalmanagements, denen Mittel oder Personal zusätzlich zugewiesen wurden, um das Thema „Klima“ zu bearbeiten („Klimamanager“), aus rechtlichen Gründen keine Flächen oder Vorranggebiete ausweisen. Eine engere Zusammenarbeit mit der Regionalplanung würde in solchen Fällen die Abstimmung von Konzepten und Maßnahmen, die Koordination der Beteiligten oder die Beauftragung von Studien deutlich erleichtern.

Sehr unterschiedlich ausgeprägt ist die Zusammenarbeit der Regionalmanagements mit den bayerischen **Metropolregionen** München und Nürnberg / Fürth / Erlangen. Dies verwundert, weil einerseits mindestens 15 Regionalmanagements im Einzugsbereich der Metropolregionen München bzw. Nürnberg arbeiten und andererseits die Vernetzung zwischen dem metropoliten Kernraum und der Peripherie im Metropolregionen-Konzept eine herausragende Rolle spielt. Der Intensivbefragung zufolge ist die Einschätzung der Zusammenarbeit mit den Metropolregionen ambivalent. Während sich einige Regionalmanagements aus der Kooperation deutliche Vorteile in der Projektumsetzung erwarten, sehen andere Regionalmanagements die Metropolregion bzw. deren Management eher als Konkurrenz oder fühlen sich als potenzieller Partner nicht wahrgenommen. Dabei ist für die Intensität der Zusammenarbeit und die Identifikation der Regionalmanagements mit einer Metropolregion die räumliche Nähe weniger entscheidend. Offensichtlich spielen geschichtliche oder strategische Gründe eine größere Rolle, ebenso die fachlichen Ansatzpunkte für eine stärkere Kooperation. So wird in Mittel- und Oberfranken die Metropolregion Nürnberg durchaus als Partner für die dortigen Regionalmanagements gesehen, weil sich beispielsweise Schnittstellen in den Arbeitsfeldern Marketing, Versorgung, Freizeit und ÖPNV bieten. In Oberbayern mit einer vergleichsweise günstigeren wirtschaftlichen Situation scheint dagegen der Einfluss des Metropolkerns München so stark zu sein, dass das Instrument Regionalmanagement im Umfeld weniger stark genutzt wird.

### Interpretation & Perspektiven

In einigen Regionen ist der Aufbau von Beteiligungsstrukturen gelungen, in anderen ist die Zusammenarbeit noch ausbaufähig. Auch die Beteiligung der privaten Wirtschaft fällt sehr unterschiedlich aus. Flexible Handlungs- und niedrigschwellige Beteiligungsmöglichkeiten bieten vor allem solche Organisationsstrukturen, die auf mehreren Säulen stehen. Die Beispiele für eine intensive und gelungene Beteiligungsarbeit sind unter anderem durch eine Beteiligung der Bevölkerung an der Fortschreibung der Handlungskonzepte gekennzeichnet.

Mit dem Angebot von Beteiligungsmöglichkeiten und der Durchführung von Aktionen steigt der Bekanntheitsgrad des Regionalmanagements. In der Folge wachsen der Grad der Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Region und zugleich das Ideenpotenzial. Begrenzte Arbeitskapazitäten zwingen jedoch häufig zu schlankeren, eher projektbezogenen Beteiligungsformen. Auch die zeitliche Befristung der Management-Arbeit ist für den Aufbau einer dauerhaften Beteiligung nicht förderlich. Grundsätzlich hat eine breite Beteiligung zur Konsequenz, Prozesse stärker zu koordinieren und mehr Zeit für die Pflege der Beteiligungen aufzuwenden. Aus diesem Grund wird die Bedeutung des bottom-up Ansatzes von den Regionalmanagern sehr unterschiedlich bewertet. Er wird zwar als Bestandteil der Förderrichtlinie umgesetzt, seine Effizienz jedoch gerade bei Projektentscheidungen durchaus kritisch gesehen.



Auch die Analyse der Informations- und Beteiligungsstrukturen des Regionalmanagements macht die Forderung nach möglichst nur einem Ansprechpartner/ einer Einheit für Fragen der ländlichen Entwicklung bzw. Strukturförderung deutlich. Das Regionalmanagement sollte dabei möglichst als Wegweiser und Türöffner tätig sein. Eine klare lokale Struktur fördert die Zusammenarbeit und die Transparenz für den „Kunden“.

Unterschiedliche Modelle sind dazu vorstellbar, entweder in einem gemeinsamen Team oder mindestens in regelmäßigen Abstimmungstreffen sollte die Zusammenarbeit befördert werden. Darüber hinaus ist eine gegenseitige Vertretung / Ergänzung in regionalen Entwicklungsfragen erwünscht. Im Sinne eines One-stop-shops bzw. der vorgeschlagenen Prämisse „alles unter einem Dach“ sollten die unterschiedlichen Managements stärker miteinander verknüpft werden.

### 3.7 Kooperations- und Netzwerkpartner

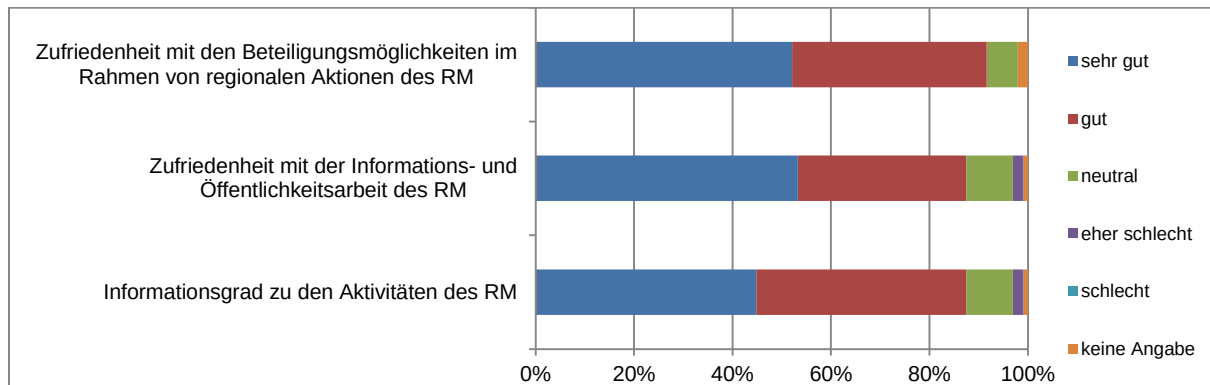
Welche Impulse ein Regionalmanagement setzen und welche Veränderungen es letztlich auslösen kann, hängt auch von der Mitwirkungsbereitschaft Dritter ab. Das sind in vielen Fällen Vertreter regionaler Gremien (Bürgermeister, Verwaltungen), aber auch Unternehmer, Vereine, projektbezogene Initiativen sowie unmittelbare Projektbegünstigte. Die Äußerungen solcher „Partner“ zeigen, wie die Leistungen des Regionalmanagements und die von ihm angestoßenen Projekte von außen wahrgenommen werden. Um eine grobe Einschätzung dieser „Außensicht“ vornehmen zu können, wurden alle 20 Regionalmanagements in der Stichprobe (Intensiverhebung) aufgefordert, jeweils 10 Netzwerk- und Kooperationspartner zu nennen. Von insgesamt 222 angeschriebenen Akteuren beteiligten sich 96 an einer schriftlichen Befragung (Rücklaufquote 43%). Weil die Regionalmanagements das Vorschlagsrecht für die Befragten hatten, dürften kritische Stimmen eher unterrepräsentiert sein.

**Tabelle 4: Funktionen der Netzwerk-/Kooperationspartner**

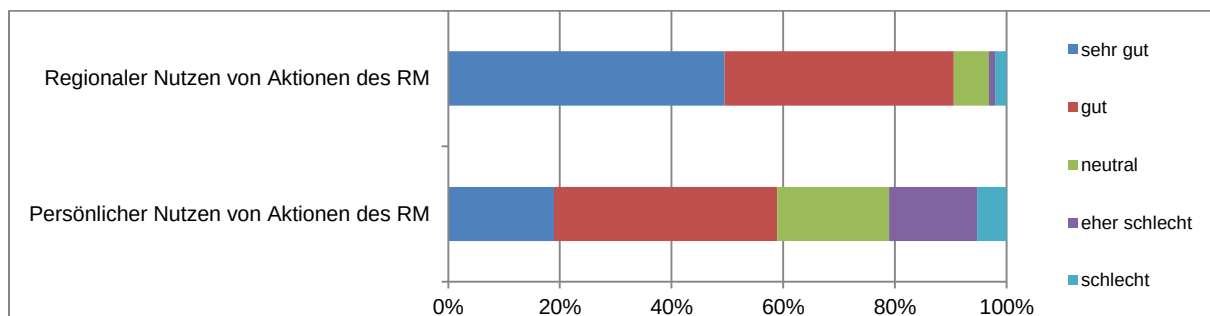
| <b>Funktion:</b> Vertreter, Mitglied ...       | <b>Anteil der Nennungen (%)</b> |
|------------------------------------------------|---------------------------------|
| ... öffentliche Verwaltung, Fachbehörde        | 35%                             |
| ... Verband, Kammer, sonst. Körperschaft       | 21%                             |
| ... Gemeinderat, Kreistag, Gebietskörperschaft | 16%                             |
| ... Verein, private Interessengruppe           | 14%                             |
| Unternehmer, Selbstständiger                   | 17%                             |
| Sonstiger Akteur                               | 17%                             |
| N=96, Mehrfachnennungen möglich                |                                 |

Dass die Mehrzahl der Interview-Partner einen Verwaltungs- oder Verbandshintergrund hat spiegelt die Tatsache wider, dass die meisten Regionalmanagements an Landratsämtern angesiedelt sind (vgl. Kapitel 3.3) und in den Steuerungsgruppen häufig Vertreter dieser „Ämter“ sitzen. Unternehmer bzw. Selbständige sind dagegen deutlich weniger repräsentiert, engagieren sich allerdings auch weniger in der regionalen Entwicklungszusammenarbeit.

Über 90% der befragten Partner äußern vollste Zufriedenheit mit den Beteiligungsmöglichkeiten an Aktionen des Regionalmanagements (siehe Abbildung 25). Ähnlich gut wird die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit bewertet – die eigene Information der Befragten ebenso wie die breite Außenkommunikation.

**Abbildung 25: Zufriedenheit der Netzwerk-/Kooperationspartner (n=96)**

Das Regionalmanagement wird als Koordinator und Organisator von Projekten wahrgenommen und seine Arbeit medienwirksam begleitet. Diesbezüglich schätzen 90% der befragten Partner den Nutzen des Regionalmanagements für die Region als sehr hoch ein. Knapp zwei Drittel attestieren einen sehr hohen persönlichen Nutzen von dessen Aktionen des Regionalmanagements, was natürlich damit zusammenhängt, dass sich auch direkt Projektbegünstigte an den Interviews beteiligten (vgl. Abbildung 26). Nur in 20% der Fälle wurde der Gesamtnutzen des Regionalmanagements als „neutral“ bzw. „eher gering/schlecht“ eingestuft.

**Abbildung 26: Nutzen des Regionalmanagements aus Sicht der Netzwerk- / Kooperationspartner**

### Qualitative Bewertung der „Leistungskette Regionalmanagement“

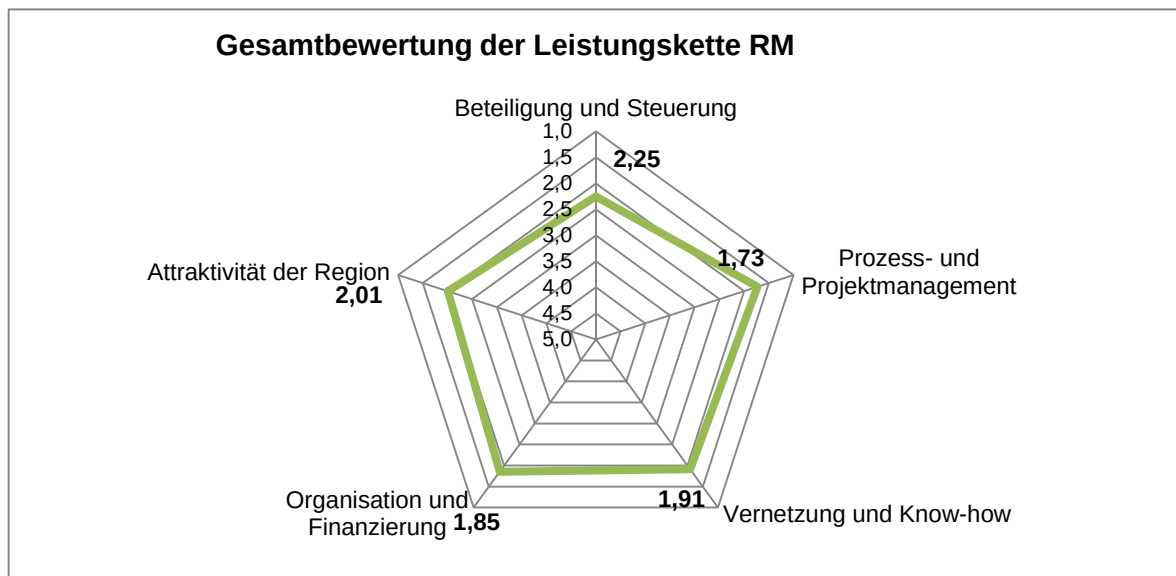
In der Gesamtbewertung der Leistungen fließt eine Vielzahl von Einschätzungen zusammen, die sich gegenseitig verstärken oder auch kompensieren (saldieren) können. Insofern ist ein differenzierteres Bild zu erwarten, wenn die wesentlichen Aufgabenfelder des Regionalmanagements einzeln bewertet werden. Dieser Prozess verlief in zwei Schritten:

(1) Zunächst die Identifizierung von fünf zentralen Arbeitsfeldern / Bewertungsebenen:

- Beteiligung und Steuerung;
- Prozess- und Projektmanagement;
- Vernetzung und Know-how;
- Organisation und Finanzierung;
- Attraktivität der Region (Lebensbedingungen, Identität, Image).

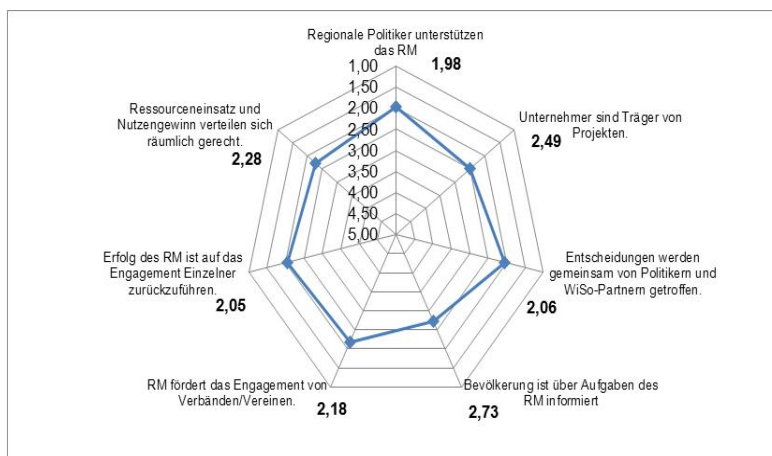
- (2) Danach die Formulierung von insgesamt 37 auf die Arbeitsfelder bezogenen Statements, zu denen die Interviewpartner ihren Zustimmungsgrad angeben sollten (Zustimmung von „voll und ganz“ = Note 1 bis „kaum / gar nicht“ = Note 5). Die folgenden „Spinnen-Diagrammen“ zeigen jeweils die Mittelwerte aller abgegebenen Einschätzungen (Noten).

In der Gesamtbewertung aller Arbeitsfelder wird die Leistung des Regionalmanagements durchweg als „gut“ eingestuft. Besonders positiv fällt das geleistete „Prozess- und Projektmanagement“ (Note 1,73) auf. Im Bereich „Beteiligung und Steuerung“ (Note 2,25) könnten sich die Befragten weitere Verbesserungen vorstellen. Gleiches gilt für den Beitrag des Regionalmanagements zur Verbesserung der „Attraktivität der Region“; diesbezüglich ist allerdings die eingeschränkte Möglichkeit zur Umsetzung eigener Projekte ebenso zu berücksichtigen wie die Langfristigkeit von Projektwirkungen.



Die Bewertung der einzelnen Arbeitsfelder zeigt erwartungsgemäß größere Abweichungen, die damit auch leichter als Diskussionsgrundlage für die Optimierung der bisherigen Leistungen herangezogen werden können.

### Beteiligung und Steuerung



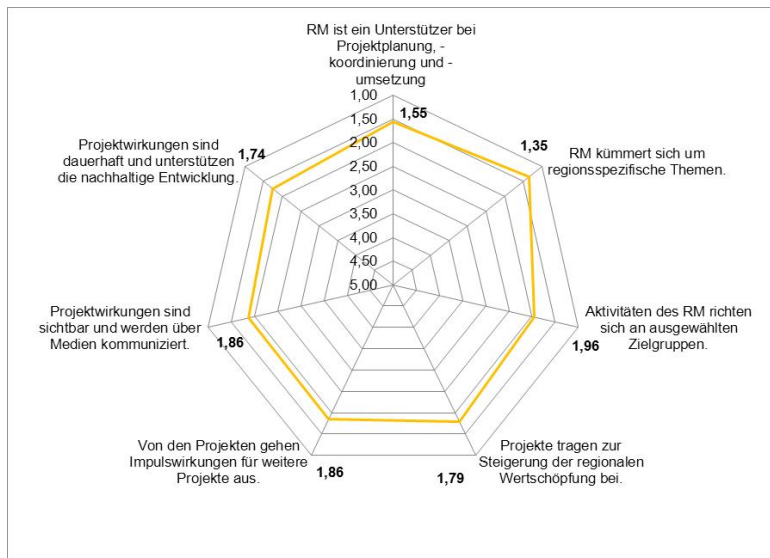
Bei der Einzelbetrachtung der Statements (Gesamtnote 2,25) wird vor allem bei der Information der Bevölkerung ein gewisser Verbesserungsbedarf deutlich (Note 2,73). Offensichtlich fühlen sich zwar die Projekt- und Netzwerkpartner des Regionalmanagements über dessen Aktivitäten gut informiert – was sich aus der engen Zusammenarbeit erklärt;

in der Bevölkerung werden dagegen Informationsdefizite bei der Frage nach den Aufgaben des Regionalmanagements erkennbar.

Die große Bedeutung engagierter regionaler Politiker für das Regionalmanagement wird von fast allen Interviewpartnern hervorgehoben (Note 1,98). Der Erfolg des Regionalmanagements wird zu großen Teilen auch dem Engagement dieser „Zugpferde“ zugeschrieben (Note 2,5). Eine (noch) intensivere Beteiligung der regionalen Wirtschaft wäre dagegen erwünscht. Diese Einschätzung deckt sich mit den Baseline-Erhebungen, wonach die Initiative für das Regionalmanagement selten aus der Wirtschaft kommt und Vertreter der Wirtschaft bisher auch nur selten eine Projektträgerschaft übernommen haben.

Dass die räumliche Verteilung von Ressourceneinsatz und Nutzengewinn (Note 2,28) gut bewertet wird entspricht auch den Aussagen vieler Befragter in der Intensiverhebung.

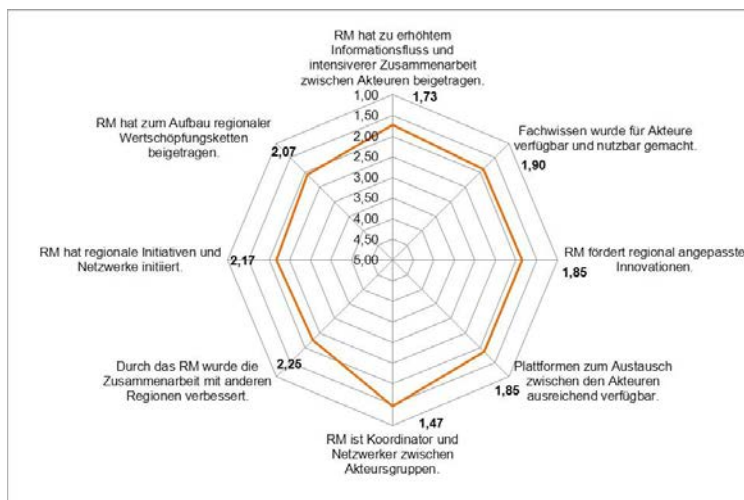
## Prozess- und Projektmanagement



Besonders positiv hervorgehoben wird der Eindruck, das Regionalmanagement kümmere sich um regionsspezifische Themen (Note 1,35) und sei ein wichtiger Unterstützer bei Projekten (Planung, Koordinierung und Umsetzung). Den Baseline- und Intensivbefragungen zufolge sehen sich die Regionalmanagements in der Tat als „Kümmerer“ für regionale Entwicklungsaufgaben. Die vom Regionalmanagement angestoßenen Projektwirkungen

sind in der Region sichtbar und werden über regionale Medien kommuniziert (Note 1,86). Von ihnen gehen offensichtlich Impulswirkungen für weitere regionale Projekte aus.

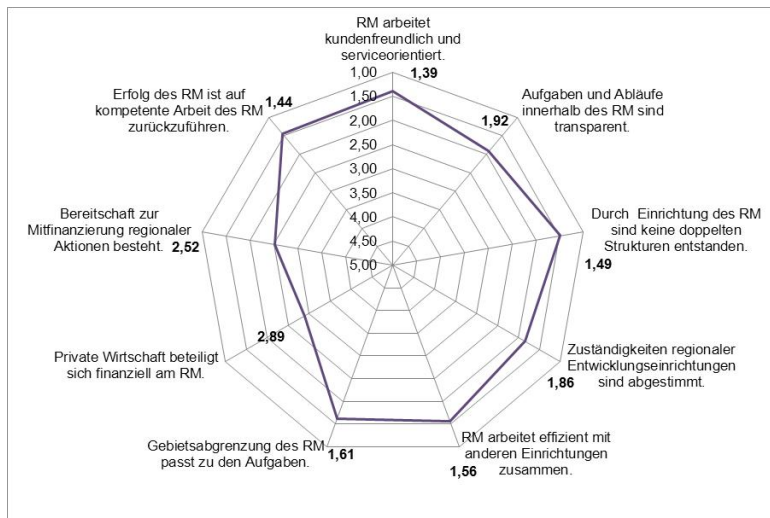
## Vernetzung und Know-how



Die entsprechenden Leistungen des Regionalmanagements werden durchweg sehr positiv bewertet. Das gilt für die Intensivierung von Informationsströmen ebenso wie für den Anstoß regional angepasster Innovationen oder Wertschöpfungsketten. Eine besondere Rolle spielt das Regionalmanagement als Koordinator zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen (Note 1,47). Die Netzwerkarbeit ist allerdings vorwiegend nach

innen gerichtet; eine engere Kooperation mit anderen Regionen steht weniger im Vordergrund (Note 2,25).

## Organisation und Finanzierung



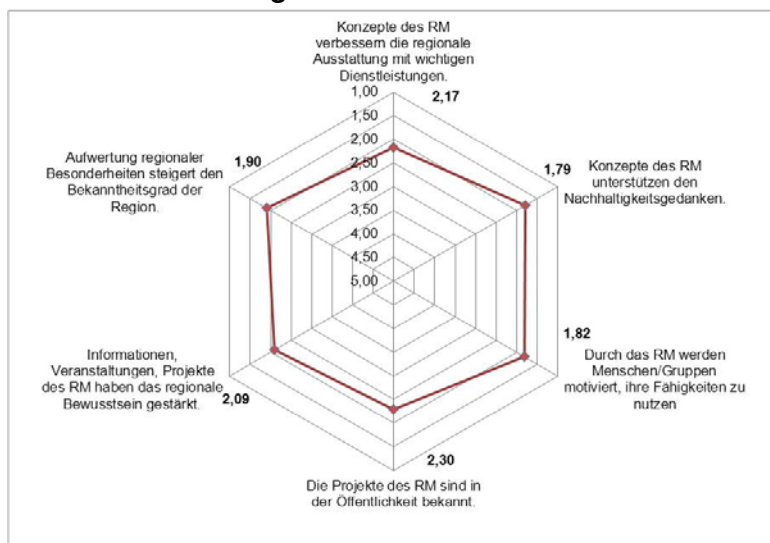
Die befragten Netzwerkpartner heben die starke Kunden- und Service-Orientierung des Regionalmanagements besonders hervor (Note 1,39) und betonen, dass der Erfolg des Managements der Kompetenz der Mitarbeiter zu verdanken ist (Note 1,44). Der hohe Zufriedenheitsgrad mit der Kundenorientierung wurde für eigenständig arbeitende Managements ebenso wie für Regionalmanagements in Kreisent-

wicklungsstellen (LRA) geäußert. Diese Einschätzung ist allerdings möglicherweise überbewertet, weil Partner aus der öffentlichen Verwaltung in der Befragung überrepräsentiert waren.

Die Einrichtung des Regionalmanagements wird von den Netzwerkpartnern kaum als Schaffung einer „Doppelstruktur“ verstanden, weil sich das Management in ihren Augen Aufgaben widmet, die von anderen Strukturen nicht oder nicht in gleicher Intensität aufgegriffen werden.

Deutlicher Verbesserungsbedarf wird – erneut – in der noch ausbaufähigen Unterstützung durch die regionale Wirtschaft gesehen (Note 2,9). Eine Bereitschaft zur Mitfinanzierung regionaler Aktionen besteht nur bedingt. Angesichts der Notwendigkeit zur Verstetigung des Regionalmanagements sollte diese Einschätzung als Aufforderung an das Regionalmanagement verstanden werden, Akteure der regionalen Wirtschaft noch stärker einzubinden.

## Attraktivität der Region



Den Einschätzungen der externen Partner zufolge hat die Arbeit der Regionalmanagements spürbar zur Verbesserung der Attraktivität der Regionen beigetragen (Gesamtnote 2,0). Verbesserungsbedarf wird insofern gesehen, als die Wirkung von Projekten zwar über die regionalen Medien kommuniziert werde, solche Informationen in der Öffentlichkeit trotzdem nur mittelmäßig bekannt seien (Note 2,3). Diese Ein-

schätzung unterstreicht die Notwendigkeit einer kontinuierlichen und qualitativ hochwertigen Öffentlichkeitsarbeit. Nur auf diesem Wege kann das Regionalmanagement zur Verbesserung des regionalen Image und einer Identitätsstärkung beitragen. Ein positiver Aspekt ist, dass die Konzepte des Regionalmanagements den Nachhaltigkeitsgedanken unterstützen.



Auch die von den Befragten identifizierte Steigerung des Bekanntheitsgrads der Region ist auf die Aktivitäten des Regionalmanagements zurückzuführen.

### Interpretation & Perspektiven

Die Einschätzung der befragten Kooperationspartner drückt ein hohes Maß an Zustimmung zu den wahrgenommenen Aufgaben der Regionalmanagements aus. Sowohl das Aufgreifen regionsspezifischer Themen in den Handlungskonzepten als auch der Anstoß und die Initiierung von Projekten werden hoch geschätzt. Die besondere Rolle des Regionalmanagements als Koordinator zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen und vor allem als wichtiger Unterstützer bei Projekten, insbesondere auch von Kooperationsprojekten mit einer Vielzahl an Akteuren, drückt den Mehrwert des Instruments aus.

Wenngleich ein hoher Zufriedenheitsgrad z.B. mit den Arbeitsmethoden und der daraus resultierenden Zielgruppen- und Kundenorientierung angegeben wurde, sollte das „weiche“ Instrument Regionalmanagement einem breiteren Akteurskreis in der regionalen Wirtschaft bekannt gemacht werden. Eine noch stärkere Einbindung regionaler Unternehmen in den Wirkungskreis des Regionalmanagements dürfte zugleich dazu beitragen, die Öffentlichkeit von den Vorteilen des Instruments für die Region zu überzeugen.

## 3.1 Wirksamkeit und Nutzen

Das Regionalmanagement als ergänzendes Instrument der Landesentwicklung soll durch den Aufbau fachübergreifender Netzwerke in den Landkreisen und kreisfreien Städten einen Beitrag zur Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit leisten. Durch die Netzwerke soll das vorhandene Potenzial in Teilregionen umfassender genutzt und deren eigenverantwortliche Entwicklung nachhaltig gestärkt werden. Ziel ist es, sowohl die Schwächen einer Region zu kompensieren als auch ihre Stärken zu sichern und weiter auszubauen. Regionalmanagements gestalten, ausgehend von gebietsspezifischen Handlungskonzepten, die Entwicklung durch nachhaltige Projekt- und kontinuierliche Netzwerkarbeit.<sup>27</sup> Sind solche Voraussetzungen wie Kontinuität und Nachhaltigkeit nicht oder nur mit Unterbrechung gewährleistet, erschwert dies die Entfaltung der potenziellen Wirkungen.

Die folgenden Erfahrungen zur Wirksamkeit und zum Nutzen des Regionalmanagements beziehen sich auf Angaben der Regionalmanagements sowie der Entscheider, die enger mit den Trägerstrukturen und der Funktionsweise des Regionalmanagements befasst sind.

Ein wesentlicher Aspekt bei der Bewertung von Wirksamkeit und Nutzen ist die Vorgabe in der Förderrichtlinie, Projekte im Handlungskonzept mit Evaluierungs-Indikatoren zu versehen. Die meisten Regionalmanagements halten dies für wenig zweckmäßig und sehen den Wert von Evaluationen, wie sie im Rahmen der EU-Strukturfondsförderung üblich sind, eher skeptisch. Sie begründen diese Bedenken mit der Tatsache, dass Regionalmanagements in erster Linie öffentliche bzw. qualitative Leistungen erbringen, die sich nicht, nur teilweise oder erst im längerfristigen Verlauf anhand quantitativer Indikatoren nachweisen lassen. Diese Argumentation ist durchaus stichhaltig. Insofern sollten bei der Bewertung von Leistungen des Regionalmanagements weniger quantifizierbare Indikatoren mit Bezug z.B.

<sup>27</sup> Dieser Zusammenhang wurde bereits in der Interventionslogik (Abbildung 3) skizziert. Dabei wurde Bezug genommen auf spezifische Leistungsbausteine des Regionalmanagements, die erst bei synergetischem Zusammenspiel als wirksame „Leistungskette“ zum Entstehen eines Mehrwerts für die Region beitragen können.

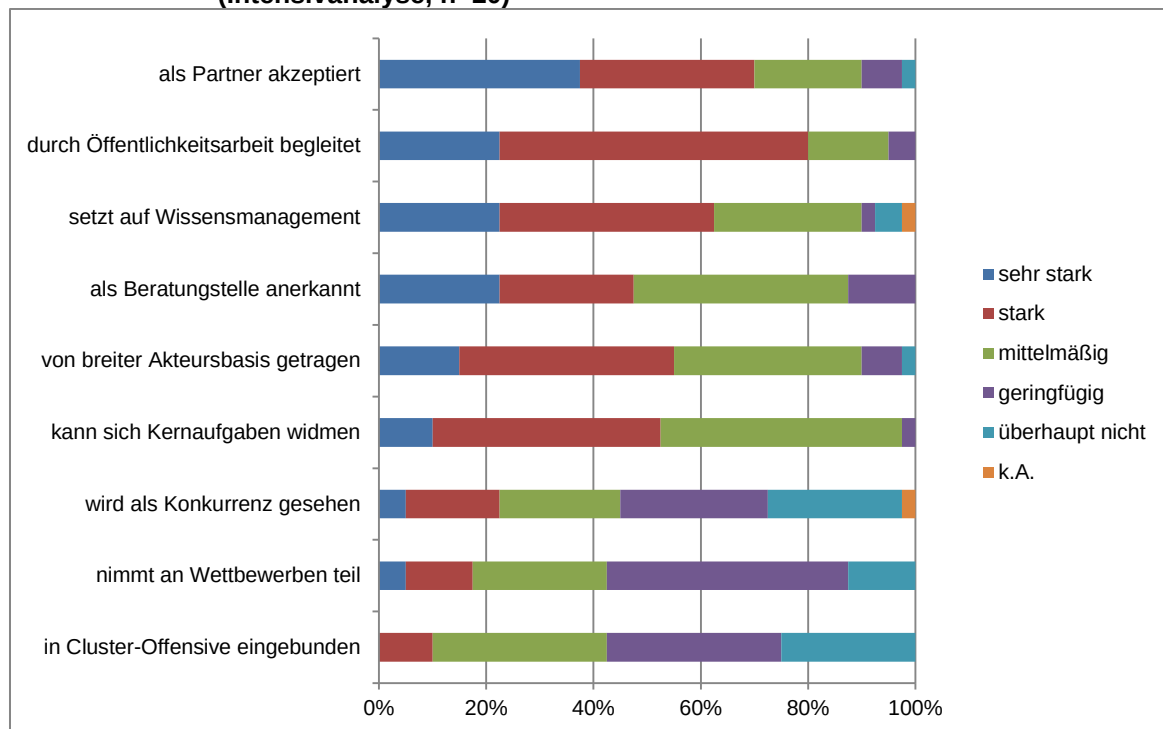
zum Arbeitsmarkt (Arbeitsplätze) oder zur regionalen Wertschöpfung im Vordergrund stehen; wichtig wäre es, (auch) einen qualitativen Bewertungsrahmen abzustimmen, der die Identifizierung von Änderungen im Bereich der „weichen“ Standortfaktoren erlaubt: Intensität der regionalen Zusammenarbeit, Bildung von bereichsübergreifenden Netzwerken (z.B. Schulen – Hochschulen – regionale Wirtschaft), Verbesserung des Gründer- und Innovationsklimas, Beschleunigung des Informations- und Erfahrungstransfers usw. Methoden zur qualitativen Bewertung solcher Veränderungen wurden im Rahmen der Leader-Evaluationen entwickelt. Sie könnten – z.B. auch als vereinfachte Selbstevaluation – an die Ansprüche des Regionalmanagements angepasst werden.

### **Regionalmanagement schafft Akzeptanz durch sektorübergreifende Zusammenarbeit und gemeinsame Aktionen**

In ihrer Selbsteinschätzung stellen die Regionalmanager heraus, dass sie in ihrer Managementfunktion in der Region als Partner wahrgenommen und akzeptiert würden (vgl. Abbildung 27). Wirksame Ansätze dazu seien ein umfangreiches zielgruppenorientiertes Wissensmanagement und eine intensive Öffentlichkeitsarbeit. Wie vorstehend gezeigt wurde, ist der Anspruch der Öffentlichkeit auf breite Information allerdings noch nicht umfassend erfüllt.

Akzeptanzfördernd wirken außerdem Beratungsleistungen, etwa im Bereich Projektentwicklung, Antragstellung oder bei der Fördermittelakquise. Dabei ist positiv zu werten, dass das Regionalmanagement in mehr als drei Viertel der Fälle nicht als Konkurrenz zu bestehenden Institutionen gesehen wird.

**Abbildung 27: Eigenbewertung und Akzeptanz der Arbeit des Regionalmanagements (Intensivanalyse, n=20)**



Ihrer Selbsteinschätzung zufolge kann sich etwa die Hälfte der befragten Regionalmanager nicht in vollem Umfang seinen Kernaufgaben widmen. Dies deutet auf eine teilweise ungenügende Abgrenzung der Aufgabenfelder oder darauf hin, dass dem Regionalmanagement auch Arbeitsaufträge erteilt werden, die der Umsetzung des Handlungskonzepts eher fern sind. Auch der hohe Umfang an Umsetzungsaufgaben bei der Realisierung der häufig sehr



umfassenden Handlungskonzepte verstärkt diese Wahrnehmung. Offensichtlich richten sich gerade nach der Einrichtung neuer Personalstellen oft hohe Erwartungen an das Regionalmanagement, die sich aus dem Handlungskonzept so nicht ableiten lassen.

Um die Wirksamkeit von Management-Aktivitäten einschätzen zu können, wurden in der Baseline-Analyse Wirkungsdimensionen vorgegeben und in 17 Statements für eine qualitative Bewertung operationalisiert (vgl. Abbildung 28). In einigen Regionen werden die Wirkungen von den Regionalmanagern noch als „geringfügig“ eingeschätzt, weil die Managements noch „jung“ und folglich noch keine signifikanten Wirkungen ihrer Arbeit erkennbar sind.

Die von den Regionalmanagern selbst wahrgenommenen Wirkungen ihrer Arbeit sind in hohem Maße qualitativer Natur. Im Vordergrund stehen das Zusammenführen von Akteuren verschiedener Sektoren (85 %) und die Erschließung und Koordinierung von neuen Förderquellen (71 %). An dritter Stelle folgen die Initiierung neuer Wertschöpfungsketten und -partnerschaften und die Anbahnung neuer Formen der Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Akteursgruppen. Bedauerlich ist, dass die Regionalmanagements bisher in den wenigsten Fällen in die Cluster-Initiative (Säule I) eingebunden wurden. Die Cluster nehmen von sich aus keinerlei Bezug zu den Regionalmanagements; diese können deshalb auch nur selten von Cluster-Aktivitäten profitieren.

Über die Einflussnahme auf die wirtschaftlichen Standortbedingungen hinaus tragen die Aktionen der Regionalmanagements dazu bei, die Regionen für die Einwohner attraktiver zu gestalten. Das betrifft die Verbesserung des Dienstleistungsangebots ebenso wie die Durchführung von Image-Aktionen zur Erhöhung des regionalen Bekanntheitsgrades. Allerdings führen solche Maßnahmen nicht unmittelbar zu einer Verbesserung der Bedingungen im Lebensumfeld (Natur, Verkehr, Erreichbarkeit).

Auch zu einer Festigung des Zusammenhalts in der Bevölkerung durch (soziale oder auch ökologische etc.) Projekte sowie auf den Erhalt oder die Schaffung von Erwerbsmöglichkeiten (20 %) trägt der Befragung zufolge das Regionalmanagement nur geringfügig bis überhaupt nicht bei. Das liegt auch daran, dass Projekte in diesen Bereichen eher in die Zuständigkeit der staatlichen Regionalplanung, des Regionalmarketings, der Wirtschaftsförderung oder von Naturschutzverbänden fallen.

Welche Wirkungen des Regionalmanagements in welcher Intensität von den Einwohnern der Regionen tatsächlich wahrgenommen werden, lässt sich ohne breit angelegte Befragungen nicht sicher beantworten. Unter Effizienzgesichtspunkten wurde diese Frage an die Regionalmanagements selbst gestellt (Baseline-Befragung). Sie sollten angeben, wie ihre Leistungen von außen gesehen und welche Leistungen am engsten mit der Tätigkeit des Regionalmanagements in Verbindung gebracht werden. Das Resultat ist in Abbildung 28 dargestellt. Die Ergebnisse ergänzen die Einschätzungen der Netzwerk- und Kooperationspartner (vgl. Kapitel 3.7).

Im Vordergrund stehen zwei Wirkungsbereiche:

- Wirtschaftsnahе Wirkungen: Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten, Verbesserung von Dienstleistungsangeboten, Aufwertung regionaler Produkte, Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit, Erschließung neuer Einkommensquellen, aber auch die Initiierung neuer Partnerschaften und Netzwerke;
- Soziale Wirkungen: Verbesserung der Lebensumfeld-Bedingungen, Festigung des intraregionalen Zusammenhalts, Aufwertung kultureller Potenziale, Aktivierung von erhöhtem Bürgerengagement.

**Abbildung 28: Wirkungen des Regionalmanagements aus der Sicht der Regionalmanager (Baseline-Analyse, n=40)**



Der starke Fokus auf der Verbesserung qualitativer Standortfaktoren zeigt sich darin, dass die Arbeit des Regionalmanagements offensichtlich nur wenig zur Ausweitung der regionalen Beschäftigung und zur Verringerung intraregionaler Einkommensunterschiede beitragen konnte. Hierfür fehlen ihm allerdings auch die erforderlichen Projektmittel.

### **Günstige Relation von Nutzen und Kosten**

Aufgrund seines nicht-investiven Charakters können vom Regionalmanagement keine hohen ökonomischen Multiplikatorwirkungen erwartet werden. Dies bleibt Maßnahmen der regionalen Wirtschaftsförderung oder investiven Projekten z.B. im Rahmen der EFRE- und ELER-Förderung vorbehalten. Eine Gegenüberstellung von Nutzen und Kosten erfordert deshalb die Erweiterung des Nutzenbegriffs auf qualitative Aspekte, wie z.B. auf Sensibilisierungs-, Anreiz- und Impuls-Wirkungen, etwa für die Anbahnung von Kooperationen und den Aufbau von Image-Profilen, wie sie in der Interventionslogik skizziert wurden (vgl. Abbildung 3).

In einer ökonomisch angelegten Kosten-Nutzen-Analyse wären solche Leistungen mit Ersatzwerten zu belegen, die z.B. ausdrücken, welche (ökonomischen) Einschränkungen eine Region hätte, müsste sie auf die vom Regionalmanagement geschaffenen Leistungen verzichten. Auf eine solche komplexe Nutzenbewertung wird an dieser Stelle verzichtet, weil allein die Gegenüberstellung der (bescheidenen) Kosten für das Regionalmanagement auf der einen und der Vielzahl an regionsspezifischen Projekten auf der anderen Seite eine günstige Kosten-Nutzen-Relation vermuten lässt. Zudem hängt die Einschätzung von Nutzen sehr stark vom jeweiligen Betrachter (Bewerter) ab und differiert entsprechend.<sup>28</sup>

Insbesondere nach Einschätzung der „Entscheider“ fällt das Nutzen-Kosten-Verhältnis in fast allen Regionen positiv aus. Auf der Kosten-Seite stehen im Wesentlichen die Personalkosten und allgemeinen Sachkosten, die leicht zu quantifizieren sind. Hinter dem Nutzen verbergen sich vielfältige qualitative Zusammenhänge, die aus der Sicht der Regionalmanager in folgende Kategorien eingeteilt werden können:

- Ingangsetzung und Anschub zusätzlicher Aktionen, die ohne Regionalmanagement nicht realisiert würden;
- Kommunale Einspareffekte – Einsparung öffentlicher Verwaltungskosten durch Tätigkeit des Regionalmanagements;
- Beschleunigung von Informationen und Erfahrungstransfer;
- Mobilisierung privater Investitionen;
- Akquisition zusätzlicher Finanzmittel, Erschließung von Fördermöglichkeiten (z.B. Leader, INTERREG, Wettbewerbe);
- Vernetzung von Akteuren und Aufbau themenbezogener Kooperationen;
- Ingangsetzung eigenständiger Initiativen;
- Profilierung der Region und Steigerung der regionalen Identität (über regionale Marken); Beitrag zur Bewusstseinsbildung für regionale Ressourcen und Potenziale;
- Verbesserte Kooperationen im Stadt-Umland-Bereich.

<sup>28</sup> Dabei können einzelwirtschaftliche und gesamtwirtschaftliche Nutzendimensionen, die auch soziale Verteilungswirkungen berücksichtigen, unterschieden werden. Zur Bewertung des Nutzens müssen dabei diverse Nutzergruppen und deren jeweilige Nutzenkategorien beachtet werden. Schwierig dabei ist vor allem die Unterscheidung zwischen Gemeinwohl-Nutzen für die Bevölkerung, spezifischem Nutzen für ausgewählte Wirtschaftsakteure oder Projektträger sowie den Nutzen für Arbeits- und Entscheidungsebenen durch „capacity building“, „good governance“ usw.

Solche Aktivitäten können nur langfristig Früchte tragen. Wie intensiv sie in die Regionen hineinwirken, hängt ganz erheblich vom Engagement und der „Schlagkraft“ der regionalen Managementstellen ab, außerdem von der Akzeptanz ihrer Arbeit bei den regionalen Akteuren. Liegt der Arbeitsschwerpunkt mehr auf Wirtschafts- und Innovationsförderung (Ideengenerierung), wird ein andersartiger Nutzen erreicht, als wenn "verwaltungsnahe" Schwerpunkte gesetzt werden. Auch die persönlichen Kompetenzprofile der Regionalmanager spielen eine Rolle.

Wenngleich einige Entscheider zugeben, dass die Aufgaben eines Regionalmanagements auch von anderen Stellen (z.B. anderen Abteilungen des Landratsamtes) übernommen werden könnten, sind sie i.d.R. von der Herangehensweise und der Aufstellung des Regionalmanagements überzeugt. Regionalmanagement bündelt vorhandene Ressourcen und vernetzt Akteure und Prozesse. Es berät, beteiligt und begleitet Ideengeber und Projektträger. Methodisches Wissen, spezielles Finanzierungs- und Förder-Knowhow sowie die starke Umsetzungsorientierung über Projekte, auch gemeinsam mit Privatakteuren und Unternehmen, sind entscheidende Vorzüge, die regionale Potenziale in Wert setzen helfen und dadurch den Nutzen des Instruments begründen. Andere Abteilungen oder Sachgebiete könnten die dafür nötigen zeitlichen und personellen Ressourcen nicht liefern. Allerdings machen die Ausführungen der Regionalmanager selbst auch deutlich, dass von ihnen – auch aufgrund ihrer methodischen Erfahrungen – häufig mehr an Leistungen erwartet wird als sie mit ihren begrenzten Kapazitäten zu leisten im Stande sind. Diese Diskrepanzen ließen sich durch präzisere Tätigkeitsbeschreibungen und eine effiziente Arbeitsteilung zwischen verschiedenen regionalen Managementstellen (Regionalmanagement, LAG-Management, Wirtschaftsförderung usw.) vermeiden.

Die meisten Entscheider erwarten vom Regionalmanagement einen Beitrag zur Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit. Darunter fallen vor allem der Umfang der Akquise von Fördermitteln und die daraus folgenden Aktionen. Diesem Anspruch können die Regionalmanagements bisher nur teilweise genügen. Ein Beitrag zur Nachhaltigkeit wird vor allem mit der Etablierung von Projektgruppen und der Verstetigung der Einrichtung „Regionalmanagement“ in Verbindung gebracht. Auch bei dieser Einschätzung spielt die Kontinuität und Dauer der Regionalmanagements eine wichtige Rolle.

### **Dauerthema „Verstetigung“**

Ein zentrales Thema in allen Regionalmanagements ist die Verstetigung ihrer Arbeit. Das betrifft die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen für die Fortführung der begonnenen Prozesse, die längerfristige institutionelle Aufstellung sowie die Organisation der Entwicklungsarbeit im Verbund mit anderen Institutionen. Dabei spielt bei den „jüngeren“ Regionalmanagements die Fortsetzung der Förderung eine große Rolle, um zumindest die begonnenen Aktivitäten in der zweiten Periode (bis zum fünften Förderjahr) fortführen zu können.

Mitte 2012 hatten nur etwa 40% der befragten Regionalmanagements ein langfristig angelegtes "Organisations- und Geschäftskonzept". Dies war sicher von jüngeren Regionalmanagements zum Zeitpunkt der Bewertung noch nicht zu erwarten. Es fällt jedoch auf, dass auch in einer Reihe „erfahrener“ Regionalmanagements eine frühzeitige Beschäftigung mit dem Thema „Verstetigung“ fehlt bzw. dieses Thema erst dann diskutiert wird, wenn das Ende einer Förderphase bevorsteht.

Ansätze zur Verstetigung bieten sich in vielfältiger Art:

- Durch Fortschreibung der Handlungskonzepte und die Besetzung von querschnittsorientierten Handlungsfeldern, die dauerhaft zu bearbeiten sind (Bildung und Arbeitsmarkt, regionale Wertschöpfungsketten, Image usw.);
- Durch Entfristung von zeitlich befristeten Arbeitsverträgen und Bereitstellung von kommunal finanzierten Dauerstellen;
- Durch Bündelung unterschiedlicher Managementstellen zu einer schlagkräftigen „Entwicklungseinheit“ mit eigener Akquise-Kompetenz;
- Durch Bereitstellung von Haushaltsmitteln der Gebietskörperschaften, um zumindest kleinere Projekte auch selbst umsetzen zu können.

Die Einbettung des Regionalmanagements in bestehende oder neu zu schaffende Kreisentwicklungsstrukturen scheint ein gängiger Verstetigungsansatz zu sein. In manchen Regionen ist das Regionalmanagement bereits integraler Teil einer ähnlichen Abteilung, die für Aufgaben der Kreis- und Strukturentwicklung zuständig ist. Häufig erfolgt die Integration auch durch Umorganisationen in der Kreisverwaltung, alternativ auch durch Gründung eigener Entwicklungsgesellschaften bzw. -agenturen. In einigen Fällen koordiniert das Regionalmanagement die Leader-Aktionsgruppen (aus denen es häufig entstand) und dient nun als deren Management- und Arbeitsebene.

### Interpretation & Perspektiven

Die Wirkungen des Regionalmanagements sind überwiegend qualitativer Art und lassen sich deshalb mit „konventionellen“ Bewertungsmethoden, wie sie etwa die EU-Strukturfonds verlangen, kaum messen. Ausgehend von Leistungen wie Sensibilisierungs-, Konsultations- und Kooperationsmaßnahmen trägt das Regionalmanagement in der Mehrzahl der untersuchten Regionen zum Aufbau von Netzwerken und zur Durchführung konzeptbasierter Projekte in regionsspezifischen Handlungskorridoren bei. Damit ist das RM ein wirksames Instrument zur Realisierung gemeinsamer regionaler Ziele. Diese Funktion kann umso besser wahrgenommen werden, je günstiger die Bedingungen für das Regionalmanagement sind. Dazu zählen personelle und finanzielle Kontinuität, eine Unterstützerstruktur in Politik und Verwaltung sowie hohe Umsetzungskompetenz zur Profilierung der Region. Dennoch bleibt eine „Wirkungslücke“ bei der vollständigen Erfassung des Nutzens von Regionalmanagements, insbesondere im Hinblick auf die Beurteilung des Beitrags zur Verbesserung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit (vgl. Abbildung 3).

Umso wichtiger wäre es, einen entsprechend angepassten Bewertungsrahmen zu entwickeln, der die Leistungsbausteine des Regionalmanagements aufgreift und weniger physische Indikatoren von laufenden Vorhaben betont. Dessen Anwendung würde es den Trägern des Regionalmanagements auch erlauben, Effekte und Wirksamkeit des Instruments adäquater zu kommunizieren. Zugleich könnte so die Akzeptanz der Arbeit des Regionalmanagements in der Öffentlichkeit erhöht und die Bereitstellung notwendiger Ressourcen erleichtert werden. Um ein nachhaltig hohes Leistungsniveau des Regionalmanagements zu sichern, könnte die Vergabe von Finanzmitteln im Rahmen einer Mittelreserve auch an die Vorlage von Evaluationsergebnissen geknüpft werden. Als Voraussetzung dafür sollte den Regionalmanagements mehr Zeit für die Selbstreflexion und Selbstevaluation eingeräumt werden.

Eine Selbstevaluation könnte beispielsweise im Rahmen sogenannter Fokus-Gruppen<sup>29</sup> erfolgen. Selbstevaluation und die Steuerung über Ziele, die zuvor mit Wirtschafts- und Sozialpartnern abgestimmt wurden, bedingen sich gegenseitig. Monitoring- und Evaluierungsergebnisse können dadurch ein noch wichtigeres Instrument werden, um Stärken ebenso wie Handlungsbedarfe zu identifizieren. Im Grunde entspricht dieses Vorgehen den Vorgaben in den künftigen Regionalentwicklungsprogrammen. Zu bedenken ist nicht zuletzt, dass kritische Selbstreflexion und die Vorlage von Evaluierungsergebnisse auch als Legitimationsgrundlage gegenüber Landräten, Regierungen und dem Ministerium herangezogen werden können.

Davon unabhängig wäre zu prüfen, ob eine Intensivierung der Koordination zwischen der ersten und der zweiten Säule der Allianz Bayern Innovativ möglich ist, um stärkere regionale Impulse zu setzen. Sofern sich dazu Ansätze bieten, sollte zumindest in einigen Modellregionen versucht werden, eine engere Zusammenarbeit zwischen beiden Strategieansätzen auf den Weg zu bringen. Dafür eignen sich insbesondere größere, möglicherweise landkreisübergreifende Regionalmanagements mit längerer Erfahrung.

<sup>29</sup> Einer kleinen Gruppe, die dem Regionalmanagement nahe steht, werden verschiedene Aspekte und Statements zur Arbeit des Regionalmanagements vorgelegt, die diese dann bspw. auf einer Skala bewerten sollen (vgl. Befragung der Netzwerk- und Kooperationspartner im Rahmen der vorliegenden Evaluation). Ziel der Fokus-Gruppen ist es, über die Statements zu einem kritischen Gespräch über die entsprechenden Themen zu kommen und einen Handlungsbedarf abzuleiten. Weitere Informationen, vgl. z.B.: <http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/service/veranstaltungen/dvs-archiv/2012/euregia-2012/dokumentation/>



## 4. Europäische Vergleichsanalyse

### 4.1 Zweck und Anlage der Vergleichsanalyse

Das Instrument „Regionalmanagement“ ist das Ergebnis langjähriger Bemühungen, unter Verwendung neuer methodischer Ansätze die Entwicklung ländlicher Regionen systematischer zu organisieren. Ursprünge finden sich sowohl in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit als auch in europäischen Ländern mit unterschiedlichen staatlichen Lenkungssystemen (zentral – dezentral). In allen Fällen geht es darum, in Ergänzung zur staatlichen Planungs- und Infrastrukturpolitik und mit engem Bezug zu den spezifischen Verhältnissen regionale Potenziale stärker in Wert zu setzen und Entwicklungs-Ressourcen zielorientiert zu bündeln.

In der praktischen Umsetzung des Instruments „Regionalmanagement“ zeigen sich auf europäischer Ebene deutliche Unterschiede. Das liegt einmal daran, dass die Einrichtung von Regionalmanagements als unmittelbarer Fördergegenstand in der EU-Strukturfondspolitik bisher keine größere Rolle gespielt hat, eine „europäische Homogenisierung“ des Instruments deshalb nicht stattgefunden hat. Außerdem sind u.a. folgende Hintergründe von Bedeutung:

- International unterschiedlich ausgeprägte politische Bereitschaft, Teilräumen (Regionen) eigenständige Gestaltungsspielräume einzuräumen;
- Unterschiedliche finanzielle Kapazitäten der jeweiligen Gebietskörperschaften zur Finanzierung des Regionalmanagements und davon angestoßener Projekte;
- Unterschiedliche Ausstattung der Länder mit staatlichen Planungs- und Entwicklungsinstitutionen.

Insoweit ist eine beträchtliche Vielfalt an Regionalmanagement-Ansätzen entstanden, immer ausgerichtet auf die Verhältnisse im jeweiligen Land und angereichert mit den Ergebnissen von zum Teil jahrzehntelangen Lernprozessen in der praktischen Umsetzung. Aus der näheren Analyse solcher Entwicklungspfade lassen sich Erkenntnisse ableiten, die auch für die künftige Gestaltung des Regionalmanagements in Bayern von Bedeutung sein könnten. Deshalb wird die Evaluation der bayerischen Regionalmanagements in den Abschnitten 1 bis 3 um die Analyse von Regionalmanagements aus insgesamt vier europäischen Ländern ergänzt: Österreich, Schweiz, Finnland und Polen. Die Auswahl erfolgte anhand folgender Kriterien:

- Österreich und Schweiz: Beispiele mit ähnlichen Organisationsprinzipien (Föderalismus) und langjährigen Erfahrungen mit regionalen Steuerungsmodellen; beide Länder sind, gemessen an den wirtschaftlichen, sozialen und politischen Umfeldbedingungen, am ehesten mit den Verhältnissen in Bayern vergleichbar;
- Polen: Beispiel aus einem neuen EU-Mitgliedsstaat mit noch „jungen“ Erfahrungen; Das System des Regionalmanagements ist hier (im Vergleich zu anderen Beitrittsländern) am weitesten fortgeschritten. Die Landesgröße ist mit der Deutschlands annähernd vergleichbar.
- Finnland: Beispiel aus einem skandinavischen Staat, in dem das Regionalmanagement sehr gut entwickelt ist und eine ausgesprochen hohe Bedeutung für die Entwicklung und Versorgung der meist dünn besiedelten Landesteile hat, weil es auch umfangreiche staatliche Aufgaben wahrnimmt.

In allen vier Ländern sind überdies kürzlich Reformen des Regionalmanagement-Systems durchgeführt worden, um mehr Transparenz und eine höhere Effizienz zu erreichen.

Die Vergleichsanalyse stützt sich auf Studien und Erfahrungsberichte zum Regionalmanagement aus den jeweiligen Ländern, außerdem auf Evaluationsergebnisse und grundlegende Dokumente auf EU-Ebene. In den folgenden Länderanalysen werden zunächst jeweils die allgemeine Situation des Landes und dessen regionale Strukturen dargestellt; danach erfolgt eine Beschreibung von Entwicklung undzeitigem Stand des Regionalmanagements. Am Schluss wird abgewogen, ob Erfahrungen in Teilbereichen grundsätzlich auf bayerische Verhältnisse übertragen werden könnten.

Schlussfolgerungen aus den Länderanalysen, die sich auf die „Erfolgsvoraussetzungen“ für funktionierende Regionalmanagements beziehen, runden die Vergleichsanalyse ab. Dabei wird sehr wohl berücksichtigt, dass angesichts der historischen und strukturellen Eigenarten jedes Landes eine generelle Übertragbarkeit von Erfolgsfaktoren kaum möglich ist.

## 4.2 Länderbeispiel Österreich

Österreich hat rund 8 Mio. Einwohner und 9 Bundesländer. Die Geschichte des Regionalmanagements begann bereits in den 1970er Jahren, wurde jedoch erst nach dem Beitritt zur Europäischen Union 1995 auf breiter Basis institutionalisiert. Ursprünglich war das Bundeskanzleramt (BKA) unterstützendes Mitglied im Aufbau einer flächendeckenden Regionalmanagementstruktur. Diese wurde bald von den Bundesländern übernommen und das BKA zog sich aus der Rolle des Mitentscheiders zurück. Die Aufgaben der Regionalmanagements waren je nach Region unterschiedlich. Dennoch gibt es Zieldefinitionen, die in allen Regionalmanagements eine Basis bilden:

- Vernetzung lokaler und regionaler Akteure;
- Unterstützung bei der regionalen Projektentwicklung;
- Umfassende Beratung zu Fördermöglichkeiten (regionale, nationale, europäische).

Im Laufe der letzten 17 Jahre wurde die Abstimmung zwischen den EU-geförderten Initiativen und Programmen ein wesentliches Thema. Die insgesamt 45 Regionalmanagementbüros in Österreich sind seit langem etablierte Einrichtungen der Regionalentwicklung, die nicht primär von EU-Mitteln abhängig bzw. an diese gekoppelt sind. Vielmehr sind EU-Finanzierungsmittel Instrumente zur Umsetzung der Regionalentwicklungsziele. Dennoch haben sich durch die strukturellen Vorgaben der EU und Österreichs Doppelstrukturen gebildet.

In einigen Bundesländern ist derzeit eine Reform der Regionalmanagementbüros im Gange bzw. bereits abgeschlossen. Anlass dafür war die Notwendigkeit, die Verwendung der öffentlichen Mittel effizienter zu gestalten und die Aufgaben des Regionalmanagements enger an die Länderstrategien heranzuführen.

In Österreich sind die Regionalmanagementbüros unterschiedlich organisiert. Vier Bundesländer haben auf Landesebene zentrale Strukturen mit Personalhoheit eingerichtet:

- Regionalmanagement Burgenland (Gründung: 1995);
- Regionalmanagement Niederösterreich (Gründung: 2004);
- Regionalmanagement Oberösterreich (Gründung: 2005);
- Regionalmanagement Kärnten (Gründung: 2006).

Dagegen sind in drei Bundesländern RM-Einrichtungen mit Personalhoheit in Regionalvereinen etabliert:

- Salzburg;
- Steiermark (Gründung 1995, 1996, 2000);
- Vorarlberg.

Eine Mischform gibt es seit 2006 in Tirol mit der sogenannten Servicestelle Tirol.<sup>30</sup>

### **Regionalmanagementreform Steiermark**

Die Steiermark mit rund einer Million Einwohnern hat bereits begonnen, Doppelstrukturen und Parallelverfahren zu vereinfachen. Regionalmanagement-Strukturen gibt es hier seit 1995. Sie haben sich aus bottom up-Prozessen entwickelt, waren jedoch nicht flächendeckend verankert. Die im Laufe von Jahrzehnten entwickelten Regionalmanagements bestehen als Vereine und existierten in vielen Regionen parallel zu den LAGs, den Sozial- und Wirtschaftsagenturen (Bezirksebene) und den Tourismusvereinen (Gemeindeebene).

Die Aufgaben des Regionalmanagements (Vernetzung lokaler und regionaler Akteure, regionale Projektentwicklung, umfassende Beratung der Fördermöglichkeiten in der Region) wurden mit unterschiedlicher Intensität und Qualität zum Teil auf Bezirksebene und zum Teil über mehrere Bezirke hinweg durchgeführt. Viele regionale Aufgaben wurden von der mittelbaren Bundes- und Landesverwaltung, den Bezirkshauptmannschaften, verwaltungstechnisch übernommen (Beschäftigungspakt, regionale Leitbilder etc.).

Die Steiermark hat angesichts der unterschiedlichen Rechtsformen und Qualitäten der RM-Büros einen Reformprozess mit dem Ziel eingeleitet, eine einheitliche Struktur, eine verbesserte Rechtsform und eine verstärkte Eigenverantwortung der Regionen zu erreichen.

Zur Unterstützung des Reformprozesses wurde von der Landesregierung das Projekt Regionext 2009 ins Leben gerufen. Im Rahmen des Projektes erfolgt eine Analyse der bestehenden Regionalentwicklungsstrukturen. Ziel ist es, die prognostizierte demographische Entwicklung in peripheren Landesteilen zumindest abzuschwächen und zukunftsfähige Strukturen für gefährdete Räume zu schaffen, Teilräume zu stärken und Gemeindeaufgaben kooperativ zu erledigen.<sup>31</sup> Dazu sind vier wesentliche Schwerpunkte für die künftige Regionalentwicklung vorgegeben worden:

- Thematische und strukturelle Bündelung der entwicklungspolitischen Aktivitäten auf kommunaler, regionaler und Landesebene;
- Breite regionale Verankerung mit mehr Eigenverantwortung und Engagement;
- Erhaltung attraktiver Lebensräume für die Bevölkerung;
- Höhere Wettbewerbsfähigkeit durch Nutzung der regionalen Potenziale.

Im Rahmen des Projektes Regionext wurden die sieben steirischen Regionen neu definiert, unter Berücksichtigung der historisch gewachsenen Räume (Topografie, Gebietszugehörigkeit, Wirtschaftsstruktur s.u.). Einzig die Region Südoststeiermark wurde neu gegründet. Die

<sup>30</sup> Becker K. (2010), Regionalmanagement Österreich (2010), Einheit In der Vielfalt, Vorstellung der Regionalmanagementstrukturen, Karl G. Becker Obmann Verein Regionalmanagement Österreich, 15. April 2010, [www.rm-austria.at](http://www.rm-austria.at).

<sup>31</sup> Vgl. Land Steiermark (2012), Regionext, Eine Heimat mit Zukunft braucht starke Regionen und Kleinregionen <http://www.raumplanung.steiermark.at/cms/ziel/47821580/DE/>.

Bestätigung der Regionen erfolgte durch Beschluss der jeweiligen Gemeindevertreter. Jedes der sieben Regionalmanagements ist für die Vernetzung der Akteure, die Erstellung der Regionalentwicklungsleitbilder und als Vertreter des Landes für die Förderberatung zuständig.

**Abbildung 29: Regionen der Steiermark**



Quelle: Land Steiermark, <http://www.raumplanung.steiermark.at>

Neben der Neudefinition der Regionen wurden im Rahmen von Regionext folgende Beschlüsse gefasst:

- Beschluss der Leitfäden "Kleinregion" und "Regionalstruktur" durch die Steiermärkische Landesregierung;
- Beschluss der Novelle des Steiermärkischen Raumordnungsgesetzes, der Gemeindeordnung sowie des Gemeindeverbandsorganisationsgesetzes durch den Landtag.

Mit der Verordnung der Steiermärkischen Landesregierung vom 06.07.2009 zum Erlass des Landesentwicklungsprogramms 2009 wurden die folgenden sieben Regionen bestätigt:

**Tabelle 5: Regionen der Steiermark 2009**

| Regionen                | Bezirke                             | Einwohner | Besondere Gemeinsamkeiten                                                           |
|-------------------------|-------------------------------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| Liezen                  | Liezen                              | 79.814    | Stark von Wintertourismus geprägt, Hochgebirge, geringer Bevölkerungsrückgang       |
| Obersteiermark Ost      | Bruck a.d.Mur, Leoben, Mürzzuschlag | 165.811   | Mittel- bis Hochgebirge, Mürztal, Industriestandort, Bevölkerungsrückgang           |
| Obersteiermark West     | Murtal, Murau                       | 103.504   | Mittel- bis Hochgebirge, Murtal, strukturell schwach, LW, Tourismus, Kleinindustrie |
| Oststeiermark           | Weiz, Fürstenfeld, Hartberg         | 177.053   | Voralpenland, Tourismus, Kleinindustrie, LW, teilweise Bevölkerungszuwachs          |
| Südoststeiermark        | Feldbach, Radkersburg               | 89.957    | Voralpenland, Tourismus, Kleinindustrie, Landwirtschaft                             |
| Südweststeiermark       | Leibnitz, Deutschlandsberg          | 138.140   | Wein- und Erholungstourismus, Bevölkerungszuwachs                                   |
| Steirischer Zentralraum | Stadt Graz, Voitsberg, Graz-Umland  | 456.335   | Grazer Becken, Wirtschaftszentrum der Steiermark, Bevölkerungszuwachs               |

Quelle: <http://www.raumplanung.steiermark.at/cms/ziel/146052/DE/>.

Die diesbezügliche Novelle des Steirischen Raumordnungsgesetzes trat am 1.1.2012 in Kraft und eröffnet den Regionsvorständen die Möglichkeit zur Gründung von Gesellschaften und macht die Regionalmanagementbüros zu direkt vom Land beauftragten Akteuren der Regionalentwicklung. Sie übernehmen dabei einige wichtige Funktionen, die vormals auf Bezirksebene ausgeführt wurden (z.B. die Erstellung von Regionalentwicklungsleitbildern, Anlaufstelle für Förderberatung).

Mit dem Landesentwicklungsprogramm 2009 schafft die Steiermark einheitliche Entwicklungsvoraussetzung für die einzelnen Regionen; darüber hinaus wird der Stellenwert der Region im Kontext der Regionalentwicklung entscheidend gestärkt.<sup>32</sup> Die Laufzeit des Regionalmanagements ist auf Grund der Möglichkeit der GmbH-Gründung unbeschränkt und verstetigt damit die Regionalmanagementstrukturen in der Steiermark.

Die ebenfalls in der Novelle des Raumordnungsgesetzes festgelegten Kleinregionen gelten als Vorbereitung zu der auch mit der Novelle initiierten Gemeindezusammenlegung im Land Steiermark. Die Kleinregionen bestehen aus freiwillig zusammengeschlossenen Gemeindeverbänden mit mindestens drei und maximal 12 Gemeinden. Die Gemeindevertreter haben die Aufgabe, im Vorfeld zur Gemeindezusammenlegung verwaltungsstrukturelle Vereinfachungen vorzunehmen. Konkret handelt es sich dabei um Vorschläge für personelle Kürzungen im Gemeindeverwaltungsbüro, die Zusammenlegung der Gemeindeverwaltungssitze und die Vereinfachung des Bürgerservices in der Kleinregion.

### Aufgabenfelder

Die regionalen Entwicklungsleitbilder wurden bislang auf Bezirksebene erstellt. Nach dem neuen Raumordnungsgesetz ist es nun Aufgabe der Regionalmanagementbüros, regionale Entwicklungsleitbilder für die jeweilige Region zu entwickeln. Die Leitbilder schaffen eine Grundlagen für die Umsetzung der Landesplanung. Die sich daraus ergebenden Aufgabenfelder sind auch ausschlaggebend für die steuerliche Behandlung der GmbH. Auf Basis der Leitbilder werden die Aufgaben der Regionalmanagementbüros für das Finanzamt definiert und die jährliche Steuererklärung gerechtfertigt. Gemäß §5 des Landesentwicklungsprogramms sind folgende Inhalte in den regionalen Entwicklungsleitbildern vorgeschrieben:

**Tabelle 6: Grundsätze für die Erstellung von regionalen Entwicklungsleitbildern (Steiermark)**

| Strukturanalyse                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Darstellung der räumlichen Lage und Abgrenzung der Region, Analyse von Regionsdaten, Aufarbeitung bereits vorhandener teilregionaler und kleinregionaler Strategien;</li><li>• Aufbereitung jener Trends und Herausforderungen, welche die Entwicklung der Region am stärksten prägen (z.B. Verschiebungen innerhalb von Wirtschaftssektoren) bzw. der stärksten Herausforderungen für die Region (z.B. demographische Entwicklung);</li><li>• Einbettung in übergeordnete Rahmenbedingungen: Ableitung der Inhalte des Landesentwicklungsleitbildes für die Region bzw. Darstellung der Auswirkungen von übergeordneten Projekten, welche die Entwicklung der Region massiv prägen (z.B. hochrangige Infrastrukturentwicklung etc.);</li></ul> |

<sup>32</sup> Land Steiermark (2009), Raumplanung Steiermark Landesentwicklungsprogramm Verordnung und Erläuterung LGBl. Nr. 75/2009, Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Abteilung 16 Landes- und Gemeindeentwicklung.



**Gemeinsame strategische Ausrichtung**

- Formulierung einer Vision/Dachmarke für die integrierte Entwicklung der Region. Erstellung einer gemeinsamen strategischen Ausrichtung aufbauend auf einer Stärken/Schwächen - Chancen/Risiken (SWOT-) Analyse;
- Konkretisierung der Vision/Dachmarke zu Strategien und Stärkefeldern;

**Anhänge**

- Methodik und Projektablauf bei der Leitbilderstellung;
- Beteiligte Institutionen/Personen an der Leitbilderstellung;
- Evaluierung des Leitbildprozesses.

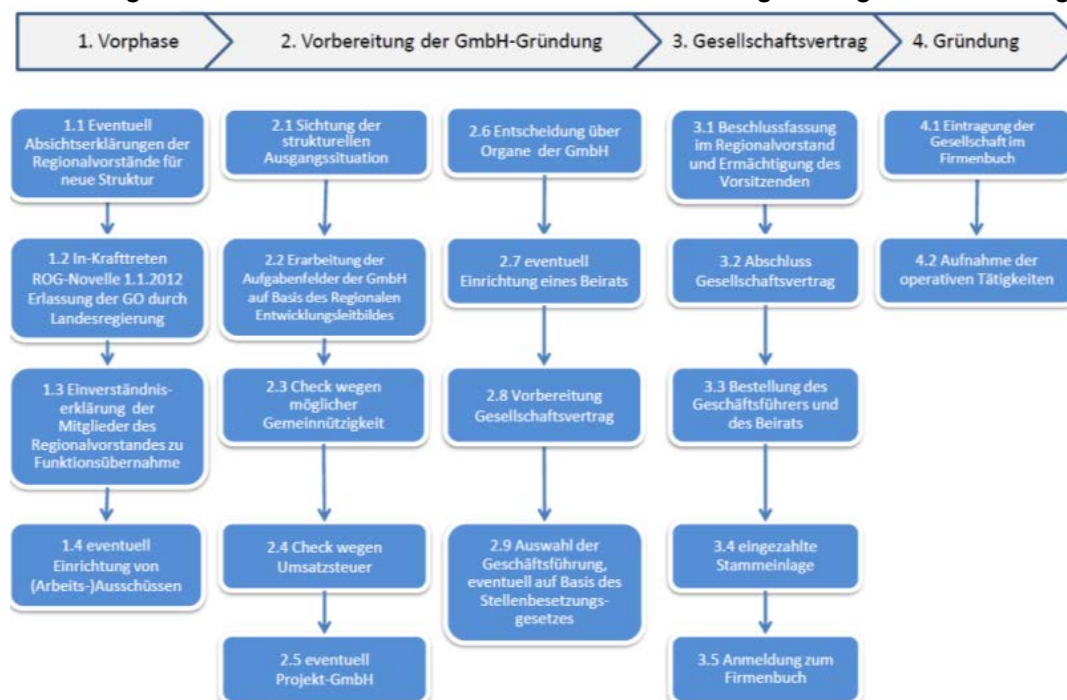
Quelle: Landesentwicklungsprogramm, Verordnung und Erläuterung, LGBl. Nr. 75/2009 §5

Grundsätzlich ist es demnach den Regionen überlassen, thematische Schwerpunkte zu setzen. Die Leitbilder müssen jedoch von den Regionalversammlungen, bestehend aus Abgeordneten des Landes und Bürgermeistern der beteiligten Gemeinden, beschlossen werden.

**Implementierung, Rechtsformen**

Die Implementierung der Novelle bedarf einiger Schulungen der regionalen Akteure. Diese werden entweder vom Land selbst durchgeführt oder das Land beauftragt externe Experten. Auch diese Qualifizierung ist Teil des Regionext-Projektes. Derzeit laufen Einführungsseminare z.B. zu den Themen „Gründung und Aufbau von Regionalmanagements“. Dabei geht es über die Beschreibung grundlegender Handlungsschritte hinaus auch um Rechts- und Steuerthemen. Abbildung 30 beschreibt einen idealtypischen Prozess der Einrichtung eines „Regionalmanagement neu“, wie er in den Schulungsunterlagen dargestellt wird.

**Abbildung 30: Übersicht über die vom Land Steiermark vorgeschlagenen Gründungsabläufe**



Quelle: Land Steiermark, Abteilung 16 (2011)<sup>33</sup>

<sup>33</sup> Land Steiermark (2011): Handbuch Regionsstruktur „Regionale Entwicklungs GmbH“, Landes- und Gemeindeentwicklung Abteilung 16, Stand 16.12.2011.

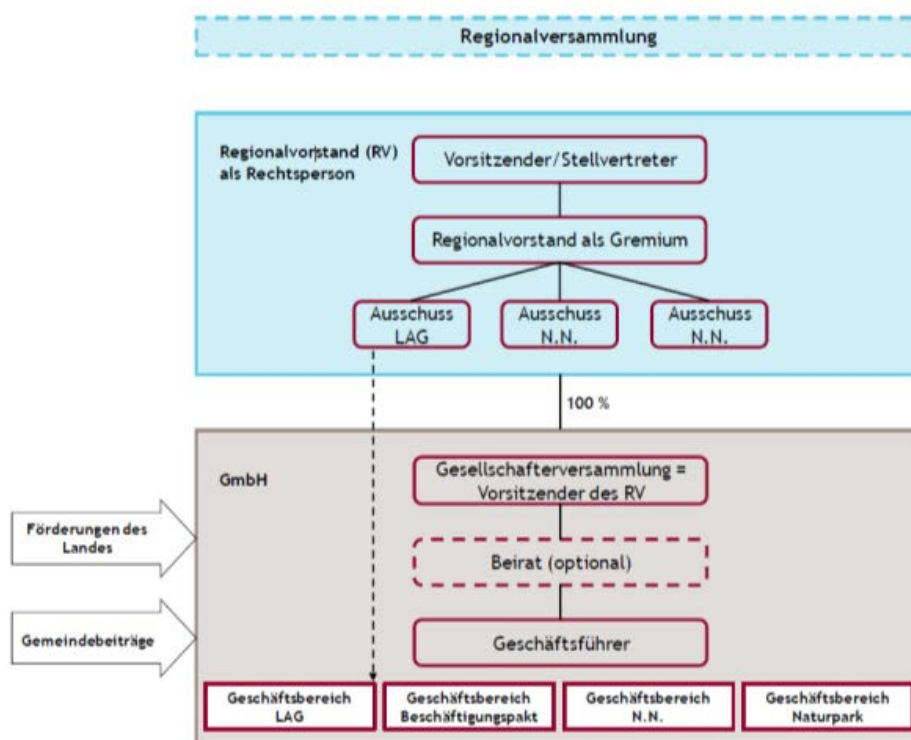


In der Novelle des Raumordnungsgesetzes werden den Vorständen der Regionsvertretungen einige Erleichterungen zugestanden:

- Individuelle Handlungsfreiheit bei der konkreten Umsetzung und Ausgestaltung der Strukturen und Themen in der Region;
- Der Regionalvorstand erhält Rechtspersönlichkeit;
- Der Regionalvorstand kann Gesellschafter einer GmbH werden;
- Die Region hat selbständig die Möglichkeit zur Einsetzung von Ausschüssen zur Abwicklung von Förderprogrammen oder anderer Aufgaben (Leader, Naturparke, ...).

Die Struktur des Regionalmanagements sollte sich möglichst an die bereits bestehenden Strukturen halten. Eine ideale Struktur könnte wie folgt aussehen (siehe Abbildung 31):

**Abbildung 31: Regionalmanagement neu - Strukturvorschlag**



Quelle: BDO Graz GmbH, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Unternehmensberater, CVA Gerichtssachverständiger für Steuer- und Rechnungswesen (2011)

## Regionalmanagement Oststeiermark

Das Regionalmanagement Oststeiermark wurde schon vor der Reform als GmbH geführt. Es ist stark in der Region verankert und sehr erfolgreich in der Entwicklung und Umsetzung von Projekten.

Die Region Oststeiermark mit rd. 177.000 Einwohnern hat derzeit 118 Gemeinden. Das Regionalmanagement wurde 1996 gegründet und bislang als Verein geführt. Im Jahr 2012 initiierte es selbst eine Umstrukturierung. Die neue Struktur, ermöglicht durch die Novelle des Steirischen Raumordnungsgesetzes, hilft das relativ starre und politische Gerüst des Vereins durch eine GmbH zu ersetzen. Die neue Struktur des Regionalmanagements wurde im April 2012 vorgestellt.

**Abbildung 32: Regionalmanagement Oststeiermark Neu**

Quelle: Regionalmanagement Oststeiermark (2012)

Die Entwicklungsschwerpunkte der Regionalmanagements wurden bereits definiert und zu den jeweiligen Entwicklungsschwerpunkten Arbeitsausschüsse eingerichtet (siehe Tabelle 7):

**Tabelle 7: Entwicklungsschwerpunkte Regionalmanagement Oststeiermark-Neu**

| Entwicklungsschwerpunkte           | Ausschüsse                           | Handlungsfelder                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wirtschaftsregion Oststeiermark    | Wirtschaft und Standortentwicklung   | Aktive Flächensicherung und engagiertes Flächenmanagement;<br>Innerregionale und überregionale Vermarktung attraktiver Standorte;<br>Thematische Schwerpunkt Erneuerbare Energie und Tourismus als Standortfaktor in den Mittelpunkt stellen;<br>Fachkräftepotenzial als Standortfaktor ausbauen und noch stärker mit beschäftigungspolitischen Maßnahmen verbinden;                                               |
| Energieresion Oststeiermark        | Erneuerbare Energien und Klimaschutz | Aufbau und Stärkung professioneller Strukturen;<br>Unterstützen der Oststeirischen Klein-/Leaderregionen durch Know-how, Managementleistungen, etc.<br>Umsetzung von Projekten mit höchstmöglicher, regionaler Wertschöpfung und dem Bedarf entsprechend – in Kooperation mit bestehenden Partnern;<br>Firmennetzwerke und Wertschöpfungsketten stärken (z.B. Bauen, Biomasse);                                    |
| Tourismusregion Oststeiermark      | Tourismus und Kulinarik              | Professionalisierung und Optimierung der Tourismusstrukturen;<br>Synergien und Kooperationen anstatt Markenbildung;<br>Entwicklung und Aufbau von hochwertigen, gewerblichen Landwirtschaftsprodukte;                                                                                                                                                                                                              |
| Beschäftigungsregion Oststeiermark | Beschäftigung und Demografie         | Übergang Schule – Beruf künftig in der Regionalentwicklung besonders beachten;<br>Erarbeitung gezielter Maßnahmen, um ältere Menschen möglichst lange in ehrenamtliches und öffentliches Leben einbinden;<br>Junge Menschen bei Planungsprozessen beteiligen und für Arbeit in der Oststeiermark begeistern;<br>Gezielte Abstimmung arbeitsmarktpolitischer Erfordernisse mit wirtschaftlichen Entwicklungszielen. |

Quelle: Regionalmanagement Oststeiermark

Die Arbeitsausschüsse sollten vor allem einen Gegenpol zu den politischen Kräften bilden und fachliche Expertisen einschließen. Sie haben Empfehlungscharakter und bilden ein wichtiges Gremium bei Planungsaufgaben (z.B. regionales Entwicklungsprogramm, Ver-

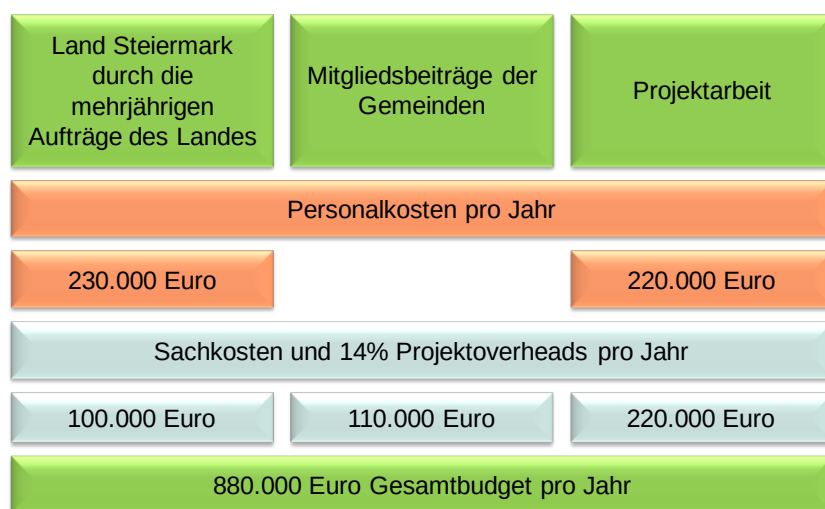
kehrsplanung) und bei der Leitbildentwicklung. Der Vorsitzende des jeweiligen Arbeitsausschusses wird vom Regionalvorstand nominiert und soll kein Abgeordneter sein.

Das Land Steiermark hat das Regionalmanagement mit eigenen Aufgaben betraut. Die Beauftragung gilt bis auf Widerruf mehrjährig und wird im Budgetierungsbeschluss jährlich festgeschrieben. Sie ist Teil der Finanzierung des Regionalmanagements und hat folgende Inhalte:

- Integrierte Regionalbetreuung EFRE - Auftrag Land Steiermark Abteilung 16, Unterstützung regionaler Entwicklungsprozesse durch das Regionalmanagement unter Einbeziehung der EFRE-Fördermittel;
- Beschäftigungspakt Oststeiermark ESF - Auftrag Land Steiermark Abteilung 11; mit Hilfe von regional entwickelten Projekten und unter Einbeziehung unterschiedlicher Partner geht es darum, beschäftigungswirksame Strategien und Projekte abzustimmen sowie gemeinsame Aktivitäten zu planen und umzusetzen;
- Europäische Territoriale Zusammenarbeit ETZ - Auftrag Land Steiermark Abteilung 16; Beratung und Abwicklung von ETZ – Projekten;
- Regionales Jugendmanagement Oststeiermark - Auftrag Land Steiermark Abteilung 6A, Anlaufstelle zur regionalen Vernetzung der Jugendarbeit;
- Leader-Auftrag Steirisches Wechselland, Steirisches Lafnitztal, Kraftspendedörfer, Joglland<sup>34</sup>, Unterstützung / teilweise Übernahme des LAG-Managements durch das Regionalmanagement.

Bei der Finanzierung des Regionalmanagements ist zwischen Grundfinanzierung und projektbezogener Finanzierung zu unterscheiden. Die Grundfinanzierung ergibt sich aus den Beauftragungen des Landes Steiermark mit rund 430.000.Euro im Jahr 2012 (Abbildung 33., linke Spalte), den Mitgliedsbeiträgen der Gemeinden mit rund 110.000 Euro und projektbezogenen Einnahmen mit 440.000 Euro (vgl. Abbildung 33, rechte Spalte).

**Abbildung 33: Finanzierung des Regionalmanagements Oststeiermark im Jahr 2012**



Quelle: Regionalmanagement Oststeiermark

<sup>34</sup> Regionalmanagement Oststeiermark

Zu den Projektvolumina des Regionalmanagements Oststeiermark liegen nur Vergangenheitsdaten vor. Tabelle 8 zeigt die Projekte und genehmigten Kosten der EU-Programmplanungsperiode 2007 bis 2013 bis zum Stichtag 31.3.2011. Es ist davon auszugehen, dass sich diese Daten aufgrund der Neustrukturierung deutlich ändern werden.

**Tabelle 8: Projektfinanzierung in der Oststeiermark 2007-2011**

| Programm   | Anzahl der Projekte | Geschätzte genehmigte Förderungen | Geschätzte Gesamtprojektkosten |
|------------|---------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Leader     | 36                  | 7,3 Mio. €                        | 16 Mio. €                      |
| EFRE – RWB | 16                  | 0,4 Mio. €                        | 0,4 Mio. €                     |
| ETZ AT-SI  | 9                   | 3,2 Mio. €                        | 3,5 Mio. €                     |
| ETZ AT-HU  | 7                   | 1,8 Mio. €                        | 2 Mio. €                       |

Quelle: Land Steiermark (2012) SI: Slowenien, HU: Ungarn

## Wirkung und Nutzen

In vielen Bundesländern Österreichs wird derzeit versucht, Doppelstrukturen aufzuheben und dem Regionalmanagement eine neue Bedeutung zu geben. Ein Anlass dafür ist die Feststellung, dass Aktivitäten des Regionalmanagement nicht zielführend genug waren und es zu einer „Verzettelung“ kam. Weitere Gründe liegen in der mangelnden Orientierung an Länderstrategien und der starken Dominanz von Einzelinteressen auf Gemeindeebene. Die thematische Ausrichtung der Regionalmanagements ist in vielen Fällen außerdem sehr stark durch die Themen Kultur und Tourismus geprägt. Dabei werden sogenannte „Tabuthemen“ wie die Abwanderung aus strukturschwachen Gebieten teilweise nicht adäquat behandelt.

Die Neuausrichtung und thematische Angliederung an die Landesstrategien, z.B. in Oberösterreich und der Steiermark, sollen eine Verbesserung und Effizienzsteigerung bewirken. Der Erfolg dieser Strategie ist noch nicht messbar. Allerdings waren einige Regionalmanagementbüros auch bisher schon sehr effektiv und effizient in der Region tätig.

Die Verstetigung des Regionalmanagements und dessen aktive Rolle in der Regionalentwicklung sichert die Akzeptanz dieses Instruments. Dabei wird beispielsweise das Land Steiermark von einzelnen Aufgaben entlastet und stellt durch die Beteiligung des Regionalmanagements sicher, dass die unmittelbaren Akteure in den Regionalentwicklungsprozess eingebunden sind. Vorteilhaft ist, dass das Regionalmanagement künftiger weniger dominant durch einen Regionalmanager geführt wird, sondern auf einer fachlich breiteren Expertise aufbauen kann.

Das Regionalmanagement in der Steiermark hat sich als Instrument der Regionalentwicklung aus folgenden Gründen bewährt:

- Die Einbindung der regionalen Akteure in durch EFRE und ESF geförderte Projekte ist verbessert worden;
- Die Reduktion der Regionalentwicklung von 13 Bezirken auf sieben Regionen bewirkt eine deutliche Effizienzsteigerung;
- Die Beauftragung der Regionalmanagements mit Aufgaben der Regionalbetreuung für EU-Fördermittel hat zu einer erhöhten Mitteleffizienz geführt;
- Die Übernahme des LAG-Managements durch das Regionalmanagement fördert eine transparente und professionelle Abwicklung der LAG-Abrechnungen;

- Die Verstetigung des Regionalmanagements durch feste Strukturen und einen festen Personalstand stellt die Professionalität des Managements sicher;
- Dank der präziseren Beschreibung der Regionalentwicklungsleitlinien sind die Einzelprojekte strategisch besser verankert.

Kritik bezieht sich bislang vor allem auf folgende Aspekte:

- Die Dynamik einer Regionsbetreuung ergibt sich aus den handelnden Personen; unterschiedliche Projektintensitäten und Förderungen hängen stark von der thematischen Ausrichtung der Regionalmanager ab;
- Tourismus ist nach wie vor das bevorzugte Entwicklungsthema;
- Die Projekte weisen wenig direkte Wertschöpfung auf; die Haupteffekte des RM liegen in der Vernetzung und Verknüpfung von Sektoren und Akteuren;
- Erfolgreiche Projekte sind in vielen Fällen auf Einzelinitiativen zurückzuführen. Dabei sind solche Projekte, die von der öffentlichen Verwaltung initiiert wurden, weniger wirkungsvoll;
- Bislang fehlt in einzelnen Regionen nach wie vor eine strategische Ausrichtung der unterschiedlichen Förderinstrumente;<sup>35</sup>
- Die Eigenständigkeit der Akteure hat in manchen Regionen zu schwerwiegenden Mängeln in der Finanzverwaltung geführt;
- Derzeit sind nicht alle LAGs mit den Regionalmanagements vernetzt;
- Nicht alle Doppelstrukturen konnten aufgelöst werden;
- Die Regionsbildung durch einen Abstimmungsprozess wurde von einigen Akteuren als zu willkürlich empfunden.

**Folgende Aspekte könnten auf das Regionalmanagement in Bayern übertragbar sein:**

- Ein einheitliches Regionalmanagement-Konzept für ganz Bayern, entwickelt von einem interministeriellen Gremium, erhöht die Transparenz und Effektivität der Regionalentwicklung;
- Die Verstetigung des Regionalmanagements durch unbefristete Finanzierungen sichert die inhaltliche Konzentration des Regionalmanagements auf die eigentlichen Themen;
- Die Beauftragung des Regionalmanagements mit staatlichen Entwicklungsaufgaben unterstützt den Verstetigungsprozess und entlastet die Ministerien;
- Die Zusammenführung der einzelnen Förderinstrumente durch das Regionalmanagement erhöht die effiziente Nutzung der Fördermittel;
- Die Beteiligung der Gemeinden und Kreise an der Finanzierung des Regionalmanagements steigert das jeweilige Interesse an erfolgreichen und effizienten Strukturen und Abwicklungsprozessen.

<sup>35</sup> Resch A. (2010), Befragung von Leader-AkteurInnen, Im Zusammenhang mit der Evaluierung des Leader Schwerpunktes im Österreichischen Programm für die Entwicklung des Ländlichen Raumes 2007-2013, Endbericht, Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Abt II/5 Agrarpolitik Grundlagen und Evaluierung, Wien 22. Oktober 2010.

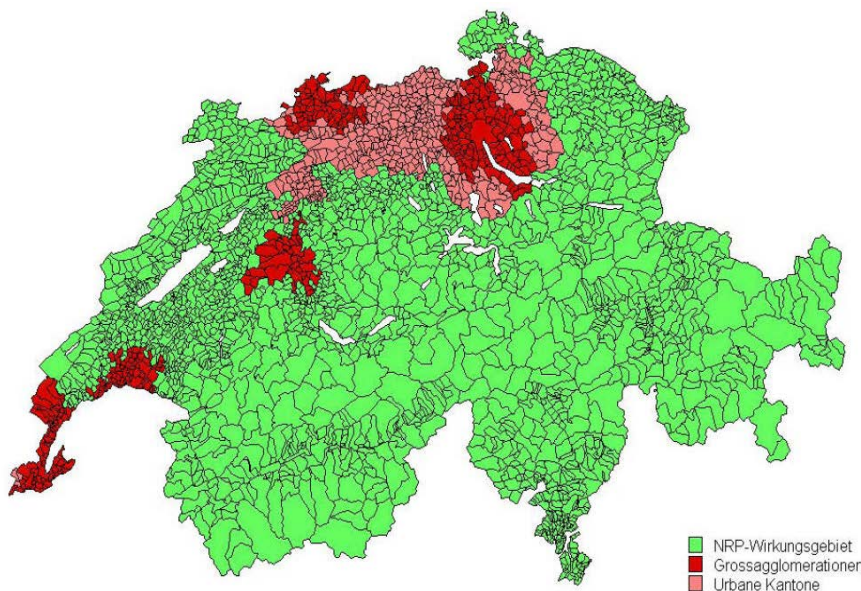


### 4.3 Länderbeispiel Schweiz

Die Schweiz hat rund 8 Mio. Einwohner in 26 Kantonen. Das Schweizer Modell der regionalen Kooperation weicht auf Grund der Unabhängigkeit von EU-Konventionen deutlich ab. Darüber hinaus sind das Konzept der direkten Demokratie, die Eigenständigkeit der Gemeinden und die sehr selbstständige Funktion der Kantone ebenfalls nicht mit anderen europäischen Föderalismusstrukturen gleichzusetzen.

Die Regionalentwicklung in der Schweiz setzt sich aus zwei wesentlichen Schwerpunkten zusammen: der Agglomerationspolitik der Städte und der Regionalpolitik der ländlichen Regionen. Die Schweiz verfolgt auf Bundesebene eine Regionalentwicklungspolitik, die bereits in die frühen 1970er Jahre zurückführt und im Laufe der Zeit mehrere Parallelstrukturen geschaffen hat. 2006 wurde die „Neue Regionalpolitik“ (NRP) beschlossen, die sich auf die wirtschaftliche Entwicklung der ländlichen Regionen konzentriert. Sie trat 2008 in Kraft.

**Abbildung 34: Räumliche Abgrenzung der NRP**



Quelle: Regiosuisse 2012

#### Regionalpolitik im ländlichen Raum

Die Schweizer Regionalpolitik begann in den 1970er Jahren zunächst mit Investitionen in die Infrastruktur peripherer Gebiete. Ab 1995 wurden durch den sogenannten Bonny-Beschluss innovative Projekte und Vorhaben zur Diversifizierung privater Unternehmen unterstützt. INTERREG I und II und Regio Plus bildeten komplementäre Instrumente zur grenzüberschreitenden Zusammenarbeit bzw. zur Unterstützung der Kooperation zwischen Unternehmen und der öffentlichen Hand. Darüber hinaus bestanden bislang auch eine eigene Förderung für Innovation und Zusammenarbeit im Tourismus (InnoTour) sowie zahlreiche sektorale Subventionsprogramme (Wohnungsbau, Landwirtschaft, Postliberalisierung). Trotzdem konnten diese Instrumente die Arbeitsplatzsituation in den ländlichen Gebieten nicht verbessern.

Bei der „Neuen Regionalpolitik“ handelt es sich um ein mehrjähriges Programm zur Steigerung der „Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit einzelner Regionen des Berggebietes, des weiteren ländlichen Raumes und der Grenzregionen [...], um so einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den geförderten Gebieten zu leisten. Auf diese



Weise will die NRP auch dazu beitragen, eine dezentrale Besiedlung zu erhalten und regionale Disparitäten abzubauen.“<sup>36</sup> Dabei unterscheidet das Programm zwischen zwei Gebieten:

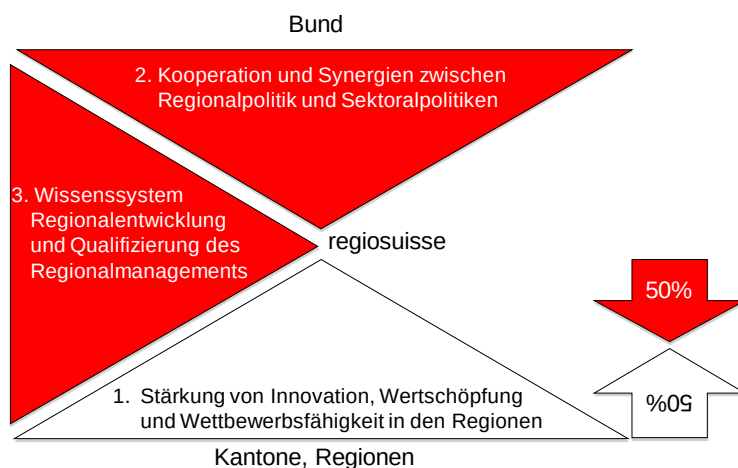
- Ländliche Regionen und Berggebiete mit spezifischen Entwicklungsmöglichkeiten ohne Außengrenzen,
- Gebiete, die an Schweizer Außengrenzen liegen und beim Europäischen Programm der Territorialen Europäischen Zusammenarbeit (ETZ) mitwirken (können).

Die Neue Regionalpolitik basiert auf drei sich ergänzenden strategischen Ausrichtungen:<sup>37</sup>

1. Mit der **Ausrichtung 1** werden Initiativen, Projekte und Programme sowie Infrastrukturvorhaben gefördert, die Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerb stärken (die Verantwortung liegt bei den Kantonen und den Regionen);
2. Die **Ausrichtung 2** der NRP stärkt die Kooperation und die Synergien der Regionalpolitik mit den raumrelevanten Sektoralpolitiken des Bundes (Bundesverantwortung);
3. **Ausrichtung 3** stellt eine flankierende Maßnahme dar. Sie besteht im Aufbau eines Wissensmanagements zur Regionalentwicklung. Im Rahmen der Ausrichtung 3 schafft der Bund Angebote zur gegenseitigen Vernetzung, zum Austausch von Wissen und zur Qualifizierung des Regionalmanagements (Regiosuisse).

Die Kantone sind für die Umsetzung der ersten Ausrichtung verantwortlich und dazu verantwortlich, eine gleich hohe Ko-Finanzierung zu Bundesmitteln für Projekte bereitzustellen. Die Verantwortung für die Ausrichtungen 2 und 3 liegt beim Bund (in Abbildung 35 rot gehalten).

**Abbildung 35: Die drei strategischen Ausrichtungen der NRP**



Quelle: Regiosuisse 2012, adaptiert von Metis 2012

Der Umsetzungsprozess der **Ausrichtung 1** gestaltet sich wie folgt (vgl. Abbildung 36):

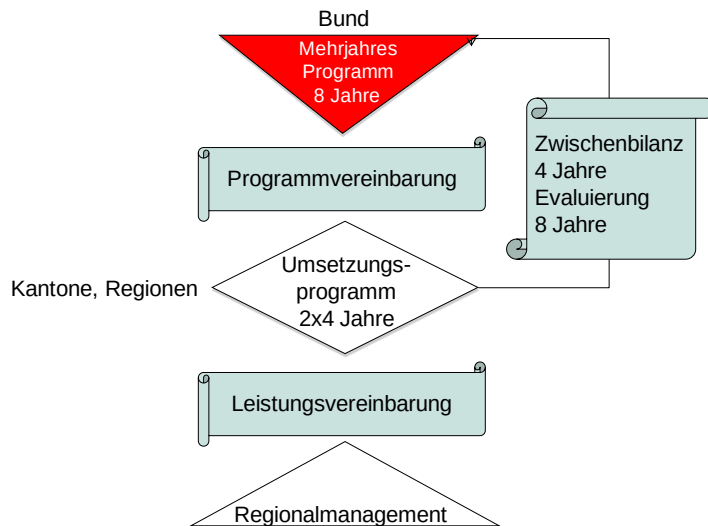
- Erarbeitung eines Mehrjahresprogramms 2008–2015 durch den Bund (thematische und räumliche Förderschwerpunkte);
- Erarbeitung der Umsetzungsprogramme (alle 4 Jahre) durch die Kantone;
- Programmvereinbarungen zwischen Bund und Kanton;

<sup>36</sup> Quelle: <http://www.regiosuisse.ch/regionalpolitik/ziele-und-grundsätze#ausrichtung-1-struktur>.

<sup>37</sup> Quelle: Ebd.

- Leistungsvereinbarung zwischen Kantonen und Regionalmanagement;
- Projekteinreichung bei den Regionalmanagementbüros (genehmigt werden nur Vorhaben, die den Förderschwerpunkten der Umsetzungsprogramme entsprechen);
- Rechenschaftsbericht der Kantone an den Bund.

**Abbildung 36: Umsetzungsprozess der Ausrichtung 1 der NRP**



Quelle: Regiosuisse 2012, adaptiert von Metis 2012

Um die Zielsetzung der Neuen Regionalpolitik zu erreichen, sind die folgenden Maßnahmen vorgesehen:

- Förderung von Initiativen, Programmen und Projekten;
- Förderung von Entwicklungsträgern, regionalen Geschäftsstellen (Regionalmanagement) und anderen regionalen Akteuren;
- Förderung der Teilnahme an der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit (ETZ, inkl. INTERREG).

Als Förderinstrumente werden eingesetzt: A-fonds-perdu-Beiträge<sup>38</sup>, Darlehen und Steuererleichterungen. Welche Instrumente gewählt werden und in welcher Höhe eine Unterstützung gewährt wird, richtet sich nach den einzelnen Programmen, die zwischen Bund und den Kantonen vereinbart wurden. Der 2008 neu ausgerichtete Finanzausgleich<sup>39</sup> zwischen Bund und den Kantonen unterstützt eine effiziente und fokussierte Finanzierung.<sup>40</sup>

Ein wesentliches Merkmal der Schweizer Regionalpolitik ist die Konzentration auf Innovation und betriebliche Kooperationen. Der Tourismus wird im Rahmen eines gesonderten Programmes (InnoTour) für innovativen Tourismus gefördert.<sup>41</sup>

<sup>38</sup> Förderung der Vorbereitung, Durchführung und Evaluation von Initiativen, Programmen und Projekten.

<sup>39</sup> Der Neue Finanzausgleich ist eines der größten Reformvorhaben der letzten Jahre und wurde gemeinsam von Bund und Kantonen mit folgenden vier Maßnahmen erarbeitet: 1. Ressourcenausgleich zwischen den Kantonen sichert jedem Kanton ein Minimum an eigenen Geldmitteln zu. 2. Lastenausgleich zugunsten benachteiligter Regionen. 3. Vereinfachung der Aufgabenteilung zwischen Bund und den Kantonen. 4. Verstärkte Zusammenarbeit zwischen den Kantonen (VIMENTIS 2012, Lexikon: Neuer Finanzausgleich).

<sup>40</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft (2012): Regiosuisse Netzwerkstelle Regionalentwicklung, Finanzierungsinstrumente verfügbar auf: <http://www.regiosuisse.ch>.

<sup>41</sup> <http://www.seco.admin.ch/innotour/>

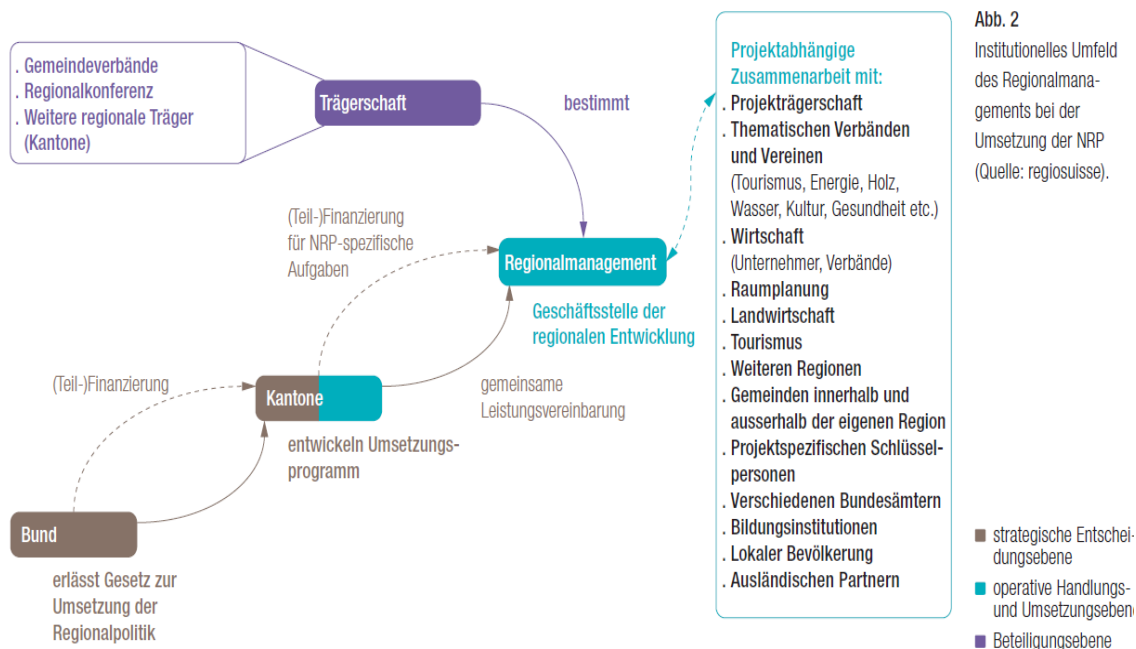
## Aufgaben des Regionalmanagements

Das Regionalmanagement vertritt die Regionen gegenüber den Kantonen und wird von vielen als wichtigster Partner in der Regionalentwicklung gesehen. 15 Kantone schließen mit ihren regionalen Entwicklungsträgern Leistungsvereinbarungen ab. Sechs Kantone sehen darin die Teilnahme der Regionalmanagement-Akteure an Regiosuisse-Veranstaltungen vor.<sup>42</sup> Die Kernaufgaben der Regionalmanager vor Ort sind:

- Erarbeitung von Entwicklungsstrategien in Zusammenarbeit mit den regionalen Akteuren;
- Schaffung einer regionalen Identität und eines positiven Klimas für umwelt- und sozialverträgliche Investitionen;
- Kommunikation von Entwicklungsstrategien und Projekten;
- Vernetzung von Akteuren;
- Vermittlung zwischen politischen und räumlichen Ebenen;
- Beratung;
- Wissensvermittlung und –management;
- Unterstützung bei der Anbahnung, Umsetzung und Evaluierung von Projekten.<sup>43</sup>

Die Art der Zusammenarbeit des Regionalmanagements und dessen Stellung innerhalb des Gesamtsystems der Regionalentwicklung geht aus Abbildung 37 hervor:

**Abbildung 37: Regionalmanagement Strukturen**



**Abb. 2**  
Institutionelles Umfeld  
des Regionalmanagements  
bei der Umsetzung der NRP  
(Quelle: regiosuisse).

Quelle: Regiosuisse 2012

<sup>42</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft (2011): Zwischenbewertung Neue Regionalpolitik (NRP) des SECO Standortbestimmung 2010 und Folgerungen für die Umsetzungsperiode 2012-2015, Regula Egli, 19.01.2011.

<sup>43</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft (2012), Regiosuisse Netzwerkstelle Regionalentwicklung, Regionalmanagement Praxisblatt.

## Rechtsform, Struktur und Finanzierung

Während die Schweizer Regionalpolitik eine Region in erster Linie als überkantonales Gebiet versteht (beispielsweise mehrere Kantone), wird der Begriff auf kantonaler Ebene eher im Sinne der Regionalverbände, als Zusammenschluss von mehreren Gemeinden, gesehen. Derzeit gibt es keinen eindeutigen Regionsbegriff bzw. keine eindeutigen Aussagen zur Größe einer Region. Ein diesbezüglicher Paradigmenwechsel ist noch im Gange und wird noch nicht von allen Kantonen angenommen.

Im Gegensatz zu Österreich sind Schweizer Regionalmanagements ungleich weniger öffentlich präsent (z.B. Internet). Viel eher präsentieren sich aus dem NRP entwickelte Projekte (z.B. Stiftung The Ark, Wissenschafts- und Technologiezentrum des Kantons Freiburg). Hier stellen die grenzüberschreitenden Kooperationsnetzwerke eine Vorreiterrolle dar. In vielen Fällen ist daher auch der Regionalmanager in der kantonalen Verwaltung angesiedelt und für das Regionalmanagement keine eigene Rechtsform gegründet worden.

Die Regionalmanagements werden aus unterschiedlichen Finanzierungsquellen unterstützt. Ein wesentlicher Beitrag kommt von den Gemeinden oder anderen in den Trägerschaften vertretenen Organisationen. Deren Beiträge sind beispielsweise an die Einwohneranzahl geknüpft. Eine weitere Methode ist die Grund- oder Vollfinanzierung durch den Kanton. Darüber hinaus sind Regionalmanager dazu angehalten, über Projektfinanzierung (Management eines Projektes) und/oder Sponsoring zusätzliche Mittel zu akquirieren. Die Projektfinanzierung des Bundes ist als Anschubfinanzierung konzipiert.

Insgesamt werden die drei strategischen Ausrichtungen der NRP von Seiten des Bundes wie folgt finanziert:

**Tabelle 9: NRP Finanzierung Bund**

| Strategische Ausrichtung* | Förderung pro Jahr            | Förderungsform                         |
|---------------------------|-------------------------------|----------------------------------------|
| 1                         | 50 Mio. CHF<br>28-32 Mio. CHF | Darlehen<br>Àfp <sup>44</sup> Beiträge |
| 2                         | 5-8 Mio. CHF                  | Àfp Beiträge                           |
| 3                         | 3-4 Mio. CHF.                 | Àfp Beiträge                           |

\* vgl. Abbildung 35: Die drei strategischen Ausrichtungen der NRP

Quelle: Regiosuisse 2012

Während der Schwerpunkt der Bundes-Finanzierung bei Darlehen liegt, werden tatsächlich bislang vor allem kantonale Afp-Zuschüsse genutzt. Wobei die Beteiligung von Unternehmen in diesem Zusammenhang vor allem bei Anschubfinanzierungen zu finden ist.

## Kompetenzaufbau und Qualifizierung

Um sicherzustellen, dass die Regionalmanager optimal qualifiziert sind und den notwendigen Austausch betreiben, wurde „Regiosuisse“ ins Leben gerufen. Regiosuisse ist die nationale Netzwerkstelle für Regionalentwicklung und wurde Anfang 2008 vom Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) zur Umsetzung der NRP gegründet. Die Hauptaufgaben dieser Service-stelle bestehen darin, die Umsetzung der NRP zu koordinieren und die in der Regionalent-

<sup>44</sup> A-fonds-perdu-Beitrag: Förderung der Vorbereitung, Durchführung und Evaluation von Initiativen, Programmen und Projekten.

wicklung tätigen Akteure zu unterstützen. Dazu werden Lehrgänge und Kooperationsaktivitäten angeboten.

### **Agglomerationspolitik**

In der Schweiz wird die Ansicht vertreten, dass die Stärkung der Zentren auch den peripheren Gebieten nützt. Dementsprechend entwickelte sich in den letzten zehn Jahren ein Verständnis für Agglomerationsräume, die über die administrativen Grenzen hinaus auf Basis von Projekten zusammenarbeiten. Neu ist in dem Zusammenhang auch die Diskussion über die Entwicklung der Metropolregionen in der Schweiz. Diese gehen weit über die derzeit definierten Agglomerationen hinaus.

Schon in den 1990er Jahren hat die Politik die Bedeutung der urbanen Gebiete für die Schweizer Wirtschaft erkannt und 1998 eine Verfassungsreform initiiert, die den Städten mehr Mitspracherecht einräumt. 2001 wurde die Agglomerationspolitik durch einen Bundesratsbeschluss eingeführt und 2008 trat die Reform des Finanzausgleichs in Kraft. Seitdem wird interkantonale Zusammenarbeit verpflichtend eingefordert und der Bund hat das Recht, ergebnisorientierte Zahlungen zu leisten.

Seit 2001 verfolgt die Schweiz durch einen Bundesratsbeschluss eine Agglomerationspolitik<sup>45</sup>, die alle Ebenen der Administration dazu anhält, miteinander über administrative Grenzen hinweg zu kooperieren.

Dabei werden folgende drei Ziele verfolgt:

- Nachhaltige Entwicklung des urbanen Raumes;
- Sicherstellung der wirtschaftlichen Attraktivität der städtischen Gebiete und Gewährleistung einer hohen Lebensqualität für die dortigen Bewohner;
- Bewahrung des bestehenden polyzentrischen Netzes von Städten und Agglomerationen.<sup>46</sup>

Die sektor übergreifende Zusammenarbeit zwischen den Behörden, basierend auf den oben genannten Zielen, fokussierte sich bislang vorrangig auf Verkehr und Siedlungswesen. Anfang 2011 wurden die ersten 10 Jahre der Agglomerationspolitik evaluiert und daraus Empfehlungen für die Zukunft abgeleitet.<sup>47</sup> Um der Vielfalt der agglomerationsspezifischen Themen und der wachsenden Komplexität sowie der Herausforderungen der Agglomerationspolitik Rechnung zu tragen, empfiehlt der Evaluierungsbericht:

- Thematische Erweiterung auf städtische Themen;
- Verstärkte Förderung der Wettbewerbsfähigkeit;
- Kooperation mit anderen Metropolitanräumen.

Darüber hinaus muss die Vernetzung zwischen den Akteuren verstärkt und die Agglomerationspolitik gesetzlich so verankert werden, dass sie handlungsfähiger wird. Darauf folgend wurde das Bundesamt für Raumentwicklung (ARE) und das Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) vom Bundesrat beauftragt, bis 2014 einen Vorschlag für die zukünftige Agglomerationspolitik der Legislaturperiode 2016–2019 zu erarbeiten.

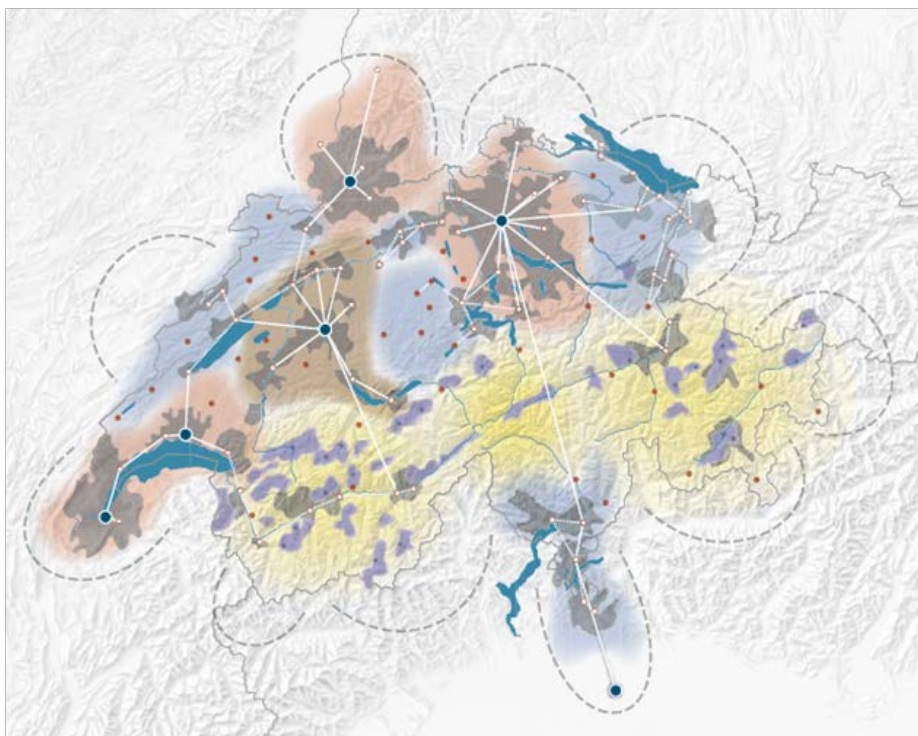
<sup>45</sup> Bundesamt für Raumentwicklung, ARE Staatssekretariat für Wirtschaft, SECO (2011): Agglomerationspolitik des Bundes, Bericht des Bundesrates vom 19. Dezember 2001.

<sup>46</sup> CEAT et al. (2011): Evaluation der Agglomerationspolitik des Bundes 2002-2009, Schlussbericht, 30. Juli 2010.

<sup>47</sup> Ebd.

Über die Agglomerationspolitik hinaus werden aktuell auch Metropolregionen gegründet. Gemäß dem aktuellen Raumkonzept des Schweizer Bundesamtes für Statistik (BFS)<sup>48</sup> sind in der Schweiz drei Räume als Metropolitanräume definiert: Zürich, Genf-Lausanne und Basel. Diesen bereits großen Agglomerationsräumen werden auf der Grundlage von Pendlerstromanalysen Nachbar-Agglomerationen zugerechnet. Bern und die Regione insubrica im Kanton Tessin bilden gemäß Raumkonzept multipolare Agglomerationssysteme. Nur die Agglomeration Bern selbst wird als Metropolraum bezeichnet. Como-Chiasso-Mendrisio ist als schweizerisch-italienische Nachbar-Agglomeration der Metropole Mailand definiert. Außerdem ergeben sich drei ländliche Räume: Westschweiz, Zentralschweiz und Südostschweiz.

**Abbildung 38: Metropolitanregionen der Schweiz**



Quelle: Raumkonzept Schweiz (2011) Metropolitanräume Zürich, Genf-Lausanne und Basel (rosa), Hauptstadtraum Bern (braun), Klein und Mittelständige Handlungsräume (blau), Alpen geprägte Handlungsräume (gelb)<sup>49</sup>

### Metropolitanraum Zürich

Die wichtigste Metropolitanregion ist Zürich mit einem Drittel der Einwohner und einem Drittel des gesamten Bruttoinlandsproduktes der Schweiz. Insgesamt erwirtschaften die Metropolitanregionen knapp 84% des nationalen BIP.

Im Rahmen des vom Bund unterstützten Modellvorhabens „Strukturen für eine bessere Zusammenarbeit im Wirtschaftsraum Zürich“ wurde als Teilprojekt die Metropolitankonferenz Zürich ins Leben gerufen. Deren Ziel ist eine verstärkte Zusammenarbeit und eine bessere Vernetzung zwischen den Kantonen, Städten und Gemeinden des Metropolitanraums Zürich.

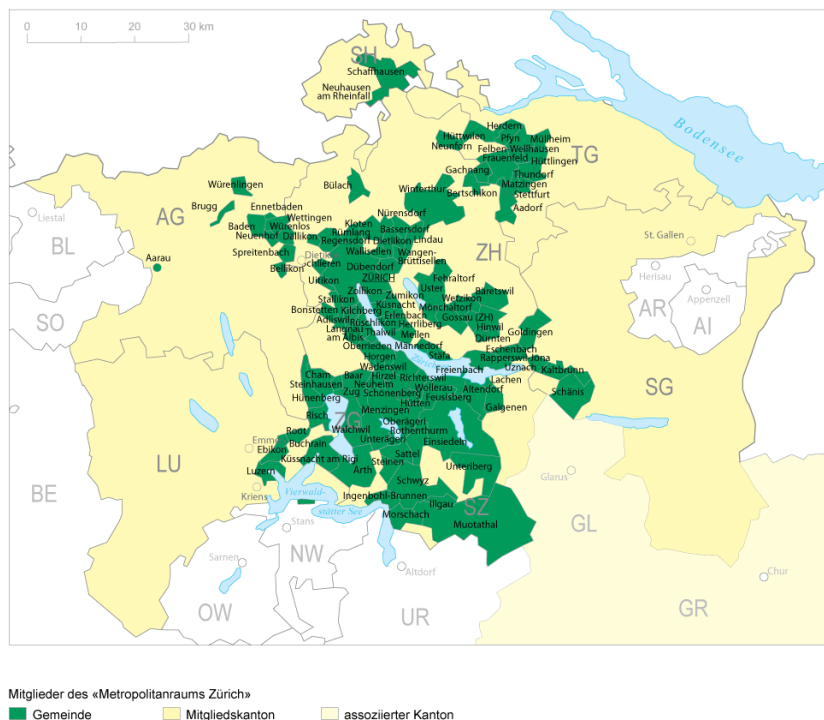
<sup>48</sup> Schweizer Bundesrat (2012): Schweizerischer Gemeindeverband Raumkonzept Schweiz Überarbeitete Fassung 2012, Raumkonzept Schweiz 1, Herausgeber Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation, Konferenz der Kantonsregierungen, Schweizerische Bau-, Planungs- und Umweltdirektoren-Konferenz, Schweizerischer Städteverband, Schweizerischer Gemeindeverband, Bern 10. Mai 2012.

<sup>49</sup> Ebd.



Sie beschließt die Vorhaben der Metropolitanregion. Als Träger der Metropolitankonferenz fungiert der Verein Metropolitanraum Zürich. Ihm gehören neben den acht beteiligten Kantonen auch Städte und Gemeinden aus diesen Kantonen an. Im April 2012 bestand der Metropolitanraum bereits aus 236 Gemeinden und Städten (vgl. Abbildung 39).

**Abbildung 39: Metropolitanraum Zürich Vereinsmitglieder**

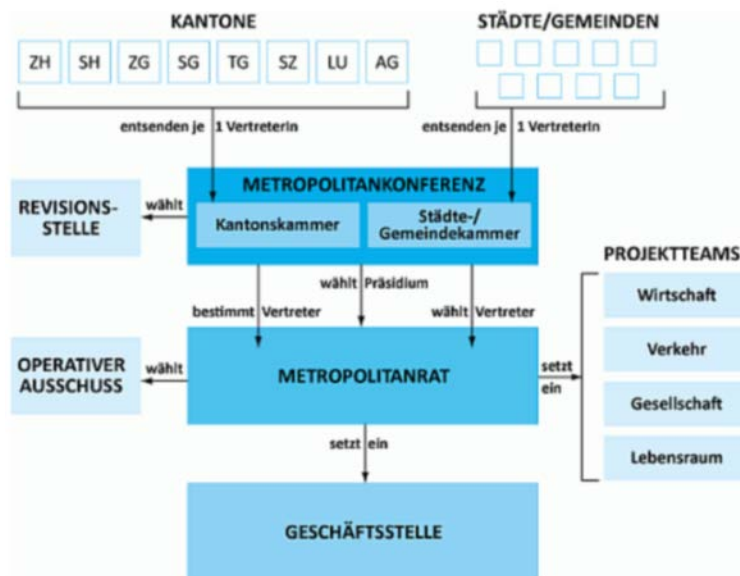


Quelle: Stadt Zürich Stadtentwicklung 2009

Die Geschäftsstelle besteht aus einer Person und wird von einem externen Büro geführt. Die Finanzierung der Geschäftsstelle mit rund 100.000 CHF und dem Metropolitanrat mit 50.000 CHF im Jahr erfolgt aus den Gemeindeabgaben. Gemeinden mit bis zu 2.000 Einwohnern (EW) haben eine Stimme im Rat und zahlen 420 CHF pro Jahr, Gemeinden mit mehr als 2.000 EW zahlen zusätzlich pro 4.000 EW 420 CHF im Jahr. Daraus ergeben sich im Jahr rund 400.000 CHF. Das restliche Budget wird für Gutachten, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit ausgegeben. Alle projektbezogenen Vorhaben werden durch die Kantone und den Bund finanziert. Die Geschäftsstelle wird bewusst schlank gehalten, um den Gemeinden zu signalisieren, dass sie nach wie vor für die Metropolitanregion zuständig sind und sich nicht auf das Metropolitanmanagement verlassen können.

## Handlungsfelder

Die Metropolitankonferenz hat derzeit vier Handlungsfelder definiert, in denen strategische Zusammenarbeit zwischen den Akteuren stattfinden soll: Wirtschaft, Verkehr, Gesellschaft und Lebensraum. Im Rahmen dieser Handlungsfelder werden Themen beschlossen, die für den gesamten Metropolitanraum relevant sind. Zu diesen Themen werden Projekte initiiert.

**Abbildung 40: Organisation des Vereins Metropolitankonferenz Zürich**

Quelle: Metropolitankonferenz Zürich 2012

## Wirkung und Nutzen

In der Schweiz greift der Bund sehr stark in die strategische und strukturelle Ausrichtung von Regionskooperationen ein. Obwohl in der Schweiz die Regionen über eine hohe Autonomie verfügen, wird dieses Eingreifen auf Grund einer gleichzeitigen Mittelzuweisung akzeptiert. Der große Vorteil entsteht durch die Festsetzung der Kooperationsstrukturen in den Bundesgesetzen.

In den ländlichen Gebieten fällt auf, dass vor allem die Unterstützung von Unternehmen im Vordergrund steht. Dies unterscheidet sich z.B. wesentlich von den Leader-Vorhaben und auch sonstigen Fördermittelverwendungen der Regionalmanagements in Österreich.

Einer ersten Evaluierung der NRP zufolge hat die Umstellung der gemeinsam geführten Regionalentwicklung bereits zu ersten erkennbaren Veränderungen geführt. Einmal ist die Fokussierung auf Wettbewerb und Innovation gelungen; des Weiteren wird die überkantonale Zusammenarbeit in funktionalen Räumen als vorbildlich bezeichnet. Dennoch wird kritisiert, dass die Themen Innovation, Wettbewerbsorientierung und Exportorientierung nach wie vor sehr breit ausgelegt würden und der Zusammenhang zu den Förderschwerpunkten oft nicht mehr eindeutig hergestellt werden könne. Derzeit werden immer noch vorwiegend kantonale Projekte gefördert. Dies soll sich durch eine stärkere Unterstreichung des interkantonalen Ansatzes des NRP in Zukunft ändern. Dieser Ansatz ist naturgemäß bei den Regionen umstritten.<sup>50</sup> Ein Teil der Kantone kritisiert das mangelnde Verständnis der Regionen für die Inhalte der NRP. Eine weitere Schwierigkeit betrifft die Differenzen zwischen dem NRP und den Vorgaben der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit.<sup>51</sup>

Der Evaluierungsbericht schlägt ein verbessertes Qualitäts- und Wissensmanagement vor, das von Regiosuisse in die Regionen getragen werden soll. Akteure des Regionalmanage-

<sup>50</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft (2011): Zwischenbewertung Neue Regionalpolitik (NRP) des SECO Standortbestimmung 2010 und Folgerungen für die Umsetzungsperiode 2012-2015, Regula Egli, 19.01.2011, S. 18.

<sup>51</sup> Ebd. S. 21.

ments sollen sich vermehrt an Qualifizierungsmaßnahmen beteiligen, die von Regiosuisse angeboten werden. Ein abschließendes Bild über die Wirkungen dieses Ansatzes lässt sich noch nicht wiedergeben. Dennoch ist die Einrichtung einer Koordinationsstelle, die sowohl die Regionalmanagements koordiniert und vernetzt als auch eine Sektor übergreifende Zusammenarbeit auf Bundesebene sicherstellen soll, ein bedeutender Fortschritt.

Während das Konzept der Metropolitanregion von Fachleuten längst wahrgenommen wird, ist ein Bewusstsein dafür in den Regionen noch nicht entsprechend ausgeprägt. Die Metropolitanregion wird von manchen ländlichen Gemeinden als Bedrohung gesehen. Dieser Befürchtung setzen die Metropolregionen das Argument entgegen, dass eine Stärkung des Metropolitanraums auch den peripheren Regionen zugutekomme. Eine wesentliche Barriere in der Zusammenarbeit in der Region und ein Hindernis für eine flächendeckende Kooperation ist die unterschiedliche politische Richtung der einzelnen Gemeinden. Aus diesem Grund gibt es nach wie vor Gemeinden, die zwar geografisch ein Teil der Region sind, der Metropolitanregion jedoch nicht beigetreten sind (siehe Abbildung 39).

#### **Folgende Aspekte könnten auf das Regionalmanagement in Bayern übertragbar sein:**

- Die breite Einbindung wirtschaftlicher Themen und die Betonung von Innovation könnte auch in der bayerischen Regionalentwicklungsförderung die Beteiligung regionaler Wirtschaftsakteure erhöhen;
- Das Schweizer Anreizsystem ist in Hinblick auf intrakantonale Kooperation auch auf Bayern anwendbar; das derzeit stark auf Landkreise orientierte Gefüge würde durch eine Regionsbildung über mehrere Kreise hinweg gewinnen;
- Sehr erfolgreich und auch für Bayern grundsätzlich anwendbar ist die Einrichtung von Regiosuisse, das als Informations- und Koordinationsstelle die Regionen in ihren Aufgaben unterstützt und als Sprachrohr für den Bund eingesetzt wird;
- Die Finanzierung wird in der Schweiz entweder als Anschubförderung oder Darlehen angeboten. Obwohl die Darlehensförderung bislang nicht den gewünschten Erfolg hat, ist sie angesichts knapper Ressourcen künftig auch für Bayern zu überlegen;
- Eine engere Verknüpfung ländlicher Regionen mit Agglomerationen bzw. Metropolen hat auch in Bayern Potenzial. Die Abstimmung gemeinsamer Entwicklungskonzepte wäre eine innovative Herausforderung für das Regionalmanagement.

## **4.4 Länderbeispiel Finnland**

Finnland mit rund 5,3 Mio. Einwohnern auf einer Fläche von 338.145 km<sup>2</sup> besteht aus 19 Regionen (maakunta) und 336 Gemeinden (kunta). Die Regionalentwicklung basiert auf einer Reihe von Gesetzesakten:

- Kommunalverwaltungsgesetz (365/1995)
- Autonomieverwaltungsgesetz Åland (1144/1991)
- Rat des Großraums Helsinki (269/1996)

- Gesetz der Regionalgrenzen (1196/1997)
- Gesetz über die Regionalentwicklung (602/2003)
- Regionale Verwaltungsreform (169/2007).<sup>52</sup>

Die **kommunale Selbstverwaltung** Finnlands liegt in der Verantwortung der Kommunen und der Regionalräte und basiert auf dem Kommunalverwaltungsgesetz. Die Regionalräte wurden 1994 eingerichtet und vertreten einen Verbund von mehreren Gemeinden in regionalplanerischen und raumplanerischen Belangen. Die **19 Regionalräte** sind gesetzliche Organe und gemeinsame Organe der Gebietskörperschaften. Jede Gebietskörperschaft ist Mitglied eines Rates. Die wesentlichste Aufgabe der Regionen besteht in der Regionalplanung und Entwicklung von Wirtschaft und Bildung. Die Regionalräte sind Schlüsselakteure der internationalen Kooperation Finnlands und Hauptakteure bei der Implementierung der Strukturfondsmittel. Jeder Regionalrat besteht aus einer regionalen Regierung, einer Regionalversammlung und einem Regionalbüro. Der interne Aufbau der Regionalräte und deren Aufgaben sind im Kommunalverwaltungsgesetz geregelt:

- Die Ratsversammlung ist das Entscheidungsorgan des Regionalrates. Der Regionalrat von Varsinais-Suomi beispielsweise besteht aus 100 Mitgliedern, die aus den Gebietskörperschaften entsandt werden. Der kleinste Rat umfasst 30 Mitglieder. Die Gebietskörperschaften wählen die Mitglieder der Ratsversammlung für vier Jahre, ihre Anzahl richtet sich nach der Bevölkerungszahl.
- Der Regionalrat wird von der Ratsversammlung und von Vertretern der politischen Parteien gewählt. Das Verwaltungsorgan hat zwischen 9 und 20 Mitglieder.
- Das Regionalmanagementkomitee (MYR) wurde im Strukturfondsgesetz und im Regionalentwicklungsgesetz festgelegt. Seine wichtigste Aufgabe ist die Programmierung und Implementierung der EU-Fonds. Des Weiteren ist das Regionalmanagement-Komitee auch für die Implementierung der Regionalprogramme verantwortlich.
- Das Büro des Regionalrates unterstützt den Regionalrat in seinen Verwaltungsaufgaben. Es wird von einem Regionalmanager geführt, der regelmäßig dem Regionalrat berichtet. Die Regionalbüros bestehen aus 10 bis 65 Mitarbeitern. Diese werden regelmäßig geschult und es wird vor allem auf Erfahrungsgewinn und die nachhaltige Sicherung dieser Personalressource geachtet. Auch regelmäßiges Sprachtraining hat eine hohe Bedeutung, weil das Büro auch für die internationale Kooperation zuständig ist. Die Regionalbüros haben landesweit insgesamt 650 Mitarbeiter mit einem Budget von rund 50 Mio. Euro pro Jahr.

Die Hauptaufgaben der Regionalräte betreffen die Erstellung von langfristigen Plänen, die regionale Entwicklungsprioritäten zusammenfassen. Auf Basis dieser Pläne werden vierjährige regionale Strategieprogramme und jährliche Umsetzungspläne erarbeitet. Die Programme umfassen Ziele und Finanzierung, die wichtigsten Projekte und auch Schlüsselmaßnahmen. Die Regionalräte sind außerdem für die Vorbereitung und Implementierung der Strukturfonds zuständig. Die zweite gesetzlich geregelte Aufgabe ist die Erstellung der Flächenwidmungs- und Bebauungsplanung in der Region. Beide Aufgabengebiete werden in enger Abstimmung mit den Gebietskörperschaften erarbeitet.

---

<sup>52</sup> Structure and operation of local and regional democracy, Finland, Situation 2009.

Zusätzlich zu den gesetzlich verankerten Hauptaufgaben übernehmen die Regionalräte gemeinsam mit den ELY-Zentren<sup>53</sup> eine breite Palette weiterer Aufgaben in den Bereichen:

- Wirtschaft und Förderung des Tourismus,
- Kultur, Bildung, kommunale Entwicklung und Koordinierung der Arbeit,
- Vermarktung der Region,
- Umwelt, Verkehr, Energie und Wohnungsbau,
- Informationsgesellschaft und Fragen der Informationstechnologie.

### Reform der Regionalverwaltung

Neben den Regionalräten existierten bis vor kurzen eine Vielzahl weiterer Gemeindeverbünde, mehrere Agenturen unterschiedlichster Ministerien<sup>54</sup> und die Verwaltungen der 19 Provinzen. Seit 2005 fand eine Reihe von Reformen statt, um die Effizienz der regionalen Verwaltung zu verbessern. Als wesentlichste Reform ist die Verwaltungsreform (169/2007) zu nennen, welche die ursprünglich sechs Verwaltungsstellen zu zwei Verwaltungseinheiten zusammengefasst hat: Die **regionalen Staatsverwaltungsagenturen** (aluehallintovirasto) und die **ELY-Zentren** als regionale Stellen für Wirtschaft, Infrastruktur und Umwelt.

Abbildung 41: Regionale Staatsverwaltungsagenturen Finnlands nach der Reform 2010

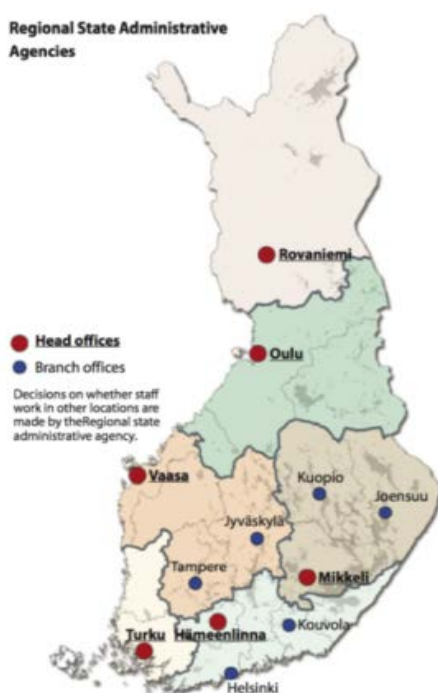
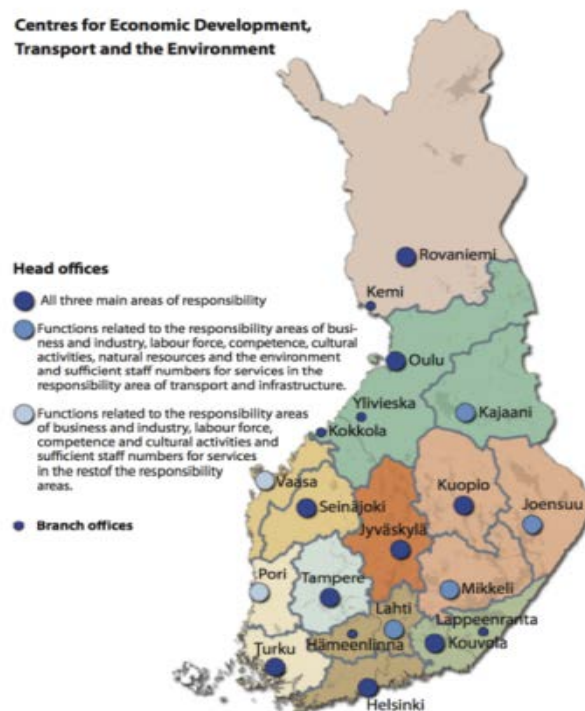


Abbildung 42: 15 ELY-Zentren



Quelle: Ministry of Finance, Finland (2010): Regional Administration Reform 2010

<sup>53</sup> ELY-Zentren: Centre for Economic Development, Transport and the Environment

<sup>54</sup> z.B. Das Ministerium für Wirtschaft und Arbeit betrieb gemeinsam mit dem Ministerium für Land- und Forstwirtschaft 15 Agenturen, das Ministerium für Umwelt weitere 13 Agenturen.

Die traditionelle Aufteilung Finnlands in Provinzen (lääni) wurde 2010 aufgegeben. In Åland besteht eine abweichende Verwaltungsstruktur, dort sind alle Regionalaufgaben in einer einzelnen Staatsbehörde zusammengefasst.

Zu den Aufgaben der sechs regionalen Staatsverwaltungsagenturen gehört neben allgemeinen Exekutivaufgaben vor allem die Verwaltungsaufsicht. Die Aufgaben der regionalen Staatsverwaltungsagenturen setzen sich aus deren früheren Provinzbüros, Umweltverbänden, regionalen Umweltzentren und Zentren für Gesundheit und Arbeitssicherheit zusammen. Die Agenturen arbeiten eng mit den Gemeinden zusammen.

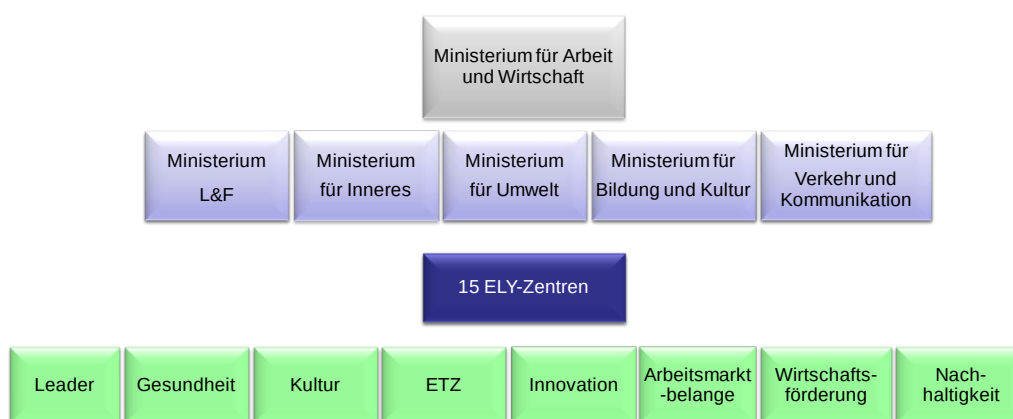
### Struktur und Budget der Regionalentwicklung neu

Die **15 ELY-Zentren** sind dem Ministerium für Arbeit und Wirtschaft unterstellt und unterstützen die regionale Entwicklung. Sie konzentrieren ihre Arbeit auf folgende Bereiche:

- Wirtschaftsförderung,
- Gründungsförderung,
- Arbeitsmarktbelange,
- Kulturaktivitäten,
- Verkehr,
- Gesundheit,
- Nachhaltigkeit.

Darüber hinaus sind die ELY-Zentren auch für Zuwanderungsagenden zuständig und arbeiten in enger Kooperation mit den Regionalräten. Die lokalen und regionalen Beschäftigungs- und Wirtschaftszentren sind an die ELY-Zentren angeschlossen, die Tätigkeiten der Zentren werden operativ von den Ministerien für Inneres, Land- und Forstwirtschaft, Umwelt, Verkehr und Kommunikation, Bildung und Kultur gesteuert.

**Abbildung 43: Struktureller Aufbau und Zuständigkeiten der ELY-Zentren**



Quelle: Ministry of Employment and Economy Finland, adaptiert von Metis 2012

Die ELY-Zentren beschäftigen rund 3.300 Mitarbeiter, davon werden 1.000 Mitarbeiter über Projekte finanziert. Das jährliche Gesamtbudget beträgt rund 200 Mio. Euro. Neben dem staatlichen Beitrag stammt ein wichtiger Budgetanteil aus EU-Programmen (EFRE, ESF, ELER, Leader, LIFE, FP7). Die ELY-Zentren dienen als nationale Durchführungsstellen der EU-Programme. Vom Gesamtbudget entfallen 81 % auf Personal- und 10 % auf Verwal-



tungskosten.<sup>55</sup> Die Zentren werden von einer Dachorganisation gesteuert, die sowohl die Budgetzuteilung und die Kommunikation mit den Ministerien, als auch die Mitarbeiterbetreuung übernimmt.

Die **ländliche Entwicklung** wird von der Agentur für ländliche Gebiete (Mavi) organisiert, die eng mit den ELY-Zentren zusammenarbeitet. Das Ministerium für Land- und Forstwirtschaft hat 2007 das Nationale Netz für den ländlichen Raum gegründet. Das Ministerium selbst verwaltet die Programme für ländliche Entwicklung und das Netzwerk koordiniert die Akteure in der Region, allen voran die lokalen Aktionsgruppen der Leader-Regionen. Das Netzwerk besteht aus 22 Mitgliedern der Steuerungsgruppe und drei thematischen Arbeitsgruppen (Innovation, Kooperation, Leader). In die Steuerungsgruppe sind auch Vertreter der Regionalräte, Ministerien und diverse Assoziationen lokaler und regionaler Stakeholder eingebunden. Das Netzwerk ist zum einen Koordinator der unterschiedlichen Aktivitäten im ländlichen Raum, zum anderen Informationsträger zu den relevanten Themen; es soll sicherstellen, dass die Aktivitäten im ländlichen Raum besser aufeinander abgestimmt werden. Diese Aktivitäten umfassen im Wesentlichen vier Schwerpunkte:

- Organisation von Seminaren und Treffen zwischen Akteuren;
- Sammeln und Analysieren von guten Beispielen auf nationaler und internationaler Ebene;
- Weitergabe der Information an die Akteure;
- Digitale Kommunikation durch E-Mail-Verteiler und Internetseiten;
- Regionale und internationale Kooperation.

Das Netzwerk trainiert und vernetzt die lokalen Aktionsgruppen der Leader-Regionen und bietet sich als Helfer für Projektentwicklungen an. In Finnland wird internationale Kooperation auch im ländlichen Raum sehr ernst genommen. Daher wird auch der internationale Austausch von LAGs durch das Netzwerk organisiert, wobei Schweden der wichtigste Kooperationspartner ist. Mavi wurde beispielsweise 2010 mit rund 1,6 Mio. Euro aus dem Entwicklungsprogramm für die ländlichen Gebiete „Festland-Finnlands“ finanziert. 600.000 Euro wurden an die ELY-Zentren weitergeleitet. Die ELY-Zentren stellen die Koordination und Abstimmung mit anderen Projekten sicher und übernehmen fallweise das Management.

## **Wirkung und Nutzen**

Finnland mit seiner regionalen Selbstverwaltungsstruktur hat langjährige Erfahrungen in der Regionalentwicklung. Die Reform der Vielzahl von unterschiedlichen Agenturen hat zu mehr Transparenz und Effizienz geführt. Dabei unterstützt die kombinierte Betreuung durch die einzelnen ELY-Mitarbeiter sowohl zu Themen des Tourismus als auch beispielsweise zu Innovation die Synergien in den Regionen. Die Regionen Finnlands zeichnen sich durch eine sehr niedrige Bevölkerungsdichte vor allem im Norden aus. Hier haben die ELY-Mitarbeiter traditionell eine große Bedeutung für die Schaffung von Vernetzungen und die Weitergabe von Informationen.

Die ELY-Zentren wurden von der finnischen Regierung als das wichtigste Regionalentwicklungsinstrument verstetigt und bilden in den Regionen die erste Kontaktstelle für Regionalförderung. Die Reform ermöglicht die Bildung eines One-Stop-Shops, der die notwendigen Synergien zwischen Förderangeboten auf nationaler und EU-Ebene sicherstellt.

---

<sup>55</sup> Ministry of Employment and Economy, Finland, Laatikainen Päivi 2012

**Folgende Aspekte könnten auf das Regionalmanagement in Bayern übertragbar sein:**

- Ein One-Stop-Shop, der transparent und für alle lokalen Akteure die erste Anlaufstelle anbietet, würde die Akzeptanz des Regionalmanagements erheblich erhöhen;
- Bei der Einrichtung von One-Stop-Shops wären alle für eine Region relevanten Themen einzubeziehen (Tourismus, Innovation, nationale und EU-Förderungen);
- Eine enge Kooperation der One-Stop-Shops mit den Kreisverwaltungen wäre sicherzustellen;
- Ein wichtiger Aspekt ist die gemeinschaftliche Erarbeitung der Aufgabenfelder für das Regionalmanagement unter Einbeziehung aller relevanten bayrischen Ministerien.

## 4.5 Länderbeispiel Polen

Eine Beschreibung der regionalen Verwaltungsstruktur in Polen bedarf eines historischen Rückblicks. Sowohl das Konzept als auch die darauf aufbauende Verwaltung der „Region“ haben in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts eine radikale Änderung erfahren. Unter kommunistischer Herrschaft war Dezentralisierung lange Zeit kein Thema. Erst die Einführung der Demokratie brachte Veränderungen auf zentraler und lokaler Regierungsebene.

Die Regionalisierung in Polen entwickelte sich in erster Linie unter dem Einfluss des EU-Beitritts. Das vorrangige Ziel war der Aufbau eines effektiven Verwaltungssystems für die Implementierung der EU-Fonds. Dabei entsprachen die zentralen EU-Programme PHARE, SAPARD, ISPA vor dem Beitritt Polens dem zentralistischen System weitaus mehr als die regional-orientierten Strukturfondsprogramme nach dem Beitritt. Im Vorfeld des EU-Beitritts 2004 war demnach eine Umstrukturierung erforderlich, um den künftig regionalisierten Ansätzen der Strukturfonds Rechnung zu tragen.

Bis 1999 war Polen mit rund 38 Mio. Einwohnern in 49 Wojewodschaften aufgeteilt. Nach Neuwahlen im gleichen Jahr wurden zum ersten Mal regionale Regierungen eingeführt und das Konzept der „multi-level-governance“ umgesetzt. Seither hat Polen eine dreistufige territoriale Verwaltungsstruktur der Woiwodschaften, Bezirke und Gemeinden.

- Die **Gemeinde** (polnisch: *gmina*) bildet die einfachste Einheit einer lokalen Regierung. Insgesamt gibt es in Polen 2.489 Gmina mit einer durchschnittlichen Bevölkerungszahl von 15.000. Die Gemeinden sind für die lokale Wirtschaftsentwicklung und für die örtliche Raumplanung zuständig. Die Rolle der Gemeinden ist, mit Ausnahme der 65 Städte, die auch Bezirksstatus besitzen, relativ schwach.<sup>56</sup>
- Der **Bezirk** entspricht in Polen dem *powiat*. Dieser besteht aus mehreren Gemeinden und entspricht dem „Landkreis“ in Deutschland. Es gibt in Polen 380 Bezirke mit einer durchschnittlichen Bevölkerungszahl von 100.000. Die Bezirke stellen die administrativen Zwischenstellen des Staates ohne spezifische planerische Aufgaben dar.

<sup>56</sup> Europäisches Parlament (2009), Economic, Social and Territorial Situation of the Region of Silesia (Poland), Directorate General for Internal Policies Policy Department B: Structural and Cohesion Policies Regional Development, IP/B/REGI/NT/2009\_01, 30.1.2009

- Die **Wojewodschaften** sind verhältnismäßig groß und haben zwischen eins und fünf Millionen Einwohnern. Polen ist ein Einheitsstaat, weshalb in jeder Region auch ein Vertreter der Regierungsverwaltung seinen Sitz hat. Die Region ist die nächste administrative Handlungsebene nach dem Staat. Insgesamt gibt es in Polen 16 Wojewodschaften. Sie werden in einem dualen System von regionaler Selbstverwaltung und regionaler Landesregierung verwaltet. Der Ministerpräsident ernennt den Woiwoden, der für die zentrale Verwaltung der Region verantwortlich ist. Die Wojewodschaft setzt die regionale Entwicklungspolitik um und verwaltet die Finanzen der Region. Der Staat übt jedoch seine Kontrollfunktion mittels der Abteilungen für Strategie und Entwicklung, der sogenannten Marschallbüros, aus.

## **Regionalentwicklung entlang der Strukturfonds**

Durch den EU-Beitritt Polens bekam die Regionalentwicklung neues Gewicht. In der ersten Programmperiode (2004-2006) wurde das zentrale EFRE-Programm „Integrated Regional Operational Programme“ (IROP) erstellt. Das für Regionalentwicklung verantwortliche Ministerium übte die Rolle der Verwaltungsbehörde aus. Die polnische Agentur für Entwicklung des Unternehmertums war die im Ministerium angesiedelte zwischengeschaltete Stelle, während die regionalen Entwicklungsagenturen (RDA) vor Ort für die Implementierung des Programmes zuständig waren. Die RDAs standen in direktem Kontakt mit der polnischen Agentur für Entwicklung des Unternehmertums (PAED). Die Woiwodschaften waren in diesen Prozess kaum eingebunden.

Erst durch die Einführung von regionalen EU-Programmen in der Programmperiode 2007-2013 wurde den Woiwodschaften mehr Verantwortung zuerkannt. Bilaterale Verträge zwischen Woiwodschaften und dem Ministerium für regionale Entwicklung betreffen die Umsetzung der jeweiligen regionalen Entwicklungsstrategie. Die Woiwodschaften bauten damit ihre eigenen Verwaltungsstrukturen entlang der Strukturfonds auf und enthoben die vormals mit EU-Programmverwaltung betrauten RDAs teilweise aus dieser Verantwortung. Trotz Reformen haben der Zeitdruck und die mangelnde Erfahrung mit einem dezentralen System dazu geführt, dass einige problematische Parallelstrukturen bestehen blieben. Sie sind Anlass für ineffiziente Programmabwicklungen.

Auf Grund des vergleichsweise hohen Budgets der Strukturfonds (37,56 Mrd. Euro EFRE 2007-2013, davon 25% für Regionale Programme) in Polen, und aus Mangel an nationalen und regionalen Programmen, wurde die polnische Struktur an die Erfordernisse der EU-Programme angepasst. Polen verwaltet in der laufenden Strukturfondsperiode vier zentrale und 16 regionale EFRE-Programme sowie ein ESF-Programm. Diese werden auf der Grundlage folgender Strategien, Programme und Gesetze umgesetzt:

- Nationale Entwicklungsstrategie (2007-2015)
- Gesetz über die entwicklungspolitischen Grundsätze (2006)
- Gesetz über die Verwaltungsautonomie der Woiwodschaften
- Nationale Regionalentwicklungsstrategie
- Nationale Raumentwicklungsstrategie
- Strategie zur Entwicklung des ländlichen Raums 2007-2013.

## Inhalte der Regionalentwicklung

Inhaltlich sind die Programme vom Nachholbedarf Polens in der Infrastrukturausstattung und im Umweltbereich geprägt. Dennoch gibt es Schwerpunkte im Innovations- und KMU-Förderungsbereich. Dabei sind die Woiwodschaften wesentlich am Erfolg der Programme beteiligt. Regionen wie Dolnoslaskie, Wielkopolskie und Malpolskie können gut implementierte Programme vorweisen. Die Programme konzentrieren sich auf urbane Entwicklungen, Verkehrsknotenausbau, Innovation, soziale Infrastruktur und KMU-Förderung. Dennoch mangelt es bei den meisten Woiwodschaften an der Adaption der Programme an die spezifischen regionalen Gegebenheiten. Beispielsweise unzureichend ist die Implementierung von Innovationstransfer in den östlichen Regionen, in denen KMU-Netzwerke schwach ausgeprägt sind und die Förderungen nur unzureichend ausgeschöpft werden.<sup>57</sup>

## Ländliche Entwicklung

Das ELER-Programm stellt eine weitere budgetäre Größe in der polnischen Regionalentwicklung dar. Das Budget für das Programm zur Förderung der ländlichen Entwicklung (2007-2013) beträgt 17,8 Mrd. Euro. Davon wurden 630 Mio. Euro der Priorität 4 (Leader) zugeteilt. Vorrangiges Ziel ist die Anpassung der Agrarwirtschaft an EU-Standards und die Flankierung des Agrarstrukturwandels. Hierzu kann Leader als innovatives Instrument der interdisziplinären Selbsthilfe einiges an Basisarbeit leisten, z.B. im Tourismus.

In der Programmplanungsperiode 2007 bis 2013 wurden aufgrund der Stärkung der Woiwodschaften viele Aufgaben in deren Verwaltung verlagert. Das Ministerium für Landwirtschaft und ländliche Entwicklung spielt die wichtigste Rolle und ist für die Umsetzung des Leader-Programms als Verwaltungsbehörde verantwortlich. Die Implementierung des Programms wird durch das Netzwerk für ländliche Entwicklung sichergestellt. Das Netzwerk hat seinen Sitz im Ministerium für Landwirtschaft und ländliche Entwicklung und betreibt 16 Marschallämter in den 16 Woiwodschaften. Das Netzwerk für ländliche Entwicklung ist auch für die Weiterbildung der LAGs verantwortlich.

Die regionale Ebene (das Marschallamt) ist als ausführende Stelle für den täglichen Umgang mit den LAGs und den Begünstigten zuständig. Für die LAGs wurde im polnischen Rechtssystem eine eigene Rechtsform geschaffen: Ein Verein, dem sowohl Einzelpersonen als auch Rechtskörperschaften (inkl. Gemeinden) sowie NROs beitreten können.

In Polen existieren insgesamt 338 LAGs, die auf nationaler Ebene von Vertretern der Verwaltungsbehörde gemeinsam mit den regionalen Durchführungsstellen ausgewählt wurden. Die LAGs mussten einen bilateralen Vertrag (Rahmenvereinbarung) mit der Verwaltungsbehörde auf Basis der lokalen Entwicklungsstrategien unterschreiben. Die tatsächliche Aufgabe der LAGs reduziert sich jedoch auf die Anbahnung von Projekten und die Koordination der Projektakteure.

## Regionale Entwicklungsagenturen (RDA)

Seit 1991 gibt es in Polen regionale Entwicklungsagenturen (RDA), die in den meisten Fällen auf kleinräumlicher Ebene angesiedelt sind. Gegründet wurden die Agenturen aus der Notwendigkeit heraus, auf lokaler Ebene Akteure für die Implementierung der Local Economic Development (LED) Interventionen des PHARE-Programmes zu installieren. Dabei vollzogen

<sup>57</sup> OECD (2008): Regional Development in Poland, Policy Brief, November 2008.

die RDAs die damals erforderlichen Zertifizierungen im Zusammenhang mit DIS und EDIS<sup>58</sup>. Die Initiative für diese Gründungen erfolgte zum Teil bottom-up von Seiten der Unternehmer oder top-down aus der Region.

Vor 2004 waren die regionalen Strukturen Polens noch sehr schwach ausgebildet. Deshalb war auch die Rolle der RDA ungewiss und mit finanziellen und strukturellen Engpässen verbunden, insbesondere nach Wegfall der PHARE-Förderung. Schwache Regionen (im Osten) hatten einen besonders hohen Unterstützungsbedarf. Insgesamt führten die unterschiedlichen wirtschaftlichen Bedingungen in den Woiwodschaften zu einer unausgeglichene Anzahl und Qualität der RDAs (siehe Abbildung 44).

Die RDAs übernahmen in den letzten 20 Jahren unterschiedliche Aufgaben. Ursprünglich zum Zweck der Restrukturierung der lokalen Wirtschaft gegründet, entwickelten sich RDAs im Laufe der Zeit zu Anlaufstellen für KMUs und zu Implementierungsstellen für Strukturfondsmittel. Ihre Hauptaufgabe war immer die Finanzierungsunterstützung von KMUs und Erstgründern. Obwohl die Existenz der RDAs nicht immer gesichert schien, wurden RDAs durch die Dezentralisierung und ihre langjährige Erfahrung mit KMU-Unterstützungsmechanismen und EU-Programmimplementierungen zu unverzichtbaren lokalen Akteuren, die noch heute den meisten regionalen Verwaltungen an Effizienz und Erfahrung überlegen sind. Auf Grund der historischen Gegebenheiten und einer parallel entwickelten Regionalisierung Polens stellen die RDAs heute unabhängige Strukturen auf lokaler Ebene dar, die nicht per se in die Regionalentwicklung Polens eingebunden sind. Neben den RDAs gibt es noch weitere Wirtschaftsunterstützungsorganisationen auf lokaler Ebene, die teilweise ein ähnliches Profil aufweisen.<sup>59</sup>

Das typische RDA bietet heute folgende Dienstleistungen an:

- Business-Start-Up Beratung
- KMU Informationsservice
- Beratung zu Finanzierungsinstrumenten
- Training für Projekteinreichung, Management
- Bereitstellung von Innovations- und Technologieinfrastruktur
- Entwicklung von Regionalentwicklungsstrategien
- Tätigkeit als zwischengeschaltete Stelle für EU-Programme.

Zwischen den Regionalen Entwicklungsagenturen und den LAGs gibt es nur teilweise Berührungspunkte. Das hängt stark mit der Rolle der RDAs in der Woiwodschaft zusammen. In Niederschlesien (Dolnośląskie) beispielsweise hat die RDA<sup>60</sup> eine sehr starke Rolle und arbeitet als Auftraggeber der Woiwodschaft ländliche Entwicklungsstrategien für LAGs.

Derzeit gibt es 52 Agenturen und 100 kleinere Wirtschaftsstellen (BSO), die als NPOs (Non Profit Organisation) in Form von Assoziationen und Stiftungen oder angeschlossen an Wirtschaftsvertreter organisiert sind. Die Anzahl der RDAs korreliert nicht mit Daten der Regionalstatistik, etwa der Einwohnerzahl oder der Höhe des BIP. In manchen Fällen übernehmen

<sup>58</sup> DIS – Decentralised Implementation System, EDIS - Extended Decentralised Implementation System.

<sup>59</sup> Kilianski K. (2011): Regional Development Agencies Country Case Study: Poland, Regional Development Advisor to RSEDP2 Programme in Serbia, Belgrade, February-March 2011.

<sup>60</sup> Wrocław Regional Development Agency (WARR) 2012.



Gemeinden die Aufgaben der RDAs. Finanziert werden die RDA zu fast 60% aus öffentlichen Mitteln. Weitere Mittel stammen aus der Wirtschaft und von privaten Akteuren.

Die meisten RDAs werden als Aktiengesellschaften geführt.

**Abbildung 44: Verteilung der RDAs in Polen**



Quelle: Regional Development Advisor to RSEDP2 Programme in Serbia, Case Study Poland, 2011

### **RDA Warminsko-Mazurska**

Ein Beispiel bestehender Doppelstrukturen findet sich in der Region Warminsko-Mazurska. Die Region steht exemplarisch für viele der ärmeren Regionen Polens. Diese Woiwodschaft (in Abbildung 44 durch einen Stern (\*) gekennzeichnet) hat vier RDAs, wobei eines als zentrales RDA zu sehen ist und weitere drei für einzelne NUTS-3<sup>61</sup> Regionen zuständig sind. Das zentrale RDA liegt in der Stadt Olsztyn. Warminsko-Mazurski hat die höchste Arbeitslosigkeit, eine schwache Wirtschaftsleistung und das niedrigste BIP Polens.

In der Region bestehen ein RDA und 16 lokale BSOs. Die Warminsko-Mazurska RDA entstand 1993 aus einer bottom up-Initiative und war damals für ein Drittel der Fläche der jetzigen Region zuständig. Die Agentur wurde aus einem PHARE-Programm finanziert, mit einer zeitlichen Begrenzung auf 2,5 Jahre während der Gründungsphase und großen wirtschaftlichen Problemen nach Auslaufen der Förderung. Nach der Einführung der Nuts-2 Regionen 1998 übernahm die Woiwodschaft den Hauptanteil der Agentur und schaffte damit neue Möglichkeiten für RDAs, als Akteur in der Regionalentwicklung zu bestehen.

Zwischen 2004 und 2010 erhielt die Agentur beträchtliche Mittelzuweisungen aus der technischen Hilfe der Strukturfonds. Damit konnten neue Dienstleistungen für Unternehmen angeboten werden. Derzeit übernehmen die RDAs folgende Aufgaben:

<sup>61</sup> Nomenclature des unités territoriales statistiques



- Spezifisches Programmmanagement zur Implementierung des sektoralen Operationellen Programmes zu Wettbewerbsfähigkeit und Human Resources;
- Schlüsselpartner in der Maßnahme zur Förderung von KMU in regionalen Programmen;
- Koordination des BSO-Netzes;
- Projektspezifische Dienstleistungen wie One-Stop-Shop-Services, Technologietransferleistungen, Think-Tank für Investitionen aus dem Ausland, Darlehnsfinanzierungen für Kleinunternehmen.

### **Wirksamkeit und Nutzen**

Die Strukturen auf regionaler und lokaler Ebene sind in Polen nicht historisch gewachsen, sondern in den letzten 20 Jahren hauptsächlich unter dem Einfluss der EU-Programme geschaffen worden. Analog zu den unterschiedlichen Programmangeboten mit unterschiedlichen zentralen und dezentralen Ansätzen sind auch unterschiedliche zentrale und dezentrale Strukturen den bereits bestehenden Verwaltungsstrukturen hinzugefügt worden. Die Verwaltungsreformen wurden dabei unter großem Zeitdruck durchgeführt.

Derzeit bestehen immer noch Parallelstrukturen, vor allem auf der lokalen Ebene. Dies ist durch die Dominanz der zwei wichtigsten EU-Programmgruppen entstanden. Zum einen die Strukturfonds mit regionalen Programmen seit 2007. Diese werden von den Woiwodschaften und ausgelagerten RDAs umgesetzt. Zum anderen der Landwirtschaftsfonds, der im Wesentlichen zentral verwaltet wird. Nur die Prioritätsachse 4 (Leader) ist lokal verortet. Leader-Projekte werden allerdings nur teilweise mit regionalen und lokalen Strukturfondsprojekten abgestimmt.

Die derzeitigen Strukturschwächen haben unterschiedliche Gründe:

- Die Kooperationsbereitschaft zwischen öffentlichen und privaten Stellen ist besonders schwach ausgeprägt. Dies spiegelt sich auch in gesetzlichen Hindernissen, die solchen Kooperationen entgegenstehen.
- Die Kapazitäten der regionalen Verwaltungen sind nach wie vor ausbaufähig. Vor allem die lokalen Verwaltungsstrukturen zeigen große Schwächen auf. Derzeit besteht die Gefahr einer Politisierung der lokalen Behörden.
- Polen ist sehr engagiert in seinen Evaluierungsansätzen der EU-Programme, dennoch mangelt es an der Umsetzung des Monitorings. Das liegt zu einem Großteil an verbesserungswürdigem Datenmaterial.
- Die Budgetkoordination zwischen unterschiedlichen Ebenen der Verwaltung ist zu verbessern; diesbezüglich werden durch die Anforderungen des GSR-Verordnungsentwurfes neue Maßstäbe gesetzt, die in Polen bereits eingearbeitet werden.
- Die Verantwortlichkeiten der jeweiligen Verwaltungsebenen und die vertikale Kooperation dieser Ebenen müssen klargestellt werden. Dabei sollten zukünftig strategische Ausrichtungen auf regionaler und funktionaler Ebene erfolgen.

In Polen wird die Effizienz des öffentlichen Verwaltungssystems nicht systematisch analysiert und evaluiert. Das System der öffentlichen Verwaltung wurde an EU-Fonds angepasst und war in Wirklichkeit mit dem nationalen Verwaltungssystem nicht kompatibel. Obwohl viele

Schritte zur Verbesserung bereits erfolgten, bleibt das administrative System weiterhin das Hauptproblem in der Umsetzung nationaler und EU-Programme.

Dennoch muss gesagt werden, dass durch die direkte Anpassung an die Europäischen Strukturen schon im Laufe der 1990er Jahre eine Vielzahl von Parallelstrukturen, wie sie in den alten Mitgliedsstaaten aus historischen Gründen bestehen, vermieden werden konnten.

#### Folgende Aspekte könnten auf das Regionalmanagement in Bayern übertragbar sein:

- Die lokale Kompetenz der RDAs im Bereich der KMU-Finanzierung ist hoch. Sie wird vor allem in strukturschwachen Regionen in Zukunft noch wichtiger werden. Die jeweiligen RDAs wurden explizit für ihre Beratungsaufgaben qualifiziert (PHARE). Die Einbindung solcher Kompetenzen in RM-Teams wäre von Vorteil.
- Das polnische Beispiel zeigt, wie wichtig eine klar definierte Aufgabenverteilung zwischen Regionalmanagement und den regionalen Verwaltungen ist. Sonst kommt es zu Kompetenzunklarheiten, die die Qualität des RM konterkarieren.

## 4.6 Ergebnisse der Europäischen Vergleichsstudie

In Ergänzung zu den spezifischen Empfehlungen am Ende der Länder-Kapitel lassen sich aus dem Vierländer-Vergleich eine Reihe grundlegender Erkenntnisse ableiten, die auch für die künftige Gestaltung des Regionalmanagements in Bayern von Bedeutung sein könnten. Sie beziehen sich vor allem auf methodisch-strategische Zusammenhänge und sind im Sinne von „Erfolgsvoraussetzungen für nachhaltiges Regionalmanagement“ zu werten.

**Größe der Regionen:** Die für ein Regionalmanagement zweckmäßige Größe einer Region ist abhängig von der Bevölkerungszahl sowie den ökonomischen und sozialen Verhältnissen. Kooperationen und Regionsbildungen über politische Grenzen hinweg können notwendig sein, um ausreichend große Raumeinheiten zu schaffen. Sie werden in der Schweiz beispielsweise aktiv durch Förderprogramme des Bundes initiiert – auch deshalb, weil die administrativen Grenzen nicht mit den tatsächlichen regionalen Ausprägungen übereinstimmen (müssen). Auch in Österreich wurden Regionen bezirksübergreifend aus funktionierenden Strukturen unter Mitsprache der Gemeinden „gebildet“. Die politisch starken Gemeinden erkennen dabei den Mehrwert einer regionalen Vertretung. Die Größe einer Region, die für den Betrieb eines professionellen Regionalmanagements nötig ist, liegt in Österreich, der Schweiz und Finnland bei rund 100.000 bis 200.000 Einwohnern.

**Historisch gewachsene Strukturen:** Historisch gewachsenen Parallelstrukturen finden sich in fast allen EU-Staaten des ehemaligen Westens. Bestehende Strukturen wurden mit der Einführung von EU-Programmen um eine zusätzliche Dimension erweitert. Vor allem Leader und ETZ schafften neue Arbeits- und Verwaltungsebenen und ein „weiteres“ Regionsverständnis. Parallele Strukturen erfordern jedoch einen erhöhten Koordinierungsaufwand, führen zu Effizienzverlusten und sind angesichts knapper Budgetmittel immer schwieriger zu vermitteln.

Etliche Länder antworten auf diese Entwicklung mit grundlegenden Reformen der regionalen Verwaltungs- und Steuerungsstrukturen. Die Initiative geht dabei in allen Fällen von zentralen Stellen aus – in der Schweiz vom Bund und in Österreich von den Bundesländern. Die Reformen bauen immer auf den bestehenden Strukturen auf und die Akteure auf regionaler

Ebene werden geben, den Reformprozess partizipativ mit zu gestalten. Ein wichtiges Resultat der Reformen ist, dass eine gesetzliche und finanzielle Verankerung des Regionalmanagements geschaffen wurde. Das Verständnis für die Notwendigkeit eines Regionalmanagements als Instrument der Regionalentwicklung ist unumstritten.

**Finanzielle Ausstattung:** Die finanzielle Ausstattung der Regionalmanagements ist in allen vier untersuchten Ländern heute durch mehrjährige Mittel gesichert. Dies verschafft den Regionalmanagern die Sicherheit, in einer verstetigten Struktur ihren Kernaufgaben nachgehen zu können. Die finanzielle Ausstattung kommt zu einem Großteil aus Bundes- (z.B. Schweiz, Polen, Finnland), respektive Landesmitteln (Österreich). Dass sich in Österreich und der Schweiz darüber hinaus die Kommunen mit erheblichen Eigenbeiträgen an der Finanzierung beteiligen, fördert nicht nur die Akzeptanz des Regionalmanagements, sondern auch die Mitwirkungsbereitschaft der Gemeinden.

**Aufgaben des Regionalmanagements:** Das Regionalmanagement wird in den vier Ländern als lokal verortetes Instrument der Regionalentwicklung von Bund (Schweiz), Land oder großer Verwaltungseinheit (Woiwodschaft) verstanden. Landesverwaltungen vor allem in Österreich und in Finnland sehen die Notwendigkeit von dezentralisierten Aktivitäten und beauftragen das Regionalmanagement auch mit Landes- (Österreich) bzw. staatlichen Aufgaben (Finnland). Dies eröffnet den öffentlichen Institutionen die Möglichkeit, Verwaltungsaufgaben auszulagern und so Ressourcen zu sparen. Zugleich ist die Auslagerung staatlicher Aufgaben die Voraussetzung für die finanzielle und thematische Verstetigung des RM.

**Strategischer Rahmen:** Durch die enge Zusammenarbeit des Regionalmanagements mit der politischen Ebene (Kanton, Bundesland, Staat) innerhalb eines vertraglich gesicherten strategischen Rahmens wird gewährleistet, dass die Arbeit des Regionalmanagements im Sinne des Landes und der landesweiten Strategien erfolgt. Dabei ist es wichtig, dass nicht nur die zuständige Landesabteilung bzw. ein Ministerium die Aufgaben des Regionalmanagements definiert, sondern dass die Aufgaben in einem breit aufgestellten Gremium mit allen betroffenen Ressorts abgestimmt werden.

**Rechtsform:** Die von den Regionalmanagements gewählten Rechtsformen sind unterschiedlich und spiegeln immer auch die jeweiligen regionalen Verhältnisse wider: Kernaufgaben, institutionelle Anbindung, historische Wurzeln usw. In Österreich, Finnland und Polen wurde das Regionalmanagement aus der Verwaltung herausgelöst und firmiert seitdem als GmbH, Verein oder Aktiengesellschaft. Diese Herauslösung erleichtert eine klare Abgrenzung zu Verwaltungsstrukturen und Verwaltungsaufgaben können nur im Rahmen von abgestimmten Verträgen erteilt werden können. Die so geschaffene Autonomie fördert grundsätzlich die Akzeptanz des Regionalmanagements in der Region, kann aber auch zu großer Eigenständigkeit und damit zu einer Abkopplung von der öffentlichen Hand führen („Eigenleben des Regionalmanagements“). Dieses Risiko lässt sich jedoch, wie das Beispiel Oststeiermark zeigt, durch geeignete Kontrollmechanismen begrenzen.

**One-Stop-Shop-Service:** Gerade die Regionalmanagements in Österreich und Finnland zeigen, wie wichtig es ist, durch enge Zusammenarbeit über Sektorgrenzen hinweg und unter Ausnutzung unterschiedlicher Programme Synergien zu erzeugen. Voraussetzung dafür ist, dass das Regionalmanagement alle für die Region relevanten Aufgaben und finanziellen Mittel überblickt. Es stellt sich als erste Anlauf- und Beratungsstelle allen Akteuren der Region zur Verfügung und leitet diese ggf. an zusätzliche Fachleute weiter. So lassen sich Parallelaktivitäten vermeiden und Doppelförderungen durch bessere interne Abstimmung leichter ausschließen. Diesbezüglich ist auch eine engere Einbeziehung der LAGs bzw. des Leader-Managements erforderlich.

**Humanressourcen:** Die Vielzahl von Aufgaben und Interaktionen erfordert ein funktionierendes Managementbüro. Eine ausreichende Personalausstattung mit langfristigen Verträgen, die auch ein Engagement der Mitarbeiter unterstützt, ist eine wichtige Voraussetzung für professionelle Arbeit. Diesbezüglich ragt vor allem Finnland mit durchschnittlich 100 bis 200 Mitarbeitern pro ELY-Zentrum weit heraus, eine Folge der breiten und zugleich regionsübergreifenden Aufgaben. In föderalistisch strukturierten Ländern wie Deutschland und Österreich sind solche Größenordnungen nicht erforderlich. Die Ausstattung mit 5 bis 10 Mitarbeitern, wie sie etwa die steirischen Regionalmanagementbüros aufweisen, hat sich jedoch als Mindestgröße bewährt und wird zunehmend zum „Standard“. Die Mitarbeiter haben langfristige Arbeitsverträge und die relative Konstanz im Team erleichtert es, der Region dauerhaft eine breite Palette an Expertise bereitzustellen.

**Finanzierung aus Projekten:** Das Regionalmanagement hat auch die Aufgabe, verfügbare Fördermittel in der Region bekannt zu machen und Projekte zu initiieren und zu unterstützen. Oft wird dabei auch Projektarbeit geleistet, die zur Erweiterung der eigenen Erfahrungen beiträgt und Projektträgern das Projektmanagement erleichtert. In der Schweiz, Finnland und Österreich ist es erwünscht, dass sich Regionalmanagements auch aus Projekten finanzieren. Dabei kommt vor allem dem ETZ-Programm, den ESF- und EFRE-Programmen und der Leader-Programmache besondere Bedeutung zu.

**Mehrwert aus Sicht der Akteure:** Ein Mehrwert des Regionalmanagements wird in allen untersuchten Ländern anerkannt. Als wesentliche Elemente dieses Mehrwerts werden vor allem die Vernetzung und die Koordinationsaufgaben des Regionalmanagements geschätzt. Gerade solche Aufgaben sind jedoch durch Evaluierungen nur schwer messbar. Um zu verhindern, dass sich Managementteams an solchen Bewertungen nicht mehr beteiligen, wäre ein auf die Leistungen des RM besser zugeschnittener Bewertungsrahmen zu entwickeln.

Ein weiterer Mehrwert des RM wird in der Funktion des One-Stop-Shops gesehen. Diese Funktion ermöglicht es allen regionalen Akteuren, schnell und unbürokratisch Informationen beispielsweise über Förderangebote, potentielle Partner, notwendige Genehmigungen oder bereits laufende Aktivitäten zu erhalten (vergleichbar dem Einheitlichen Ansprechpartner, vgl. S. 32). Auf der anderen Seite können sich das Land bzw. Bund auf diese Weise Informationen über die Anliegen der Regionen aus erster Hand beschaffen.

**Netzwerk:** Der Bedarf an Weiterbildung und fortlaufender Qualifizierung sowie ein aktiver Austausch der Regionalmanager untereinander ist vor allem in der Schweiz ein sehr großes Anliegen. Dort hat sich herausgestellt, dass die Regionalmanager sehr stark von einem funktionierenden Netzwerk profitieren. In Österreich gibt es diesbezüglich eine Bundesstelle, die einen regelmäßigen Austausch der Regionalmanager garantiert.

## 5. Zusammenfassung und Empfehlungen

### 5.1 Schlussfolgerungen zur Wirksamkeit des Instruments Regionalmanagement

Das Konzept des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie (StMWVIT) „Allianz Bayern innovativ: Netzwerke für Bayern“ hat die Umsetzung einer Innovations- und Modernisierungspolitik in Bayern zum Ziel. Das Konzept setzt sich aus den beiden Säulen „Cluster-Offensive“ und „Regionalmanagement“ zusammen.

Als ergänzendes Instrument der Landesentwicklung wird das Regionalmanagement seit einigen Jahren fast flächendeckend in Bayern angewendet. Aktuell existieren 46 Regionalmanagements, von denen 36 Initiativen gefördert werden (Stand: 12 / 2012). Sie sind in den überwiegenden Fällen an den Landratsämtern angesiedelt. Zur Finanzierung der Initiativen sind neben bayerischen Landesmitteln auch Mittel des EFRE vorgesehen. 10 Regionalmanagements bestehen auch nach Abschluss der Förderung durch das StMWVIT eigenständig weiter.

Zum Zeitpunkt der Evaluierung (2012) befand sich die Mehrzahl der bayerischen Regionalmanagements in der „Halbzeit“ ihrer möglichen achtjährigen Förderung. Aus diesem Grund wurden sowohl die „jungen“ Regionalmanagements und deren weitere Entwicklungsmöglichkeiten als auch die Erfahrungen und Leistungen älterer Initiativen untersucht. Im Fokus standen z.B. Inhalte der Handlungskonzepte und dort formulierte Umsetzungsaufgaben der Regionalmanager, die Implementierung des Regionalmanagements (Rechtsformen, Organisation, Personal- und Finanzressourcen), Informations-, Beteiligungs- und Vernetzungsstrukturen, Qualifizierung des Personals, Kompetenzaufbau, Verstärkungskonzepte und schließlich Wirksamkeit und Nutzen der Arbeit des Regionalmanagements.

Aufbauend auf einer Grund- / Baseline-Befragung aller Regionalmanagements wurde eine Stichprobe (n=20) für eine Intensiverhebung gezogen. Die Befragungen richteten sich an die jeweiligen Regionalmanager sowie wichtige Entscheidungsträger (Landräte, Bürgermeister, Unternehmer etc.), die Beauftragten an Regierungen und Kooperations- bzw. Netzwerkpartner des Regionalmanagements. Ergänzt und validiert wurden die Ergebnisse zum einen durch den fachlichen Input von Experten eines separaten Workshops, zum anderen durch eine Studie vergleichbarer Steuerungsansätze anderer europäischer Länder (Österreich, Schweiz, Finnland und Polen). Darüber hinaus erfolgte eine Auswertung der Förderdaten des StMWVIT sowie der Handlungskonzepte der Regionalmanagements.

Aus der Bewertung des Regionalmanagements werden Hinweise auf Wirkungen und Erfolgsfaktoren abgeleitet. Sie dienen dazu, Entscheidungsgrundlagen für die Weiterführung des Instruments zu schaffen. Die zusammenfassenden Schlussfolgerungen beziehen sich auf vier Bereiche, die als wesentliche Bedingungen für ein erfolgreiches Regionalmanagement angesehen werden können:

- Organisations- und Entscheidungsfelder des Regionalmanagements (Implementierung und Organisation),
- Umsetzungsfelder des Regionalmanagements (Handlungskonzept, Umsetzungsaufgaben und -partner),
- Kompetenzfelder des Regionalmanagements (personelle Struktur, Finanzierung, Kompetenzaufbau, Vernetzung und Qualifizierung),
- Wirkungsfelder des Regionalmanagements (Wirksamkeit und Nutzen).

## Die Organisations- und Entscheidungsfelder des Regionalmanagements - Implementierung und Organisation

Für die Einrichtung und den Betrieb von Regionalmanagements ist in Bayern ein substantieller politischer Wille erkennbar. Er wird einmal von einem steigenden Problembewusstsein auf der kommunalpolitischen Seite getragen, zum anderen vom regionalen Gestaltungswillen der Wirtschafts- und Sozialpartner sowie der Einsicht, dass eine systematische Regionalentwicklung funktionsfähige Koordinationsstrukturen benötigt. Die sichtbare Unterstützung regionaler Managements z.B. durch Landräte, Bürgermeister oder Unternehmer erleichtert es, Aktivitäten durchzuführen, Projekte zielorientiert umzusetzen und auf diesem Wege Akzeptanz zu finden. Folgende Faktoren erleichtern den Aufbau und die Implementierung effektiver Organisationseinheiten mit handlungsfähigen Entscheidungskompetenzen:

- **Grundlegende Voraussetzungen zum Aufbau von Regionalmanagement-Strukturen:** Die Einrichtung der bayerischen Regionalmanagements steht in direktem Zusammenhang mit entsprechenden Forderungen der Kommunalpolitik. In Regionen, die den Nutzen regionaler Managementstrukturen als nur gering einschätzen oder die notwendige Ko-Finanzierung nicht bereitstellen wollen, werden kaum Regionalmanagements gegründet. Eine eher reservierte Haltung dem Regionalmanagement gegenüber kann viele Gründe haben, z.B. fehlender politischer Wille, geringe Akzeptanz in der Verwaltung oder die Befürchtung von Konkurrenzen mit bestehenden Institutionen. Eine intensivere Öffentlichkeitsarbeit auch mit Hilfe von best practice-Beispielen im Hinblick auf die Wirkungsweise und Vorteile des Instruments dürfte generell die Akzeptanz des Regionalmanagements verbessern helfen. Die Veränderung des Selbstverständnisses von Akteuren in Politik, Planung und Verwaltung als Initiator, Mit-Entscheider und Partner in regionalen Kooperations- und Steuerungsstrukturen könnte dadurch erleichtert werden. Ein klares Bekenntnis lokaler Mandatsträger oder von übergeordneter Stelle zum Regionalmanagement kann schließlich dazu beitragen, dass das Regionalmanagement viel stärker noch als Pflichtaufgabe bzw. Bestandteil des Sozialkapitals eines Landkreises / einer Region wahrgenommen wird.
- **Leitlinien und Vorgaben:** Die Richtlinie des StMWIVT zur Einrichtung von Regionalmanagements beinhaltet organisatorische und inhaltliche Vorgaben (vgl. Kapitel 3.2 und 3.5), die grundsätzlich von den Regionen und Verwaltungsstellen befürwortet werden. Während die inhaltlichen Voraussetzungen für die Vorlage des Handlungskonzepts in der Regel sehr detailliert unter Berücksichtigung der Querschnittsorientierung erfüllt werden, bleiben die Vorgaben für die organisatorische Umsetzung dahinter zurück. Ergänzendes Element sollte deshalb die Vorlage eines „Geschäftskonzepts Regionalmanagement“ sein, das Fragen der Prozessorganisation, der Steuerung sowie eine Kommunikationsstrategie umfasst. Neben einer Bilanzierung der Ausgangssituation sollte das Geschäftskonzept Regelungen zu folgenden Aufgaben enthalten:
  - o Beschreibung des räumlichen Wirkungskreises,
  - o aufgabenbezogene Beschreibung der Ziele und Geschäftsfelder,
  - o Beschreibung des Organisationsmodells,
  - o Personalentwicklungs-, Marketing- und Evaluierungsmaßnahmen,
  - o Realisierungsfahrplan,



- o sowie einen mehrjährigen Grundfinanzierungsplan.<sup>62</sup>

Durch diese Konkretisierung würde die Umsetzbarkeit des Handlungskonzepts wesentlich erleichtert werden.

- **Initiierung und Kommunikation:** Die Einrichtung eines Regionalmanagements gelingt leichter, wenn bereits Erfahrungen mit leitbildorientierten regionalen Entwicklungsprozessen vorliegen, wie sie insbesondere bei der Teilnahme am Leader-Programm gefordert werden oder bei lokalen Leitbildprozessen üblich sind. Obwohl in den Befragungen bereits eine umfangreiche Akzeptanz von Regionalmanagements bestätigt werden konnte, kämpfen einzelne Managements nach wie vor mit ihrer Positionierung und Reputation. Neben generell intensiveren Kommunikationsmaßnahmen könnte eine umfassendere Darstellung von erfolgreichen Beispielen auch auf bayerischer Ebene die Wertschätzung des Instruments Regionalmanagement verbessern helfen. Um rasch einen hohen Bekanntheitsgrad und breite Akzeptanz in der Gesellschaft, Wirtschaft und Verwaltung zu finden, sind auf regionaler Ebene zudem enge Kontakte zu den Medien und eine klare Kommunikationsstrategie erforderlich. Nur auf diese Weise kann das Regionalmanagement letztlich rasch zur Identitätssteigerung in der Region beitragen. Eine Kommunikationsstrategie sollte deshalb ein wesentliches Element des regionalen Handlungskonzepts sein.
- **Integrative Einbettung:** Von besonderem Vorteil ist es, wenn das Regionalmanagement „unter dem gleichen Dach“ mit bereits bestehende regionale Entwicklungsinitiativen untergebracht werden kann, um eine bessere Bündelung, Abstimmung und Ergänzung von Aktivitäten und zugleich eine Arbeitsteilung innerhalb des Entwicklungsteams zu erleichtern. Durch die Schaffung einer Einheit für Fragen der ländlichen/regionalen Entwicklung kann die Funktion des Regionalmanagements als Katalysator, Wegweiser und Türöffner gewährleistet werden. Wesentliche Grundbedingungen hierfür sind klare lokale Strukturen und eine eindeutige sowie transparente Definition des Regionalmanagements und seiner Arbeitsschwerpunkte in Abgrenzung zu oder Ergänzung von bestehenden „Management-Stellen“ (Konversion, Energie, Demographie etc.) – auch um die Gefahr des Parallelarbeiten zu minimieren. Darüber hinaus kann dies zu einer positiven Außenwirkung des Regionalmanagements im Sinne einer Entwicklungsagentur beitragen und die Transparenz für die „Kunden“ des Regionalmanagements erhöhen. Nicht zuletzt profitieren auch Förderbehörden von einer reduzierten Vielfalt von Ansprechpartnern und unterschiedlichen Förderregionen bzw. Abwicklungsmaßnahmen.
- **Flexibilität und Eigenständigkeit:** Welche Wirkungen das Regionalmanagement in einer Region auslösen kann, hängt auch von seiner Organisationsform ab. Der Evaluation zufolge fällt es Regionalmanagements, die nicht am Landratsamt angesiedelt sind, relativ schwer, sich gegenüber anderen Einrichtungen und Fachverwaltungen zu positionieren. Die unmittelbare Unterstützung durch das Amt und die Möglichkeit, auf kurzem Weg mit Verwaltungsstellen eng zu kooperieren, sind wichtige Vorteile. Dagegen arbeiten „solitäre“ Regionalmanagements unabhängiger von Verwaltungen, sind dafür aber viel stärker auf die Kooperationsbereitschaft ihrer Partner angewiesen, deswegen häufig offener und flexibler. Wenngleich grundsätzlich eine Offenheit für unterschiedliche Organisationsansätze beibehalten werden sollte, zeigen Ansätze z.B. aus Österreich, dass eine effiziente Rechtsform (beispielsweise GmbH) ein schlagkräftiges Management ermöglicht. Unab-

<sup>62</sup> Vgl. J. Bühler, Vortrag zum Expertenworkshop Regionalmanagement „Wie viel Management braucht eine Region? Best practices“ am 28.11.2012 in München.

hängig davon wäre die weitere Anwendung des zielgruppen- und zugleich querschnitts-orientierten Ansatzes sowie das Prinzip der Freiwilligkeit der Zusammenarbeit auf kommunaler und regionaler Ebene zu gewährleisten.

- **Räumliche Strategien und Wirkungskreis:** die Abgrenzung von Regionen für regionale Entwicklungsaufgaben sollte sich grundsätzlich mehr an funktionalen Strukturen (z.B. Stadt-Umland-Gefüge) als an Verwaltungsgrenzen orientieren; Beispiele zweckmäßiger Regionsabgrenzung sollten von Seiten der im ländlichen Raum agierenden Ministerien kommuniziert und durch Anreize, wie sie zum Beispiel die Schweiz anwendet, initiiert werden (vgl. Abschn. 4.3). Die räumliche Abgrenzung und inhaltliche Abstimmung der Entwicklungsaufgaben sollte durch ein Gremium unter Einbeziehung aller in der Region aktiven Landesverwaltungen sektorübergreifend erfolgen. Zweckmäßig wären Strategie-Optionen, die in einem abgestimmten Rahmen nicht ausschließlich von der Region, sondern als übergeordnete ressortübergreifende Strategie in Abstimmung mit den (politischen und gesellschaftlichen) Akteuren der Region zu definieren wären. Dabei sollte sich eine systematischere Verzahnung auch von verschiedenen Ansätzen der regionalen Entwicklung und eine bessere Synergiewirkung ergeben.
- **„Mehrebenen-Kohärenz“:** Die Überschneidungen der Gebietskulissen des Regionalmanagements, der Lokalen Aktionsgruppen und der Management-Stellen der Integrierten Ländlichen Entwicklung sind in den sieben bayerischen Regierungsbezirken unterschiedlich ausgeprägt. Etwa ein Viertel aller Regionalmanagements fungiert zugleich als Leader-Geschäftsstelle. In einigen Fällen bestehen thematische Überschneidungen zwischen ILE und Regionalmanagement. Eine wichtige Konsequenz daraus wäre, die jeweiligen regionalen Konzepte in Zukunft enger abzustimmen, um einheitlichere Regionskonzepte für verschiedene Handlungsfelder / Programmerfordernisse zu erarbeiten. Dies sollte zu einer stärkeren Berücksichtigung vorliegender Konzepte und dem Vermeiden von „Doppel“-Konzeptionen beitragen. Ziel sollte sein, möglichst viele Synergien und möglichst wenige Überschneidungen zu schaffen. Mit Hilfe eines gemeinsamen Konzepts für die Region könnten so Handlungsfelder auf unterschiedlichen Ebenen verknüpft werden. Dies wäre auch für die institutionelle Zusammenarbeit zu empfehlen, um Doppelstrukturen in den Regionen möglichst zu vermeiden.

### **Die Umsetzungsfelder des Regionalmanagements - Handlungskonzept, Umsetzungsaufgaben und -partner**

Das Handlungskonzept bildet für die Mehrzahl der Regionalmanagements die zentrale Arbeitsgrundlage. Im Zuge der Umsetzung des Handlungskonzepts werden Aufgaben wahrgenommen, die nicht nur fachlich, sondern vor allem methodisch hohe Anforderungen stellen:

- **Breites Aufgabenspektrum:** Das Regionalmanagement kann dank seiner Querschnittsorientierung neue (zukunftsrelevante) Themen flexibel bearbeiten, z.B. Fachkräftemangel und -sicherung, Energiewende, demographischer Wandel usw. Der Vorteil, nicht in festes Verwaltungshandeln eingebunden zu sein, ermöglicht es den Regionalmanagern, auch Grundlagenarbeit zu leisten und in Ergänzung der Angebote anderer Institutionen individuelle Lösungsvorschläge für regionale Problemstellungen zu entwickeln. Generell wird das Regionalmanagement meist als „neutrale Anlaufstelle“ wahrgenommen. Insofern sollte ihm weiterhin eine gewisse Unabhängigkeit im alltäglichen Handeln ermöglicht werden. Wichtige Aufgaben des Regionalmanagements sind dabei die Vernetzung der Akteure und der Angebote unterschiedlicher Institutionen, außerdem die Anbahnung von Kooperationen. Im Kontext lernender Regionen können Kooperationen dazu genutzt

werden, Projektideen auszutauschen und Erfahrungswissen regionsübergreifend zu transferieren. Auch die Unterstützung einer intensiveren interkommunalen Zusammenarbeit bildet eine wichtige und dauerhafte Aufgabe des Regionalmanagements und sollte deshalb fortgesetzt werden.

- **Mehrwert:** Das Regionalmanagement übernimmt fast ausschließlich Aufgaben, die nicht oder nur in geringerem Umfang von bereits bestehenden Institutionen wahrgenommen werden. Es ergänzt die Leistungen dieser Stellen durch die Bereitstellung zusätzlicher personeller Ressourcen, durch methodisches Wissen, die Kenntnis von Fördermöglichkeiten, spezifisches Know-how zur Umsetzung von Projekten oder den Aufbau von Netzwerken. Typische Aufgaben, zu denen staatlichen Institutionen häufig die Voraussetzungen fehlen, sind z.B. die Bündelung und Abstimmung von Prozessen und Kompetenzen, die Beteiligung und Vernetzung von Akteuren, regionale Bewusstseins- und Imagebildung oder die Übernahme von Querschnittsaufgaben wie Öffentlichkeitsarbeit.
- **Sektorübergreifender Handlungsansatz und Dienstleistungsorientierung:** Auf der Grundlage vergleichsweise breit angelegter regionsspezifischer Handlungskonzepte gelingt es fast durchweg, engagierte Ideenträger und Konzeptpartner zu gewinnen und Formen freiwilliger regionaler Zusammenarbeit aufzubauen. Künftige Handlungskonzepte sollten jedoch weniger als umfassende Handlungskonzepte, sondern eher als „Aktionspläne“ im Rahmen eines sektorübergreifenden regionalen Entwicklungskonzepts erstellt werden (vgl. Abschn. 3.2.). Ziel sollte es sein, für jede Region ein einheitliches Regionskonzept als Arbeitsgrundlage für unterschiedliche Initiativen und Programme zu erarbeiten, das in Anlehnung an Standards der EU-Strukturfondsförderung regelmäßig fortzuschreiben wäre. Über die Einsparung von (ressortbezogenen) Einzelkonzepten hinaus hätte dies den Vorteil, aus sektorübergreifender Sicht heraus neue Handlungsfelder bzw. ergänzende Themen zu identifizieren, Synergien in der Umsetzung zu nutzen und Überschneidungen zu vermeiden. Zugleich ließe sich das Regionalmanagement dann besser im Sinne einer Entwicklungsagentur, als „Tor in die Region“, für verschiedene förder- und zielgruppenspezifischen Angebote definieren. Diese „One-Stop-Shop-Beratung“ wäre ein Ansatz zur stärkeren Dienstleistungsorientierung in der Regionalentwicklung.
- **Abstimmung der Handlungsziele mit dem räumlichen Wirkungskreis:** Welcher Gebietszuschnitt bzw. Wirkungskreis die günstigsten Umsetzungsvoraussetzungen bietet, hängt wesentlich von den auf das Regionalmanagement übertragenen Aufgaben ab. Gerade die Bearbeitung regionaler Wettbewerbsfaktoren (Image-Aufwertung, Standortentwicklung) oder die Umsetzung größerer Infrastrukturvorhaben verlangen eine engere Verflechtung funktional zusammengehörender Räume und eine großräumigere Abgrenzung. Raumbezogene Kooperation sollte auf Grund flexibler Geographien und Verflechtungen (Regiopolenregionen, Metropolräume etc.) möglich sein. Einzelne Regionalmanagements bewerten bisher die Kooperation zwischen Stadt und Landkreis als sehr gut. Dennoch funktioniert die interkommunale Zusammenarbeit innerhalb gemeinsamer Gebietskulissen häufig noch nicht zufriedenstellend. Künftige Konzepte sollten auf eine engere Integration der Städte abstellen und versuchen, die Vorteile beider Gebietskörperschaften gemeinsam besser zu nutzen. Bereits vorliegende best-practice-Beispiele wären intensiver zu kommunizieren, um auch nach außen hin den Eindruck von Stadt-Land-Partnerschaften zu bekräftigen.
- **Auftragserweiterung:** Obwohl die Umsetzung von regionsspezifischen Handlungsfeldern und die Bildung von Netzwerken zu den Kernaufgaben des Regionalmanagements gehören, ist die Übertragung staatlicher Aufgaben, wie es in österreichischen und finni-

schen Regionen der Fall ist, vorstellbar. Die Übertragung staatlicher Aufgaben an das Regionalmanagement könnte dabei einen wichtigen Beitrag zur finanziellen Sicherung eines Regionalmanagements leisten, aber auch zu einer Wertsteigerung und einem höheren Bekanntheitsgrad beitragen. Letztlich bleibt politisch zu entscheiden, welche staatlichen Aufträge in welcher Form dafür in Frage kämen.

### **Die Kompetenzfelder des Regionalmanagements - Personal, Finanzierung, Kompetenzaufbau, Vernetzung und Qualifizierung**

Die Kompetenzfelder des Regionalmanagements hängen eng zusammen mit der Art und Weise, wie oben aufgezeigte Umsetzungsaufgaben wahrgenommen werden. Als Voraussetzung sind jedoch Rahmenbedingungen wie Personal- und Finanzausstattung sowie Qualifizierung zu klären.

- **Personalkapazität:** Die personelle Ausstattung des Regionalmanagements ist durchweg nicht zufriedenstellend. Ein professionelles Management erfordert zumindest ein Team aus Fachleuten unterschiedlicher Fachrichtungen. Diese dauerhaft zu gewinnen scheitert u.a. daran, dass die Entlohnung der Leistung und Verantwortung der Regionalmanager nicht angemessen ist. Das Gehaltsniveau orientiert sich meist an den Sätzen des gehobenen öffentlichen Dienstes, obwohl die Regionalmanager nicht selten eine höherwertige akademische Ausbildung und oft auch einschlägige Berufserfahrung mitbringen. Weil die Arbeitsverträge außerdem meist an die Förderdauer geknüpft sind, kann sich personelle Kontinuität in den Managementstellen kaum entwickeln. Während des Bewertungszeitraums (2007-2012) fanden in etwa einem Fünftel der Regionalmanagements Personalwechsel statt. Damit geht internes Wissen verloren, immer wiederkehrende Anlernphasen beanspruchen viel Zeit und das Regionalmanagement wird von außen als wenig verlässlicher Ansprechpartner eingeschätzt.
- **Grundfinanzierung:** Die Kontinuität der Arbeits- und Vernetzungsprozesse wäre zudem höher, wenn längere Zeiträume für die Umsetzung der Handlungskonzepte bewilligt würden. Der Förderzeitraum für die Grundfinanzierung des Regionalmanagements sollte deshalb mindestens der Laufzeit von EU-Programmen (ca. 7 Jahre) entsprechen. Dabei sollte generell eine stärkere Kooperation auch mit anderen Managements und Koordinierungsstellen angestrebt werden (s.o., Städte, aber auch Leader-, ILE-Gebiete). Die Anschubfinanzierung ist allerdings für die Aufrechterhaltung von leistungsfähigen Regionalmanagements in struktur- und finanzschwachen Regionen nicht immer ausreichend. Für diese Regionen wären höhere Fördersätze und eine längere Förderdauer hilfreich.
- **Beschaffung von Finanzmitteln und Koordinierung von Programmen:** Die Förderrichtlinie unterstützt temporär die Einrichtung von Regionalmanagements zur Umsetzung von regionsspezifischen Handlungsfeldern. Die Förderkriterien geben vor, den Umsetzungsfortschritt des Handlungskonzepts mit Hilfe von Indikatoren zu dokumentieren. Allerdings stehen für Projekt-Umsetzungen nur begrenzte Finanzierungsmittel zur Verfügung, auch weil sich die Förderung auf Personal- und Sachmittel sowie geringe Mittelanteile für Konzeption und Projektanbahnung beschränkt. Die Wirksamkeit des Regionalmanagements wird allerdings über dessen Projekte und Aktionen beurteilt. Die Regionalmanagements sind somit auf andere Finanzierungs- und Fördermittel angewiesen, die häufig in zeitintensiver Akquise über öffentlichen Programmen oder von privaten Partnern (Sponsoren, Stiftungen, etc.) eingeworben werden müssen.

- Erhöhte Aufwendungen werden auch durch sektorale Zuständigkeiten der Ressorts verursacht. Dabei spielen sich überlagernde Gebietskulissen, Schnittmengen bei bestimmten Handlungsfeldern und unterschiedliche Programm-Zuständigkeiten eine Rolle. Obwohl die Koordination des "Förder-Dschungels" eine gewisse Legitimation für die Regionalmanagements darstellt, wäre eine effizientere Bündelung von Zuständigkeiten vorteilhaft. Eine Ausweitung des Förderrahmens um eigene Projektmittel des Regionalmanagements wird von vielen Regionen erwünscht, weil dadurch Gestaltungs- und Finanzierungsmöglichkeiten für die Umsetzung der in den Handlungskonzepten skizzierten Vorhaben erweitert werden. Einerseits würde ein Kleinprojektfonds eine einfachere Abwicklung von Projekten und mehr Möglichkeiten zur Bearbeitung „kleiner“ Fragestellungen schaffen. Andererseits wäre auch die "Multifonds-"Option der GSR-Verordnung intensiv zu prüfen, die einen möglichst einfachen Zugang zu unterschiedlichen EU-Finanzierungsquellen fordert.
- **Personal-, Kompetenz- und Netzwerkentwicklung:** Der thematische Spielraum und die Gestaltungsfreiheit im Arbeitsauftrag des Regionalmanagements spielt eine wichtige Rolle für die Wahrnehmung von Kernaufgaben (auf Basis des „Geschäftskonzepts Regionalmanagements“, s.o.). Spezifischere Aufgabenbeschreibungen sollten die Fokussierung auf regionale Entwicklungsaufgaben fördern, auch um eine zu starke Einbindung in das administrative Tagesgeschäft der Trägerorganisation zu reduzieren. Stellenbeschreibungen sollten zudem die Personal- und Kompetenzentwicklung stärker gewichten. Dazu gehören auch kontinuierliche Aus- und Fortbildung sowie gezieltes Wissens- und Netzwerkmanagement. Dadurch wird mittel- und langfristig unter Anwendung methodischer Fähigkeiten erworbenes Fachwissen in Handlungskompetenz für praktische Problemlösungen umgesetzt.
- **Netzwerk-Unterstützung:** Ein wichtiger Beitrag zur Verstetigung und zur fachlichen Kompetenz eines Regionalmanagements kann durch die Einrichtung einer professionellen Koordinierungs-/Vernetzungsstelle für das Regionalmanagement geleistet werden, ähnlich der Schweizer „Regiosuisse“ oder der Deutschen Vernetzungsstelle (DVS) für Leader. Als Wirkungen wären eine höhere Effizienz und zusätzliche Anreize zur Aufrechterhaltung von Regionalmanagement-Strukturen zu erwarten. Die Vernetzungsstelle könnte unter anderem Angebote zur Fortbildung vorhalten und zum Wissens- und Informationstransfer sowie zur projektbezogenen Unterstützung vor Ort beitragen.

### Wirkungsfelder des Regionalmanagements - Wirksamkeit und Nutzen

Ausgehend von Sensibilisierungs- und Kooperationsmaßnahmen trägt das Regionalmanagement in der Mehrzahl der untersuchten Regionen zur Durchführung konzeptbasierter Vorhaben in regionsspezifischen Handlungskorridoren bei. Damit ist das Regionalmanagement vor allem ein wirksames Instrument zur Realisierung gemeinsamer regionaler Handlungsziele. Seine Wirkungen sind jedoch überwiegend qualitativer Art und lassen sich deshalb kaum quantifizieren.

- **Nutzung endogener Potenziale:** Die Mehrzahl der Regionalmanagements belegt, dass sie in Ergänzung zu anderen Institutionen in der Lage sind, wichtige Beiträge zur Entwicklung der Regionen zu leisten. Besonders wertvoll ist dabei ihr Beitrag zur umfassenden Inwertsetzung kleinräumiger Potenziale und zur Vernetzung. Akquirierte Fördermittel spielen nicht nur in strukturschwächeren Regionen eine große Rolle; sie schaffen Reputation und überzeugen in Kombination mit realisierten Projekten vom Mehrwert regio-



naler Lösungen. Regionalmanagements sollten von daher auf mehrere „Fördertöpfe“ zugreifen können, aber dennoch nicht nur „Verwalter der verschiedenen Fonds“ sein.

- **Aufbau von regionalen Entwicklungspartnerschaften:** Schlüssige und regional angepasste Konzepte erleichtern die Entwicklung gemeinsamer Strategien. Die breite Beteiligung von Wirtschaft und Gesellschaft erweitert das Potenzial an Entwicklungsideen und Projekten. Die Einbindung von Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren und Gruppen fördert eine regionale Gesamtperspektive und kann dazu beitragen, tradierte Denkweisen zu ändern – in der Bevölkerung ebenso wie in Wirtschaft und Verwaltung. Eine Bündelung bestehender der (Handlungs-)Konzepte unterschiedlicher Institutionen zu einem Regionalen Entwicklungskonzept bzw. Aktionsplan dürfte die Effizienz und die Schlagkraft der regionalen Managements noch erhöhen. Die partnerschaftlichen Kooperationen innerhalb des Wirkungskreises des Regionalmanagements werden als sehr gut bewertet. Landkreisübergreifende Kooperationen finden dennoch weit weniger statt und sollten deshalb stärker in den Fokus der Regionalmanagements gerückt werden. Gerade im Hinblick auf die Lernfähigkeit und Offenheit einer Region sind die Gewinnung und Förderung neuer Akteure, sowohl aus Wirtschaft, als auch aus Staat und Zivilgesellschaft, und die Erschließung von Kooperationspotenzialen wesentliche Faktoren in der Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung. Auch für die Ziele „regionaler Kapazitätsaufbau“ und „Schaffung effizienter *local* bzw. *multilevel governance*-Strukturen“ spielen übergreifende Entwicklungspartnerschaften eine wichtige Rolle.
- **Nutzen:** Regionalmanagement kann auf Grundlage der Evaluationsergebnisse wichtige Beiträge zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung leisten. Dies erfolgt vor allem durch die Etablierung von sich selbsttragenden Initiativen, den Aufbau leistungsfähiger Netzwerke und die Verstetigung des Regionalmanagements. Der Beitrag zur Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit wird beispielsweise im Umfang der Akquise von Fördermitteln (Akquisitionsleistung), aber auch in wirtschaftsnahen Wirkungen (Aufbau regionaler Wertschöpfungsketten, Verbesserung von Dienstleistungsangeboten, Aufwertung regionaler Produkte) und sozialen Wirkungen gesehen (Verbesserung der Lebensumfeld-Bedingungen sowie Aufwertung von Bildungs- und Kulturangeboten). Der starke Fokus auf der Verbesserung qualitativer Standortfaktoren zeigt sich darin, dass die Arbeit des Regionalmanagements offensichtlich nur wenig zur Ausweitung der regionalen Beschäftigung und zur Verringerung intraregionaler Einkommensunterschiede beitragen konnte. Hierfür fehlen ihm allerdings auch die erforderlichen Projektmittel. Eine engere Verzahnung von Regionalmanagement mit regionalen Förderprogrammen (s.o.) ist deshalb zu empfehlen.



## 5.2 Empfehlungen für die Förderverwaltung

Die Wirksamkeit und der Wert des Regionalmanagements für die Entwicklung von Regionen sind unbestritten. Noch umfassendere und insbesondere nachhaltige Wirkungen werden jedoch durch eine Reihe von Hemmnissen verhindert. Diese Hemmnisse sind zu einem erheblichen Teil politisch-administrativer Natur. Wie Beispiele aus anderen EU-Ländern belegen, lassen sie sich durch engere Koordination zwischen Verwaltungsebenen und gezielte Reformschritte überwinden. Drei Aufgabenschwerpunkte stehen dabei für die Landesentwicklung in Bayern im Vordergrund:

**Verstetigung** des Regionalmanagements durch langfristig angelegte Unterstützungsmaßnahmen, effektivere Implementierung und klarere Aufgabenzuweisung;

**Professionalisierung** des Regionalmanagements durch noch engere sektorübergreifende Vernetzung, umfassenderes Wissensmanagement, Zielvereinbarungen und Sicherstellung einer Grundfinanzierung zur Umsetzung regionaler Förderansätze;

**Engere Koordination** der raumwirksamen Politikansätze in Bayern unter der Federführung der Landesentwicklung.

### (1) Verstetigung des Regionalmanagements

Die offensichtliche Akzeptanz der Leistungen regionaler Managementstrukturen und deren verbale öffentliche Unterstützung seitens regionaler Mandatsträger stehen in einem gewissen Widerspruch zur Bereitschaft, diese Leistungen durch Beschluss budgetärer Verpflichtungen auch dauerhaft zu sichern.

Wie die Evaluation zeigt, übernehmen Regionalmanagements überwiegend Aufgaben, die sonst nicht oder nicht in gleicher Qualität geleistet würden. Ihre Wirkungen zeigen sich in der Anbahnung und Beschleunigung von Prozessen, in der Einbindung neuer Partner und Akteure für regionale Vorhaben, in der Ausweitung regionaler Märkte durch Vernetzung, aber auch in der Erschließung zusätzlicher finanzieller Ressourcen. Letztlich kommen sie in einer Verbesserung qualitativer Standortfaktoren zum Ausdruck. Die partizipative Entwicklung und Umsetzung von Entwicklungskonzepten unter Beachtung des Prinzips der Freiwilligkeit entspricht modernen Governance-Methoden und schafft die Voraussetzungen für die auch vom Freistaat Bayern geforderte „aktive Bürgergesellschaft“.

Im Verlauf der bisherigen Förderung durch das StMWIVT wurden auf regionaler Ebene in den wenigsten Fällen die Voraussetzungen für eine dauerhafte Einrichtung der regionalen Managements geschaffen. Dabei mag eine Rolle spielen, dass in Erwartung einer längerfristigen Fortsetzung der Förderung eigene Mittel von regionalen Entscheidungsgremien nur verhalten bereitgestellt werden. Um dieses Hindernis zu überwinden, werden folgende Schritte empfohlen:

### Anpassung des Förderzeitraums und der Förderbedingungen

Es wird vorgeschlagen, die Förderung seitens des StMWIVT grundsätzlich auf 8 Jahre zu beschränken, in zwei Förderphasen zu gliedern und mit zunehmender Laufzeit der Managements degressiv zu staffeln:

**Phase 1: Start-Förderung** auf der Grundlage eines ressortübergreifend abgestimmten und umsetzungsorientiert ausgerichteten Handlungskonzepts; die Evaluation der Leistungen am Ende der Startphase und die Perspektiven der weiteren regionalen Unterstützung sollten

grundsätzlich über die Fortführung der Förderung in der Folgephase entscheiden. Um den Unterschieden in den Problemlagen und in der kommunalen Finanzkraft besser gerecht zu werden, könnte die Startphase in Regionen mit besonderen Strukturschwächen angemessen verlängert oder der Fördersatz angehoben werden.

**Phase 2: Anschluss-Förderung** (mit verminderten Sätzen) auf der Grundlage eines aus dem Handlungskonzept entwickelten „Geschäftskonzepts“ im Sinne eines Businessplans; das Geschäftskonzept sollte auf der einen Seite Zielvereinbarungen zwischen der regionalen Entscheider-Ebene und dem Regionalmanagement, auf der anderen Seite belastbare Ausführungen zur personellen und finanziellen Verstetigung des Regionalmanagements enthalten.

Unter dem Aspekt wirtschaftlicher Tragfähigkeit wäre bei der Definition von Förderregionen auf eine ausreichende Größe zu achten. Dies kann im Falle relativ einwohnerschwacher Regionen auch die Empfehlung zur Bildung überregional aufgestellter Teams bedeuten.

### **Ausbau der methodischen Unterstützung**

Im Rahmen eines laufenden Monitoring sollten die Regionalmanagements verpflichtet werden, jährlich über die Fortschritte in der Realisierung der vereinbarten Ziele / Leistungen zu berichten. Dazu wären geeignete Ergebnis- und Wirkungsindikatoren zu entwickeln und die Managements dazu anzuleiten, ex ante in einer auf ihre Region zugeschnittenen Interventionslogik die Realisierung der angestrebten Ergebnisse / Wirkungen zu skizzieren.

Zur Vorbereitung und Homogenisierung dieser Arbeitsschritte, zur Sicherung laufender Lernerfolge und zur Erleichterung eines kontinuierlichen Erfahrungstransfers wird dem StMWIVT die Einrichtung eines „Kompetenzzentrums“ empfohlen; es sollte über Qualifizierungsfunktionen hinaus als Informations-Plattform, zentraler „Förder-Guide“<sup>63</sup> und „Türöffner“ zu außerregionalen Netzwerken dienen. Eine zentrale Aufgabe des Kompetenzzentrums wäre die kontinuierliche methodische Begleitung der Regionalmanagements bei der zielorientierten Umsetzung ihrer Businesspläne.

### **Anpassung der Arbeitsbedingungen der Regionalmanager**

Regionale Entwicklungspolitik ist keine kurzfristige Aufgabe. Die Initiierung von Prozessen, die Vorbereitung, Umsetzung und zielorientierte Begleitung von Projekten auf regionaler Ebene mit unterschiedlichen Stakeholdern ist auch nicht mit einzelbetrieblichen Investitionsvorhaben vergleichbar. Neben fundierten Fach- und Methodenkenntnissen werden von den Regionalmanagern soziale Kompetenzen, Organisationstalent und die Fähigkeit zu fachübergreifendem Denken und Handeln erwartet. Fachkräfte mit solchen Leistungsmerkmalen längerfristig zu gewinnen, verlangt die Berücksichtigung grundlegender arbeitsrechtlicher Anforderungen:

- Längerfristige und von Förderperioden unabhängige Arbeitsverträge mit der Option einer unbefristeten Tätigkeit;
- Aufstellung transparenter Personalentwicklungskonzepte mit den dazu notwendigen Qualifizierungsangeboten;
- Eine den Anforderungen der Stellen und den dort erbrachten Leistungen angemessene Entlohnung.

---

<sup>63</sup> Zentraler Ansprechpartner, der über regional nutzbare Förderangebote aller Ressorts kompetent Auskunft erteilen kann; Forderung von Regionalmanagern, Experten-Workshop am 21.11.2012 im StMWIVT.

## **Intensivierung der Öffentlichkeitsarbeit**

Die nachhaltige Etablierung des Regionalmanagements als regionale Koordinations- und Steuerungseinheit gelingt umso leichter, je umfassender und überzeugender Leistungen und „Mehrwert“ des Regionalmanagements kommuniziert werden. Bisher fehlt auf Landesebene eine grundlegende Darstellung der Funktionen, Leistungen und Erfolgsvoraussetzungen des Regionalmanagements, ebenso eine systematische Vermittlung guter Praxisbeispiele. Deshalb bleibt das Regionalmanagement häufig subjektiven und wenig belastbaren Einschätzungen – gerade auch von Kritikern - überlassen. Das behindert die Vermittlung einer höheren Wertschätzung des Instruments in der Politik sowie bei den Wirtschafts- und Sozialpartnern, und auch die Leistungen der Regionalmanager bleiben unterbewertet.

Wenn die Staatsregierung am Regionalmanagement als Instrument der Landesentwicklung festhält, sollte sie dessen Wert und die Einbettung des Managements in den Gesamtrahmen der regionalen Entwicklungspolitik transparent und offensiver vermitteln. Dass die Erfahrungen mit dem seinerzeitigen Modellvorhaben „Regionen Aktiv“<sup>64</sup> breiten Einzug in die praktische ländliche Entwicklungspolitik gefunden haben, ist zu einem erheblichen Anteil der stringenten wissenschaftlichen Begleitung des Vorhabens und der konsequenten Kommunikation der erzielten Erfolge und Misserfolge zu verdanken. Ein geeignetes Mittel einer breiter angelegten Kommunikation könnte auch ein attraktiv gestalteter Innovationswettbewerb sein, der die Regionen in einem festgelegten zeitlichen Rhythmus dazu animiert, besonders neuartige und grundsätzlich übertragbare Lösungen für spezifische regionale Herausforderungen zu entwickeln.

## **(2) Professionalisierung**

Um den Regionen noch professionellere Dienstleistungen anbieten zu können, sind vor allem eine engere Abstimmung der regional aktiven Institutionen, eine stärkere Förderung des Kompetenzaufbaus von interdisziplinär zusammengesetzten Teams und eine verlässliche Grundfinanzierung erforderlich.

### **Gesicherte Grundfinanzierung**

Eine nachhaltige Tätigkeit des Regionalmanagements erfordert eine langfristige und verlässliche finanzielle Basis. Spätestens nach Ablauf der Förderphasen sollte eine Region in der Lage sein, die Grundfinanzierung für das Regionalmanagement als Teil ihrer sozialen Infrastruktur dauerhaft bereit zu stellen. Zahlreiche Beispiele auch aus nicht bayerischen Regionen belegen, dass eine stärkere Beteiligung von Gebietskörperschaften z.B. durch Einwohner-bezogene Umlagen gelingt, wenn die Leistungen des Regionalmanagements regional sichtbar und als „Pflichtaufgaben“ der kommunalen Ebene vermittelt werden.

Der Abschluss von Zielvereinbarungen mit dem RM wird als ein Ansatzpunkt angesehen, um die Wirksamkeit des Regionalmanagements zu erhöhen und gleichzeitig den kommunalen Entscheidungsebenen die Bereitstellung von Finanzmitteln zu erleichtern. Die verbindliche Vereinbarung von Entwicklungszielen wäre – im Falle der Zielerfüllung - zugleich ein wichtiger Anreiz für eine weitere Professionalisierung und Profilierung der Managements.

---

<sup>64</sup> Bundes-Modellvorhaben „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ des Bundesministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung, Landwirtschaft (2002 bis 2007).

## **Möglichkeiten zur Projektförderung**

Eine professionelle Managementarbeit, die als solche auch wertgeschätzt wird, verlangt einen zumindest bescheidenen finanziellen Verfügungsrahmen, um rasch und ohne hohen Abstimmungs- und Verwaltungsaufwand kleinere Vorhaben umsetzen zu können. Dieser Rahmen müsste über die Möglichkeiten zur Finanzierung von Vorstudien und PR-Arbeit hinausgehen und auch auf kleinere (investive) Entwicklungsprojekte anwendbar sein. Kleinprojektfonds haben sich in der Praxis als Akzeptanz förderndes Instrument bewährt; sie erhöhen die Selbständigkeit der regionalen Steuerungseinheiten und erleichtern die Abwicklung kleiner – aber häufig wichtiger – Projekte vor Ort. Finanzielle Zugriffsmöglichkeiten der Regionalmanagements sollten zu einem integralen Bestandteil einer selbstgesteuerten regionalen Strategie werden.

In diesem Zusammenhang wären auch die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass künftig leichter auf unterschiedliche „Fördertöpfe“ und Finanzierungsmöglichkeiten zugegriffen werden kann. Diese Empfehlung entspricht der Forderung nach sektor- und fondsübergreifender Nutzung der Struktur- und Investitionsfonds, insbesondere in strukturschwachen Räumen (Entwurf der GSR-VO, Art. 28 ff). Das vorgeschlagene Kompetenzzentrum hätte die Aufgabe, diese Förderangebote beratend zu kommunizieren.

## **Abstimmung einer gemeinsamen regionalen Entwicklungsstrategie**

Aktuell legen alle regional aktiven Institutionen ihrer Arbeit eine individuelle Strategie zugrunde. Dies hat in der Vergangenheit zu Parallelarbeiten, teilweise auch zu Konflikten in der Einschätzung von Handlungsfeldern geführt. Die Landesentwicklung sollte deshalb darauf drängen, dass künftig auf regionaler Ebene möglichst nur eine und von allen Beteiligten mitgetragene Strategie zur Handlungsgrundlage wird. Dieses gemeinsame Regionale Entwicklungskonzept könnte als Arbeitsgrundlage für unterschiedliche Initiativen und Programme in Anlehnung an die Ziele der EU-Strukturpolitik verwendet werden. Wie die Evaluation von Leader und anderen regionalen Programmen belegt, gelingt eine zielorientierte Umsetzung von Projekten leichter, wenn sich alle beteiligten Initiativen von Beginn an auf einen gemeinsamen strategischen Rahmen einigen.

## **Sektorübergreifende Vernetzung und Wissensmanagement**

Durch die Intensivierung der Zusammenarbeit in Netzwerken werden langfristige Entwicklungspartnerschaften aufgebaut (Sozialkapital), die dazu beitragen, mittels Wissensmanagement zwischen regionalen Akteuren Humanressourcen zu stärken.

Aufbauend auf geschaffenen Projektnetzwerken sollte das Regionalmanagement darauf fokussieren, dauerhafte fachliche Netzwerke in den Regionen aufzubauen und darüber hinaus die sektorübergreifende Vernetzung noch stärker zu fördern. Dies wird durch thematische Schwerpunktsetzungen in den Handlungsfeldern erleichtert; regionale Innovationswettbewerbe könnten helfen, thematische Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren.

## **Öffnung zusätzlicher Finanzquellen, Zuweisung öffentlicher Aufgaben**

Eine professionelle und langfristig angelegte Entwicklungstätigkeit würde durch die Öffnung zusätzlicher Finanzquellen erleichtert. Über die Schaffung regionaler Fonds, die Einführung von Wettbewerben, die Gewährung von Darlehen oder die Nutzung von Programmen unterschiedlicher Fördergeber hinaus wäre zur Verbreiterung der finanziellen Basis die Übertra-

gung von Aufgaben an das RM zu prüfen, die über dessen „Pflichtaufgaben“ hinausgehen.<sup>65</sup> Dafür kommen öffentliche Aufgaben in Frage, die mit den Kompetenzen des regionalen Entwicklungsteams effizienter wahrgenommen werden können als von öffentlichen Verwaltungsstellen. Dies betrifft auch die Bearbeitung künftiger Herausforderungen, für die derzeit keine tragfähigen Arbeitsstrukturen auf Landkreisebene existieren, z.B.:

- Regional angepasste Lösungen zur Bewältigung demografischer Entwicklungen;
- Systematische Entwicklung neuer Beschäftigungsmodelle auf regionaler Ebene;
- Entwicklung regionaler Konzepte zur Energieversorgung und zur Anpassung an den weltweiten Klimawandel.

### **Interdisziplinäre Zusammensetzung von Regionalentwicklungs-Teams**

Die Erweiterung der häufig mit zu wenig Personal ausgestatteten Regionalmanagements zu leistungsfähigen und fachübergreifend aufgestellten regionalen Entwicklungsteams wäre ein wichtiger Professionalisierungsschritt. Größere Teams erleichtern die interne Abstimmung von querschnittsorientierten Strategien und deren Umsetzung, damit auch die Nutzung von Fördermöglichkeiten unterschiedlicher Ressorts. Darüber hinaus wäre die enge Abstimmung und Integration verwandter Entwicklungs-Institutionen zu gewährleisten. Ziel sollte die Einrichtung einer zentralen Anlaufstelle für regionale Entwicklungsfragen sein („One stop shop“), die nach außen hin als eine „Einheit“ erkennbar wird.

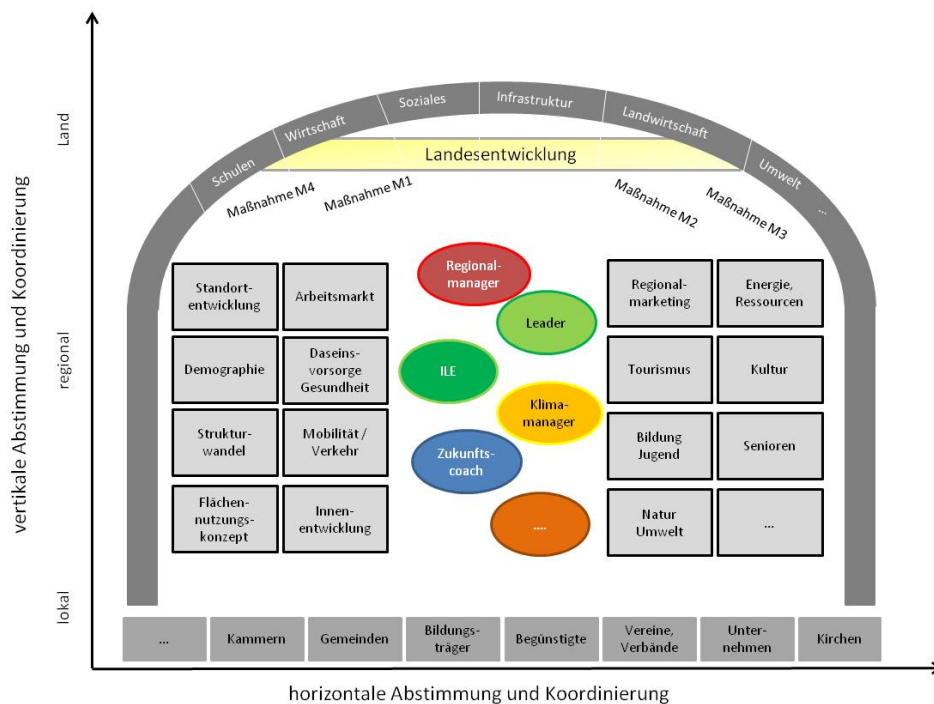
### **(3) Stärkere Koordination raumwirksamer Politikansätze**

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die langfristige Wirksamkeit des Regionalmanagement von einigen grundlegenden Rahmenbedingungen abhängt. Von besonderer Bedeutung ist diesbezüglich die Notwendigkeit zu einer ressortübergreifenden Koordinierung der regionalen Entwicklungspolitik. Dass aktuell mehrere Ressorts / Verwaltungen in der gleichen Gebietskulisse parallel unterschiedliche Entwicklungsziele mit unterschiedlichen Instrumenten verfolgen, behindert die Konzentration der Entwicklungsarbeit auf die vorrangigen Ziele, erschwert eine zielorientierte Zuweisung von Förderhilfen und einen belastbaren Nachweis von Förderwirkungen. Darunter leidet auch die Transparenz der staatlichen Interventionspolitik.

Die hohe Akzeptanz vieler Regionalmanagements gründet sich bislang darauf, dass es ihnen meistens gelingt, für regionale Problemstellung bzw. Herausforderungen Förderangebote unterschiedlicher Ressorts nutzbar zu machen (vgl. Abbildung 45). Auf diese Weise ist es z.B. möglich, auch fachpolitische Themen / Entwicklungsbereiche wie Bildung/Schulen, Wirtschaft, Infrastruktur oder Umwelt in regionale Förderkonzepte einzubeziehen.

<sup>65</sup> Elbe und Langguth (Hrsg.) 2011: Finanzierung regionaler Entwicklung. Oder: Geld ist schon wichtig, Shaker Verlag, Aachen.

Abbildung 45: Beispielhafte Entwicklungsbereiche und Abstimmungsbedarf



Häufig führen die Vielfalt der Aufgabenfelder und die Implementierung mehrerer Managements jedoch zu einem Konglomerat an Zuständigkeiten und Organisationseinheiten. Die regionale Steuerungsfähigkeit (governance) wird dadurch nicht gefördert, insbesondere nicht im Falle einer unzureichenden internen Abstimmung oder bei der Verfolgung ausschließlich sektoraler Ziele.

Die für ein professionelles Management unabdingbare Abstimmung und Koordinierung betrifft zwei Ebenen:

- Vertikale Abstimmung von lokalen, regionalen und landespolitischen Querschnitts- und Fach-Zielen (multi-level governance);
- Horizontale Abstimmung zur umfassenderen Nutzung von Kooperationspotenzialen innerhalb der Region; dies setzt jedoch zunächst eine entsprechende Koordinierung auf überregionaler Ebene voraus.

Um eine intensive Abstimmung langfristig sicherstellen zu können, sind leistungsfähige und breiter aufgestellte Regionalmanagements zu empfehlen. Mit der Einrichtung von Modellvorhaben könnten Erfahrungen darüber gesammelt werden, ob und unter welchen Voraussetzungen der Ausbau der bestehenden regionalen Initiativen und Managements zu fachübergreifenden **regionalen Entwicklungsagenturen** gelingen kann. Die Koordinierung der unterschiedlichen Partner und deren Aufgaben unter dem Dach einer gemeinsamen Entwicklungsagentur, wie dies in Abbildung 46 schematisch dargestellt wird, könnte durch das Regionalmanagement / die Landesentwicklung erfolgen. Vorstellbar wäre allerdings auch, dass das Regionalmanagement spezifische Tätigkeitsfelder besetzt – etwa im Bereich von Innovation und Technologietransfer - und diese unter dem Dach einer Entwicklungsagentur ausfüllt.

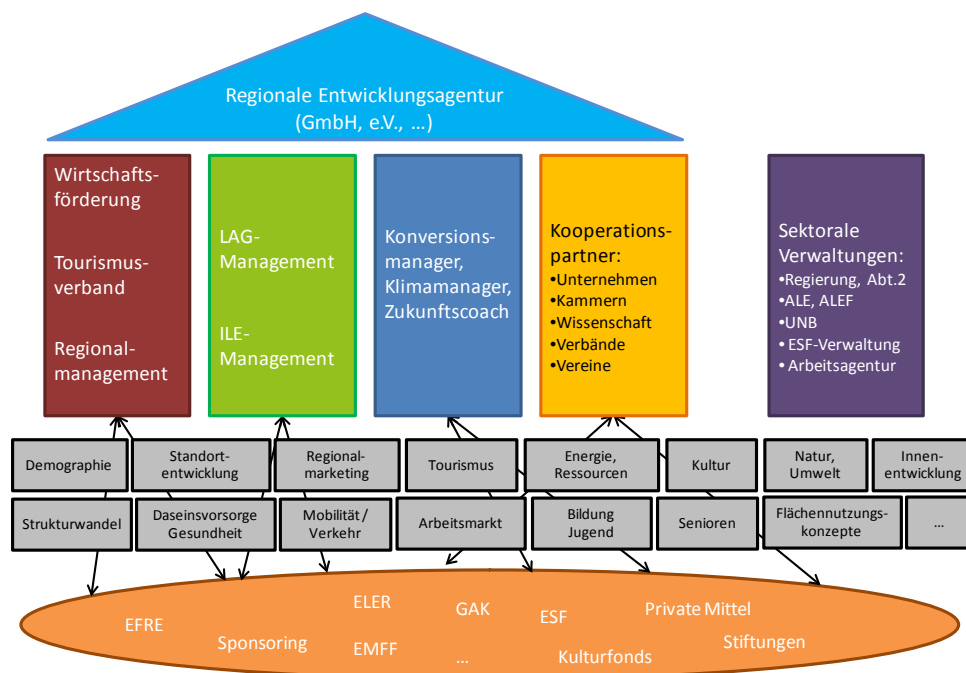
Die Übernahme von übergeordneten Koordinationsaufgaben durch das Regionalmanagement könnte durch gezielte Anreize unterstützt werden. Vorstellbar wären z.B.:



- Bereitstellung eines finanziellen „Anreizes“, beispielsweise zur Erstellung eines gemeinsamen Regionalen Entwicklungskonzepts oder zur Entwicklung einer systematischen PR-Arbeit;
- Finanzierung einer Mitarbeiterstelle zur Übernahme von Kernaufgaben der sektoralen und horizontalen Koordinierung unter der Voraussetzung, dass eine weitere Mitarbeiterstelle aus regionalen Mitteln bereitgestellt wird.

An beide Möglichkeiten ist die Forderung geknüpft, die personelle Kontinuität zu fördern und Arbeitsverträge unabhängig von der Laufzeit von Förderprogrammen zu schließen. Damit würden zugleich Voraussetzungen geschaffen, den von der GSR-Verordnung aufgezeigten CLLD-Ansatz durch Implementierung einer Multifonds-Strategie unter Federführung der Landesentwicklung umzusetzen.<sup>66</sup>

Abbildung 46: Beispiel einer regionalen Entwicklungsagentur



<sup>66</sup> Vgl. GSR-VO, Art. 28 ff Community led local development = Von der örtlichen Bevölkerung betriebene Maßnahmen zur lokalen Entwicklung.

## 6. Anhang

Tabelle 10: Kriterien für die Auswahl der Stichprobe zur Intensivanalyse

| Kriterium                                     | Anzahl          | in % | Anzahl     | in % |
|-----------------------------------------------|-----------------|------|------------|------|
|                                               | Grundgesamtheit |      | Stichprobe |      |
| Regierungsbezirk                              |                 |      |            |      |
| Mittelfranken                                 | 6               | 15%  | 3          | 15%  |
| Niederbayern                                  | 6               | 15%  | 3          | 15%  |
| Oberbayern                                    | 7               | 18%  | 3          | 15%  |
| Oberfranken                                   | 6               | 15%  | 2          | 10%  |
| Oberpfalz                                     | 6               | 15%  | 3          | 15%  |
| Schwaben                                      | 3               | 8%   | 1          | 5%   |
| Unterfranken                                  | 5               | 13%  | 4          | *20% |
| Grenzüberschreitend                           | 1               | 3%   | 1          | 5%   |
| Regionalmanagement=LAG Geschäftsführung       |                 |      |            |      |
| ja                                            | 12              | 30%  | 8          | *40% |
| nein                                          | 28              | 70%  | 12         | *60% |
| Nutzung/Mitarbeit Leaderprogramm              |                 |      |            |      |
| ja                                            | 17              | 43%  | 11         | *55% |
| nein                                          | 23              | 58%  | 9*         | 45%  |
| Organisationstyp                              |                 |      |            |      |
| Regionalmanagement, eigenständiger Träger     | 16              | 40%  | 8          | 40%  |
| Regionalmanagement+LAG                        | 6               | 15%  | 3          | 15%  |
| LRA Organisationseinheit                      | 18              | 45%  | 9          | 45%  |
| Stadtnähe                                     |                 |      |            |      |
| Stadtnähe                                     | 12              | 30%  | 7          | 35%  |
| nicht in Stadtnähe                            | 28              | 70%  | 13         | 65%  |
| Gebietskategorie                              |                 |      |            |      |
| 1=Verdichtungsraum                            | 6               | 15%  | 4          | 20%  |
| 3= Umlandbereich und stabilere LR-Regionen    | 12              | 30%  | 6          | 30%  |
| 4=Großregion                                  | 2               | 5%   | 1          | 5%   |
| 5=Strukturschwacher ländlicher Raum           | 17              | 43%  | 8          | 40%  |
| 6=Alpenraum                                   | 3               | 8%   | 1          | 5%   |
| Laufzeit des Regionalmanagements ab Förderung |                 |      |            |      |
| bis 2 Jahre                                   | 11              | 28%  | 12         | *60% |
| bis 5 Jahre                                   | 32              | 80%  | 18         | 90%  |
| = 5 Jahre                                     | 2               | 5%   | 1          | 5%   |
| > 5 Jahre                                     | 7               | 18%  | 2          | *10% |
| = 10 Jahre                                    | 0               | 0%   | 0          | 0%   |
| > 10 Jahre                                    | 3               | 8%   | 1          | 5%   |
| Keine Angabe                                  | 1               | 3%   | 0          | 0%   |
| Konzept zur Verstetigung                      |                 |      |            |      |
| Ja                                            | 15              | 38%  | 8          | 40%  |
| Nein                                          | 22              | 55%  | 12         | 60%  |
| keine Angabe                                  | 2               | 5%   | 0          | 0%   |

(\*) Abweichung um > 5 %-Punkte

**Tabelle 11: Details zu den Regionalmanagements in der Stichprobe (alphabetisch)**

| Regionalmanagement | AK   | Gründungs-<br>jahr/ Förder-<br>beginn | Gebietszuschnitt                                                                                                                                                     | Einwohner | Handlungsfelder                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|--------------------|------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Allgäu             | 3,0  | 1995/2008                             | Lkr. Ostallgäu, Oberallgäu, Unterallgäu, Lindau, drei kreisfreie Städte                                                                                              | 650.000   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Regional-Marketing - Marke Allgäu</li> <li>Wirtschaft</li> <li>Landschaft, Natur, Energie</li> <li>Funktionsfähigkeit des Regionalmanagement</li> </ul>                                                                                                               |
| Altmühl-Jura       | 2,25 | 2008/2009                             | 11 Kommunen aus 3 Lkr. und 3 Regierungsbezirken: Lkr. Eichstätt/ Oberbayern: 7 Kommunen; Lkr. Neumarkt / Oberpfalz: 3 Kommunen; Lkr. Roth / Mittelfranken: 1 Kommune | 58.000    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Regionale Wertschöpfung und Angebotsvernetzung</li> <li>Touristische Erschließung und Angebotsentwicklung</li> <li>Sicherung und Erlebarmachung regionaler Geschichte, Kultur und Natur</li> <li>Entwicklung von Lebensraumqualität und Generationennetzen</li> </ul> |
| Bad Kissingen      | 3,0  | 1999/2003                             | deckungsgleich mit den 2 Lkr. Bad Kissingen und Rhön-Grabfeld                                                                                                        | 186.912   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Siedlungswesen und soziale Strukturen</li> <li>Tourismuswirtschaft und Kultur</li> <li>Energiewirtschaft und Umwelt</li> <li>Gesundheitswirtschaft</li> </ul>                                                                                                         |
| Bamberg-Forchheim  | 2,75 | 2002/2007                             | Kreisfreie Stadt Bamberg, Lkr. Bamberg, Lkr. Forchheim, große Kreisstadt Forchheim                                                                                   | 327.200   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Qualifiziertes Arbeitskräftepotenzial für die Region</li> <li>Bedarfsorientierte Dienstleistungen für die Wirtschaft</li> <li>Regionalvermarktung</li> <li>Erneuerbare Energien</li> </ul>                                                                            |
| Bayreuth           | 2,0  | 2007/2008                             | kreisfreie Stadt Bayreuth und Lkr. Bayreuth                                                                                                                          | 180.000   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Familie/Demographie</li> <li>Energie/Klima</li> <li>Wirtschaft</li> <li>touristische Produktentwicklung</li> </ul>                                                                                                                                                    |
| Cham               | 1,0  | 2000/2008                             | Lkr. Cham                                                                                                                                                            | 129.000   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fachkräfteinitiative</li> <li>Bürgernetzwerke</li> <li>Bildungsnetzwerke</li> </ul>                                                                                                                                                                                   |
| Erlangen-Höchstadt | 1,0  | 2009/2009                             | Lkr. Erlangen-Höchstadt                                                                                                                                              | 131.792   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Landwirtschaft und Flächennutzung</li> <li>Tourismus &amp; Naherholung</li> <li>Soziales</li> <li>Interkommunale Kooperation</li> </ul>                                                                                                                               |
| EuRegio            | 1,0  | 2001/2001                             | Lkr. Berchtesgadener Land - Lkr. Traunstein - Salzburger Land                                                                                                        | -         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tourismus</li> <li>Raumordnung</li> <li>Wirtschaft</li> <li>Bildung</li> </ul>                                                                                                                                                                                        |
| Freyung-Grafenau   | 3,0  | 2008/2008                             | Lkr. Freyung-Grafenau                                                                                                                                                | 79.293    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Imageverbesserung</li> <li>Aufbau von Netzwerken</li> <li>Bildung und Wirtschaft</li> <li>Grenzüberschreitendes</li> </ul>                                                                                                                                            |
| Haßberge           | 2,75 | 2009/2009                             | Lkr. Haßberge                                                                                                                                                        | 84.987    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inwertsetzung des tourist. Potenzials</li> <li>Verantwortung für unser Land</li> <li>Demografie und Siedlungsentwicklung</li> <li>Verantwortung für Gegenwart und Zukunft</li> </ul>                                                                                  |
| Ingolstadt         | 3,0  | 2008/2008                             | Planungsregion Ingolstadt                                                                                                                                            | 455.000   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaft</li> <li>Bildung + Wissenschaft</li> <li>Lebensqualität</li> <li>Wahrnehmung der Region</li> </ul>                                                                                                                                                         |
| Kitzingen          | 2,25 | 2002/2009                             | Lkr. Kitzingen                                                                                                                                                       | 88.406    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tourismuswirtschaft</li> <li>Energie &amp; Wertschöpfung</li> <li>Familienregion Kitzinger Land</li> <li>Standort &amp; Konversion</li> </ul>                                                                                                                         |

|                          |      |           |                                                                 |         |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------|------|-----------|-----------------------------------------------------------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Neustadt an der Waldnaab | 3,0  | 2005/2008 | Lkr. Neustadt an der Waldnaab                                   | 96.874  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaft</li> <li>Kultur, Natur, Erholung</li> <li>Soziales, Gesellschaft, Demografie</li> <li>Leader</li> </ul>                                                                                                                     |
| Nürnberger Land          | 2,0  | 2010/2010 | Lkr. Nürnberger Land                                            | 166.148 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tourismus</li> <li>Image- und Profilbildung</li> <li>Regionale Wirtschaftskreisläufe</li> <li>(Demographie)</li> </ul>                                                                                                                 |
| Passau                   | 2,0  | 2008/2008 | Stadt + Lkr. Passau                                             | 238.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaft &amp; Arbeit</li> <li>Bildung</li> <li>Tourismus</li> <li>Gesundheit</li> </ul>                                                                                                                                             |
| Regen                    | 2,75 | 2008/2008 | Lkr. Regen                                                      | 78.702  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaft und Bildung</li> <li>(Tourismus und Kultur)</li> <li>Forst-, Energie-, Landwirtschaft und Landschaft</li> <li>Soziale Verantwortungsgemeinschaft Familie, Jugend und Senioren</li> </ul>                                    |
| Roth                     | 2,0  | 2010/2010 | Lkr. Roth                                                       | 125.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Energie</li> <li>Demographie &amp; Soziales</li> <li>Wirtschaft &amp; Raumstruktur</li> <li>Regionale Identität, Information &amp; Kommunikation</li> </ul>                                                                            |
| Schwandorf               | 2,0  | 2009/2009 | Lkr. Schwandorf und einzelne Kommunen in den Nachbarlandkreisen | 142.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Wirtschaft</li> <li>Umwelt/Klimaschutz/ Energie</li> <li>Netzwerke &amp; Kooperationen</li> <li>Service</li> </ul>                                                                                                                     |
| Schweinfurt              | 2,0  | 2008/2008 | Lkr. Schweinfurt                                                | 113.000 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Übergeordnete Handlungsfelder (Stadt-Umland-Kooperation, Regionale Kooperation, Überregionale Kooperation, etc.)</li> <li>Energie, Wirtschaft, Versorgung</li> <li>Naherholung &amp; Tourismus</li> <li>Kultur und Soziales</li> </ul> |
| Starnberg                | 1,5  | 2009/2009 | Lkr. Starnberg                                                  | 130.871 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Tourismus</li> <li>Arbeitsmarkt und Qualifizierung</li> <li>(Umwelt und regenerative Energien)</li> <li>(Verkehr und Infrastruktur)</li> </ul>                                                                                         |

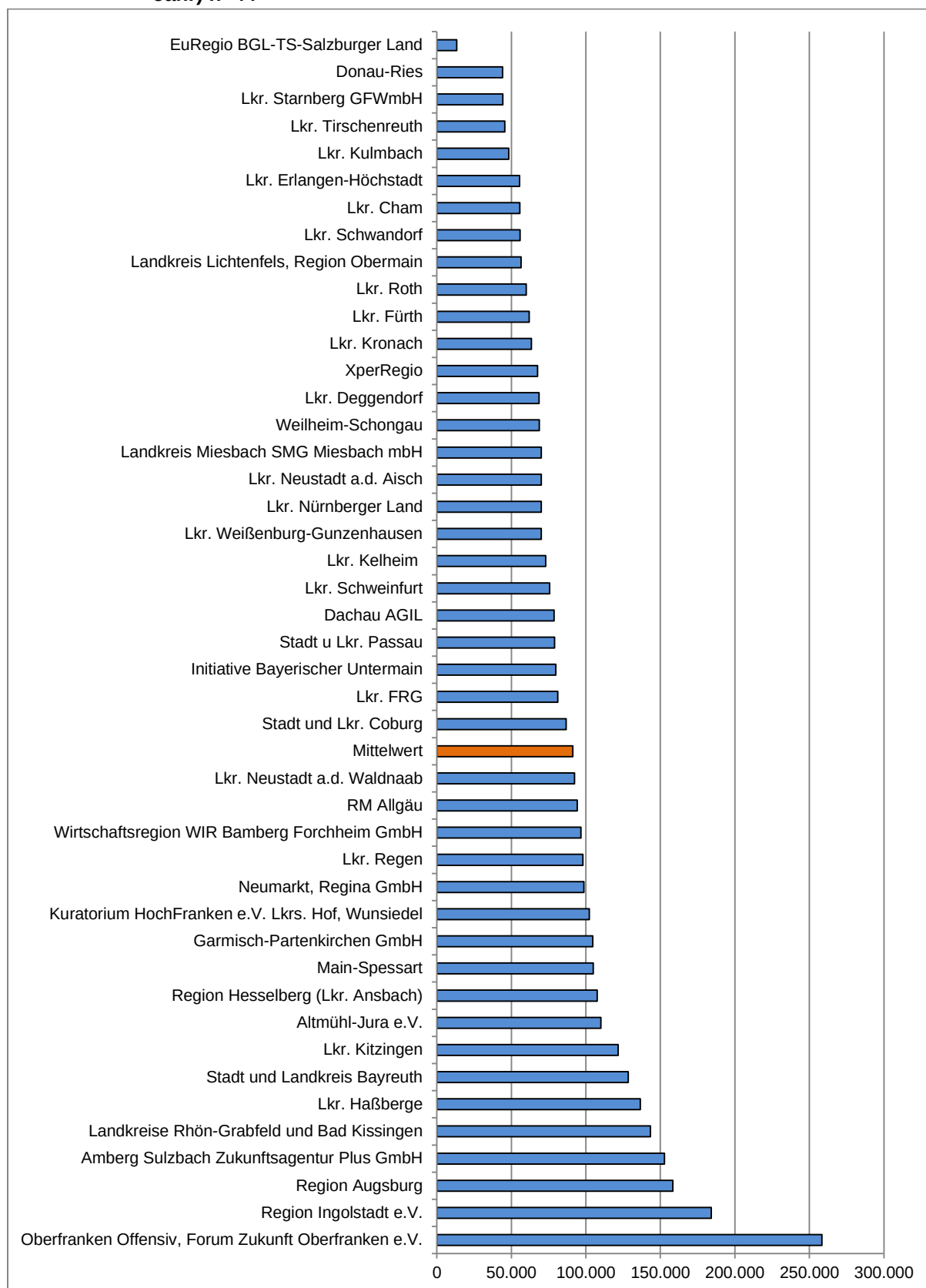
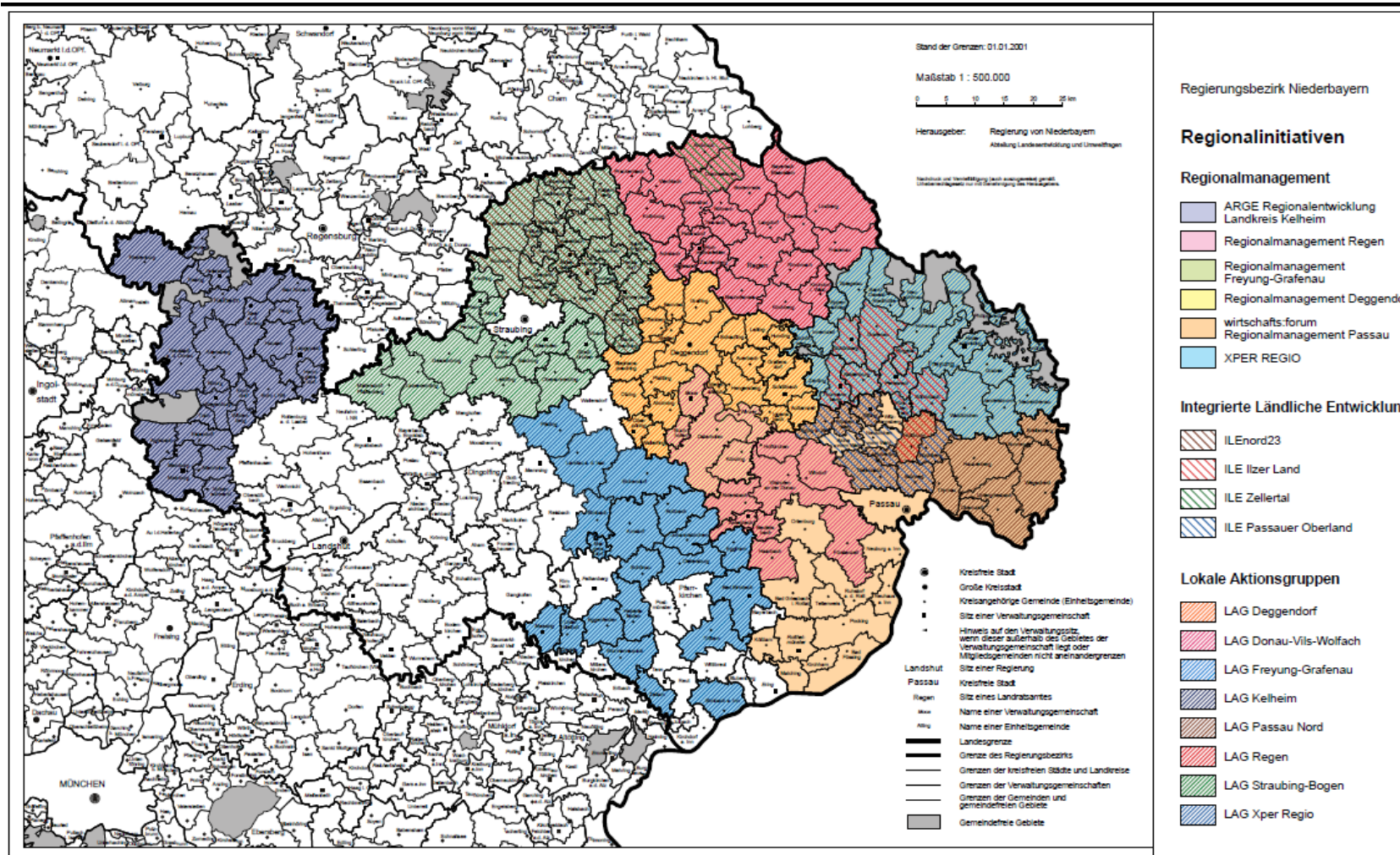
**Abbildung 47: Fördermittel der bayerischen Regionalmanagements (Fördersumme in € pro Jahr) n=44**

Abbildung 48: Regionalinitiativen in Niederbayern



Quelle: Regierung von Niederbayern, Sachgebiet Raumordnung, Landes- und Regionalplanung



## 7. Literaturverzeichnis

- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES (2012): Europäischer Sozialfonds  
URL: [http://www.sozialministerium.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas\\_internet/esf/auswertung\\_internet\\_2014\\_2020.pdf](http://www.sozialministerium.bayern.de/imperia/md/content/stmas/stmas_internet/esf/auswertung_internet_2014_2020.pdf) (Abrufdatum: 20.12.2012)
- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR WIRTSCHAFT, INFRASTRUKTUR, VERKEHR UND TECHNOLOGIE (StMWIVT) (2007): Allianz Bayern innovativ: Netzwerke für Bayern, München, S. 7 und S. 36 ff.
- BAYSTMWIVT (2010): Konzept zur Förderung des Regionalmanagements, Kriterien zur Förderung, aktualisierter Stand Juni 2010.
- BAYSTMWIVT (2012): Innovationsgutscheine Bayern  
URL: <http://www.innovationsgutschein-bayern.de/foerderprogramm/foerderbedingungen.html> (Abrufdatum: 18.12.2012)
- BAYSTMWIVT (2012): Landesentwicklung, Instrument Regionalmanagement  
URL: <http://www.landesentwicklung.bayern.de/instrumente/regionalmanagement/interaktive-karte.html> (Abrufdatum: 30.9.2012)
- BAYSTMWIVT (2012): Landesentwicklungsprogramm 2006  
URL: <http://www.landesentwicklung.bayern.de/instrumente/landesentwicklungs-programm/download-lep-2006.html> (Abrufdatum: 30.9.2012)
- BÜHLER J. (2012): Vortrag zum Expertenworkshop Regionalmanagement „Wie viel Management braucht eine Region? Best practices“ am 28.11.2012 in München
- BECKER K. (2010): Regionalmanagement Österreich (2010), Einheit In Der Vielfalt Vorstellung der Regionalmanagementstrukturen, Karl G. Becker Obmann Verein Regionalmanagement Österreich, 15. April 2010
- BÜCHEL M. (2004): Neue Regionalpolitik der Schweiz und Regionalmanagement, Hochschule für Soziale Arbeit Luzern, Fachhochschule Zentralschweiz, Institut WDF, Nachdiplomstudium „Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung“, Diplomarbeit, Vaduz, Juni 2004
- BUNDESAMT FÜR RAUMENTWICKLUNG, ARE Staatssekretariat für Wirtschaft, Seco (2011): Agglomerationspolitik des Bundes, Bericht des Bundesrates vom 19. Dezember 2001
- CEAT et al. (2011): Evaluation der Agglomerationspolitik des Bundes 2002-2009, Schlussbericht, 30. Juli 2010
- CEAT, ERNST BASLER und Partner (2010): Evaluation der Agglomerationspolitik des Bundes 2002-2009, Schlussbericht, 30. Juli 2010
- DEUTSCHE VERNETZUNGSSTELLE (2012):  
<http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/service/veranstaltungen/dvs-archiv/2012/euregia-2012/dokumentation/>
- DIENTSTLEISTUNGSPORTAL BAYERN (2012): Einheitlicher Ansprechpartner Bayern  
URL: <http://www.eap.bayern.de/informationen/einheitlicher-ansprechpartner?plz=91746&behoerde=03329810760&gemeinde=305079342685> (Abrufdatum: 18.12.2012)
- DRAXL P. et al. (2004): Systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich, Endbericht an das Bundeskanzleramt, Abteilung IV/4, ÖSB Consulting, Bundeskanzleramt, Wien Juli 2004
- ECKER B. et al. (2011): SYN.AT, Koordination, Kooperation und Synergienutzung zwischen ESF, EFRE und ELER in Österreich, Endbericht an das Bundesministerium für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz (BMASK), ZSI, ÖAR, 9.12.2011
- ENZINGER A. (2011): Regionalstruktur NEU, WP/StB MMag. Alexander Enzinger 7, BDO Graz GmbH, Wirtschaftsprüfer, Steuerberater und Unternehmensberater, CVA Gerichtssachverständiger für Steuer- und Rechnungswesen, Dezember 2011

ERNST BASLER + PARTNER AG (2009): Eine Vision für den Metropolitanraum Zürich

EUROPÄISCHE KOMMISSION (2012): Kohäsionspolitik 2014-2020

[http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/informat/2014/urban\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/informat/2014/urban_de.pdf) (Abrufdatum: 7.1.2013)

EUROPÄISCHES PARLAMENT (2009): Economic, Social and Territorial Situation of the Region of Silesia (Poland), Directorate General for Internal Policies Policy Department B: Structural and Cohesion Policies Regional Development, IP/B/REGI/NT/2009\_01, 30.1.2009

FERRY M. (2007): From Government to Governance: Polish Regional Development Agencies in a Changing Regional Context, East European Politics and Societies 2007, Aug 24, 2007

FORSCHUNGSGRUPPE AGRAR- UND REGIONALENTWICKLUNG TRIESDORF (2005): Aktualisierte Halbzeitbewertung der Gemeinschaftsinitiative LEADER+ in Bayern, Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landwirtschaft und Forsten

HAHNE U. (2012): Vortrag zum Expertenworkshop Regionalmanagement „Nachhaltiges Regionalmanagement – Worauf kommt es an?“ am 28.11.2012 in München

KILIANSKI T. (2011): Regional Development Agencies Country Case Study: Poland, Regional Development Advisor to RSEDP2 Programme in Serbia, Belgrade, February-March 2011

LAND STEIERMARK (2009): Raumplanung Steiermark Landesentwicklungsprogramm Verordnung und Erläuterung LGBl. Nr. 75/2009, Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Abteilung 16 Landes- und Gemeindeentwicklung

LAND STEIERMARK (2011): Handbuch Regionsstruktur „Regionale Entwicklungs GmbH“, Landes- und Gemeindeentwicklung Abteilung 16, Stand 16.12.2011

LAND STEIERMARK (2012): Regionext, Eine Heimat mit Zukunft braucht starke Regionen und Kleinregionen <http://www.raumplanung.steiermark.at/cms/ziel/47821580/DE/>

LEMBERGER M. (2012): Vortrag zum Expertenworkshop Regionalmanagement „Erfolgsfaktoren des Regionalmanagements – Welche lassen sich gestalten?“ am 28.11.2012 in München

MAVI (2009): Leader in Finland, Administration and Implementation of Axis 4, Finnish Leader actors' study trip to Austria, Slovakia and Hungary 14.-16.9.2009

MECKLENBURG-VORPOMMERN (2012): Das Europaportal.

URL: <http://www.europa-mv.de/fonds/europaeischeFonds.htm> (Abrufdatum: 18.12.2012)

MINISTRY OF EMPLOYMENT AND THE ECONOMY, REGIONAL (2012): Finland's national regional development targets for 2011–2015. An economically, socially and environmentally sustainable Finland, Publications of the Ministry of Employment and the Economy, Regional Development, 6/2012

MINISTRY OF FINANCE FINLAND (2009): Regional Administration Reform 2010, 3 September 2009.

MÜLLER C. (2012): Vortrag zum Expertenworkshop Regionalmanagement „EU Strukturpolitik 2014-2020“ am 28.11.2012 in München

OECD (2008): Regional Development in Poland, Policy Brief, November 2008

RESCH A. (2010): Befragung von Leader-AkteurInnen, Im Zusammenhang mit der Evaluierung des Leader Schwerpunktes im Österreichischen Programm für die Entwicklung des Ländlichen Raumes 2007-2013, Endbericht, Bundeministerium für Land-und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft, Abt II/5 Agrarpolitik Grundlagen und Evaluierung, Wien 22. Oktober 2010

SCHWEIZER BUNDESRAT (2012): Schweizerischer Gemeindeverband Raumkonzept Schweiz Überarbeitete Fassung 2012, Raumkonzept Schweiz 1, Herausgeber Eidgenössisches Departement für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation, Konferenz der Kantonsregierungen, Schweizerische Bau-, Planungs- und Umweltdirektoren-Konferenz, Schweizerischer Städteverband, Schweizerischer Gemeindeverband, Bern 10. Mai 2012

SCHWEIZERISCHE EIDGENOSSENSCHAFT (2011): Neue Regionalpolitik, (NRP) des SECO, Standortbestimmung 2010 und Folgerungen für die Umsetzungsperiode 2012-2015, Regula Egli, Zwischenbewertung, 19.01.2011

SCHWEIZERISCHE EIDGENOSSENSCHAFT (2011): Zwischenbewertung Neue Regionalpolitik (NRP) des SECO, Standortbestimmung 2010 und Folgerungen für die Umsetzungsperiode 2012-2015, Regula Egli, 19.01.2011

SCHWEIZERISCHE EIDGENOSSENSCHAFT (2012): Regiosuisse Netzwerkstelle Regionalentwicklung, Regionalmanagement Praxisblatt, Vorlage zur Gründungsversammlung vom 3. Juli 2009, im Auftrag des Lenkungsorgans "Metropolitankonferenz Zürich", Zürich, 3. April 2009

### Interviews für die Europäische Vergleichsanalyse:

Interview vom 23.8.2012 in Zürich: Walter Schenkel, c/o synergy, Geschäftsstelle des Vereins Metropolitanraum Zürich, Grubenstrasse 12, 8045 Zürich

Interview vom 5.12.2012 in Wien: Horst Fidschuster, Geschäftsführer, Regionalmanagement Oststeiermark, Gleisdorfer Straße 43, A-8160 Weiz

Interview vom 5.11.2012 mit Laatikainen Päivi, Berater, Ministerium für Arbeit und Wirtschaft, Regionalabteilung, Regionale Steuerungsgruppe, PL 32, 00023 Valtioneuvosto, Finnland

#### **Finnland**

Association of Finnish Local and Regional Authorities: <http://www.localfinland.fi>

The Centres for Economic Development, Transport and the Environment: <http://www.ely-keskus.fi>

#### **Österreich**

Regionalmanagement Österreich: <http://www.rm-austria.at/>

Regionalmanagement Kärnten <http://www.regionalmanagement-kaernten.at/>

Regionalmanagement Oberösterreich: <http://www.rmooe.at>

Leader Regionen: <http://www.netzwerk-land.at>

Leader Regionen Niederösterreich: <http://www.noe.gv.at/Land-Forstwirtschaft/Laendliche-Entwicklung/LEADER/LEADER.wai.html#189888>

Regionalmanagement Niederösterreich: <http://www.regionalmanagement-noe.at/wir-ueber-uns.html>

Regionalmanagement Tirol: <http://www.rm-tirol.at/>

Land Steiermark, Regionext: <http://www.raumplanung.steiermark.at/cms/ziel/47821580/DE/>

#### **Polen**

Wrocław Regional Development Agency (WARR) [www.warr.pl](http://www.warr.pl)

Ministerium für Regionalentwicklung <http://www.mrr.gov.pl/english/strony/default.aspx>

#### **Schweiz**

Regiosuisse: <http://www.regiosuisse.ch>

Metropolitanraum Zürich <http://www.metropolitanraum-zuerich.ch/>

InnoTour Förderung <http://www.seco.admin.ch/innotour/>