

Schritte zur Durchführung von regionalen Entwicklungsprozessen

EIN IMPULSPAPIER DES MINISTERIUMS FÜR
FINANZEN UND WIRTSCHAFT



Inhalt	Seite
I. Regionale Wirtschaftsstandorte brauchen mehr denn je kontinuierliche Verbesserungsprozesse	2
II. Regionale Entwicklungsprozesse brauchen eine/n allseits anerkannte/n Leiter/in	5
III. Regionale Entwicklungsprozesse brauchen eine breite Beteiligung und eine kreative Zusammensetzung	5
IV. Regionale Entwicklungsprozesse brauchen eine klare Vision und Organisation	5
IV.1 Vision/Bewusstsein/Motivation vermitteln	5
IV.2 Organisation transparent gestalten	6
 Anhang	
Aufbauschema – Regionale Entwicklungsprozesse - Beispiel -	11
Ablaufschema 1, Regionale Entwicklungsprozesse - Beispiel -	12
Ablaufschema 2, Regionale Standortinitiative - Beispiel -	13
Verteilerhinweis	14
Impressum	14
Redaktion	14

I.

Regionale Wirtschaftsstandorte brauchen mehr denn je kontinuierliche Verbesserungsprozesse

Die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts Baden-Württemberg wird in den Unternehmen, durch die Qualität der Standortfaktoren in den einzelnen Wirtschaftsräumen und durch die Veränderungen auf den Weltmärkten entschieden.

WELTWEITE UMSTRUKTURIERUNGSPROZESSE VERSCHÄRFEN DEN STANDORTWETTBEWERB

Langfristige technologische, ökologische und demografische Veränderungen stellen die Regionen, Landkreise, Städte und Gemeinden Baden-Württembergs vor neue Herausforderungen. Diese aktuellen demographischen, innovativen und ökologischen Herausforderungen erfordern integrierte, nachhaltige regionalökonomische Verbesserungsprozesse, die die Mitwirkung aller regionalpolitischen Partner auf allen staatlichen Ebenen erfordern, um die positiven Standortfaktoren zu stärken. Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sind neue Ideen und strategische Konzepte gefragt.

Dies hatte und hat Konsequenzen für die Intensität des Wettbewerbs zwischen den Wirtschaftsstandorten. Der Wirtschaftsstandort Baden-Württemberg kann dabei nur so gut sein, wie die Summe der Qualitäten in den einzelnen Wirtschaftsstandorten des Landes. Für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaftsstandorte wird es noch wichtiger, ihre spezifischen Standortvorteile, d.h. vor allem ihre Chancen versprechenden Cluster zu erkennen und zu verstärken. Dies erfordert in der Konsequenz, dass regionale Entwicklungspotenziale strategisch erkannt und zielführend definiert werden, um sie mit konkreten Maßnahmen und Projekte weiter auszubauen. Nicht minder bedeutend ist die Analyse von Entwicklungshemmnissen für einen Wirtschaftsraum und deren Beseitigung.

DIALOGORIENTIERTE REGIONALE WIRTSCHAFTSPOLITIK FÜR DIE STANDORTE

Das Ministerium für Wirtschaft und Finanzen (MFW) will deshalb im Zuge der dialogorientierten regionalen Wirtschaftspolitik von Finanz- und Wirtschaftsminister Dr. Schmid regionale Entwicklungsprozesse in den Wirtschaftsräumen des Landes begleiten und im Rahmen der Struktur-

und Wirtschaftsförderprogramme unterstützen.

In der Regel erfordert dies in den Teilräumen eine die jeweilige Fachpolitik übergreifende Bestandsaufnahme der regionalen Standortsituation und eine daraus abgeleitete integrierte regionale Strukturentwicklungspolitik.

Dies wiederum setzt intakte Netzwerke zwischen den für die Region verantwortlichen Akteuren voraus.

Deshalb ist das Finanz- und Wirtschaftsministerium der Auffassung, dass die Analyse und Bewertung regionaler Entwicklungspotenziale eine Daueraufgabe im originären Eigeninteresse der regionalen Akteure im Rahmen der Standortvorsorge und des Standortmarketings sein muss. Konkret muss es um die Identifizierung, Aktivierung und Mobilisierung von innovativen regionalen Entwicklungspotenzialen (z.B. Cluster) mit Zukunftschancen gehen. Die regionalen Akteure vor Ort sollten nach Auffassung des Finanz- und Wirtschaftsministeriums

- in einem regionalen Diskurs in eigener Initiative und Verantwortung die Stärken und Schwächen ihres Wirtschaftsraumes analysieren,
- zukunftsfähige Clusterbildungen und Engpässe/Standortdefizite herausfinden,
- Ziele, Strategien, Maßnahmen und Projekte zur weiteren Entwicklung ihres Wirtschaftsraumes, d.h. zur (weiteren) Entfaltung von Clustern und Überwindung von Standortnachteilen entwickeln und
- in einem regionalen Strategie- und Entwicklungskonzept zusammenfassen.

In Baden-Württemberg haben sich in diesem wichtigen Bereich der regionalen Strukturpolitik in den letzten Jahren einige Ansätze in den Wirtschaftsräumen entwickelt.

Solche regional- und strukturpolitisch bedeutsame regionale Entwicklungsprozesse sind in Baden-Württemberg aus mehreren Regionen bekannt. In der Regel hat eine Vielzahl von regionalen Akteuren in mehreren Arbeitsgruppen Maßnahmen zur Verbesserung der regionalen Standortsituation – zum Teil mit externer Expertenunterstützung – diskutiert und in einem regionalen Entwicklungskonzept zusammengeführt. Bei solchen Regionalinitiativen handelt es sich um einen neuen Politikmodus. Die bisherigen Initiativen verfolgen zwar immer eine ähnliche Zielsetzung, sie liefen aber zum Teil ganz unterschiedlich ab. Jede Initiative entwickelte dabei ihre eigene Dynamik und Ausprägung. Oft bestand ein Mangel an transparenten Vorstellungen der zentralen Akteure.

SCHRITTE ZUR DURCHFÜHRUNG - IMPULSPAPIER

Aus einer umfassenden Analyse dieser Prozesse wurden die nachfolgenden Leitgedanken zur Durchführung von regionalen Entwicklungsprozessen abgeleitet. Sie können immer nur einen allgemeinen Empfehlungscharakter haben. Sie bedürfen der Prüfung und Konkretisierung durch die regionalen Akteure vor Ort auf der Grundlage der regionalen Gegebenheiten. Die beigefügten Übersichten zu dem Aufbau und Ablauf solcher Prozesse sollen die nachfolgenden Inhalte nur veranschaulichen, in keinem Fall einen „Muster-Anspruch“ erheben.

SCHRITTE ZUR DURCHFÜHRUNG - REGIONAL-DIALOG

Das Finanz- und Wirtschaftsministerium hat im Kontext der dialogorientierten regionalen Wirtschaftspolitik Baden-Württembergs mit dem **Regional-Dialog** wie auch mit dem Regional-Forum die Durchführung und Umsetzung solcher Entwicklungsprozesse in den Regionen beworben. Mit beiden Veranstaltungen wurde der Startschuss für den landesweiten Prozess der zukunftsfähigen Regionalentwicklung in Baden-Württemberg gegeben. Der **Regional-Dialog** richtet sich gezielt an regionale Multiplikatoren, die in der Regel durch die Spitzen der regionalpolitisch relevanten Einrichtungen wie Kommunen, Wirtschaftskammern, Verbände sowie Gewerkschaften repräsentiert werden. Das Dialog-Forum dient der Motivation und Mobilisierung aller regionalen Akteure. Dazu gehören alle, die die regionalwirtschaftliche Entwicklung mitgestalten wie zum Beispiel Kommunen, Bildungs- und Technologieeinrichtungen (ausführlich s. Anhang, Aufbauschema).

SCHRITTE ZUR DURCHFÜHRUNG - „WETTBEWERB ZUR ZUKUNFTSFÄHIGEN REGIONALENTWICKLUNG“ RegioWIN

Um diese regionalökonomischen Verbesserungsprozesse voranzutreiben, will das Ministerium für Wirtschaft und Finanzen (MFW) in Kooperation mit dem Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz (MLR) sowie dem Ministerium für Wissenschaft und Kunst (MWK) zusätzlich die besten regionalen Entwicklungskonzepte mit konkreten Leuchtturmprojekten erkennen und fördern. Dazu soll das Instrument des „Wettbewerbs zur zukunftsfähigen Regionalentwicklung“ RegioWIN eingesetzt werden. Der Wettbewerb und die Leuchtturmprojekte sollen in der Periode 2014 bis 2020 aus dem EFRE gefördert werden. Der Wettbewerb wird derzeit vorbereitet.

Dieses Impulspapier richtet sich deshalb an Vertreter/-innen der Kommunen, Regionen, Kreise,

Hochschulen, Forschungseinrichtungen, Gewerkschaften, Kammern und Verbände sowie Cluster-Initiativen, kurzum an alle, die sich für die Entwicklung ihres Raumes verantwortlich fühlen und diese mitgestalten können.

II.

Regionale Entwicklungsprozesse brauchen eine/n allseits anerkannte/n Leiter/in

Eine ganz entscheidende Bedeutung für das Gelingen eines regionalen Entwicklungsprozesses hat der/die Initiator/in. Er/sie muss zwingend die Akzeptanz der wichtigsten Akteure der Gesamtregion haben und Leitungseigenschaften verkörpern, die sich mit sozialer Kompetenz und Sensibilität ergänzen. Solche Leiter/innen müssen es verstehen, mit ihrer Vision andere in der Region zu begeistern und für die Belange der Region zu gewinnen. Die Person des/der Leiters/Leiterin kann deshalb auch nicht an einer bestimmten Institution festgemacht werden, sondern ist ausschließlich eine Frage der Persönlichkeit und ihrer Akzeptanz im jeweiligen Wirtschaftsraum.

III.

Regionale Entwicklungsprozesse brauchen eine breite Beteiligung und eine kreative Zusammensetzung

Grundsätzlich sollten regionale Initiativen als offene Prozesse verstanden werden, in denen niemand, der an der regionalen Entwicklung interessiert ist, ausgeschlossen wird. Die unzureichende Einbindung von regionalrelevanten Akteuren kann die spätere Akzeptanz des vereinbarten Entwicklungskonzeptes deutlich erschweren und während des Beratungsprozesses zu erheblichen Störmanövern führen. Die Auswahl der Akteure sollte deshalb möglichst breit sein.

IV.

Regionale Entwicklungsprozesse brauchen eine klare Vision und Organisation

IV. 1

Vision/Bewusstsein/Motivation vermitteln

Typische Probleme innerhalb der Regionalinitiativen sind schwache Kommunikationsbeziehungen bzw. die Konkurrenz zwischen Institutionen und Netzwerken. Deshalb ist es wichtig, dass die Teilnehmer auf eine gemeinsame Vision hin motiviert werden. Die Vision muss verständlich und transparent gemacht werden.

Es ist dringend erforderlich, bei den einzelnen Akteuren ein Bewusstsein für die Sinnhaftigkeit eines regional abgestimmten Vorgehens zu schaffen. Die durch eine regionale Kooperation zu erwartenden Effektivitäts- und Effizienzgewinne für die regionale Entwicklung müssen den Teilnehmenden vorgestellt werden. Die Kooperationsbereitschaft der Akteure kann auch geweckt werden, indem sie den Nutzen für sich oder ihren Zuständigkeitsbereich erkennen können. Erschwerend wirkt dabei, dass gerade in der Region die allgemeine Konkurrenzsituation zwischen den regionalen Akteuren stark sein kann und häufig von persönlichen sowie institutionellen Ressentiments der beteiligten Institutionen/Funktionsträgern überlagert werden kann. Wesentlich bleibt deshalb die Motivation der regionalen Akteure auf eine gemeinsame Vision mit daraus abgeleiteten Leitbild einschließlich Zielen und Grundsätzen.

In diese Richtung muss eine ständige Motivation von Seiten der Leitung erfolgen. Die Initiatorrolle sollte deshalb - unabhängig von der Institution - von der Person übernommen werden, die kraft ihrer Reputation und regionalen Akzeptanz die Multiplikatorenrolle faktisch spielen kann.

IV. 2 Organisation transparent gestalten

Der Organisation des regionalen Standortprozesses kommt in jedem regionalen Entwicklungsprozess eine hohe Bedeutung zu.

- **LENKUNGSAUSSCHUSS EINBERUFEN**

Es hat sich bewährt, dass in einem Lenkungsausschuss als Steuerungsgruppe diejenigen regionalen Akteure vertreten sind, die auch in ihren Einrichtungen Leitungsverantwortung haben. Im Lenkungsausschuss sollten Aktionsradius, Grundsätze, Ziele, Zeitplan, Ablauf und die Einrichtung von Arbeitsgruppen vorberaten und der Vollversammlung der Regionalinitiative zur Beschlussfassung vorgelegt werden.

Hier kommt es darauf an, die Repräsentanten der für die Entwicklung der Region relevanten Einrichtungen wie z.B. Regionalverband, Kommunen, Arbeitsverwaltung, Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen zu motivieren. Sie sollen den Teilnehmenden auf der Sachebene in ihren Institutionen den

Rücken freihalten und dafür sorgen, dass diese sich in diesen Prozess mit ihrer Sachkompetenz einbringen können.

- **AKTIONSRADIUS/VERFLECHTUNGSRAUM FESTLEGEN**

Die regionalen Akteure sind bei regionalen Entwicklungsprozessen weder an die vorgegebenen Regionen der Landesplanung noch an die festgeschriebenen Verwaltungsgrenzen gebunden, sondern können die Abgrenzung des Wirtschaftsraumes als Grundlage für ihren regionale Entwicklungsprozess so definieren, wie sie die räumlichen Verflechtungsbeziehungen selbst erfahren und definieren.

- **LEITBILD/ZIELE/GRUNDSÄTZE DEFINIEREN**

Um Missverständnisse zu vermeiden, ist es wichtig, dass man zu Beginn des regionalen Standortprozesses einen Grundkonsens über Leitbild, Ziele, Grundsätze, das Zeitfenster für den Prozess sowie über die einzelnen Verfahrensabschnitte herstellt.

Die Einigung über ein vorläufiges und grobes Leitbild für die ungefähre künftige regionale Entwicklung (bspw. „der Produktionssektor ist für die weitere wirtschaftliche und strukturelle Expansion der Region unverzichtbar“) schafft eine normative Grundlage, die natürlich durch die Ergebnisse der Beratungen angepaßt werden wird, aber ausufernde, Zeit raubende und nicht zielführende „Überbau-Diskussionen“ verhindern hilft.

Ähnlich gilt dies auch für die ebenfalls vorläufige Vereinbarung von groben Entwicklungszielen (bspw. „Anschluß an die Landesentwicklung“), die im Zuge des Prozesses weiter konkretisiert und angepaßt werden müssen.

Die Festlegung von Grundsätzen wie bspw. „Wirtschaftswachstum ist positiv“ zu Beginn des Prozesses kann dazu beitragen, dass die Beratungsabläufe nicht durch wiederkehrende Diskussionen zu den gleichen Fragen gestört und gebremst werden.

- **REGIONALE VOLLVERSAMMLUNG - UMFASSEND UND GUT GEMISCHT**

Für den Erfolg eines wirksamen regionalen Entwicklungsprozesses ist die Einbeziehung von möglichst allen interessierten regionalen Akteuren in eine regionale Vollversammlung unverzichtbar. Dazu zählen beispielsweise Vertreter/-innen des Regionalverbandes, der Kommunen, der Arbeitsverwaltung, der Kammern, der Verbände, der Gewerkschaften, der Hochschulen, Forschungseinrichtungen und Unternehmen. Da die Region eine öko-

nomische und soziale Einheit ist, sollten auch Vertreter/-innen aus wirtschaftsferneren Gruppen u.a. Kirchen und soziale Organisationen zu den Themenbereichen wie Umwelt, Gleichstellung von Mann und Frau o. a. einbezogen werden. Günstig wirkt sich auch die parallele Einbeziehung von verschiedenen Hierarchieebenen und von Sach- und Entscheidungskompetenz aus. Bei der Zusammensetzung der Teilnehmenden ist darauf zu achten, dass unterschiedliche „Typen“ dabei sind. Neben etablierten Personen sollten Interessenvertreter/-innen ganz anderer Couleur berücksichtigt werden, um eine positive und kreative Streitkultur zu provozieren. Die Vielfalt von Teilnehmenden aus verschiedenen Gruppen erhöht zwar den organisatorischen und inhaltlichen Abstimmungsaufwand, eröffnet aber auch die Chance, dass mehr Ideen, Themen und Engagement in die Beratungen eingebracht werden. Die Arbeit der Regionalinitiativen ist immer als Netzwerkarbeit zu verstehen. Dies erfordert aber auch die Akzeptanz und Einbeziehung von bereits bestehenden Netzwerken. Im Vorfeld der organisatorischen Festlegung zur Durchführung von regionalen Entwicklungsprozessen sind die bestehenden Netzwerke und Arbeitsgruppen in der Region herauszufinden und deren Einbindungsmöglichkeiten zu prüfen.

Die Vollversammlung beschließt über die Vorschläge des Lenkungsausschusses und setzt die Arbeitsgruppen ein. Sie berät und verabschiedet die Zwischen- und Schlussberichte.

● **ARBEITSGRUPPEN EINSETZEN**

Arbeitsgruppen sollten für alle wichtig erachteten Themenbereiche eingesetzt werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass sie einen tatsächlich regionalen Bezug haben. Arbeitsgruppen für Bereiche einzusetzen, die eine mehr gesamtwirtschaftliche Orientierung haben wie bspw. Außenwirtschaft, Steuern, Sozialabgaben dürfte in der Regel regionalpolitisch wenig relevant und zielführend sein, da solche Anliegen von der allgemeinen Wirtschafts- und Mittelstandspolitik sowie den überregionalen Verbänden abgedeckt werden.

Um einen innovatorischen Prozess zu fördern, müssen in den Projekt- und Arbeitsgruppen neben bereits etablierten Vertretern/-innen von Institutionen auch eine nennenswerte Anzahl von kreativen und unkonventionellen Teilnehmenden vertreten sein. Dabei ist allerdings zu beachten, dass alle Teilnehmenden die Vision und Grundsätze der Initiative bejahen.

Entscheidend für das Gelingen von Netzwerkbeziehungen ist das über einen längeren Zeitraum erarbeitete Vertrauen der Netzwerketeiligten untereinander, was aber nicht organisiert werden kann und von der Bereitschaft der einzelnen Teilnehmenden abhängt. Allerdings sollte auf diesen wichtigen Zusammenhang von Seiten der Leitung während des Prozesses in geeigneter Weise erinnert werden.

● **ANALYSE UND UNTERSTÜTZUNG DURCH EXTERNE GUTACHTER ENTSCHEIDEN**

Es müssen zu Beginn Umfang und die inhaltlichen Elemente der regionalanalytischen Bestandsaufnahme geklärt werden. Hierzu sollten vorhandene Analysen/Studien/Konzepte gesichtet und deren Ergebnisse in die weiteren Überlegungen einbezogen werden.

Sofern aus den Reihen der Teilnehmenden der Regional-Initiative das Expertenwissen zur Durchführung einer wirtschaftlichen und strukturellen Analyse/Bestandsaufnahme des Wirtschaftsraumes nicht gestellt werden kann, hat sich eine Einbeziehung von externem Sachverstand durch Gutachter in einzelnen Regionen bewährt. Dabei können auch die Wissenspotenziale öffentlicher Einrichtungen wie Hochschulen und Institute berücksichtigt werden. Ein externer Gutachter kann mit der Erstellung einer regionalen Standortanalyse beauftragt werden. Sie sollte in jedem Fall eine Stärken-Schwächen-Analyse, eine Potenzialbetrachtung und die konkrete Untersuchung von zukunftsfähigen Clusterbildungen beinhalten.

● **MODERATION/PROJEKTMANAGEMENT KLÄREN**

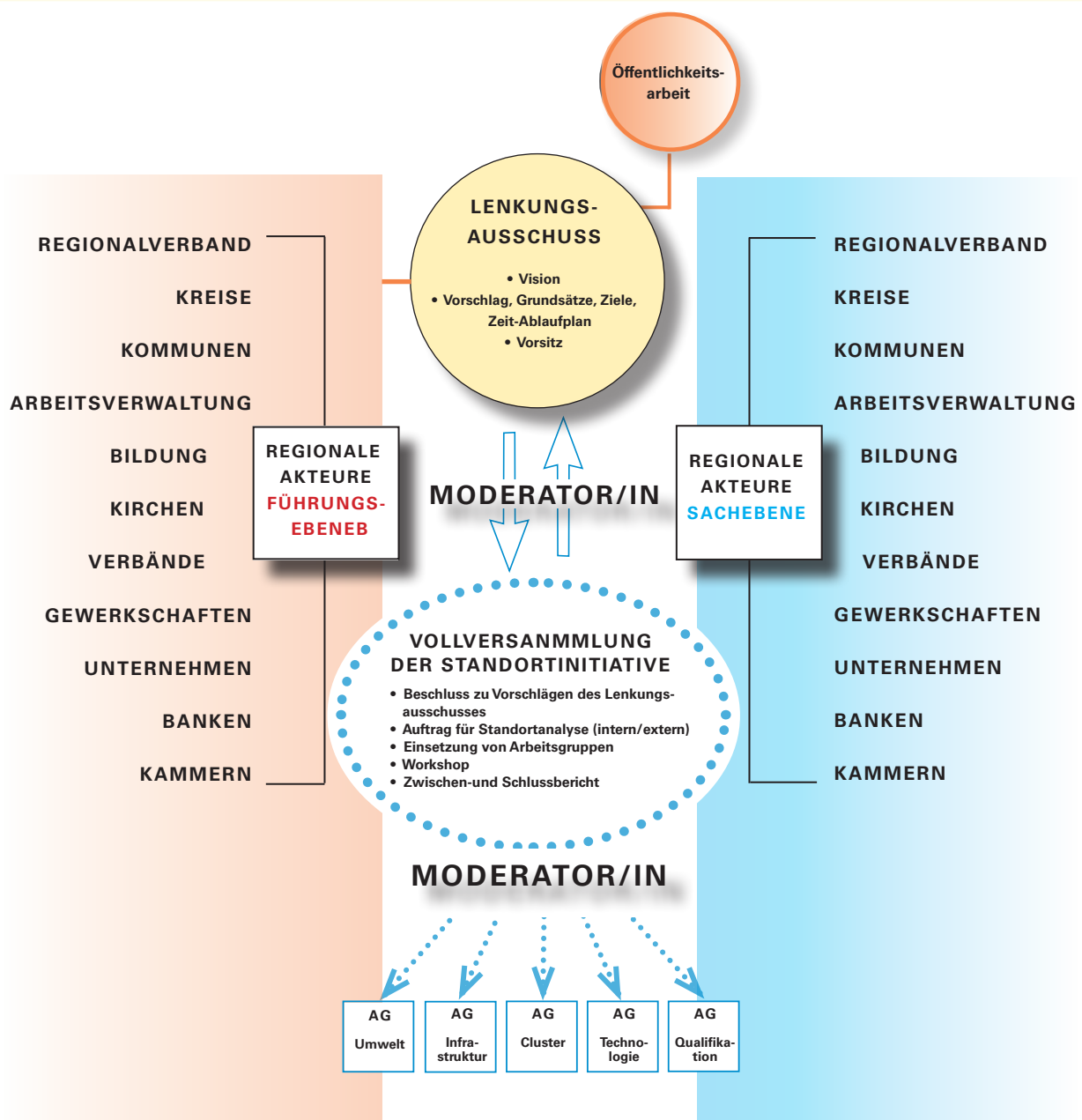
Der/die Moderator/in sollte

- zusammen mit den Arbeitsgruppen die Entwicklung eines Ziel-, Strategie- und Maßnahmenkonzeptes anstreben,
- durch Ideenanstöße die Dynamik der Initiative fördern und begleiten,
- ein funktionierendes Projektmanagement und die Verzahnung der Arbeitsgruppen sicherstellen,
- das Wissen der Experten mit der Regionalerfahrung der lokalen Akteure und Erfolg zielführend zusammenbringen,

- auf der Grundlage der erarbeiteten Analyse die relevanten Workshops mit Multiplikatoren organisieren,
- in der Lage sein, den Wettstreit um innovative Lösungen eines solchen Prozesses konstruktiv zu gestalten,
- die Konfliktbewältigung als einen wichtigen Bestandteil des Prozesses begreifen können,
- es verstehen, eine positive Streitkultur unter den Akteuren aufzubauen.

Nicht immer kann der/die Initiator/-in zugleich Moderator/-in des Beratungsprozesses sein. Gute Gründe sprechen dafür, dass für diese Aufgabe ein gesonderter Moderator/-in ernannt wird, der/ die aus der Region kommen kann, aber auch von außerhalb. Eine externe Lösung kann den Vorteil der Neutralität haben und dadurch eine bessere Akzeptanz bei allen Beteiligten finden. Ein Nachteil liegt sicherlich im mangelnden regionalen Erfahrungswissen.

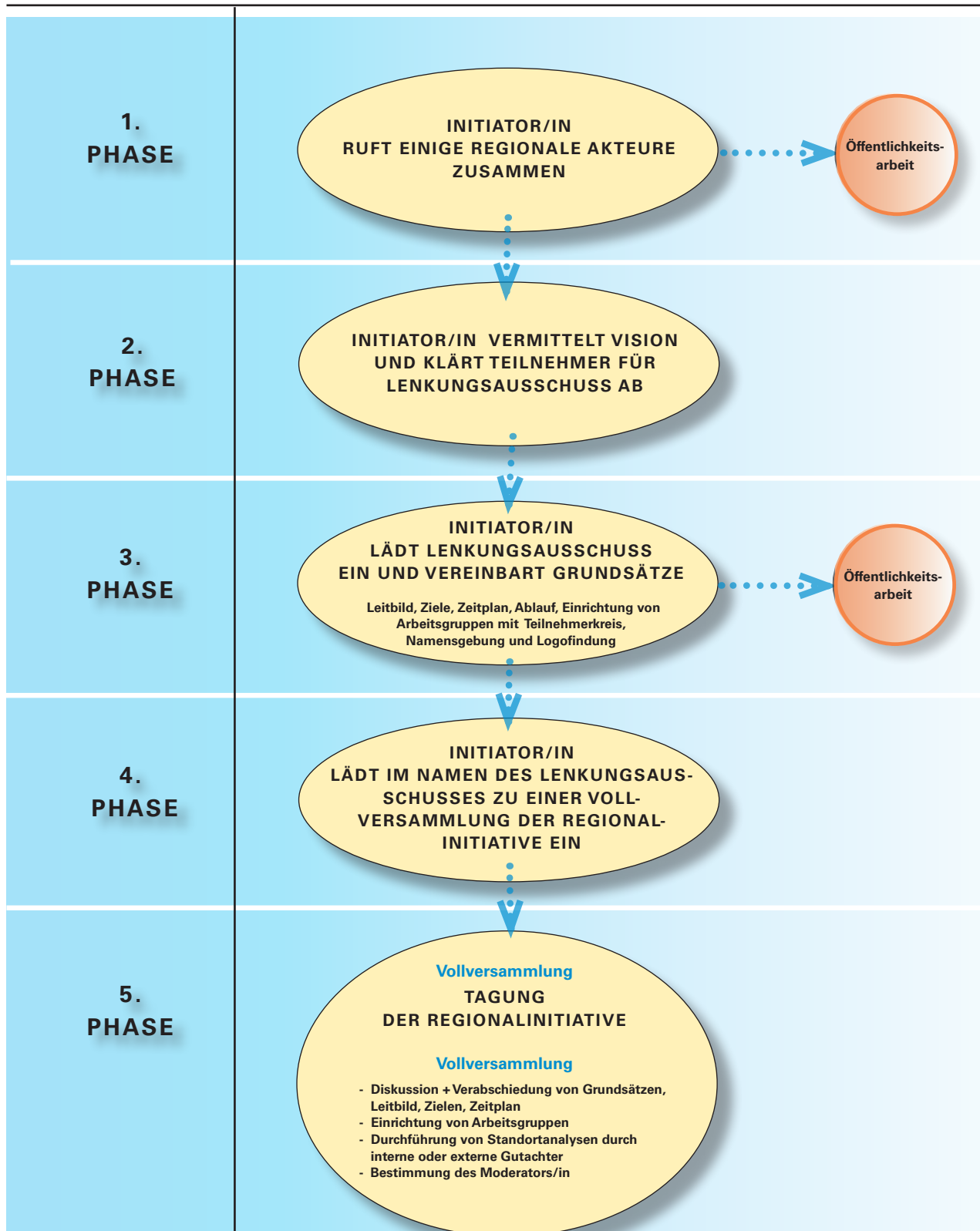
Aufbauschema – Regionale Entwicklungsprozesse - Beispiel -



Ablaufschema 1

Regionale Entwicklungsprozesse

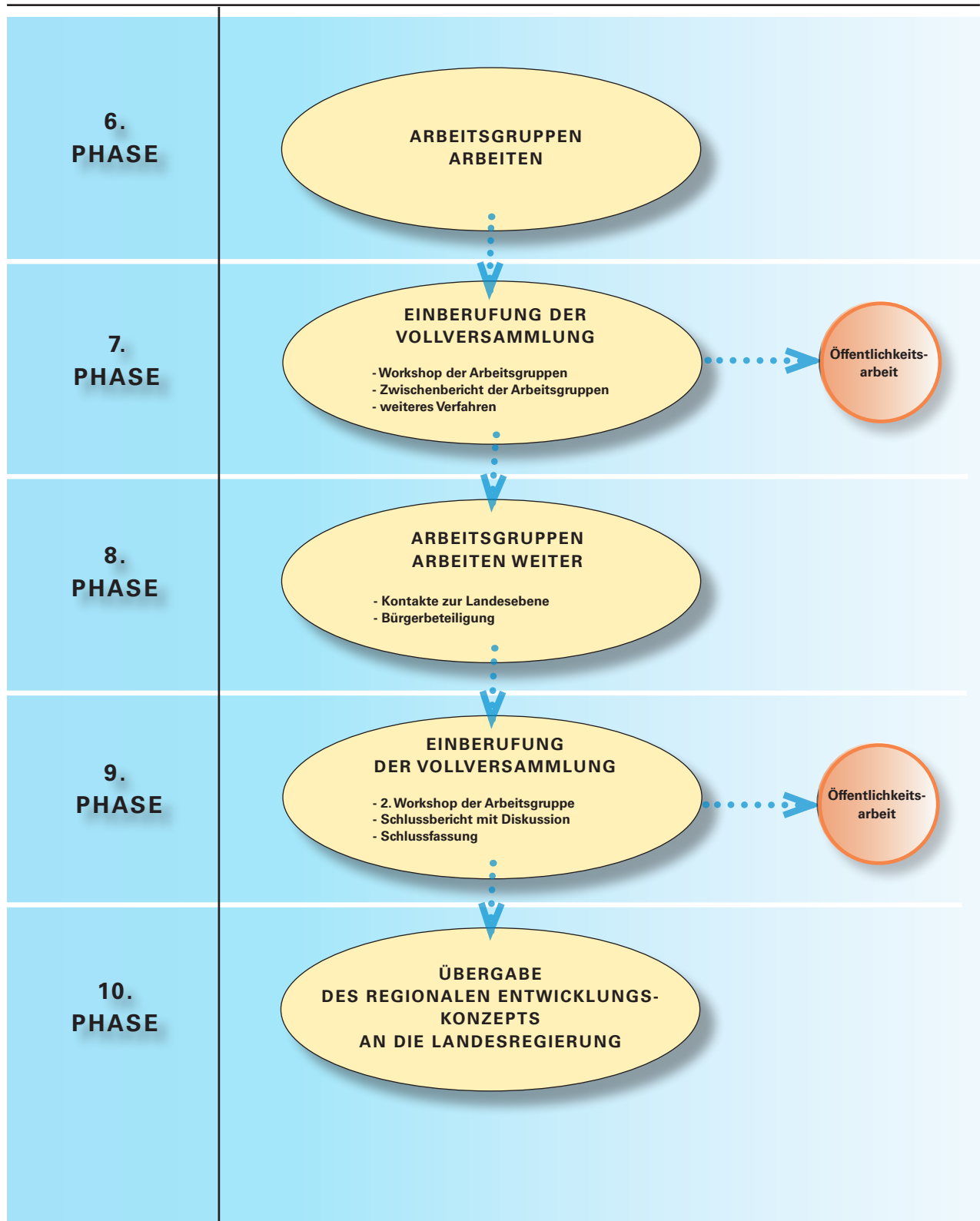
- Beispiel -



Ablaufschema 2

Regionale Standortinitiative

- Beispiel -



Verteilerhinweis

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung in Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidatinnen und Kandidaten oder Helferinnen und Helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für alle Wahlen. Missbräuchlich ist insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken und Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel. Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zum Zwecke der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinahme des Herausgebers zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Wege und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist. Den Parteien ist es jedoch erlaubt, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

Impressum

Herausgeber
Ministerium für Finanzen und Wirtschaft
Baden-Württemberg
Schlossplatz 4 (Neues Schloss)
70173 Stuttgart
www.mfw.baden-wuerttemberg.de

Diese Broschüre kann bezogen werden vom
Ministerium für Finanzen und Wirtschaft
Baden-Württemberg
Pressestelle
Schlossplatz 4 (Neues Schloss)
70173 Stuttgart
Telefon 0711/1 23-4577
E-Mail: pressestelle@mfw.bwl.de

Redaktion

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft
Baden-Württemberg
Ref. Clusterpolitik, regionale Wirtschaftspolitik
Telefon 0711/1 23-2383
E-Mail info@mfw.bwl.de

Die Broschüre steht im Informationsserver
des Ministerium für Finanzen und Wirtschaft
Baden-Württemberg
unter www.mfw.baden-wuerttemberg.de zum
Download zur Verfügung

Grafik Design: Wolfgang Frank
Stand: Januar 2013



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT