

## **Regionalmanagement im Spannungsfeld zwischen strategischer Zielsetzung und operativen Erwartungen**

**Vortrag im Rahmen der 2. Internationalen Konferenz  
„Berufliche Bildung in ländlichen Regionen“  
19.-20. November 2001 in Bautzen- Schmochtitz**

Dipl.-Ing. Frank Neumann

IPU - Ingenieurbüro für Planung und Umwelt

Breite Gasse 4-5, 99084 Erfurt

Tel: 0361/5660430 Fax: 0361/5660440

[www.ipu-erfurt.de](http://www.ipu-erfurt.de) Kontakt@ipu-erfurt.de

### **Gliederung**

- 1. Einleitung**
- 2. Die strategische und die operative Dimension von Regionalmanagement**
- 3. Konsequenzen für Struktur und Arbeitsorganisation von RM-Strukturen**
- 4. Ausblick**

## 1. Einleitung

In den einleitenden Sätzen des Tagungsprogramms wird der Begriff Regionalmanagement (RM) umfassend charakterisiert.

Regionalmanagement ist (Wesen)

- Mittel einer umsetzungsorientierten Raumentwicklung,
- Führungs- und Steuerungsinstrument, aber auch Gestaltungsinstrument für Regionen.

Regionalmanagement (Instrumente)

- nutzt marktwirtschaftliche, wirtschaftliche und planerische Instrumente,
- erarbeitet Entwicklungs- und Handlungskonzepte aber auch
- Betreuung und Finanzierung von Projekten.

Regionalmanagement bewirkt (Ziele)

- Verbesserung der wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Entwicklung der Region,
- Stärkung von ansässigen Unternehmen und Initiativen,
- Neuansiedlung von Unternehmen,
- Verbesserung des Marketings / Image der Region (innen und außen).

Hier offenbart sich ein überaus breit angelegtes Aufgaben- und Handlungsfeld für Regionalmanagementorganisationen. Genau in dieser Komplexität und Globalität liegen auch Probleme begründet, vor die sich bestehende RM-Initiativen in ihrer Arbeit gestellt sehen.

Ich erlebe in meiner beruflichen Praxis in Thüringen, dass der Begriff Regionalmanagement momentan einen richtigen Boom erlebt, z.T. inflationär verwendet wird.

Wenn sich eine Region vor Probleme gestellt sieht, wenn die regionale Entwicklung stagniert oder z.B. die Arbeitslosigkeit zu hoch ist, werden schnell Forderungen nach Einsatz eines Regionalmanagements laut, nicht zuletzt auch deshalb, weil sich entsprechende Finanzierungsmöglichkeiten in letzter Zeit durchaus verbessert haben.

Selten wird aber im Vorfeld genau festgelegt, welche konkrete Aufgabenstellung das eingesetzte Regionalmanagement eigentlich haben soll.

<b>sowohl</b>	<b>als auch</b>
langfristig tragfähige Entwicklungen initiieren	kurzfristig messbare Erfolge erreichen
regionale Potenziale mobilisieren (erfordert Beharrlichkeit und Ausdauer)	kurzfristig externe Finanzmittel für die Region aktivieren
Region vernetzen, Kommunikation verbessern	schnell einen „kurzen Draht“ zu maßgeblichen Akteuren / Leistungsträgern aufbauen
Konsensfähige Leitbilder und Entwicklungsziele erarbeiten	keine Papierberge produzieren, nicht so viele Debattierzirkel initiieren
Strategen	„Macher“ und Praktiker

Das Regionalmanagement soll möglichst den Erwartungen aller gerecht werden :  
den Erwartungen von

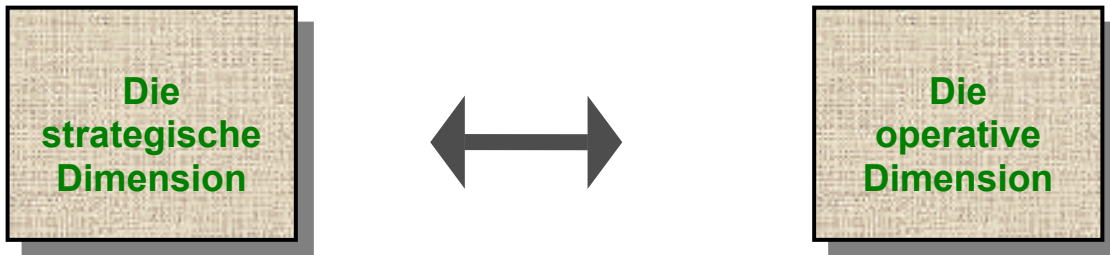
- Auftraggebern / Trägerorganisationen
- Finanziers
- Akteuren und Leistungsträgern der Region
- Bürgern
- Politik auf Landes- und kommunaler Ebene

Ich werde in meinem Beitrag keine erschöpfende Antwort geben können, wie ein solcher Spagat in der Praxis zu meistern ist. Ziel meiner Ausführungen soll es eher sein, dieses

Spannungsfeld etwas näher zu beleuchten und zu charakterisieren, um dadurch Impulse für eine entsprechende Diskussion geben zu können.

## 2. Die strategische und die operative Dimension von Regionalmanagement

Ich möchte für die weiteren Gedanken dieses vielschichtige und komplexe Problemfeld auf eine bipolare Betrachtungsweise reduzieren.



### Die strategische Dimension von RM

#### Ziele

- Orientierung / Normsetzung im Entwicklungsprozess (wo wollen wir hin)
- regionale Konsensfindung (Interessenausgleich)
- Aktivierung und Vernetzung der regionalen Akteure
- Innen- und Außenmarketing

#### Mögliche Aktivitäten (Leistungen)

- Integrierte Regionale Entwicklungskonzepte (Leitbild, Entwicklungsziele und Handlungsfelder)
- Tourismuskonzept
- Regionalmagazin
- Runde Tische
- Qualifizierungsmaßnahmen, Personalcoaching
- Prozesscontrolling / Erfolgskontrolle

#### Erfordernis

- Dauerhaftigkeit gewährleisten
- Eigenkräfte aktivieren (endogene Potenziale)
- Vermeidung von „blindem Aktionismus“
- Zielgerichteter Ressourceneinsatz (Schwerpunktsetzung)

### Die operative Dimension von RM

#### Ziele

- messbare Ergebnisse organisieren
- konkrete Veränderungen in der Region bewirken

#### Mögliche Aktivitäten (Leistungen)

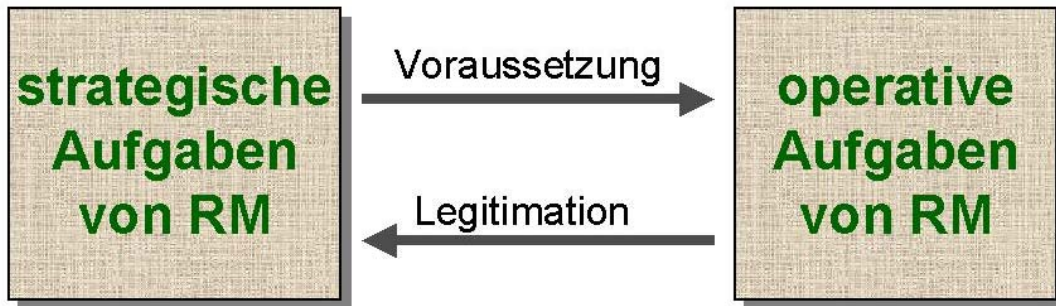
- Projektentwicklung
- Projektmanagement, auch als Dienstleistung für Dritte
- Finanzbeschaffung
- Existenzgründungsberatung
- Kooperations-/Jobbörse, Ausschreibungsdienst

**Erfordernis**

- Projektarbeit bewirkt konkrete Veränderung in der Region
- Akzeptanz / Legitimation
- Erwartungen aus der Region erfüllen

**Fazit**

Für ein erfolgreiches Regionalmanagement sind beide Aspekte nötig. Man kann sogar noch weiter gehen und sagen, dass sich beide einander bedingen.



*Bei Fokussierung des RM auf überwiegend strategische Aufgaben*

- keine Akzeptanz in der Region und bei Finanziers (Frage : was sind die konkreten Ergebnisse ?)

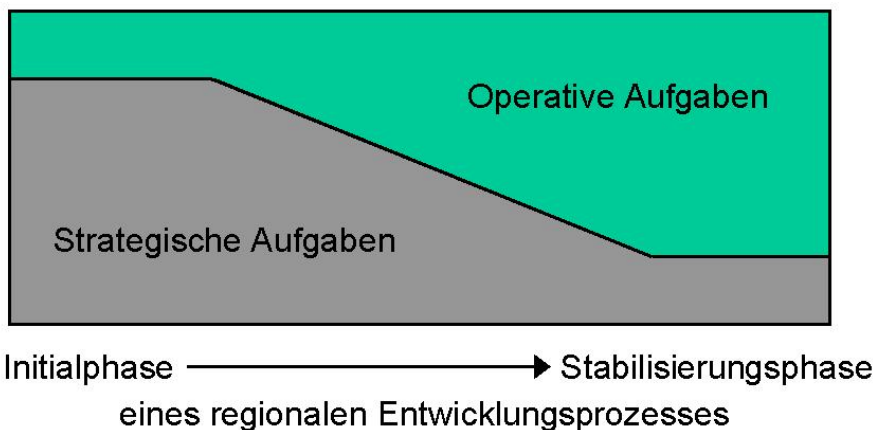
*Bei Fokussierung des RM auf überwiegend operative Aufgaben*

- Gefahr von Aktionismus und uneffektivem Ressourceneinsatz
- „Kollapsgefahr“ für die regionale Entwicklung bei einschneidenden Ereignissen (Finanzierungsprobleme, Veränderungen im Personalbereich, Änderung von politischen Konstellationen)
- fehlende Eigendynamik

Regionalmanagement muss den „schnellen Erfolg“ organisieren, ohne die strategischen Aufgaben aus dem Blick zu verlieren.

Zeitliche Dimension

Regionale Entwicklung ist kein statischer sondern ein sehr dynamischer Prozess. Deshalb wird es in bestimmten Situationen nötig sein, die operativen Aufgaben oder in anderen Situationen die strategischen Aufgaben in den Mittelpunkt der Arbeit zu stellen.



Idealerweise

- überwiegen am Anfang eines regionalen Entwicklungsprozesses die strategischen Aufgaben (Normsetzung, Zielbestimmung, Kommunikation und Vernetzung organisieren), die operativen Aufgaben sind im Wesentlichen erforderlich, um Legitimation und Akzeptanz aufzubauen (Initialphase),
- wenn die regionale Entwicklung eine gewisse Eigendynamik bekommen hat (Stabilisierungsphase) überwiegen eher operative Aufgaben.

### **3. Konsequenzen für Struktur und Arbeitsorganisation von RM-Strukturen**

Anhand eines konkreten Beispiels soll dargestellt werden, wie ein Regionalmanagement organisiert sein könnte, welches sowohl strategisch-konzeptionelle als auch operative Aufgaben erfüllen soll.

Nachfolgend wird ein Vorschlag für Aufbau und Struktur einer Regionalmanagementorganisation für den Naturpark Thüringer Wald vorgestellt (Naturparkagentur).

#### Charakterisierung der Region „Thüringer Wald“

- 2.200 km<sup>2</sup>
  - 480.000 Einwohner im Gebiet und näheren Verflechtungsbereich
  - 7 Landkreise
  - 3 Planungsregionen
  - Naturpark (Träger ist der Verband Naturpark Thüringer Wald e.V.)
  
  - landschaftlich reizvolle Mittelgebirgsregion, zentrale Lage in Deutschland
  - hoher Bekanntheitsgrad (Rennsteig)
  - historisch gewachsene Fremdenverkehrsregion (Sommer- und Wintertourismus)
  - traditionelles regionsspezifisches Handwerk
  - Maschinenbau, Glasindustrie, Holzverarbeitende Industrie, Hochtechnologie
- aber auch mit
- starker Inhomogenität
  - Strukturproblemen
  - hoher Arbeitslosigkeit
  - Abwanderung von Leistungsträgern

#### Ausgangssituation für den Einsatz eines Regionalmanagements

Der Einsatz eines Regionalmanagements trifft auf folgende Ausgangssituation :

- mangelnde regionale Kooperation und Kommunikation (Einzelkämpfertum)
  - unzureichende Vernetzung der vorhandenen Potenziale
  - ungenügende gemeinsame Vermarktung der Gesamtregion
  - ungenügende Herausbildung einer regionalen Identität
- aber auch
- Trägerverband mit funktionierender Verbandsgeschäftsstelle
  - Regionaler Entwicklungsprozess ist initiiert
  - Gemeinsames Regionales Entwicklungsprogramm (durch Naturparkverband, Regionale Planungsgemeinschaften und Landesbehörden getragen)
    - Ziele für die Entwicklung des Gesamttraumes
    - Handlungsfelder mit Schlüsselprojekten

#### Aufgaben für ein Regionalmanagement

Es ergeben sich sowohl strategische als auch operative Aufgaben für eine Naturparkagentur.

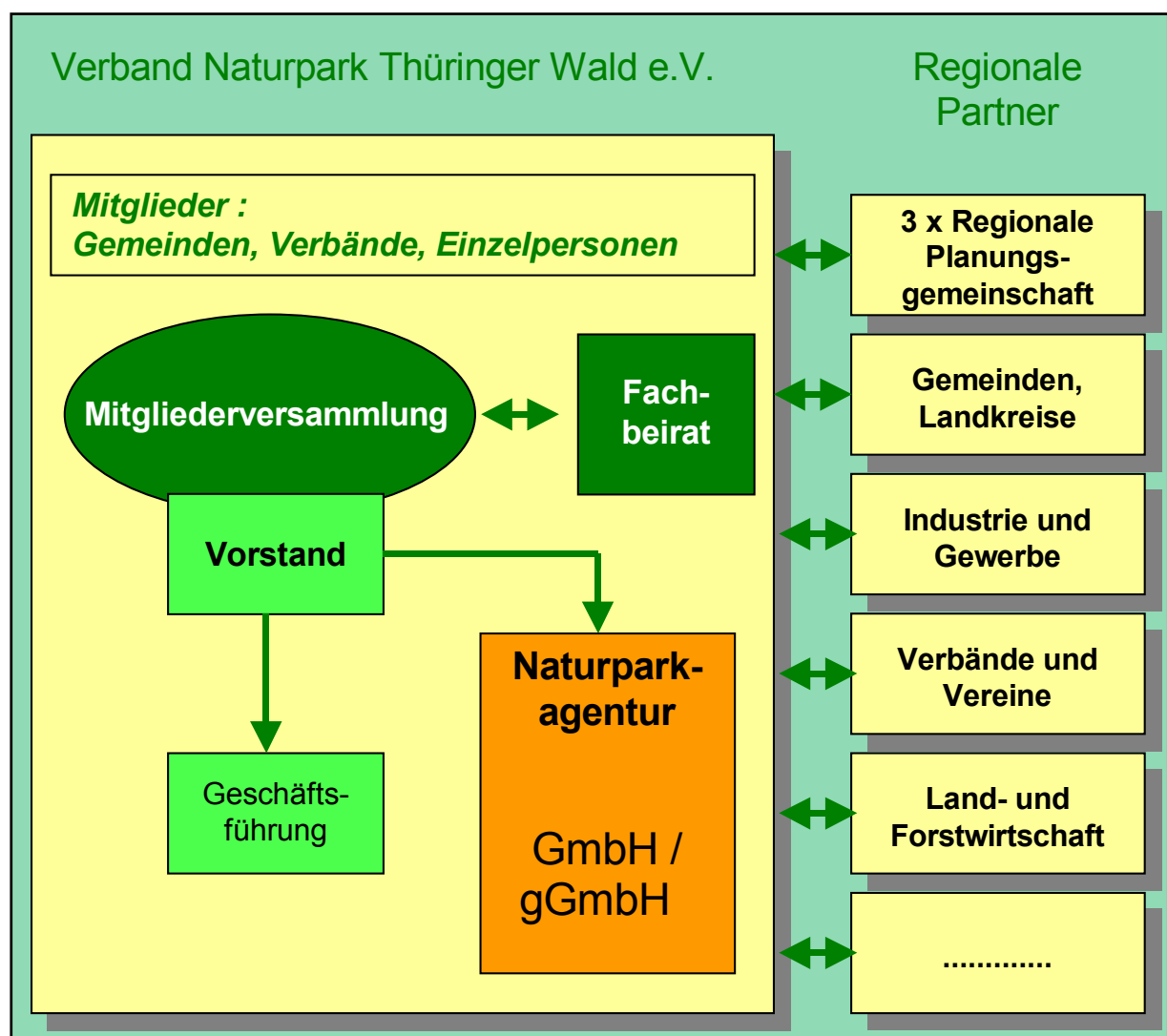
*im strategischen Bereich*

- Fortschreibung und Konkretisierung (Regionalisierung) des Gemeinsamen Entwicklungsprogramms
- Organisation von Vernetzung und interner Kommunikation
- Außenmarketing
- Aktivitäten zur Herausbildung einer regionalen Identität
- Qualifizierung / Personalcoaching für lokale Initiativen

*im operativen Bereich*

- Projektentwicklung und Projektmanagement für regionale Schlüsselprojekte
- Beratung von Akteuren und Initiativen, Existenzgründungsberatung
- Projektmanagement für Dritte (als Dienstleistung)

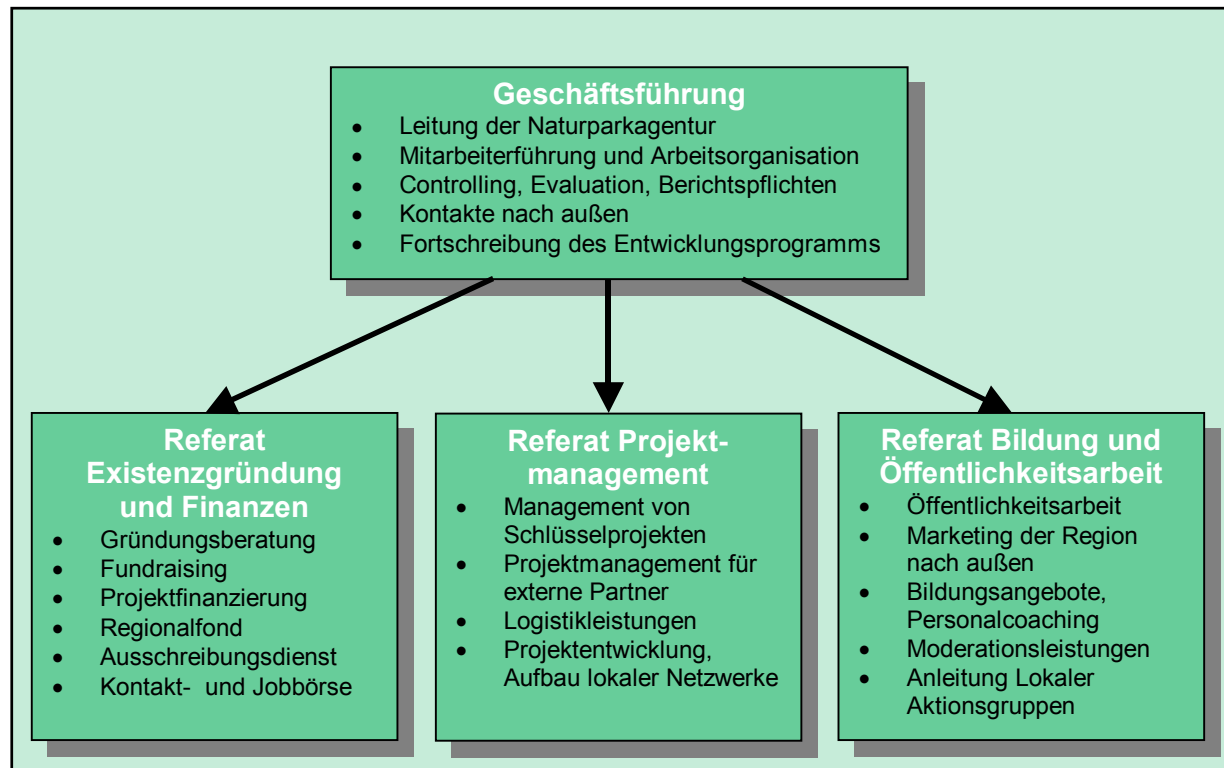
Vorschlag für Organisation und regionale Einbindung der Naturparkagentur



- Träger ist der Verband Naturpark Thüringer Wald e.V.
- Naturparkagentur als Servicestelle für die Region (übernimmt nicht die Arbeit der Verbandsgeschäftsstelle)
- Organisation als GmbH / gGmbH (operative Arbeit macht Verwaltung von Finanzmitteln nötig, eigene Haushaltsführung, Haftungsfreistellung für den Vorstand des Verbandes)

Vorschlag für eine mögliche interne Arbeitsstruktur

Intern könnte die Naturparkagentur folgendermaßen organisiert sein :



#### 4. Ausblick

Der Verband Naturpark Thüringer Wald e.V. hat seit September 2001 ein Regionalmanagement eingesetzt. 4 hauptamtliche Mitarbeiter stehen zur Verfügung. Erfahrungen über die Arbeit der Organisation liegen in dieser kurzen Zeit noch recht wenig vor. Auch im Thüringer Wald wird es darauf ankommen, eine Ausgewogenheit zwischen strategisch und langfristig angelegten Aktivitäten und unmittelbarer und kurzfristiger Projektarbeit zu erlangen.

Als Mitglied des Fachbeirates des Verbandes werde ich die Entwicklung mit großem Interesse verfolgen und vielleicht ergibt sich die Möglichkeit auf einer Folgeveranstaltung in 1 - 2 Jahren hierüber zu berichten.