

## **Vorabveröffentlichung**

Dies ist die begutachtete inhaltlich freigegebene Fassung des Beitrags:

Martin Heintel

## **Regionalmanagement**

In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.):  
Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover.  
(im Erscheinen)



CC-Lizenz: BY-ND 3.0 Deutschland

# Regionalmanagement

## **Gliederung**

- 1 Definition
- 2 Rahmenbedingungen
- 3 Leistungsbereiche
- 4 Qualifizierungsmaßnahmen im Regionalmanagement

Literatur

Unter Regionalmanagement wird sowohl ein Handlungskonzept als auch eine Institution zur Organisation kooperativer Prozesse in der Regionalentwicklung verstanden. Als Dienstleister fungiert ein Regionalmanagement als Mittler zwischen öffentlichen und privaten Akteuren mit dem Ziel, Vernetzungsarbeit im Sinne der Region zu leisten.

# 1 Definition

---

Regionalmanagement wird sowohl als Handlungskonzept oder Instrument der  $\triangleright$  *Raumordnung* als auch als Institution zur Organisation kooperativer Prozesse in der  $\triangleright$  *Regionalentwicklung* verstanden. Als Instrument der Raumordnung ist es den sogenannten kommunikativen und kooperativen Planungsverfahren ( $\triangleright$  *Regionalplanung*;  $\triangleright$  *Kooperative Planung*) zuzurechnen. In der Funktion des intermediären Dienstleisters fungiert ein Regionalmanagement als Vermittler zwischen staatlichen und privaten Akteuren der Regionalentwicklung, wobei der Vernetzung ( $\triangleright$  *Netzwerke, soziale und organisatorische*) regionaler Akteure hohe Priorität zukommt. Durch die Implementierung und Umsetzung der europäischen Strukturpolitik ( $\triangleright$  *Europäische Regionalpolitik*) ist sowohl die Ausweitung des konzeptionellen Handlungsverständnisses als auch die institutionelle Festigung des Regionalmanagements in den vergangenen 20 Jahren deutlich vorangeschritten. Regionalmanagement entspricht in der Regel einem Verständnis vielfach selbstorganisierter Kooperationsformen auf regionaler Ebene und der Organisation von regionalen Entwicklungsprozessen mit flachen Hierarchien. Diese Steuerungsform, die in der Regel durch hoheitliche Handlungsrahmen gefördert wird, wird in der Regionalforschung mit dem Begriff *Regional Governance* ( $\triangleright$  *Governance*) (Fürst 2001: 370) umschrieben.

Dem Regionalmanagement obliegt im Kern eine Dienstleistungsfunktion als Ideengeber, Berater, Moderator und Promotor von regionalen Entwicklungsprozessen. Es verfügt dabei mit Blick auf unterschiedliche Fachpolitiken über eine Querschnittsfunktion. Zugleich ist es in Verbindung mit dem Management von Entwicklungsprojekten umsetzungsorientiert. In den Planungs- und Entwicklungsprozess des Regionalmanagements werden im Regelfall unterschiedliche Akteure und deren Interessen (z. B. Umwelt- und Wirtschaftsverbände, aber auch die Bürger) eingebunden. Den zumeist wichtigsten Bestandteil eines Regionalmanagements bildet ein regionales Entwicklungskonzept, innerhalb dessen zum einen die Rahmenbedingungen einer  $\triangleright$  *Region* als Wirtschafts-, Lebens- und Urlaubsregion gestaltet werden und das zum anderen in Form eines Bündels unterschiedlicher Maßnahmen anhand konkreter Projekte umgesetzt wird. Hierbei dienen vorwiegend Fördermittel des Bundes, der Länder oder auch der Europäischen Union ( $\triangleright$  *Europäische Union*) als finanzielle Grundlage für die Durchführung entsprechender Projekte.

# 2 Rahmenbedingungen

---

Unterschiedliche Ursachen haben zur Entstehung eines regionalen Managements beigetragen. Die Steuerung raumrelevanter Prozesse war nicht mehr allein nach einem klassisch hierarchischen Verständnis möglich.  $\triangleright$  *Raumplanung* wurde zunehmend als reine Ordnungsfunktion kritisiert. Heutzutage dagegen sind Verhandlung und Kooperation in einem Regionalplanungsprozess gängige Praxis mit Antragsrichtlinien und Vergabeverfahren auf partnerschaftlicher Basis. Darüber hinaus bietet die vielfach neu etablierte internationale Kooperationsebene (z. B. Europäische Territoriale Zusammenarbeit,  $\triangleright$  *Kooperation, grenzüberschreitende*;  $\triangleright$  *Kooperation, transnationale*) einen neuen Handlungsrahmen, ebenso wie die sich ausweitenden funktionalen Verflechtungen unterschiedlicher Regionen.

Stadt- und Gemeindegrenzen bilden nur noch selten den alleinigen Lösungsrahmen für raumrelevante Steuerungsfragen. ▷ *Standortpolitik*, ▷ *Arbeitsmarktpolitik*, Wirtschafts- und ▷ *Umweltpolitik* erfordern neben Themen wie Abfallwirtschaft, kommunale Dienstleistungen, Mobilität (▷ *Verkehr im ländlichen Raum*; ▷ *Verkehrspolitik*), Siedlungsentwicklung (▷ *Siedlung/Siedlungsstruktur*) und Schutzgebietspolitik regionsübergreifende Steuerungsmechanismen und sektorenübergreifendes Zusammenwirken. Nicht zuletzt wird der hohe Kostendruck, der auf den Kommunen lastet, zur Motivation für ein regionales Management.

Methoden wie Planungsmanagement, Prozessmoderation, Kommunikationsplanung, kooperative Steuerung oder Mediationsverfahren öffnen hier sowohl von theoretischer als auch von empirischer Seite ein neues Spektrum an (Planungs-)Verfahren. Einem Regionalmanagement als intermediärer Institution kommt an dieser Schnittstelle zwischen Planung, Politik, Management und regionaler Steuerung partizipativer Prozesse eine Schlüsselrolle zu. Das Regionalmanagement agiert in einem politischen und institutionellen Mehrebenensystem zwischen Top-down-Anforderungen politisch legitimierter Vorgaben (z. B. im Rahmen der Umsetzung der europäischen Regionalpolitik) und Bottom-up-Vernetzungen (z. B. im Rahmen des Aufbaus lokaler Aktionsgruppen bei LEADER). Als Handlungsrahmen wird der kooperative Staat angesehen, der eine Ausdifferenzierung der Institutionenlandschaft, der regionalen Dienstleister und der Akteure der Regionalentwicklung mit sich gebracht hat.

Historisch betrachtet hat sich die Institution des Regionalmanagements zunächst vornehmlich in ländlichen Regionen (▷ *Ländliche Räume*) etabliert (z. B. Bayern, Niederösterreich). Mittlerweile wird Regionalmanagement jedoch auch an der Schnittstelle Stadt-Umland wirksam (▷ *Stadt-Umland-Beziehungen*). Vor allem im Zuge der zunehmenden Regionalisierung durch die vereinheitlichte europäische Regionalpolitik der Europäischen Union ist es international zu einer deutlichen Erhöhung der Anzahl diesbezüglicher Dienstleistungseinrichtungen gekommen (z. B. im Rahmen der Beitritts-hilfen im Vorfeld), die mehr und mehr in Konkurrenz zueinander stehen. So sind beispielsweise die Kompetenzbereiche von Regionalmanagements, LEADER-Managements, EUREGIOs und Regionalen Entwicklungsagenturen (RDA) nicht immer trennscharf. Viele weitere Einrichtungen wie z. B. Schutzgebietsmanagements, NGOs, Tourismusverbände, Regionalberatungsagenturen und Interessenverbände ergänzen das Spektrum der Akteure im regionalen Management.

### 3 Leistungsbereiche

---

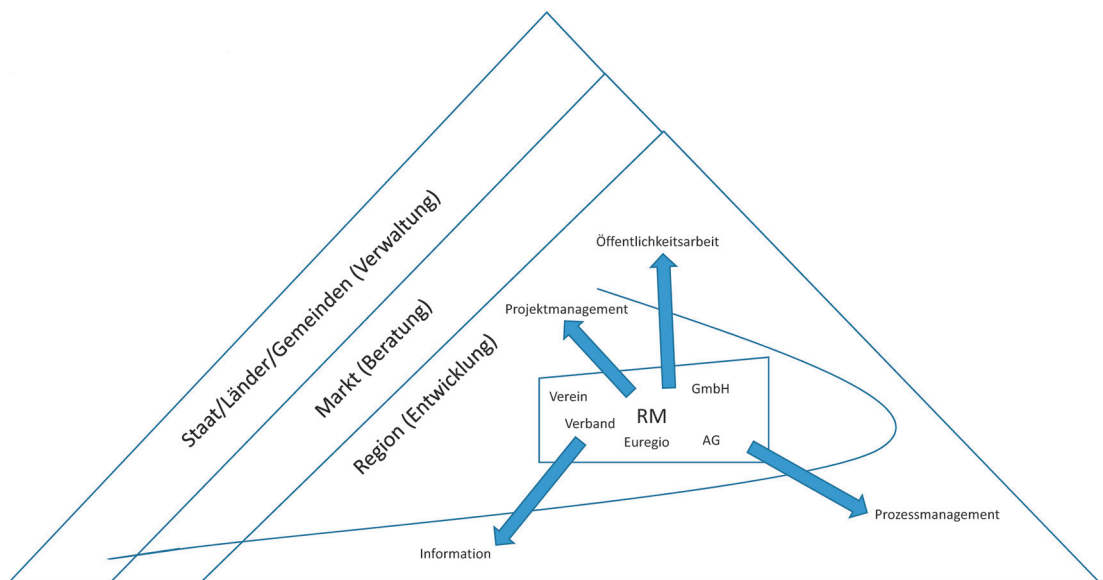
Die Leistungs- und legitimierten Aufgabenfelder variieren in ihrem Wirkungsbereich je nach Organisationsform (z. B. GmbH, Verein, Verband, AG, EUREGIO) und intermediärer Positionierung zwischen Staat (▷ *Verwaltung, öffentliche*), Markt (Beratung) und Region (Entwicklung). Unabhängig von regionalspezifischen Erfordernissen können folgende übergeordnete Leistungsbereiche dem Regionalmanagement zugeordnet werden (s. auch Abb. 1):

- 1) Prozessmanagement: Organisation regionaler Entwicklungsprozesse (z. B. Leitbilderstellung (▷ *Leitbilder der Raumentwicklung*), Projektbegleitung, ▷ *Evaluation*), zukunftsstrategische Positionierung der Region hinsichtlich ihrer Resilienz (▷ *Resilienz/Robustheit*), Durchführung

bzw. Vergabe von Stärken- und Schwächen-Analysen zu regionalen Fragestellungen, Forcierung von Regional Governance hinsichtlich der europäischen und nationalen Querschnittsprioritäten der *► Raumentwicklung*

- 2) Projektmanagement: Projektentwicklung (Beratung, Planung, Konzeption, Kooperationsanbahnung) und allenfalls auch Finanzierungssicherung der Projekte sowie Übernahme von Projektträgerschaften
- 3) Information und Kommunikation: Förderinformation und -beratung zur Förderkulisse der europäischen Strukturfondspolitik sowie zu bundes- und länderbezogenen Programmen, Vermittlung zwischen zuständigen Förderstellen und Projektträgern, Vernetzung regionaler Akteure (Mittlerfunktion), Aufbereitung eines wirtschafts- und innovationsfreundlichen Klimas, Moderations- und Mediationsaufgaben, Organisation spezifischer Netzwerkveranstaltungen und von Weiterbildungsangeboten für regionale Akteure, interregionale und transnationale Vernetzung
- 4) Öffentlichkeitsarbeit: Schärfung des regionalen Profils, Identitätsbildung, *► Stadt- und Regionalmarketing*, Destinationsmanagement, Veranstaltungsmanagement, Medienarbeit, Organisation anlassrelevanter Informationsveranstaltungen

**Abbildung 1: Leistungsbereiche Regionalmanagement**



**Quelle: Eigene Darstellung**

Regionales Management dient somit der Steuerung einer Region nach einem systemischen Verständnis (strategische Ausrichtung), der Transformation einer Region (aktive Veränderung), der Motivation der regionalen Akteure (*► Beteiligung*; *► Eigenentwicklung*; Entwicklungsmotor), der regionalen Kohäsion (Energiebündelung, Identitätsstiftung) sowie der Legitimation bestimmter Handlungsvollzüge (z. B. Umsetzungsunterstützung der europäischen Förderpolitik) (Heintel

2005: 159 ff., 244 ff.; vgl. Verein Regionalmanagement Österreich 2012). Managen wird heute in engem Bezug auf einen modernen Planungsbegriff interpretiert. ▷ *Planung* als gestaltender Prozess koordinierten Handelns verschiedener Akteure ist folglich ein Bestandteil von Management.

## 4 Qualifizierungsmaßnahmen im Regionalmanagement

---

Die notwendigen Anforderungen an die Berufsgruppe der Regionalmanager wurden sukzessive auch im methodischen und fachbezogenen Fächerkanon der universitären Ausbildungen berücksichtigt, und zwar sowohl in den Regelstudiengängen als auch im Postgraduierten-Segment. Nicht nur in der Praxis, sondern auch im Ausbildungsbereich hat sich im Hinblick auf das Regionalmanagement ein respektabler Markt herausgebildet. Die Zusammenarbeit zwischen dem Regionalmanagement als Institution und wissenschaftlichen Einrichtungen findet auch zunehmend ihren Ausdruck in gemeinsamen Projekten, Börsen für akademische Abschlussarbeiten sowie kooperativen Lehrveranstaltungen und der Vergabe von Praktikumsplätzen, um den Übergang von der Ausbildung zum Arbeitsmarkt von beiden Seiten zu unterstützen. Ausgewählte Lehrgänge zum Regionalmanagement im deutschsprachigen Raum:

Bundesrepublik Deutschland:

- Hochschule Weihenstephan-Triesdorf: Master Regionalmanagement
- Institut für City- und Regionalmanagement Ingolstadt e. V.: Weiterbildungsstudium City- und Regionalmanager
- Europäisches Institut für postgraduale Bildung GmbH, ein Unternehmen der TUDAG Technische Universität Dresden AG: Zukunftsorientiertes Regionalmanagement und Regionalberatung
- Hochschule für Nachhaltige Entwicklung FH HNE Eberswalde: Bachelorstudiengang Regionalmanagement

Republik Österreich:

- Donau-Universität Krems: Integrative Regionalentwicklung für Kommunen, Gemeinden und Regionen
- FH Vorarlberg: Standort und Regionalmanagement

Schweiz:

- Universität Basel: Studiengang Stadt- und Regionalmanagement

## Literatur

---

Fürst, D. (2001): Regional Governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften? In: Raumforschung und Raumordnung 59 (5/6), 370-380.

Heintel, M. (2005): Regionalmanagement in Österreich – Professionalisierung und Lernorientierung. Wien.

Verein Regionalmanagement Österreich (Hrsg.) (2012): Argumentarium. <http://www.rm-austria.at> (23.07.2014)

## Weiterführende Literatur

---

Bauer-Wolf, S.; Payer, H.; Scheer, G. (2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz: Handbuch für Regionalentwicklung. Wien / New York.

Bundeskanzleramt der Republik Österreich (Hrsg.) (2011): Die Kraft der Regionen: Was 15 Jahre Regionalmanagement in Österreich bewirkt haben. Wien.

Heintel, M. (2002): Lernmodelle für Regionalmanager: Hilfestellungen und Ausbildungsmaßnahmen. In: disP – The Planning Review 38 (148), 60-68.

Knieling, J. (2000): Leitbildprozesse und Regionalmanagement. Frankfurt am Main.