https://doi.org/10.1007/BF03183439

Ingo Gugisch, Jörg Maier und Frank Obermaier

Regionales Management zur Gestaltung und Koordination kommunaler und regionaler Entwicklungsprozesse

Kurzfassung

Räumliche Politikfelder zeichnen sich heute durch die zunehmende Notwendigkeit einer handlungsorientierten und aktiven Aufgabenwahrnehmung aus. Die Gestaltung von Entwicklungsprozessen unter Mitwirkung regionaler/kommunaler Akteure in einem offenen und umsetzungsorientierten Planungsprozeß stellt dabei die zugehörige Planungsphilosophie dar. Die Anwendung von Managementgesichtspunkten in der räumlichen Planung ist von vielerlei Rahmenbedingungen abhängig. Regionalmanagement bedeutet zudem, Entwicklungsimpulse aktiv aufzugreifen und Umsetzungsprozesse im Sinne eines Prozeßpromotors im Projektmanagement zu initiieren und zu organisieren. Als konkreten Handlungsansatz kann neben dem Projektmanagement in erster Linie auf Machbarkeitsstudien zurückgegriffen werden. Diese liefern Bewertungs- und Entwicklungsgrundlagen für die Durchführbarkeit eines Projekts und konnten bereits in der Praxis der Regionalentwicklung eingesetzt werden.

1 Zur Entstehung und Begriffsklärung des regionalen Managements

1.1 Zur Entstehungsgeschichte

Die neuen Herausforderungen an die Regional- und die Kommunalpolitik führen zu neuen Aufgabenstellungen, die durch herkömmliche Ansätze der Hoheitsverwaltung nicht mehr zu bewältigen sind. Ein Beispiel für eine hiermit einhergehende Vorgehensweise fand sich bereits ab Mitte der 80er Jahre in den Teilraum-Gutachten in Bayern, wo erfolgreiche Wege der Kreativität, der Konsensfindung unter den Entscheidungsträgern und Betroffenen sowie der Regelungskompetenz vor Ort beschritten worden sind.[1] Nachdem nun das LEP Bayern 1994 eine ganze Reihe von neuen Strategien der Regionalentwicklung vorgeschlagen hat und die jüngsten Veränderungen der Raumordnungspolitik den Aspekt regionalen Managements besonders betonen, soll zunächst eine Klärung des Begriffs vorgenommen werden.

Wenn man dabei unter „Management" das Gestalten und Lenken zweckorientierter sozialer Systeme versteht, so ist zum Verständnis der Forderung nach regionalem Management festzuhalten, daß die Übertragung dieses, aus der betriebswirtschaftlichen Organisations- und Führungslehre entnommenen Begriffs auf die Verwaltung durchaus erfolgen kann. Sicherlich gilt dies unter gewissen Einschränkungen, etwa was den gesetzlichen Handlungsrahmen der Kommunen z.B. in bezug auf die Einführung von Anreiz- bzw. Belohnungssystemen angeht.

Management heißt dabei nicht Führen der Region im hierarchischen Sinne des Top-Managements als machtpolitische Durchsetzung von Entscheidungen. Vielmehr ist damit das Zusammenspiel der regionalen Akteure, die Umsetzung von Entwicklungskonzepten, die Generierung von Projektideen sowie die erfolreiche Positionierung des „Unternehmens Region" im Wettbewerb zu organisieren und zu koordinieren gemeint. Dabei wird auf ein situatives, systemorientiertes Managementverständnis zurückgegriffen.[2]

Das Unternehmen Region ist als System aufzufassen, das aus einzelnen, selbständigen Subsystemen (z.B. Kommunen, Unternehmern, Verbände, Initiativen) besteht und Beziehungen zu externen Systemen (z.B. Landesregierung, Gesetzgebungsinstanzen, EU) unterhält.

Die regionale Abgrenzung eines „Unternehmens Region" kann dabei nicht in erster Linie über administrative Vorgaben bestimmt werden. Da es sich beim Regionalmanagement um eine Selbstverpflichtung selbständiger Akteure handelt und damit dessen Erfolg wesentlich vom Engagement dieser Akteure abhängig ist, kann die Bildung eines „Unternehmens Region" nur durch einen freiwilligen Zusammenschluß erfolgen. Hauptausgangspunkt sind dabei die Kommunen, die letztlich Projekte auf ihrem Hoheitsgebiet umsetzen. Sinnvoll ist die Selbstverpflichtung von Landkreisen, da sie in vielen Fachbereichen ausführende Behördenfunktionen wahrnehmen (z.B. in Naturschutz, Abfallwirtschaft, ÖPNV).

Als Anforderungen, die an ein Regionalmanagement unter Bezugnahme auf die genannten Handlungsfelder gerichtet sind, können stichwortartig mit der Fähigkeit zu Konsensfindung, zu visionärem Denken, zu Kreativität bei Überlassung von Handlungsspielräumen und Entscheidungsbefugnissen umschrieben werden.[3] Regionalmanagement umfaßt nicht nur die Ebene des ausführungsorientierten Projektmanagements, sondern auch die kreative Dimension des Innovationsmanagements. Die Rolle des Regionalmanagers, der diese Aufgaben übernimmt, ist dabei zwischen den Trägern des klassischen Regionalmanagements (z.B. Kommunen, Staat) und den beteiligten Akteuren (z.B. aus den Bereichen Wirtschaft, Naturschutz, Kultur) angesiedelt. Um diese Position effektiv ausfüllen zu können, ist von seiten dieser Träger die Vorgabe eines adäquaten Handlungsspielraums im Sinne von Rahmenregelungen (z.B. Entscheidungsbefugnisse, Leitziele) notwendig. Die Kontrolle der Arbeit des Regionalmanagers soll sich dabei lediglich auf die Arbeitsergebnisse, beispielsweise über Berichterstattungen auf Bilanzkonferenzen, beziehen („management by objectives") und nicht auf die individuelle Vorgehensweise.

Das ganzheitliche, systemorientierte Verständnis von Management bedeutet für das Unternehmen Region nicht zuletzt, die öffentlichen Behörden als „Unternehmensverwaltung" mit in die Marketing- und Managementkonzeption einzubeziehen. Dies heißt für Behörden, Elemente des Verwaltungsmanagements in ihr Handeln einzubeziehen, was auf einer materiell-inhaltlichen Ebene unter den Gesichtspunkten des strategischen Marketing etwa für die Regionalplanung bedeutet, die Ziele, Aufgaben und Zielgruppen der Regionalplanung zu formulieren und Produkte der Regionalplanung (z.B. Regionalpläne, regionale Strukturdaten) zielgruppengerecht und kundenorientiert (z.B. in Richtung von Investoren) anzubieten. Um diese Aufgaben erfüllen zu können, ist auch in institutioneller Hinsicht ein neues Verständnis von Verwaltung gefragt. Hier gilt es, die Möglichkeiten des Dienstrechts auszuschöpfen und die inneren Strukturen (z.B. Arbeitsorganisation) dem Managementgedanken anzupassen.

1.2 Handlungsorientierung in der räumlichen Planung

Der Ausgangspunkt ist also, daß die Akteure der Regionalentwicklung eine hohe Handlungsbereitschaft zeigen müssen, um die Entwicklung mitgestalten und Entwicklungsprojekte umsetzen zu können. Im Zusammenhang mit einer stärker umsetzungs- und projektorientierten Planung wird gefordert, die konkrete Machbarkeit von Maßnahmen und Projekten bereits in der ersten Phase der Planung zu beachten. Selle bezeichnet diese Form als „handlungsorientierte Planung", Fischer beschreibt dies mit folgenden Merkmalen:[4]

- Verstärkung der „weichen" Verfahren sowie Intensivierung von neuen Koordinations- und Kooperationsmöglichkeiten,
- Auffinden von verbesserten Realisierungsstrategien im Sinne von „Strategischen Allianzen",
- Reduktion auf das planerisch Notwendige und Spezifische,
- Beschränkung auf eine problem- und handlungsorientierte Planung, bei stärkerer Maßnahmen- und Projektorientierung,
- Verknüpfung von Planungs- und Durchführungskompetenz sowie Verknüpfung von Planungskonzepten mit Realisierungsstrategien, d.h. auch Flexibilität in den Planungsebenen,
- mehr Planungsmanagement und Planungsmarketing, v.a. eine Verstärkung der „höheren Verwaltungskunst" gegenüber formalen Verwaltungsverfahren, eingeübten Planungsstrukturen und hierarchisch organisierten Durchsetzungsprozessen.

Dies setzt eine deutliche Zunahme kooperativer Arbeitsweisen in der Planung voraus sowie das Bemühen, Planen und Handeln auch dort miteinander zu verbinden, wo bislang die Grenzziehung zwischen privaten und öffentlichen Akteuren der Trennung von Planung und Implementation entsprach.[5]

1.3 Partizipation als Grundlage des Handelns

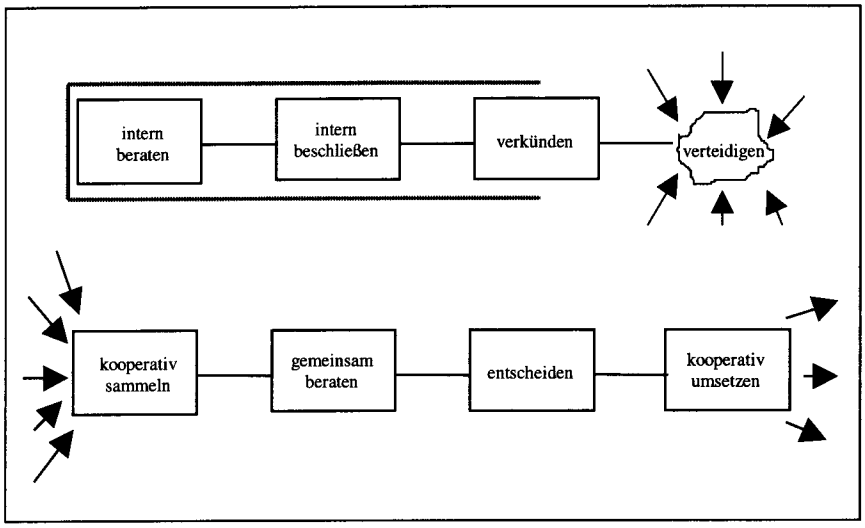
Immer wieder wird auf die Partizipation der regionalen Akteure hingewiesen, wobei dieser Aspekt in der räumlichen Planung keineswegs neu ist, denkt man nur an die rechtlichen Grundlagen einer Bürgerbeteiligung z.B. durch das Städtebauförderungsgesetz von 1971 oder an die Novelle des Bundesbaugesetzes von 1976. Der Ausgangspunkt war die Einbindung von lokalen und regionalen Akteuren in den Entscheidungsprozeß und ihre Übertragung auf die planerische Ebene.[6] Wichtig im Sinne einer Partizipation, die auf nicht-hierarchische Entscheidungsprozesse und Konsensbildung baut, ist eine offene, kooperative Planung (vgl. Abb. 1). Das eigentliche Merkmal solcher Prozesse ist dabei vor allem das Problemverständnis und die Entwicklung möglicher Problem- bzw. Konfliktregelungen gemeinsam mit den verschiedenen Akteuren.

1.4 Problemfelder des Regionalmanagements

Vor diesem Hintergrund gilt es daher, eine neue Philosophie des regionalen Handelns in Gestalt eines sinnvollen Binnen- und Außenmarketing als Leitsystem zu entwickeln. Dieses Marketing für öffentliche Güter muß dabei sowohl auf die Leistungen als auch auf Innovationen und Ideen Bezug nehmen und diese vor allem umsetzen. So bedürfen im Rahmen einer Umorientierung des Verwaltungshandelns zum regionalen Management folgende Problemfelder einer Regelung:

- *Aufgabendefizite*, d.h. zu den bisherigen Tätigkeitsfeldern der Regional- und Kommunalentwicklung

Abbildung 1
Vom internen zum offenen Planungsprozeß



Quelle: frei nach Selle, K.: Was ist bloß mit der Planung los? – Dortmund 1994, S. 74

treten nun solche der Moderation, der Konsensfindung und der Schaffung eines kreativen Milieus, begleitet von Visionen und klaren Zielen;

- *Instrumentendefizite*, d.h. die bislang gebräuchlichen Ansätze und Maßnahmen, wie die Erstellung eines Regionalplans, reichen zur Abdeckung der neuen Herausforderungen nicht mehr aus und sind durch neue Wege zu ergänzen, etwa durch Strategiepapiere;
- *Organisationsdefizite*, d.h. die Aufbau- und Ablauforganisation der Planung muß an die neuen Aufgaben angepaßt werden, neue Konzepte, wie etwa die Budgetierung, der Einsatz von Task-Forces, die Durchführung von Regionalkonferenzen oder die Förderung von Netzwerkbeziehungen, rücken immer mehr in den Mittelpunkt; und
- *Legitimationsdefizite*, zu deren Abbau die Erschließung neuer Tätigkeitsfelder und Erfolge bei der Umsetzung von Ideen, Projekten und innovativen Strategien vor Ort wesentlich beitragen kann.

Überzeugungsstrategien führen auch zu einer veränderten Philosophie der Politik, geht es doch in Zukunft weniger um die Verwaltung von Aufgaben, sondern um neue „Unternehmensziele", die es mit einem geeigneten Marketing zu erreichen gilt. Damit wird ein Regionalpolitiker und -planer noch mehr als bisher Funktionen eines Unternehmers übernehmen müssen, im Sinne markt-, ergebnis- und erfolgsorientierter Führung.

2 Strukturelle und prozessuale Dimension des Managements

2.1 Strukturelle Merkmale des Systems Regionalmanagement

Die Aufgabe des Regionalmanagements ist es, im Zusammenspiel regionaler Akteure regionale Entwicklungsprozesse anzustoßen und dieses Zusammenspiel zu koordinieren.[7] Grundsätzlich sind dabei folgende Punkte zu beachten:

- Die Mitarbeit der regionalen Akteure an regionalen Entwicklungsprozessen beruht auf ihrer freiwilligen Entscheidung, die nicht durch Zwangsmaßnahmen herbeigeführt werden kann.
- Da die regionalen Akteure aus unterschiedlichen, teilweise in ihren Zielen konkurrierenden Bereichen kommen (z.B. Naturschutz, Wirtschaft), müssen unterschiedliche Interessen an der Regionalentwicklung miteinander vereinbart und vertreten werden.
- Das Regionalmanagement besitzt wegen der Freiwilligkeit der Teilnahme keine eigene natürliche Machtfülle bzw. Legitimation und kann daher kaum formale Anordnungen gegenüber den regionalen Akteuren treffen.

Damit können als signifikante Merkmale des Systems „Regionalmanagement" die freiwillige Teilnahme, die Verbindung und Vertretung unterschiedlicher Interessen sowie die fehlende Legitimation der Organisation genannt werden. Damit weist das Regionalmanagement strukturelle Grundzüge einer „freiwilligen Vereinigung" auf.[8] Addiert man dazu auf der Sachebene

- die hohe Abhängigkeit des Regionalmanagements von politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozessen der systemexternen Umwelt,
- das vorrangige Ziel, den Zweck der Regionalentwicklung durch die Erbringung von entsprechenden Leistungen für die regionalen Akteure zu erreichen, sowie
- das fehlende Gewinnziel, das aufgrund des hoheitlichen Charakters der Regionalentwicklung nicht als Anreiz vermittelt werden kann,[9]

so kann die freiwillige Vereinigung „Regionalmanagement" konkreter auch als *Interessensverband* bezeichnet werden.[10] Zwar können auch erwerbswirtschaftliche Unternehmungen hohe Umweltabhängigkeiten aufweisen, doch gerade in der freiwilligen Mitgliedschaft und den damit verbundenen speziellen Problemen, Individuen in das soziale System einzubinden, liegen die wichtigsten Unterschiede zu erwerbswirtschaftlichen Unternehmen und anderen Systemtypen wie z.B. Verwaltungen.

2.2 Management als Prozeß

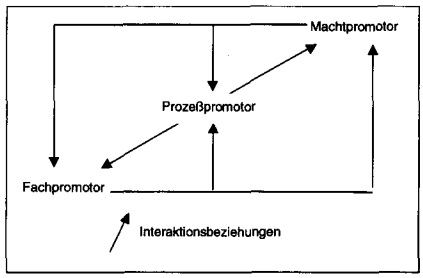
Das eigentliche Managementhandeln vollzieht sich dann als Prozeß. Durch externe oder interne Einflüsse auf das Regionalmanagement ist dieses immer mit neuen Problemen konfrontiert, die

durch den Einsatz der Managementfunktionen (Systempolitik, Planung und Kontrolle, Organisation und Führung sowie Personalgestaltung) bewältigt werden können. Die klassische Managementlehre versteht darunter einen linear abzuarbeitenden Prozeß. So ist es die Idee des plandeterminierten Managements, die Bestimmung von Zielen und Plänen als Ausgangspunkt dieses Managementprozesses in den Vordergrund zu stellen. Ziel und Pläne bestimmen, welche Organisationsform, welches Personal, welches Führungsverhalten und welche Kontrollarten nachfolgend geeignet sind, um die aufgestellten Ziele und Pläne erreichen zu können.[11] Damit wird deutlich, daß sich im Falle des plandeterminierten Managements die Steuerung eines Systems am „Primat der Planung" als *Ziel* orientiert mit den *Mitteln* Organisation, Führung, Kontrolle und Personalgestaltung. In einer dynamischen und komplexen Umwelt ist es allerdings notwendig, die Sicherung des Systembestandes durch ständige Anpassungsleistungen an diese Umwelt in den Mittelpunkt zu stellen.[12]

Folglich kann der Managementprozeß auch nicht mehr in einer logischen Abfolge mit dem zwingenden Ausgangspunkt der Bestimmung von Zielen und Plänen und der nachfolgenden Anpassung der übrigen Managementfunktionen gesehen werden. Zwischen den einzelnen Managementfunktionen entstehen statt dessen vielfältige Rückkopplungsmöglichkeiten, die nicht auf Ziele und Pläne bezogen sind, sondern auf die Erhöhung der Anpassungsleistungen des Systems an seine Umwelt.[13]

Der Managementprozeß selbst setzt sich aus Problemlösungs- und Willensbildungsprozessen zusammen.[14] Hierin übernimmt das Regionalmanagement die Funktion des „Prozeßpromotors", der das Bindeglied zwischen Fachpromotoren (Experten) und Machpromotoren (Entscheidungsträger) bildet.[15] Der Prozeßpromotor initiiert und organisiert Problemlösungsprozesse unter Einbezug der notwendigen Fachpromotoren und sorgt für die Akzeptanz

Abbildung 2
Vereinfachte Darstellung des Promotorenmodells nach Witte



Quelle: Hauschildt, J.: Managementrolle Innovator. – Wiesbaden 1991, S. 235

und Unterstützung für die Realisierung bei den Machtpromotoren (vgl. Abb. 2)

2.3 Machbarkeitsstudien als konkrete Handlungsansätze

Angesichts der großen Bedeutung der Umsetzung in der bisherigen Diskussion hat dieser Gedanke zunehmend Eingang in die Regionalpolitik und -planung über das Konzept der Machbarkeitsstudien gefunden. Bedeutung gewannen diese Studien in den 60er und 70er Jahren v.a. in der Entwicklungsländerforschung in Verbindung mit Kosten-Nutzen-Analysen.[16] Auch in der Betriebswirtschaftslehre fand ein solcher Bedeutungszuwachs etwa zeitgleich statt, wo mit „Alternativplänen" bzw. „Project feasibility studies" aus der Projektplanung Bewertungs- und Entscheidungsgrundlagen für die Durchführbarkeit eines Projekts geliefert wurden.[17] Ziel der sog. Machbarkeitsstudie ist in beiden Fällen, „festzustellen, ob das vorgeschlagene Projekt in seiner anfänglichen Konzeption technisch möglich, wirtschaftlich und finanziell vernünftig, in derzeitige bzw. einfach zu schaffende Strukturen umsetzbar ist und nicht sozialen, politischen oder ökologischen Zielen zuwiderläuft"[18].

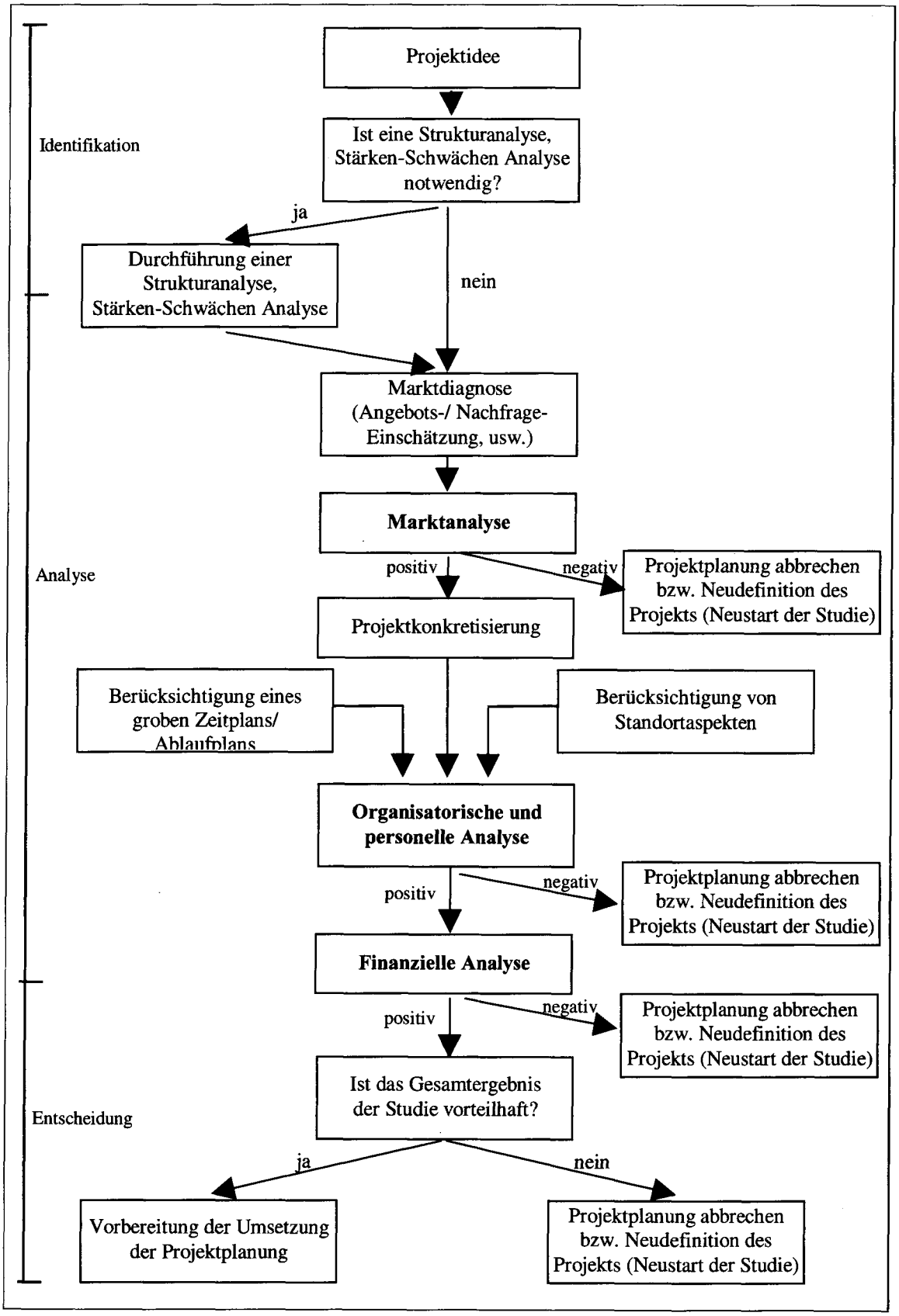
An zwei Beispielen von Machbarkeitsstudien zur Umsetzung regionalwirtschaftlicher Projekte im Biosphären-Reservat Bayerische Rhön[19] sowie in der Region Hochfranken[20], mit Projekten wie z.B. der Forcierung von Branntwochen, dem Rebstock-Leasing, einem Natur-Erlebnis-Pfad für Blinde, dem Rhön-Haus oder Übungsfirmen im Gründer-Zentrum in Bad Kissingen bzw. verschiedenen Projekten zur Förderung des vorhandenen Bestandes, der Verlagerung von Betrieben bzw. der Errichtung sog. grenzüberschreitender Betriebe und der Forcierung von Existenzgründungen, regionalen Events und überregionalen Einrichtungen wie einem World-Trade-Center in Marktredwitz, läßt sich zeigen, daß es nicht bei der Entwicklung kreativer Vorschläge und Ideen bleiben darf, sondern die Implementation doch sehr weit vorangetragen werden muß (vgl. Übersicht). Dies setzt eine neue oder doch zumindest stark erweiterte *Umsetzungskultur* voraus, die bislang noch nicht allzu sehr verbreitet ist.

3 Kurzes Fazit, oder: Anforderungen an das Managementhandeln

Faßt man nun zusammen, so läßt sich folgendes festhalten:

- Regionalmanager müßten durch die bewußte Orientierung des operativen Handelns an den normativen Grundlagen dafür sorgen, daß die Berücksichtigung der Akteursinteressen nicht gegenüber Zwecken und Zielen zu sehr in den Vordergrund tritt, um diese nicht aus den Augen zu verlieren. Die Wahrnehmung der Initiativfunktion müßte in diesem Zusammenhang eine Hauptaufgabe des Regionalmanagements sein.
- Bei der Einrichtung eines Regionalmanagements müßten erste operative Handlungen zeitlich und personell mit der Phase der Erarbeitung normativer Grundlagen eng verzahnt werden, um deren Orientierungswirkung zu verstärken.
- Regionalmanagement ist Prozeßmanagement. Die Kompetenz besteht darin, vorhandenes Potential zu koordinieren und zu vernetzen. Hierbei übernimmt das Regionalmanagement die Rolle eines Prozeßpromotors.

Abbildung 3
Möglicher Ablauf einer Machbarkeitsstudie für die Regionalentwicklung



Quelle: Gugisch, I.: Neue Wege der Regionalpolitik und -planung in Bayern. – Bayreuth 1997, S. 54

- Gegenüber allen relevanten Akteuren und Entscheidungsträgern muß eine transparente Informationspolitik betrieben werden, um den Nutzen der eigenen Arbeit vermitteln zu können und um Akzeptanzprobleme zu vermeiden.
- Projekte müssen grundsätzlich zur Zielerreichung beitragen. Gilt es, in der Region eine Akzeptanzbasis für das Regionalmanagement herzustellen, sollte sich die Auswahl der Projekte auch an ihrer Machbarkeit orientieren, um auch Anfangserfolge zu erzielen.
- Zur Steuerung von Willensbildungsprozessen als unabdingbare Bestandteile von Problemlösungsprozessen sind bei fehlender Durchsetzungsmacht Sachargumente notwendige Voraussetzung, um die Überparteilichkeit des Regionalmanagements zu bewahren.

Zur Wahrnehmung der komplexen Aufgaben und zur Erhöhung der Akzeptanz müssen Regionalmanager umfangreiche Führungsqualitäten und Sachkenntnis aufweisen. Wichtig erscheinen dabei v.a. Überzeugungsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Offenheit, partnerschaftliches Verhalten, Kreativität, Moderations- und Mediationskenntnisse, Sachkompetenz, Problemnähe, Engagement, Flexibilität und Umsetzungswillen. Dies ist nicht nur die Formulierung eines Eignungsprofils der Regionalmanager, sondern ebenso Verpflichtung für die Hochschulen, diese Profilfacetten in die Ausbildung der Studierenden bewußt mit einzubeziehen.

Anmerkungen

* Grundlage dieses Beitrags war ein Vortrag im Kolloquium „Experimentelle Geographie" anläßlich des 60. Geburtstags von Prof. Dr. F. Schaffer, Universität Augsburg

(1)
Vgl. etwa Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.): Teilraumgutachten in der Landesplanung. – Hannover 1988; Maier, J.; Troeger-Weiß, G.: Teilraumgutachten in Bayern. Konzept, Durchführung und Umsetzung am Beispiel des Landkreises Kronach. In: Informationen zur Raumentwicklung, Bonn (1989) 2–3, S. 135–141; Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.): Bilanzkonferenz 1996. Umsetzung räumlicher Entwicklungskonzepte in Bayern. Dokumentation der Bilanzkonferenz am 25./26. April 1996 in Bad Birnbach. – München 1996

(2)
Vgl. etwa Bleicher, K.: Das Konzept Integriertes Management. – Frankfurt a.M. 1991; Ulrich, P.; Fluri, H.: Management. 6., neubearb. u. erg. Aufl. – Bern 1992

Beispiele für Leitprojekte im Rahmen der Machbarkeitsstudien „Biosphärenreservat Rhön" und „Existenzgründerraum Hochfranken"

Biosphärenreservat Rhön			
Landwirtschaft und Handel	**Tourismus und Naherholung**	**Handwerk und Gewerbe**	**Umwelt, Bildung, Soziales und Siedlungswesen**
– Marktforschungs- und Direktvermarktungsinitiative, eine regionale Vermarktungsgenossenschaft – Vernetzte Ökogaststätten als Absatzchance des ökologischen Landbaus – Rebstockleasing im Fränkischen Saaletal – Die Rhön-Ecke oder Rhön-Theke	– Brannt-Wochen: Die Rhöner Schnapskultur – Landschaftserlebnisweg als Blindenlehrpfad – Rhönrad-Weltmeisterschaft im Jahr 2000 – Wiederbelebung der Wassermühle in Fladungen	– Kooperationsnetz für Handwerker – Einrichtung einer Künstler-Werkstatt des regionalen Handwerks – Baugewerbe: Projekt Rhön-Haus – Büro einer gewerblichen Innovationsgesellschaft und „Denk-Fabrik" der Rhön	– Einbezug in das Netz ländlicher „Carrefours" der Europäischen Union – Zentrum für ökologisches Bauen und innovative Energie – Einrichtung eines Qualifizierungs-Zentrums mit Übungsfirmen der regionalen Wirtschaft – Multi-kulturelles Begegnungszentrum
Existenzgründerraum Hochfranken			
Bestandspflege	**Existenzgründungen**	**Grenzüberschreitende Unternehmen**	**Regionalmanagement**
– Aktivierung einer Innovationsassistenz – Ost-West-Kompetenzzentrum Hof – Textiles Kompetenzzentrum Münchberg-Helmbrechts – Aufbau einer Modell-Pilot-Linie für keramische Produkte	– Mobile „one-stop"-Existenzgründungsberatung – „Gründer-TÜV" – Inkubatorabsolventen für Hochschulabsolventen – Büro zur Förderung der Selbständigkeit Arbeitsloser	– World Trade Center Hochfranken – Czech Center – Transnationales Kompetenzzentrum für unternehmensbezogene Dienstleistungen – Internationales Eventmanagement	– Konzeption einer Umsetzungsstelle „Entwicklungsbüro Hochfranken" – Qualitätszirkel im Bereich der kommunalen Wirtschaftsförderung – Konzeption einer „Flächenentwicklungsgesellschaft Hochfranken mbH"

(3)
Vgl. etwa Zepf, E.: Neue Wege zum erfolgreichen Kommunalmanagement. – München 1993; Selle, K.: Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln, Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 69. – Dortmund 1994, S. 274; Euregio Egrensis: Umsetzung des trilateralen Entwicklungskonzepts für das Dreiländereck Bayern-Sachsen-Böhmen. – Marktredwitz 1996

(4)
Selle, K. 1994 – a.a.O. [siehe Anm. (3)], S. 113; Fischer, K.: Planen und Handeln im Parallelverfahren: Das Strukturentwicklungskonzept Pfalz als Beispiel. In: Der Landkreis (1995), H. 3, S. 112–119. Fischer bezeichnet diese Form der Planung auch als Verhandlungsplanung.

(5)
Selle, K. 1994 – a.a.O. [siehe Anm. (3)]

(6)
Strubelt, W.: Partizipation. In: Handwörterbuch der Raumordnung. Hrsg.: Akademie für Raumforschung und Landesplanung. – Hannover 1995, S. 393–396

(7)
In welchem institutionellen Rahmen dies stattfindet, soll an dieser Stelle nicht näher erörtert werden. Im Mittelpunkt der Überlegungen steht hier die strukturelle Gestaltung des Systems Regionalmanagement im Verhältnis zu den regionalen Akteuren. Vgl. hier und in Folge Obermaier, F.: Management als Prinzip der Regionalentwicklung. Unveröffentl. Diplomarbeit am Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung der Universität Bayreuth. – Bayreuth 1996, S. 21 ff.

(8)
Horch, H.-D.: Strukturbesonderheiten freiwilliger Vereinigungen. – Frankfurt a.M. 1981, S. 18 ff.

(9)
Vgl. u.a. Raumordnungspolitischer Handlungsrahmen. Hrsg.: Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau. Beschluß der Ministerkonferenz für Raumordnung in Düsseldorf am 8.3.1995., S. 2

(10)
Vgl. dazu die Definition bei Schwarz, P.: Erfolgsorientiertes Verbands-Management. – St. Augustin 1984, S. 25 ff.; Herrmann, E.: Führung. Über den Umgang mit sozialen Gebilden in Staat, Wirtschaft und Gesellschaft. – Wiesbaden 1992, S. 2 f.; Schwarz, P.: Management in Non-Profit-Organisationen. – Bern 1992, S. 22 ff.

(11)
Koontz, H.; O'Donell, C.: Management. A systems and contingency Analysis of Managerial Functions. 6. Aufl. – o.O. 1976, S. 130 ff.

(12)
Steinmann, H.; Schreyögg, G.: Management: Grundlagen der Unternehmensführung. 3. überarb. und erw. Aufl. – Wiesbaden 1993, S. 133

(13)
Ebenda, S. 134 ff.

(14)
Schwarz, P. 1984. – a.a.O. [siehe Anm. (10)], S. 278

(15)
Hauschildt, J.: Managementrolle Innovator. In: Handbuch Management. Hrsg.: Staehle, U. – Wiesbaden 1991, S. 234

(16)
Babiker, A.: Die Bedeutung und Praxis industrieller Projektbewertung in Entwicklungsländern. – Köln 1982, S. 49 ff.; Rondinelli, D.A.: International Requirements for Project Preparation: Aids or Obstacles to Development Planning? In: Journal of American Institute of Planners (1976), Vol. 42, Nr. 3, S. 314–326

(17)
Clifton, D.S.; Fyffe, D.E.: Project Feasibility Analysis. A guide to profitable new ventures. – New York 1977, S. 1 ff.; Doswell, R.: Towards an Integrated approach to Hotel Planning. – London 1977, S. 109 ff.; Schmitz, H.; Windhausen, M.P.: Projektplanung. Ein Beitrag zur Planung und Überwachung von komplexen Vorhaben. – Düsseldorf 1980, S. VII

(18)
Im Originaltext: „A Feasibility-Study has to establish that the proposed project in its initial design is technically possible, economically and financially sound, capable of being implemented with existing or easily expandable administrative capacity, and not adverse to social, political or environmental conditions", Rondinelli, D.A. 1976 – a.a.O. [siehe Anm. (16)]

(19)
Gugisch, I.: Neue Wege der Regionalpolitik und -planung in Bayern: Das Konzept der Machbarkeitsstudie und die Übertragung auf das Biosphärenreservat Rhön, bayerischer Teil. Unveröffentl. Diplomarbeit am Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung der Universität Bayreuth. – Bayreuth 1997

(20)
RRV-Forschungsstelle für Raumanalysen, Regionalpolitik und Verwaltungspraxis e.V.: Ideenkonzept und Strategien für innovative wirtschaftliche Initiativen im bayerischen Teil des Biosphärenreservates Rhön – eine Machbarkeitsstudie. – Bayreuth 1997; dies.: Unternehmens- und Existenzgründerraum HochFranken. Machbarkeitsstudie eines Modellprojekts. – Bayreuth 1997

Dipl.-Geogr. Ingo Gugisch
Prof. Dr. Dr. h.c. Jörg Maier
Dipl.-Geogr. Frank Obermaier
Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie
und Regionalplanung
Universität Bayreuth
Postfach 10 12 51
95440 Bayreuth