

REGIONALMANAGEMENT: EIN ERFAHRUNGSBERICHT

Martin Heintel, Wien

Die zunehmende Vereinheitlichung von Regionalförderungsstrukturen in der Europäischen Union (Zielgebiete, Gemeinschaftsinitiativen etc.) und die Vorbeitrittshilfen für Mitgliedskandidaten aus dem Osten sind mitverantwortlich für eine professionelle Organisation von Regionalentwicklung auf europäischer Ebene. War Regionalentwicklung in ihren Anfängen vielfach als punktuelles „Krisenmanagement“ gedacht, hat sich daraus vielerorts eine Organisationsform gebildet, die durch Beratungsleistungen und Managementaufgaben von regionaler, meist auch überregionaler Bedeutung geworden ist. Regionalmanagements sind sowohl *politische als auch planerische Instrumente* dieser Professionalisierung. Regionalmanagement unterstützt ein neues Paradigma der Regionalpolitik – nämlich die Umsetzungsorientierung als einem Link zwischen Regierungsebene (EU, Bund, Land, Gemeinde) und der lokalen Ebene (Aktionsgruppen). Ein Regionalmanagement soll demnach das aktive Umsetzen von für die räumliche Entwicklung einer Region wesentlichen Zielsetzungen und Konzepten bis hin zu konkreten Maßnahmen und Projekten sicherstellen. Raumwirksame Politik gewinnt dabei einen zunehmend handlungs- und projektorientierten Charakter. Regionalmanagement bedeutet somit die Verknüpfung staatlicher Planung und eigenständiger Regionalentwicklung.

Einhergehend mit der zitierten Professionalisierung der Regionalentwicklung hat sich auch ein neues Berufsfeld – der Regionalmanager – etabliert. Regionalmanager als Profession entspricht demnach einem allgemeinen Trend, nämlich weg von ehrenamtlicher Tätigkeit und hin zu einem Beschäftigungsverhältnis. Auch hat sich ein neuer Markt entwickelt. Das Verhältnis zu den Kunden (der Region) gilt es vielerorts erst zu definieren.

Perspektiven für ländliche und städtische Räume – unter dem Aspekt zunehmender Globalisierung – liegen u.a. darin, die zitierte Professionalisierung von Regionalentwicklung aktiv voranzutreiben und in weiterer Folge *Internationalisierung* als Chance und nicht als Bürde der Entwicklung zu sehen. Einem Regionalmanagement kommt dabei eine *Schlüsselfunktion* zu.

Folgende Strategien können von einem Regionalmanagement unterstützt und erwartet werden:

- EU-Ebene: Vermittlung der „neuesten Spielregeln“ regionaler Maßnahmen
- Regionalentwicklungsmaßnahmen: von punktuell zu flächigem Einsatz
- Vorantreibung einer Professionalisierung von Regionalentwicklung
- Entideologisierung von Regionalentwicklung, von Regionalismus zu Regionalität; Schaffung einer regionalen „Corporate Identity“ bzw. produktiver Milieus
- Förderung grenzüberschreitender Aktivitäten (Gemeinde-, Bundesland-, Staats- und EU-Außengrenzen)
- Zunehmend bedeutend ist es, nicht Einzelne, sondern Systeme zu schulen, Systeme lernfähig machen („Lernende Regionen“, „Analoges Lernen“)
- Stärkere Verschränkung der formellen Planung mit dem Regionalmanagement, dadurch neue Schnittstellen (Bund – Land – Region)
- Noch stärkere Rolle der Internationalisierung, Einzelkämpfe ohne institutionellen Rückhalt (Entwicklungsagentur) chancenlos
- Regionaler Anwalt der Internationalisierung/Zukunft (Internationale Projektpartnerschaften)
- Unterstützung nachhaltiger Entwicklungsstrategien vor Ort (soziale, ökologische und ökonomische Nachhaltigkeit)
- Prozesskommunikation und Strategieentwicklung
- Projektumsetzung in komplexem sozialen Setting

Erfahrungen aus Österreich haben gezeigt, dass professionelle Regionalentwicklung im Rahmen von Regionalmanagements auch einer (bisher ungenügenden) professionellen Aus- und Weiterbildung bedürfen, um zukünftige Entwicklungen ländlicher Räume zu fördern. Hier wurde mit dem Europäischen Universitätslehrgang für Regionalentwicklung – Master of Advanced Studies in Regional Management (EUR-MAS) in Österreich ein Qualifizierungsmodell für Regionalmanager geschaffen, das v.a. – neben einer inhaltlichen Fachqualifikation – die Projekt-, Wissens- und Sozialkompetenz der Regionalmanager berufsbegleitend schult (vgl.: <http://eur-mas.iff.ac.at>).

Die Erfolgchancen eines Regionalmanagements als neuem Instrument regionaler Entwicklung vor Ort einzuschätzen ist vielleicht noch zu früh. Signifikant für den Erfolg eines Regionalmanagements ist die bereits vor der Implementierung vorhandene Akteursebene vor Ort. Gab es bereits zuvor funktionierende bestehende Netzwerke auf regionaler Ebene, und gelingt es, diese auch im Rahmen einer professionalisierten Regionalentwicklung weiter zu binden, so sind das gute Startbedingungen für ein Regionalmanagement. Müssen sämtliche Ebenen (lokale Netzwerke, Akteure vor Ort und die Institutionalisierung von Regionalmanagement) erst aufgebaut wer-

den, so ist das – wie beispielsweise in den Vorbeitrittsländern – ein mitunter mühevoller Prozess.

Die Erfolgskriterien von Regionalmanagements sind wohl nicht einheitlich (im europäischen Vergleich) feststellbar. Vergleichskriterien zu finden scheidert schon an den unterschiedlichen Voraussetzungen von Trägerschaft und Finanzierung. Auch eine Referenzebene zu definieren (Was ist überhaupt Erfolg in der Regionalentwicklung?), die Vergleichen standhält und in unterschiedlichen Regionen Anwendung finden kann, ist nicht ganz einfach. Dennoch gibt es Punkte wie räumliche Wirksamkeit (Aktivitätsdichte und Integration lokaler Akteure) oder die vielzitierten Vorzeiprojekte (Best practice), auch die Professionalisierungsebene, auf der ein Regionalmanagement geführt wird, die zur Evaluierung herangezogen werden können.

Mitentscheidend für Erfolg ist aber sicherlich die Umsetzungsorientierung der täglichen Arbeit. Diese zu messen ist natürlich (v.a. vergleichend) auch sehr schwierig, zumindest auf regionaler Ebene jedoch evaluierbar, da Zielkataloge und Finanzierungen meist auch einen Zeitrahmen implizieren, der in weiterer Folge auch überprüfbar ist. Der Erfolg oder Misserfolg einer Umsetzungsorientierung ist aber auch von vielen regionsexternen Faktoren abhängig. Politische, ökonomische und gesellschaftliche Rahmenbedingungen können regionale Konzepte fördern und (ver)hindern, ohne Einflussnahmemöglichkeit im Bereich regionaler Verantwortung – diese Faktoren gilt es auch immer mitzubedenken.

Ein weiterer zu beobachtender Erfolgsfaktor ist, inwieweit es gelingt, als Regionalmanagement überregional aktiv zu werden. Der Aktivitätsraum eines Regionalmanagements ist somit sicherlich ein Ausweis für Verständnis und Möglichkeit des eigenen (und benachbarter) Arbeitsfeldes(-felder). Gemeint sind damit mittel- bis langfristige koordinierte Aktivitäten im Aufgabenfeld eines Regionalmanagements mit weiteren Partnern über Gemeinde-, Bundesländer-, Zielgebiets- und Staatsgrenzen hinweg. Eine Außenorientierung (strategische Partnerschaften) sichert nicht zuletzt die eigene Wettbewerbsfähigkeit – so die These zu diesem Kriterium.

Erfolg im Regionalmanagement ist jedenfalls von Mittel- und Langfristigkeit – oft auch über jeweilige Legislaturperioden hinaus zu sehen. Vorschnelle Resümees sind zudem eher hinderlich als förderlich, was die Alltagsarbeit eines Regionalmanagers betrifft. Regionalmanagements sind jedenfalls Mittler nachhaltiger regionaler Entwicklung zwischen Globalisierung und Regionalität.

LITERATUR

- Heintel, M. (1994): Endogene Regionalentwicklung; Eine wirtschaftspolitische Alternative – unter Berücksichtigung didaktischer Fragestellungen – für struktur- und entwicklungsschwache Regionen? 117 S. Wien: Arbeitskreis für Regionalforschung (= AMR-INFO, Sonderband 5).
- Heintel, M. (1998): Einmal Peripherie – immer Peripherie? Szenarien regionaler Entwicklung anhand ausgewählter Fallbeispiele. 265 S. Wien: Institut für Geographie und Regionalforschung (= Abhandlungen zur Geographie und Regionalforschung, Band 5).
- Heintel, M. (1997): Region und „Selbstorganisation“? Einige Gedanken zu dem Phänomen räumlicher Konstituierung. In: SWS-Rundschau, 37. Jg., Heft 3, S. 303-323. Wien: Sozialwissenschaftliche Studiengesellschaft.
- Heintel, M. (1998): Partizipative Ansätze in der Regionalentwicklung – Erfahrungen aus der Eisenwurzen (Österreich). In: Danielzyk, R., Deppe, H.C. und Mose, I. (Hrsg.): Von einer eigenständigen zur nachhaltigen Regionalentwicklung, S. 69-79. Bremen: Econtur – Internationale Agentur für nachhaltige Projekte (= Positionen 5).
- Strohmeier, G. und Heintel, M. (1999): Europäischer Universitätslehrgang für Regionalentwicklung (EUR): Rahmenbedingungen, Struktur und Zielsetzungen. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung und Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.): Raumforschung und Raumordnung, 57 Jg., Heft 4, S. 294-299, Hannover – Bonn – Köln: Carl Heymanns Verlag.
- Heintel, M. (2000): Politik fährt ab auf's Land: Reise mit ungewissen Zielen. In: Raum, Österreichische Zeitschrift für Raumplanung und Regionalpolitik, Nr. 37, S. 22-25. Wien: Österreichisches Institut für Raumplanung (ÖIR) im Auftrag des Bundeskanzleramtes (Abt. IV/4).
- Heintel, M. (2000): Voraussetzungen nachhaltiger Regionalentwicklung im Rahmen der Agenda 21. In: Mose, I. und Weixlbaumer, N. (Hrsg.): Regionen mit Zukunft? Nachhaltige Regionalentwicklung als Leitbild ländlicher Räume, S. 6-17. Vechta: Institut für Umweltwissenschaften (= Materialien Umweltwissenschaften Vechta 8).
- Heintel, M. (2000): Perspektive 2000: Von einer eigenständigen zu einer professionalisierten Regionalentwicklung. In: Pro Regio, Zeitschrift für Eigenständige Regionalentwicklung, Nr. 24/25 (Themenheft: Lokale Agenda 21 im ländlichen

- Raum – zwischen Nachhaltigkeit und Modernisierung), S. 7-12. Boxberg-Wölchingen: Eigenständige Regionalentwicklung Baden-Württemberg e.V.
- Heintel, M. (2001): Perspektiven der Regionalentwicklung. In: LEADER-forum. Magazin der Deutschen Vernetzungsstelle. Heft 1, S. 16-17. Frankfurt am Main: Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung.
- Heintel, M. (2001): Mainstream-Regionalentwicklung. In: Zeitschrift für Kulturtechnik und Landentwicklung, Heft 42/5. 8 S. Berlin: Blackwell Wissenschafts-Verlag (im Druck; Erscheinungstermin Oktober 2001).