

Wie viel Organisation braucht Regionalentwicklung?

Die Regionalentwicklung verfügt in Österreich über eine bunte Institutionenlandschaft. Organisations-Know-how ist daher essenziell für die Weiterentwicklung und Kooperation der vorhandenen Strukturen im Sinne einer zeitgemäßen „Regional Governance“.



Die Antwort auf die Frage „Wie viel Organisation braucht die Regionalentwicklung?“ beginnt bei der Antwort darauf, was denn eine Region ist? Häufig meinen wir eine homogene geographische Einheit mit einer gemeinsamen Landschaft, Sprache, Kultur und gemeinsamen geschichtlichen Wurzeln. Häufig beziehen wir den Begriff Region auf politisch-administrative Einheiten mit klaren räumlichen Grenzen und bestimmten politischen und administrativen Kompetenzen. In einer wiederum anderen Bedeutung verstehen wir Regionen als funktionale Einheiten wie zum Beispiel Wirtschaftsregionen, Arbeitsmarktregionen, Wasserregionen, Stadtregionen oder Grenzregionen. In der Tourismus- und Werbebranche verwenden wir Begriffe wie „Skiregion“, „Thermenregion“ oder „Seenregion“.

So viele Definitionen von Regionen es auch geben mag, in einem Punkt stimmen sie alle überein: Regionen sind keine starren Gebilde. Ganz im Gegenteil haben wir es mit lebendigen räumlich-sozialen Systemen zu tun. Regionen verändern sich! Sie verändern sich in sehr unterschiedlichen Geschwindigkeiten – manchmal kaum wahrnehmbar, manchmal überraschend schnell. Regionen verändern sich oft einfach aus sich heraus ohne erkennbare Planung und Koordination. Manchmal sind die ausgelösten Veränderungen das mehr oder weniger beabsichtigte Ergebnis von gezielten Planungsentscheidungen und Koordinationsprozessen.

Regionen steuern

Die Steuerung von Regionen ist eine äußerst anspruchsvolle Aufgabe. Es geht um die Abstimmung und Koordination von unterschiedlichen Nutzungsansprüchen auf die knappe

Ressource Raum, um die Entwicklung von Standortvorteilen, um die Gestaltung von Kooperation und Konkurrenz mit anderen Regionen, um die Sicherung von Einkommen und Lebensqualität, um die Attraktivität für Gäste und vieles mehr. Die hohe Komplexität dieser Aufgabe erfordert Organisation – sowohl in institutioneller als auch in prozessualer Hinsicht. Wir haben es heute mit einem breiten und stetig wachsenden Spektrum von verschiedenen Organisationstypen zu tun, die unterschiedliche Aufgaben der Regionalentwicklung übernehmen. Gleichzeitig wächst die Anzahl und Komplexität von regionsspezifischen Abstimmungs- und Entwicklungsprozessen zwischen den unterschiedlichen Akteuren – von kleinregionalen Entwicklungsprojekten bis zur Umsetzung der großen europäischen Regional- und Strukturfondsprogramme.

Die „Organisationslandschaft“ der Regionalentwicklung ist bunt und dynamisch. In Österreich umfasst diese Landschaft derzeit insbesondere:

- * die zuständigen Verwaltungseinrichtungen der Regionalpolitik und Raumplanung der Gebietskörperschaften (Bundeskanzleramt, Bundesländer, Gemeinden, Gemeindeverbände, Österreichische Raumordnungskonferenz)
- * die Standortagenturen und Standortgesellschaften der Bundesländer
- * die Wirtschaftsförderungsgesellschaften der Bundesländer
- * mehr als 30 Regionalmanagementbüros
- * grenzüberschreitende Euregios und vergleichbare Organisationen
- * Stadt-Umland-Managementbüros in Graz und Wien
- * 56 Lokale Aktionsgruppen der Gemein-

- schaftsinitiative LEADER⁺ und zahlreiche kleinregionale Gemeindekooperationen
- * die Büros der Lokalen Agenda 21 in bereits mehr als 250 Gemeinden
- * rund 100 regionale Technologiezentren, Gründerzentren und Innovationszentren
- * rund 30 regionale Clusterorganisationen

Alle diese Organisationen übernehmen spezielle Regionalentwicklungsaufgaben. Meist handelt es sich um öffentliche Regierungsorganisationen, ausgegliederte Gesellschaften der öffentlichen Hand, einfache Projektorganisationen oder gemischt öffentlich-rechtlich-privatrechtliche Organisationen. Darüber hinaus wirken auch viele Einrichtungen aus anderen Politik- und Verwaltungsbereichen direkt oder indirekt an der Regionalentwicklung mit. Dazu zählen beispielsweise die Territorialen Beschäftigungspakte, die Regionalstellen der Wirtschaftskammer, die Regionalstellen der Landwirtschaftskammern, die regionalen Energieagenturen, die Managementeinrichtungen von Nationalparks, Naturparks und Biosphärenreservaten, die regionalen Tourismusverbände und Destinationsmanagements, die regionalen Vertretungen der Tourismuswerbung, Weiterbildungs- und Forschungseinrichtungen.

Erfahrung und Know-how

Die ÖAR-Regionalberatung GmbH hat die Entstehung dieser Organisationslandschaft zu einem Teil mitgestaltet. Die Gründungsphase der 1980er Jahre war insbesondere durch die Entwicklung und Erprobung des Konzeptes der eigenständigen Regionalentwicklung gekennzeichnet, das auch in anderen Regionen Europas umgesetzt wurde. Es folgten der Aufbau

der Regionalmanagementstrukturen in Österreich und die Mitwirkung an den Vorbereitungen des EU-Beitritts. Heute arbeiten wir als BeratungspartnerInnen mit einem großen Teil der hier genannten Organisationen bei ganz unterschiedlichen Aufgabenstellungen zusammen. Unsere Dienstleistungen passen wir an die jeweiligen Bedürfnisse im Entwicklungszyklus der Organisationen an – von der Gründungsberatung, über die Organisationsdiagnose, Organisationsevaluierung, Entwicklung von Führungssystemen, Coaching von Führungskräften, Strategieberatung, Leitbildentwicklung bis zur Begleitung von Veränderungsprojekten.

Regionalentwicklung braucht Organisation! Darüber besteht kein Zweifel – und wir sind davon überzeugt, dass die Zukunft der Regionalentwicklung noch mehr Bedarf an Organisations-Know-how bringen wird:

* Die weitere Ausdifferenzierung der Organisationslandschaft in der Regionalentwicklung bedeutet neben einer zunehmenden Anzahl von Aufgaben und Organisationen auch einen zunehmenden Wettbewerb zwischen den verschiedenen Einrichtungen der Regionalentwicklung. Die Aufgabenbereiche beginnen sich immer häufiger zu überschneiden. Für viele Einrichtungen rückt damit die Frage nach ihrer strategischen Positionierung am Markt der Regionalentwicklung stärker in den Vordergrund.

* Gleichzeitig wird die Abstimmung und Vernetzung der beteiligten Organisationen zu einem Kernfaktor erfolgreicher regionaler Steuerung. Unter dem Stichwort „Regional Governance“ werden gezielt Formen der organisations- bzw. verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit etabliert. Damit wird die Kooperations- und Vernetzungsfähigkeit der einzelnen Organisation noch stärker zur notwendigen Kernkompetenz. Dies bedeutet die Fähigkeit zur lösungsorientierten Balance zwischen Kooperation und Konkurrenz.

* Die öffentlichen Budgets werden weiterhin eine knappe Ressource bleiben und der Reformdruck in der öffentlichen Verwaltung wird auch nicht kleiner. Damit verbunden wächst der Bedarf an strukturellen Reformen in der Arbeitsteilung sowohl innerhalb als auch zwischen den verschiedenen Gebietskörperschaften (Bund, Länder, Gemeinden, Kleinregionen). Auf der Organisationsebene entstehen daraus vor allem drei Optionen der Veränderung: Reorganisation innerhalb einer Gebietskörperschaft zu Gunsten einfacherer und wirksamerer Strukturen und Aufgaben (derzeit z.B. im Rahmen von Regio-Next in der Steiermark), verstärkte Zusammenarbeit zwischen gleichartigen Gebietskörperschaften (z.B. Gemeindekooperationen) und verstärkte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Verwaltungsebenen (Multilevel Governance) – und zwar sowohl in Form zeitlich befristeter, projekt-

förmiger Kooperationen als auch in Form neuer Organisationsformen mit neuen Verhandlungs- und Abstimmungsaufgaben sowie neuen Träger- und Finanzierungsstrukturen.

* Die Europäische Kommission steht im Zuge der EU-Erweiterung vor der Herausforderung, die Effizienz der Struktur- und Regionalpolitik und der Programmabwicklung durch eine Reihe von Reformen zu verbessern. Dazu zählen ein stärkerer strategischer Ansatz in der Programmplanung, die Dezentralisierung von Zuständigkeiten, die Verbesserung der Leistung und Qualität der Programme, Vereinfachung der Verwaltungssysteme, Effizienzsteigerung des Finanzmanagements und nicht zuletzt der Aufbau von Lernsystemen im komplexen Zusammenspiel unterschiedlicher „Organisationslogiken“ (Verwaltungslogik, Politiklogik, Projektträgerlogik, ExpertInnenlogik etc.).

* Mit der wachsenden öffentlichen Aufmerksamkeit für Themen wie Klimawandel, Wasserknappheit, Verteilungsgerechtigkeit etc. wird die Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen an Bedeutung gewinnen. Regional verankerte Unternehmen bleiben tragende Organisationen regionaler Entwicklung. Konzepte einer regional verträglichen Unternehmensentwicklung (Corporate Regional Responsibility, Betriebliche Agenda 21) werden in wettbewerbsfähige Geschäftsmodelle umgesetzt.

Harald Payer, Günter Scheer

