



**Institut für Umweltgeschichte
und Regionalentwicklung e.V.**

An-Institut der
Fachhochschule Neubrandenburg

IUGR

Organisations- und Funktionsmodell Regionalentwicklung Westmecklenburg

Juni 2003

Auftraggeber:

Regionaler Planungsverband Westmecklenburg
Pampower Chaussee 66-68
19061 Schwerin

Auftragnehmer:

Institut für Umweltgeschichte und Regionalentwicklung e.V. (IUGR e.V.)
an der Fachhochschule Neubrandenburg
Postfach 11 01 21
17041 Neubrandenburg
Telefon / Fax: 0395 / 5693-255
eMail: info@iugr.net www.iugr.net

Bearbeiter:

Prof. Dr. Peter Dehne
Dipl.-Ing. Jens Hoffmann

Bearbeitungszeitraum:

Oktober 2002 – Juni 2003

Inhaltsverzeichnis

1.	Anlass und Zielstellung	1
2.	Herangehensweise	1
3.	Aktuelle Situation im Feld Regionalentwicklung	3
3.1	Verständnis der Aufgaben und Funktionen	3
3.1.1	Statements und Typen	3
3.1.2	Begriffsklärungen	4
3.2	Konzeptionelle Grundlagen der Regionalentwicklung	6
3.3	Akteure im Feld Regionalentwicklung	9
3.3.1	Kurzprofile	9
	Regionaler Planungsverband Westmecklenburg	10
	Regionalmanagement des Regionalen Planungsverbandes	11
	Regionalmarketing Mecklenburg-Schwerin	12
	Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin	13
	Wirtschaftsförderungen der Landkreise und kreisfreien Städte	14
3.3.2	Gesamtübersicht	19
3.3.2.1	Räumlicher Bezug	19
3.3.2.2	Regionale Entscheidungsebene	19
3.3.2.3	Regionale Arbeitsebene	21
3.3.2.4	Aufgabenverteilung auf der gesamtregionalen Ebene	21
3.3.2.5	Wirtschaftsförderungen der Landkreise und kreisfreien Städte ..	24
3.3.2.6	Finanzierung	25
3.4	Information und Kommunikation	25
3.4.1	Information und Kommunikation innerhalb des Netzwerkes	25
3.4.2	Darstellung der Region nach innen und außen	26
4.	Bewertung der aktuellen Situation	27
4.1	Stärken im Feld Regionalentwicklung	27
4.2	Schwächen im Feld Regionalentwicklung	28
4.3	Situation des Regionalmanagements	30
4.4	Konsenspunkte	30
5.	Kriterien zur Bewertung des Organisations- und Funktionsmodells	31

6.	Organisations- und Funktionsmodell Regionalentwicklung	34
6.1	Aufgabenbereiche im Feld Regionalentwicklung	35
6.2	Der erste Schritt zu einer neuen Struktur: Das Einstiegsmodell	37
6.2.1	Einstiegsmodell - Regionale Arbeitsebene	38
6.2.2	Einstiegsmodell - Regionale Entscheidungsebene	40
6.2.3	Bewertung des Einstiegsmodells	43
6.3	Möglichkeiten einer Institutionalisierung zur Regionalen Entwicklungsagentur ...	45
6.3.1	Der Übergang vom Netzwerk zur Institution	45
6.3.2	Modell 1: AG der Landräte und Oberbürgermeister + REA	46
6.3.3	Modell 2: Eine Regionale Entscheidungsebene + REA	47
6.3.4	Modell 3: Integration der Regionalen Entscheidungsebene in die REA .	49
6.3.4.1	Modell 3A: Die Institutionalisierung über eine GmbH	50
6.3.4.2	Modell 3B: Die Institutionalisierung über einen Verein	52
6.3.4.3	Modell 3C: Die Institutionalisierung über einen Zweckverband .	54
6.3.5	Modell 4: Trägerverein + Regionale Entwicklungsagentur GmbH	55
6.4	Personal und Qualifikation der Regionalen Entwicklungsagentur	56
6.5	Finanzierung der Regionalen Entwicklungsagentur	57
6.6	Verzahnung mit weiteren regionalen Akteuren und Institutionen	58
6.7	Kommunikation, Information und Marketing	59
6.8	Erfolgskontrolle	60
7.	Nächste Schritte	61

Abbildungsverzeichnis

Abb.1	Statements von Schlüsselpersonen	3
Abb. 2	Regionale Entwicklungskonzepte in der Region Westmecklenburg	6
Abb.3	Überblick konzeptionelle Grundlagen der Regionalentwicklung	8
Abb. 4	Gesamtstruktur Regionalentwicklung Westmecklenburg – Organigramm	18
Abb.5	Einbindung der Landkreise und kreisfreien Städte in Entscheidungsstrukturen .	20
Abb. 6	Aufgabenbereiche Regionaler Planungsverband / Regionalmanagement	22
Abb. 7	Aufgabenbereiche Verein Regionalmarketing	22
Abb. 8	Überlagerung der Aufgabenbereiche	23
Abb. 9	Aufgabenbereiche der Wirtschaftsförderungen	24
Abb. 10	Von den Aufgaben zu den Strukturen und Prozessregeln	33
Abb. 11	Abgrenzung der Aufgabenbereiche im Feld Regionalentwicklung	36
Abb. 12	Gliederung der Aufbauorganisation in Entscheidungsebene und Arbeitsebene ..	37
Abb. 13	Integration bestehender operativer Einheiten auf der regionalen Arbeitsebene ..	40
Abb. 14	Aufbauorganisation Einstiegsmodell Regionale Entwicklungsagentur	42
Abb. 15	Struktur Modell 1	46
Abb. 16	Struktur Modell 2	48
Abb. 17	Struktur Modell 3	49
Abb. 18	Struktur Modell 3A	50
Abb. 19	Struktur Modell 3B	52
Abb. 20	Struktur Modell 3C	54
Abb. 21	Struktur Modell 4	55

Abkürzungsverzeichnis

AfRL	Amt für Raumordnung und Landesplanung
ASP	Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklungsprogramm
GA	Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur
IHK	Industrie- und Handelskammer
IUGR	Institut für Umweltgeschichte und Regionalentwicklung e.V.
LAG	Lokale Aktionsgruppe
LK	Landkreis
LPIG	Landesplanungsgesetz
M-V	Mecklenburg-Vorpommern
OB	Oberbürgermeister/in
REK	Regionales Entwicklungskonzept
RM	Regionalmanagement
RPV	Regionaler Planungsverband
RROP	Regionales Raumordnungsprogramm
WM	Westmecklenburg

1. Anlass und Zielstellung

Das Institut für Umweltgeschichte und Regionalentwicklung e.V. (IUGR) wurde vom Regionalen Planungsverband Westmecklenburg beauftragt, ein Organisations- und Funktionsmodell für das Regionalmanagement der Region zu erarbeiten. Die Erarbeitung des Modells wurde durch Prof. Dr. Peter Dehne und Dipl.-Ing. Jens Hoffmann wahrgenommen.

Mit Förderung durch die Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GA) wurde in Mecklenburg-Vorpommern in allen vier Planungsregionen sowie im Landkreis Uecker-Randow ein Regionalmanagement eingerichtet. In der Region Westmecklenburg ist auf Initiative des Regionalen Planungsverbandes eine Personalstelle für das Regionalmanagement geschaffen worden, die beim Amt für Raumordnung und Landesplanung angesiedelt ist. Weitere Mittel aus der GA-Förderung werden für die Arbeit des ebenfalls in der Region aktiven Vereins Regionalmarketing Mecklenburg-Schwerin eingesetzt.

Mit der Einrichtung neuer operativer Einheiten verbindet sich auch die Frage einer bestmöglichen Einbindung in vorhandene Strukturen. Im Interesse eines effizienten Ressourceneinsatzes und einer zielführenden Entwicklungsarbeit stehen Strukturen und Abläufe auf dem Prüfstand. Mit der Erarbeitung eines Organisations- und Funktionsmodells sollen in der Region Westmecklenburg Möglichkeiten einer Um- bzw. Neustrukturierung im Feld der Regionalentwicklung geprüft werden, um das jetzt geschaffene Regionalmanagement optimal zu integrieren und den Aufbau langfristig tragfähiger Strukturen voranzutreiben. Bei der Etablierung des Regionalmanagements identifizierte Probleme sollen dabei aufgegriffen, bewertet und mit Lösungsvorschlägen untersetzt werden.

Ziel der Erarbeitung des Organisations- und Funktionsmodells ist es, klare und verständliche Regelungen in Bezug auf Strukturen, Abläufe und Aufgabenwahrnehmung herauszuarbeiten. Festlegungen sollen dabei auf ein Maß beschränkt werden, das die Akteure beim Prozess ihrer Umsetzung nicht überfordert und eine Überprüfung des Umsetzungsfortschritts zulässt.

2. Herangehensweise

Regionalmanagement wird im Rahmen dieser Untersuchung als ein Teil dessen aufgefasst, was kooperative Regionalentwicklung ausmacht (zu Begriffsklärungen siehe auch Punkt 3.1.2.). Daraus folgt, dass nicht nur das vom Planungsverband eingerichtete Regionalmanagement Gegenstand der Betrachtung ist, sondern sein gesamtes Umfeld einbezogen wird. Im Interesse einer möglichst weitgehenden Umsetzung der Ergebnisse des Organisations- und Funktionsmodells, werden die im Gesamtfeld der Regionalentwicklung aktiven Akteure sowie die Entscheidungsträger der Region in den Prozess seiner Erarbeitung einbezogen.

- **Bestandsaufnahme und Bewertung der Ausgangssituation**

In einem ersten Schritt wird die derzeitige Situation im Bereich Regionalentwicklung erfasst, bewertet und zusammenfassend dargestellt. Auf Grundlage einer Dokumentenanalyse sowie durch Interviews

mit Schlüsselpersonen werden Stärken und Schwächen des regionalen Entwicklungsprozesses und seines Managements herausgearbeitet. Dies bezieht sich insbesondere auf die Bereiche: (a) Akteure und Organisation des Netzwerkes, (b) Information und Kommunikation nach innen und außen, (c) Finanzierung. Darüber hinaus wird ermittelt, welches Verständnis von einem Regionalmanagement und dessen Aufgaben bei den Schlüsselakteuren besteht. Am Ende des ersten Arbeitsschritts werden die zu identifizierenden Konsenspunkte bezüglich Selbstverständnis und Perspektiven der weiteren Netzwerkentwicklung zusammengefasst.

Den Akteuren der einzelnen Gruppen werden die Ergebnisse des ersten Schrittes in einzelnen Treffen vorgestellt und dort gemeinsam diskutiert. Die Ergebnisse der Analyse werden so noch einmal überprüft und wichtige Anhaltspunkte für die weitere Arbeit und die dabei zu wählende Vorgehensweise können gewonnen werden.

- **Abgrenzung homogener Aufgabenbereiche, Entwicklung eines Einstiegsmodells**

Ausgangspunkt von Überlegungen zu neuen bzw. veränderten Strukturen und Abläufen im Feld Regionalentwicklung müssen die hier anstehenden Aufgaben sein. Unabhängig davon, von welcher Institution sie derzeit wahrgenommen werden, werden die einzelnen Aufgaben in homogene Aufgabenbereiche gegliedert. Es schließt sich dann die Entwicklung der Organisationsstrukturen und Prozessregeln an.

Angesichts der Situation in der Region, in der eine große Zahl von Akteuren auf regionaler Ebene bereits in Kooperationszusammenhänge eingebunden ist, wird in einem ersten Schritt ein Einstiegsmodell entwickelt, das die Möglichkeit gibt, mit verhältnismäßig geringem Aufwand, aktuell bestehende Probleme zu bewältigen und erste Schritte zu einer schlagkräftigeren regionalen Struktur zu gehen. Der Weg über ein Einstiegsmodell, das noch nicht in eine Institutionalisierung mündet, kommt der aktuellen Situation entgegen, und lässt eine gemeinsame Entwicklung hin zu festeren Strukturen zu.

- **Darstellung von Modellen einer späteren Institutionalisierung regionaler Strukturen**

Die mit dem Einstiegsmodell beschriebene verhältnismäßig lose Form der Kooperation regionaler Akteure und Institutionen wird mittelfristig dahingehend zu überdenken sein, ob eine Verstetigung über eine Institutionalisierung mit eigener Rechtsform notwendig und für die Möglichkeiten regionaler Entwicklungssteuerung vorteilhaft ist. Im Vorgriff darauf werden Modelle einer Institutionalisierung dargestellt und ihre Vor- und Nachteile diskutiert.

- **Aussagen zu Personal, Finanzierung, Kommunikation, Erfolgskontrolle usw.**

An die Darstellung der Modelle schließen sich Aussagen zu einzelnen Aspekten der Organisationsstruktur und der Prozessgestaltung an. Die personelle Besetzung für das entstandene Regionalmanagement und bestehende Möglichkeiten der Finanzierung nach Auslaufen der GA-Förderung werden dargestellt. Für die Bereiche Erfolgskontrolle und Information werden zentrale Elemente benannt, denen zukünftig besondere Aufmerksamkeit zu widmen ist.

- **Empfehlungen für nächste Schritte** in der Region schließen das Papier ab.

3. Aktuelle Situation im Feld Regionalentwicklung

3.1 Verständnis der Aufgaben und Funktionen

3.1.1 Statements und Typen

Das Verständnis, was Regionalmanagement ist und was es für die Region leisten sollte, ist bei den einzelnen Akteuren, die im Bereich der Regionalentwicklung tätig sind, sehr unterschiedlich. Eine Zusammenfassung einiger Statements von Schlüsselpersonen im Rahmen der Interviews macht dies deutlich:

- *„Wir brauchen keine neuen Strukturen. Es ist schon alles da.“*
- *„Wir müssen die Kräfte bündeln. Wir brauchen eine gemeinsame Vision.“*
- *„Regionalmanagement soll Partner zusammenführen und Informationswege sichern.“*
- *„Aufgabe des Regionalmanagements ist es, regional bedeutsame Projekte in Umsetzung zu bringen.“*
- *„Regionalmarketing ist Marktanalyse, Produktentwicklung und Werbung.“*
- *„Regionalmanagement: 1. Leitprojekte des Achsenkonzepts umsetzen, 2. Regionale Netzwerke aufbauen“*
- *„Regionalmanagement ist mehr als Wirtschaftsförderung. Es umfasst das gesamte Lebensumfeld.“*
- *„Wir machen Regionalmanagement. Was soll da noch ein Regionalmanager?“*
- *„Wir kümmern uns um die Wirtschaft. Soziales macht die öffentliche Hand.“*
- *„Regionalmanagement gehört nicht in ein Amt. Es muss aus den Fesseln der Verwaltung gelöst werden.“*

Abbildung 1: Statements von Schlüsselpersonen

Zusammenfassend lassen sich anhand der Interviews drei Meinungsbilder bzw. Typen unterscheiden. (Die Bennennungen entsprechen dabei nicht immer der Profession der oder des Befragten. Sie sollen lediglich ein bestimmtes Verständnis von Regionalmanagement zum Ausdruck bringen.)

- **Die Gruppe der „Wirtschaftler“**

Für die Vertreter dieser Gruppe ist die Kernaufgabe des Regionalmanagements die Verbesserung der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit der Region und der hier ansässigen Unternehmen. Die Wirtschaft einschließlich Tourismus und Landwirtschaft ist zentrales Handlungsfeld. Hinzu kommen die Felder Infrastruktur/Erreichbarkeit, Kunst/Kultur sowie Bildung als wesentliche Standortfaktoren.

- **Die Gruppe der „Planer“**

Aus der Sicht dieser Gruppe ist Regionalmanagement als ein ganzheitlicher Ansatz zu verstehen. Es umfasst alle relevanten Handlungsfelder regionaler Entwicklung: Wirtschaft (einschließlich Tourismus und Landwirtschaft), Infrastruktur, Kultur, Bildung, soziale Versorgung, Natur und Landschaft, Siedlungsentwicklung. Innerhalb dieser Handlungsfelder nimmt das Regionalmanage-

ment die zentralen Aufgaben Information, Projektberatung, Projektentwicklung und Netzwerkentwicklung wahr.

- **Die Gruppe der „Umsetzungsorientierten“**

Dem Regionalmanagement kommt aus Sicht dieser Gruppe nur eine zentrale Aufgabe zu, die gezielte Entwicklung und Umsetzung regional bedeutsamer Projekte.

Obwohl das Verständnis bezüglich der Funktion eines Regionalmanagements zwischen den einzelnen Gruppen divergiert, bestehen auch Gemeinsamkeiten. Allen Gruppen ist gemein, dass unabhängig von der jeweils zum Ausdruck gebrachten inhaltlichen Gewichtung Regionalmanagement als eine umfassende, handlungsfeldübergreifende Aufgabe zu verstehen ist. Im Mittelpunkt muss dabei angesichts der bestehenden Probleme in der Region und im Interesse einer Anerkennung als Gestaltungsinstrument die wirtschaftliche Entwicklung Westmecklenburgs stehen.

3.1.2 Begriffsklärungen

Mit der Konjunktur des Regionalen bzw. der Region als gemeinsame Handlungsebene öffentlicher und privater Akteure verbindet sich eine Fülle von Begrifflichkeiten. Kooperative oder auch nachhaltige Regionalentwicklung, Regionalmanagement, Regionalmarketing sowie umsetzungsorientierte Regionalplanung sind einige dieser Begriffe. In allen ist gemein, dass sie für eine aktive Einflussnahme auf regionale Entwicklungsmöglichkeiten und die gezielte Umsetzung integrierter Handlungsansätze stehen.

Bereits im Vorfeld dieser Untersuchung hat es in der Region Westmecklenburg Diskussionen um Begrifflichkeiten und daraus resultierende Zuständigkeiten gegeben. Ausarbeitungen dazu liegen vor (vgl. AfRL/Nitschke 2002, Sempell 2002). Auch im Gespräch mit einzelnen Akteuren und Akteurinnen aus der Region wurde deutlich, dass ein unterschiedliches Verständnis bezüglich der Begrifflichkeiten besteht. Die Aufgabenstellung, ein Organisations- und Funktionsmodell für das „Regionalmanagement“ zu erarbeiten, legt ebenfalls nahe, diesen Begriff und seine Abgrenzung zu anderen zu definieren. Dabei sei darauf hingewiesen, dass die Begriffe sowohl in der Fachliteratur als auch in der täglichen Praxis (z.B. in Abhängigkeit von den Initiatoren regionaler Prozesse oder der jeweiligen regionalen Situation) sehr unterschiedlich verwandt werden.

Nachfolgende Definitionen sollen ungeachtet aller möglichen Auslegungen der jeweiligen Begriffe im Rahmen dieser Untersuchung dazu dienen, Klarheit und Verständlichkeit der enthaltenen Aussagen zu ermöglichen.

- **Regionalplanung, Regionalmanagement und Regionalmarketing werden als Instrumente der Regionalentwicklung verstanden**, die somit das gesamte Feld der querschnittsorientierten, prozesshaften und kooperativen Steuerung und Entwicklung regionaler Potenziale und Ressourcen umfasst. (vgl. hierzu auch AfRL/Nitschke 2002: „Regionalplanung, Regionalmanagement und Regionalmarketing als Instrumente der Regionalentwicklung“)

- **Regionalplanung** umfasst neben den klassischen bzw. hoheitlichen Aufgaben einer regionalen Flächennutzungssteuerung und Infrastrukturentwicklung (einschließlich Raumordnungsprogramm, Monitoring etc.) auch die sich aus § 13 des Raumordnungsgesetzes ergebenden Aufgaben, die auf die Verwirklichung der Raumordnungspläne abzielen. Dazu zählt insbesondere die Förderung regionaler Kooperation in Verbindung mit Regionalen Entwicklungskonzepten und in ihnen vorgeschlagenen Maßnahmen.
- **Regionalmanagement** ist ein regionales Führungs- und Gestaltungskonzept. Es bezeichnet die umsetzungsorientierte Initiierung und Weiterführung querschnittsorientierter regionaler Entwicklungsprozesse. In Abgrenzung zur klassischen Planung wird dabei die Handlungs- und Umsetzungsorientierung dieses Instruments betont. Regionalmanagement übernimmt in der Region eine Koordinierungs- und Motivationsfunktion. Es wirkt als Prozesspromotor der regionalen Entwicklung (vgl. u.a. Troeger-Weiss 1998: 152, StMLU 2000: 22f; Lindloff, Schneider 2001: 238f) und wird in den meisten Fällen auch mit der für das operative Management verantwortlichen Arbeitseinheit wie Geschäftsstelle, Koordinierungsstelle etc. gleichgesetzt.
- **Regionalmarketing** beinhaltet die Präsentation des Produkts Region nach innen und außen. Sie zielt auf die Stärkung des Standortes, die Positionierung der Region im Wettbewerb (Imagebildung, Außenwirkung) und auf die Schaffung eines gemeinsamen Problembewusstseins und eines darauf aufbauenden Selbstverständnisses ab (Identitätsbildung, Innenwirkung). (vgl. u.a. DSSW: 3f, Lindloff, Schneider 2001: 240, Mielke 2000: 319)

Von den oben beschriebenen Instrumenten gibt es Verbindungen bzw. Überschneidungen zu weiteren Instrumenten, auf die hier kurz eingegangen werden soll. Da ist zum einen die **Wirtschaftsförderung**. Obwohl Erhebungen zur Wirtschaftsförderung feststellen, dass in Deutschland in diesem Feld nach wie vor klassische Wege beschritten werden (im Mittelpunkt Bestandspflege und Neuansiedlung) und Wirtschaftsförderungsinstrumente zu oft verwaltungsmäßig und mit zu geringer Zukunftsorientierung „abgearbeitet“ werden (vgl. ExperConsult: 12, 18), kann unserer Meinung nach davon ausgegangen werden, dass die Herangehensweise der Wirtschaftsförderung zunehmend auch um Ansätze aus dem Bereich des Regionalmanagements und Regionalmarketings ergänzt wird. Die prozesspolitische Dimension der Wirtschaftsförderung gewinnt an Bedeutung (vgl. Seltsam 2001: 16). Die aktive Anregung und Begleitung regionaler und teilregionaler Kooperationsprozesse und –netzwerke in Verbindung mit einer Stärkung integrierter Planungs- und Handlungsansätze gehört zunehmend mehr zum Aufgabenspektrum der Wirtschaftsförderer. Die Überschneidungen zu den Instrumenten der Regionalentwicklung werden größer.

Überschneidungen gibt es zum anderen im Bereich des Marketings. Regionalmarketing oder auch Regionsmarketing verfolgen ähnliche Ziele wie das **Standortmarketing** oder **Stadtmarketing**. Die zunehmende Verknüpfung des Regionalmarketings mit dem **touristischen Marketing** besonders in für die touristische Entwicklung prädestinierten Regionen lassen ebenfalls die Abgrenzungen zwischen den einzelnen Ansätzen unschärfer werden.

3.2 Konzeptionelle Grundlagen

In der Region Westmecklenburg sind in den vergangenen Jahren eine große Zahl teilregionaler Regionaler Entwicklungskonzepte (REK) oder vergleichbarer Konzepte entstanden, die konzeptionelle Grundlagen der Regionalentwicklung sind. Mit Stand Dezember 2002 lagen in der Region **16 REK** vor oder waren aktuell in der Erarbeitung.

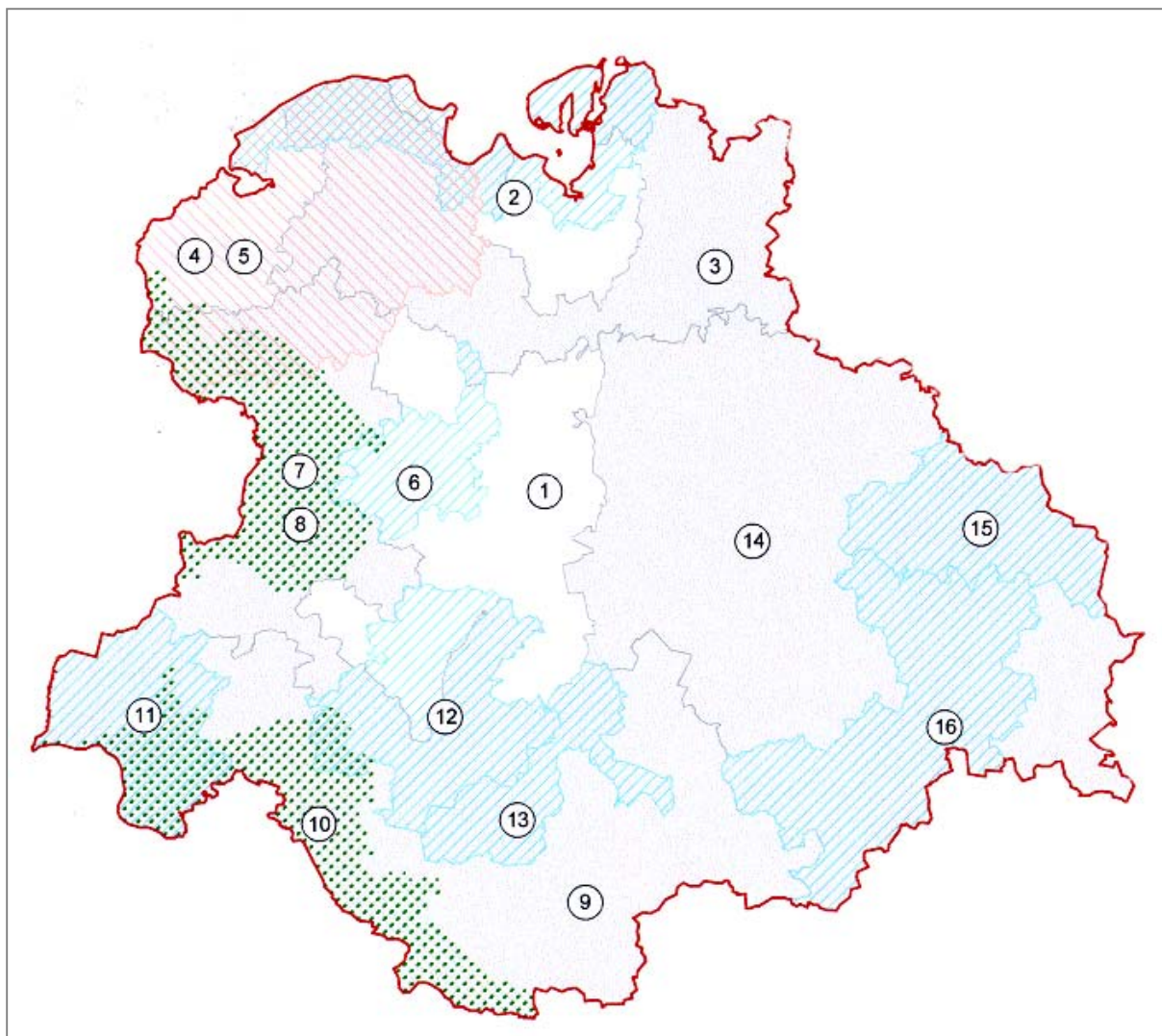


Abbildung 2: Regionale Entwicklungskonzepte in der Region Westmecklenburg (Erläuterungen siehe Abb. 3)

Wie für Mecklenburg-Vorpommern insgesamt gilt auch für Westmecklenburg, dass die regionalen Entwicklungsansätze auf die Initiative der verschiedenen Fachressorts des Landes ergänzt um Wettbewerbe des Bundes zurückgehen. Diese Vielzahl der Initiatoren hat zur Folge, dass zum Teil für den gleichen Raum (oder für entsprechend dem Förderansatz abgewandelte Zuschnitte des Raumes) durch verschiedene Ressorts eigene REK initiiert und gefördert werden. Ihnen ist gemein, dass sie sich (geprägt durch den jeweiligen Schwerpunkt des initiierenden Ressorts) immer der Querschnittsaufgabe einer integrierten Regionalentwicklung annehmen. Dabei werden zumeist gleiche Leitbilder und Ziele verfolgt sowie ähnliche Strategien und Projektinhalte entwickelt.

Die Koordination und Vernetzung zwischen diesen vielen einzelnen Ansätzen, ihren Zielen und Projekten sowie den dahinter stehenden Akteuren wird vor Ort in den Regionen zunehmend schwerer. Es steht zum einen die Aufgabe der horizontalen Koordination zwischen nebeneinanderliegenden Konzepten und Netzwerken sowie zum anderen der vertikalen Koordination zwischen Konzepten und Netzwerken, deren Bezugsräume übereinander liegen.

Ein Abgleich der Leitbilder, Ziele und Strategien zwischen den Konzepten und ihren Trägern ist notwendig, um ihre Kohärenz in Bezug auf die jeweilige regionale Problemstellung zu gewährleisten. Im Interesse einer hohen Projektqualität und Projektwirksamkeit ist die Koordination der Projekte und Akteure anzustreben. Am besten gelingt die Verbindung der einzelnen Ansätze dort, wo Bezugsraum und Träger identisch sind. Anderenorts hat die Fülle nebeneinander liegender oder sich überschneidender Ansätze oft

1. eine Minderung der Handlungsmöglichkeiten und Erfolgchancen der Einzelansätze in Bezug auf das gleiche Ziel,
2. einen ineffizienten Einsatz finanzieller Ressourcen bei Konzepterarbeitung, Projektumsetzung und Prozessmanagement sowie
3. einen Verschleiß der Motivation der handelnden Akteure zur Folge.

Als gesamtregionales Konzept wird bis Oktober 2003 das Konzept zur nachhaltigen Entwicklung des westmecklenburgischen Achsenraums Wismar-Schwerin-Ludwigslust-Parchim (kurz: Achsenkonzept) erarbeitet. Sein Bearbeitungsraum erstreckt sich auf den näheren Verflechtungsraum dieser zentralen Entwicklungsachse Westmecklenburgs. Parallel zur Konzepterarbeitung wird über vom Regionalmanagement vergebene externe Gutachten die Machbarkeit regionaler Strategien bzw. Leitprojekte geprüft (u.a. Bildungs-, Wissens- und Technologieregion Westmecklenburg, Wirtschaftsstandort Flughafen Parchim, Wettbewerbsposition Westmecklenburg, Gesundheits- und Wellnessregion Westmecklenburg). Neben der Herausarbeitung konkreter und machbarer regionaler Leitprojekte sollte dieses Konzept auch dazu genutzt werden, eine Klammerfunktion für die große Zahl teilregionaler Ansätze wahrzunehmen. Dazu könnte unter anderem die Formulierung einer übergreifenden regionalen Vision beitragen.

Abbildung 3: Überblick Konzeptionelle Grundlagen der Regionalentwicklung Westmecklenburg (vgl. IUGR 2002)

1.	Westmecklenburgischer Achsenraum Wismar – Schwerin – Parchim / Ludwigslust Abschluss 10/2003 Räumlicher Bezug: Verflechtungsraum Achse Wismar – Schwerin – Ludwigslust/Parchim Träger: Regionaler Planungsverband Westmecklenburg
2.	Raumnutzungskonzept zur nachhaltigen Entwicklung der westmecklenburgischen Ostseeküste 2002 Räumlicher Bezug: Küstengemeinden des LK Nordwestmecklenburg, Hansestadt Wismar Träger: Planungsverband Westmecklenburg, Landkreis Nordwestmecklenburg
3.	Regionales Entwicklungskonzept Westmecklenburgische Ostseeküste (Leader +) 2002 Räumlicher Bezug: Landkreis Nordwestmecklenburg Träger: LAG Westmecklenburgische Ostseeküste
4.	Entwicklungskonzept Region Lübeck 2001 Räumlicher Bezug: Teile der Kreise Ostholstein, Segeberg, Storman, Herzogtum Lauenburg, Hansestadt Lübeck, nordwestlicher Teil des Landkreises Nordwestmecklenburg Träger: Bundesländer M-V und Schleswig-Holstein, Kreise Herzogtum Lauenburg, Ostholstein, Segeberg, Storman, Hansestadt Lübeck, LK Nordwestmecklenburg, RPV Westmecklenburg
5.	Regionales Entwicklungskonzept Lübecker Bucht (Regionen aktiv) 2002 Räumlicher Bezug: Teile der LK Ostholstein, Stormann, Herzogtum Lauenburg, Nordwestmecklenburg, Stadt Lübeck Träger: Regionalpartnerschaft Lübecker Bucht e.V.
6.	Regionales Entwicklungskonzept Amt Lützwitz in Erarbeitung, Abschluss in 2003 Räumlicher Bezug: Amt Lützwitz
7.	Regionales Entwicklungskonzept Mecklenburger Schaalseeregion (Leader+) 2002 Räumlicher Bezug: Ämter Rehna, Gadebusch, Wittenburg-Land, Zarrentin, Stadt Gadebusch Träger: LAG Mecklenburger Schaalseeregion
8.	Regionale Agenda 21 Biosphärenreservat Schaalsee in Erarbeitung, Abschluss 2003 Räumlicher Bezug: Biosphärenreservat Schaalsee und Umfeldgemeinden
9.	Regionales Entwicklungskonzept SüdWestMecklenburg (Leader+) 2002 Räumlicher Bezug: Landkreis Ludwigslust (Ämter Boizenburg Land, Vellahn, Hagenow Land, Lübtheen, Ludwigslust Land, Neustadt-Glewe, Grabow Land, Mallin, Dömitz, Städte Boizenburg, Ludwigslust, Grabow) Träger: LAG SüdWestMecklenburg
10.	Naturparkplan Mecklenburgisches Elbetal 2001 Räumlicher Bezug: Naturpark Mecklenburgisches Elbetal Träger: Landesamt für Forsten und Großschutzgebiete M-V, Landkreis Ludwigslust, Regionaler Planungsverband Westmecklenburg, Naturpark Mecklenburgisches Elbetal
11.	Regionales Entwicklungskonzept Amt Boizenburg Land, Stadt Boizenburg 2000 Räumlicher Bezug: Amt Boizenburg Land, Stadt Boizenburg Träger: Amt Boizenburg Land, Stadt Boizenburg
12.	Regionales Entwicklungskonzept Amt Hagenow Land, Stadt Hagenow in Erarbeitung, Abschluss 06/2003 Räumlicher Bezug: Amt Hagenow Land und Stadt Hagenow
13.	Regionales Entwicklungskonzept Amt Ludwigslust Land 1998 Räumlicher Bezug: Amt Ludwigslust Land Träger: Amt Ludwigslust Land
14.	Regionales Entwicklungskonzept Grünes Dreieck Eldeland (Leader+) 2002 Räumlicher Bezug: Landkreis Parchim Träger: Lokale Aktionsgruppe Grünes Dreieck Eldeland
15.	Regionales Entwicklungskonzept Amt Mildenburg 2002 Räumlicher Bezug: Amt Mildenburg, Stadt Goldberg, Gemeinde Karow (Amt Plau Land), Träger: Amt Mildenburg
16.	Regionales Entwicklungskonzept Süd-Ost-Raum Parchim in Erarbeitung, Abschluss 2003 Räumlicher Bezug: Amt Parchim Land (ohne Matzlow-Garwitz und Spornitz), Amt Marnitz, Amt Ture, Stadt Lütz

3.3 Akteure im Feld Regionalentwicklung

3.3.1 Kurzprofile

Anhand von Kurzprofilen sollen einige Akteure im Feld Regionalentwicklung Westmecklenburg dargestellt werden. Hierbei handelt es sich zum einen um Institutionen, die auf der gesamtheregionalen Ebene maßgeblich in der Regionalentwicklung aktiv sind. Zum anderen werden die Wirtschaftsförderungen der Landkreise und kreisfreien Städte aufgeführt, die sowohl in ihrem originären Handlungsraum als auch durch Bündelung auf der gesamtheregionalen Ebene maßgeblichen Einfluss auf Entwicklungsoptionen der Region haben:

- Regionaler Planungsverband Westmecklenburg
- Regionalmanagement des Regionalen Planungsverbandes
- Verein Regionalmarketing Mecklenburg-Schwerin e.V.
- Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin e.V.
- Wirtschaftsförderungen der Landkreise und kreisfreien Städte
 - Landkreis Nordwestmecklenburg
 - Wirtschaftsförderungsgesellschaft Nordwestmecklenburg mbH
 - Regionalentwicklung im Planungsamt des Landkreises
 - Hansestadt Wismar
 - Amt für Wirtschaft und Tourismus
 - Wirtschaftsförderungsgesellschaft Wismar mbH
 - Landeshauptstadt Schwerin
 - Stabsstelle für kommunale Wirtschaftsförderung und Tourismus
 - Landkreis Ludwigslust
 - Wirtschaftsfördergesellschaft Landkreis Ludwigslust mbH
 - Landkreis Parchim
 - Stabsstelle Regionalentwicklung

Die aufgeführten Akteure bilden selbstverständlich nicht allein das ab, was Regionalentwicklung in Westmecklenburg in Gänze ausmacht. Ebenfalls sind zum Beispiel als Akteure und Netzwerke zu nennen: die Industrie- und Handelskammer, der Regionalbeirat zum Arbeitsmarkt- und Strukturentwicklungsprogramm des Landes (ASP), die Initiativen unter dem Dach der Programme Leader+ und Regionen aktiv sowie die Großschutzgebiete Biosphärenreservat Schaalsee und Naturpark Mecklenburgisches Elbetal.

Regionaler Planungsverband Westmecklenburg
Räumlicher Bezug: Planungsregion Westmecklenburg
Rechtsform, Gremien: Der Regionale Planungsverband (RPV) ist ein Zusammenschluss der Landkreise Ludwigslust, Nordwestmecklenburg, Parchim sowie der kreisfreien Städte Landeshauptstadt Schwerin und Hansestadt Wismar, der seit September 1992 besteht. Er ist eine Körperschaft des öffentlichen Rechts. Die Organe des RPV sind Verbandsversammlung (besetzt mit 52 Verbandsvertretern aus den Gebietskörperschaften) und Verbandsvorstand (besetzt mit 10 Mitgliedern, davon geborenen Mitglieder: Landräte Ludwigslust, Parchim, Nordwestmecklenburg, OB Schwerin, Bürgermeisterin Wismar). Verbandsvorsitzender ist Herr Christiansen (Landrat Landkreis Ludwigslust). Ein Regionalbeirat wurde nicht gebildet. Das Amt für Raumordnung und Landesplanung ist die Geschäftsstelle des RPV und nimmt als untere Landesplanungsbehörde nach dessen Weisung die Erfüllung seiner Aufgaben wahr. Für die fachliche Begleitung des Vorstandes und zur Unterstützung der Geschäftsstelle wurde eine Arbeitsgruppe Regionalplanung gebildet, in die für jedes Verbandsmitglied je 2 Vertreter aus der fachlich zuständigen Verwaltung berufen wurden. Die Arbeitsgruppe kommt einmal im Monat zusammen. Für einzelne Themen wie regionales Radwegenetz oder das Achsenkonzept Westmecklenburg wurden zeitweilige Arbeitsgruppen gebildet.
Kernaufgaben: 1. Sicherung, Ordnung, Entwicklung des Raumes (Aufstellung und Fortschreibung des Regionalen Raumordnungsprogramms, Stellungnahmen zu raumbedeutsamen Planungen und Maßnahmen, Konzepte zur Sicherung der räumlichen Ordnung), 2. Konfliktmanagement, 3. Raumbewertung, Bevölkerungsprognosen, 4. Erarbeitung eigenständiger, regional bedeutsamer Fachkonzepte, 5. grenzüberschreitende Zusammenarbeit an EU-Förderprogrammen, 6. Verbandsaufgaben (Geschäftsführung, Organisation der Verbandsarbeit), 7. Mitwirkung an landesplanerischen Aufgaben (Raumordnungsverfahren, Raumordnungskataster)
Entwicklungsaufgaben: Hinwirken auf die Verwirklichung der Ziele des RROP nach Landesplanungsgesetz Mecklenburg-Vorpommern § 12 (4) u.a. durch Regionale Entwicklungskonzepte, Regionalkonferenzen, Regionalforen, Städtenetze
Personelle Besetzung der Geschäftsstelle: 13 Mitarbeiter/innen davon in Dezernat I (Landesplanung, Raumordnung) 4 Mitarbeiter/innen, in Dezernat II (Regionalplanung, Verbandsaufgaben) 4 Mitarbeiter/innen zzgl. Amtsleiterin und weitere 4 Mitarbeiterinnen für Sekretariat, Verwaltung, ROK, Projektarbeit, Amtsleiterin: Frau Dr. Hoffmann
Finanzierung: Haushaltsmittel des Landes, Umlagen der Gebietskörperschaften (aktuell ca. 100.000 €, ist für den Eigenanteil der Förderung Regionalmanagement verdoppelt worden), weitere eingeworbene Fördermittel wie z.B. GA-Förderung Regionalmanagement
Adresse: Reg. Planungsverband Westmecklenburg, Pampower Chaussee 66-68, 19061 Schwerin, www.westmecklenburg-schwerin.de (Regionaler Planungsverband) www.mv-regierung.de/afri/main_west.htm (Amt für Raumordnung und Landesplanung)

Regionalmanagement des Regionalen Planungsverbands
Räumlicher Bezug: Planungsregion Westmecklenburg
Rechtsform: Projekt des Regionalen Planungsverbandes, Stelle des Regionalmanagers (Sitz Amt für Raumordnung und Landesplanung)
<p>Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategie- und Projektentwicklung • Betreuung, operative Umsetzung und Moderation der Umsetzung regional bedeutsamer Projekte aus dem Regionalen Entwicklungskonzept Achse des Regionalen Planungsverbandes Westmecklenburg sowie aus vorhandenen teilregionalen Entwicklungskonzepten und Entwicklungsinitiativen • Projektvernetzung durch regionale Projektbörse, Projektinitiativen, Werkstattgespräche, regionale Konferenzen usw. • Netzwerkmanagement • Öffentlichkeitsarbeit
<p>Personelle Besetzung:</p> <p>1 Stelle, Herr Dr. Köhn, seit 1. April 2002 auf 3 Jahre voraussichtlich 1 Stelle Assistenz</p>
<p>Finanzierung:</p> <p>Förderung aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur, Laufzeit 3 Jahre, Zuwendungsempfänger Regionaler Planungsverband Westmecklenburg</p> <p>Gesamtbudget aus Förderung einschließlich Eigenanteil von 20%: 613.550,24 € (je 50% des Budgets werden für Regionalmanagement und Verein Regionalmarketing eingesetzt)</p> <p>→ Gesamtbudget Regionalmanagement auf drei Jahre 306.775,12 €, davon 50% Personalkosten einschließlich Erstausrüstung, Sachmittel und Qualifikation und 50% für Projekte und Investitionsvorbereitung</p> <p>→ Aufteilung Gesamtbudget Regionalmanagement in drei ungefähr gleich große Jahresbudgets</p> <p>→ Jahresbudget Regionalmanagement 2002: 91.296,91 € (Personalkosten 42.786,91 €, Erstausrüstung 20.000 €, Sachmittel und Qualifikation 7.510 €, Projektmittel 21.000 €) (vgl. RM WM 2002)</p> <p>→ Jahresbudget Regionalmanagement 2003: 89.312,04 € (Personalkosten 70.226,94 €, Projektmittel 10.528,16 €) (vgl. RM WM 2003)</p>
<p>Adresse:</p> <p>Dr. Köhn, Reg. Planungsverband Westmecklenburg, Pampower Chaussee 66-68, 19061 Schwerin über www.westmecklenburg-schwerin.de</p>

Verein Regionalmarketing Mecklenburg-Schwerin e.V.
Räumlicher Bezug: Planungsregion Westmecklenburg
Rechtsform und Gremien: Das Regionalmarketing der Region ist in einem Verein organisiert, der seit 1999 besteht. Der Verein hat mit Stand Juni 2003 63 Mitglieder, zu denen die drei Landkreise und die zwei kreisfreien Städte der Region, das Amt für Raumordnung und Landesplanung, der Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin e.V., die IHK zu Schwerin, der Unternehmerverband Mecklenburg-Schwerin e.V., die Fachhochschule Wismar, die Sparkassen der Region, die Nord LB sowie Unternehmen und weitere Einzelpersonen zählen. Gremien des Vereins sind der Vorstand, ein Beirat und die Mitgliedsversammlung. Vorstandsvorsitzender ist Herr Christiansen (Landrat Landkreis Ludwigslust). Dem Vorstand gehören 6 Mitglieder an. Der Beirat ist mit 11 Mitgliedern besetzt. Bis auf die Stadt Wismar sind die Landkreise und kreisfreien Städte in den Gremien des Regionalmarketingvereins vertreten. Unter dem Dach des Marketingvereins haben sich drei Arbeitskreise gebildet (Wirtschaft, Marketing, Tourismus), in denen öffentliche und private Akteure zusammenarbeiten.
Aufgaben: 1. Entwicklung und Darstellung von Standortgunst und Potenzialen der Region durch Binnen- und Außenmarketing, 2. Regionale Standortwerbung (Internet, Messe, Print usw.) zur Verbesserung des Marktzugangs, 3. Abstimmung, Darstellung der Standortfaktoren (Abgaben, Steuersätze, Fördermöglichkeiten) zur Verbesserung der Umfeldbedingungen, 4. Verbesserung des Produkts Region durch Produktentwicklung in den Bereichen Wirtschaft, Landwirtschaft, Tourismus, Bildung, Kunst und Kultur, 5. Imagekampagnen, 6. Erarbeitung von regionalen Fachkonzepten (Verkehrskonzepte, Theaterkonzept), 7. Unternehmensvernetzung, Innovationsförderung
Personelle Besetzung: 3 Mitarbeiter/innen - 1 Geschäftsführer: Herr Reichhelm, ab 1. Juli 2003 Nachfolge Herr Baxmann (Kreissparkasse Ludwigslust) in ehrenamtlicher Tätigkeit 1 Marketingassistentin 0,75, 1 Mitarbeiterin Sekretariat und Verwaltung 0,5
Finanzierung: Finanzierung der Personalkosten über die Mitgliedsbeiträge des Vereins (ca. 30.000 € jährlich) Projektförderung aus Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur, Laufzeit 3 Jahre, Zuwendungsempfänger Regionaler Planungsverband Westmecklenburg, Gesamtbudget aus Förderung einschließlich Eigenanteil von 20%: 613.550,24 € (Jeweils 50% des Budgets werden für Regionalmanagement und Verein Regionalmarketing eingesetzt) → Gesamtbudget Regionalmarketing auf drei Jahre 306.775,12 € → verteilt auf 4 Projekte: Virtueller Marktplatz, Tourismusverbund, Partnerschaft unternehmen, Standortwerbung, Jahresbudget Regionalmarketing 2002 für die 4 Projekte: 57.700 € Jahresbudget Regionalmarketing 2003 für die 4 Projekte: 104.578 € (vgl. RM WM 2002, 2003)
Adresse: Regionalmarketing Mecklenburg-Schwerin, Graf-Schack-Allee 11, 19053 Schwerin, www.meck-sn.de

Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin e.V.
Räumlicher Bezug: Verbandsgebiet laut Satzung Westmecklenburg
Rechtsform und Gremien: Der Tourismusverband ist als gemeinnütziger Verein organisiert und besteht seit 1991. Er hat aktuell 67 Mitglieder, zu denen die Landkreise Nordwestmecklenburg, Ludwigslust und Parchim sowie die Landeshauptstadt Schwerin zählen. Des weiteren sind einzelne Ämter, amtsfreie Städte, die Großschutzgebiete der Region sowie touristische Anbieter vertreten. Gremien des Vereins sind der Vorstand, ein Beirat und die Mitgliederversammlung. Vorstandsvorsitzender ist Herr Christiansen (Landrat Landkreis Ludwigslust). Im Vorstand sind 12 Mitglieder vertreten, darunter auch Vertreter der Landkreise Nordwestmecklenburg, Parchim sowie der Landeshauptstadt Schwerin. Der Beirat ist mit 10 regionalen Akteuren besetzt. Zur Erledigung der laufenden Aufgaben bedient sich der Tourismusverband einer Geschäftsstelle. Die Geschäftsführerin leitet den Arbeitskreis Tourismus beim Verein Regionalmarketing und ist so in die Umsetzung des Projekts Tourismusverbund eingebunden.
Aufgaben: 1. Förderung von Maßnahmen zur Entwicklung der Naherholung u. des Fremdenverkehrs, 2. Zusammenarbeit mit allen am Fremdenverkehr interessierten Akteuren, 3. überörtliche Fremdenverkehrsentwicklung, 4. Festlegung gemeinsamer Richtlinien für die Tourismusarbeit, 5. Erfahrungsaustausch, Informationen unter den Mitgliedern, 6. Beratung, Schulung der Mitglieder und im Tourismus Tätiger, 7. Beratung bei Entscheidungen über die regionale Infrastruktur, 8. Aufklärung der Bevölkerung über die Erfordernisse und die Bedeutung des Fremdenverkehrs
Personelle Besetzung: Neben der Geschäftsführerin ist die Geschäftsstelle mit zwei weiteren festen Stellen besetzt. Hinzu kommen derzeit 2 SAM-Stellen, die ursprünglich für eine Informations- und Anlaufstelle im Snow-Fun-Park vorgesehen waren. Ab September 2003 verstärkt ein Auszubildender das Team der Geschäftsstelle. Geschäftsführerin: Frau Ohlhöft
Finanzierung: über Mitgliedsbeiträge (Aufkommen jährlich ca. 150.000 €), Finanzierung Personalkosten fast ausschließlich aus den Mitgliedsbeiträgen, projektbezogene Förderung von jährlich maximal 20.000 € (Antrag über den Landestourismusverband, Fördermittelgeber Wirtschaftsministerium M-V), Einnahmen über den vom Verband herausgegebenen Urlaubskatalog (Eintragungen der Anbieter) und Verkauf von Publikationen (Umsatz auf Grundlage Urlaubskatalog ca. 60.000 €.)
Adresse: Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin e.V., Alexandrinenplatz 7, 19288 Ludwigslust www.mecklenburg-schwerin.de
Verband Mecklenburgischer Ostseebäder e.V.: In der Region ist auch der Verband Mecklenburgischer Ostseebäder e.V. aktiv, dessen Verbandsgebiet sich entlang der Ostseeküste von Lübeck bis Ribnitz-Damgarten erstreckt und den nördlichen Teil des Landkreises Nordwestmecklenburg und die Hansestadt Wismar einschließt. Der Landkreis Nordwestmecklenburg und die Hansestadt Wismar sind Mitglied in diesem Verband.

Wirtschaftsförderungsgesellschaft Nordwestmecklenburg mbH
Räumlicher Bezug: Landkreis Nordwestmecklenburg
Rechtsform: Gesellschaft mit beschränkter Haftung Gesellschafter: Landkreis Nordwestmecklenburg 51%, Sparkasse Mecklenburg-Nordwest 44%, Aufbaugesellschaft Nord mbH Lübeck 5%
Aufgaben: Baureifmachung von Gewerbeflächen und deren Vermarktung im eigenen Namen und auf eigene Rechnung
Personelle Besetzung: Die Wirtschaftsförderungsgesellschaft ist mit einer Stelle (Herr Müller) besetzt. Die Stelle des Geschäftsführers wurde ausgeschrieben (Stand März 2003). Perspektivisch ist eine Ausweitung des Personalbestandes auf 3 bis 4 Mitarbeiter/innen angedacht. Die Verbindungen zum Planungsamt des Landkreises sollen ausgeweitet werden.
Finanzierung: Stammkapital, Haushaltsmittel des Landkreises, Erlöse aus der Entwicklung von Gewerbeflächen
Adresse: Wirtschaftsförderungsgesellschaft Nordwestmecklenburg mbH, Verwaltungsgebäude am Bahnhof, 23931 Grevesmühlen, www.wfg-nordwestmecklenburg.de

Regionalentwicklung im Planungsamt des Landkreises Nordwestmecklenburg
Räumlicher Bezug: Landkreis Nordwestmecklenburg
Rechtsform: Sachgebiet innerhalb des Planungsamtes des Landkreises
Aufgaben im Bereich Regionalentwicklung: Betreuung der Programmumsetzung Leader+, Regionen aktiv, Interreg, Equal Management für Beteiligungen des Landkreises
Personelle Besetzung: 1 Stelle für Regionalentwicklung, 1 Stelle Tourismusförderung Darüber hinaus bestehen beim Landkreis 2 feste Stellen für Agenda-Koordinatoren, welche die Ansätze des Forschungsprojekts „Integrierte Umweltberatung und ökologische Zielsetzungen im Landkreis“ des Deutschen Landkreistages fortführen.
Finanzierung: Haushaltsmittel des Landkreises
Adresse: Landkreis Nordwestmecklenburg, Bahnstraße 79, 23931 Grevesmühlen, www.nordwestmecklenburg.de

Amt für Wirtschaft und Tourismus Hansestadt Wismar
Räumlicher Bezug: Stadt Wismar
Rechtsform: Amt für Wirtschaft und Tourismus (im Dezernat I der Stadtverwaltung)
Aufgaben: 1. Investorenanwerbung und Betreuung, 2. Fördermittelberatung, 3. Fördermittelabwicklung vom Antrag bis zur Abrechnung, 4. Bestandspflege, 5. Arbeitsförderung, 6. Konzeptionen (z.B. Leerstandskonzeption), 7. Standortmarketing (jetzt in ein eigenes Marketingamt verschoben)
Personelle Besetzung: Das Amt gliedert sich in drei Abteilungen: Abteilung Wirtschafts- und Arbeitsförderung (Leiter Herr Hänsch + 3 Mitarbeiter/innen), Abteilung Liegenschaften (Leiter Herr Fislage + 3 Mitarbeiter/innen), Abteilung Tourismus (Leiter Herr Nielsen + 4 Mitarbeiter/innen)
Finanzierung: Haushaltsmittel der Stadt, nur Personalkosten
Adresse: Hansestadt Wismar, Amt für Wirtschaft und Tourismus, Hinter dem Rathaus 6, 23966 Wismar www.wismar.de

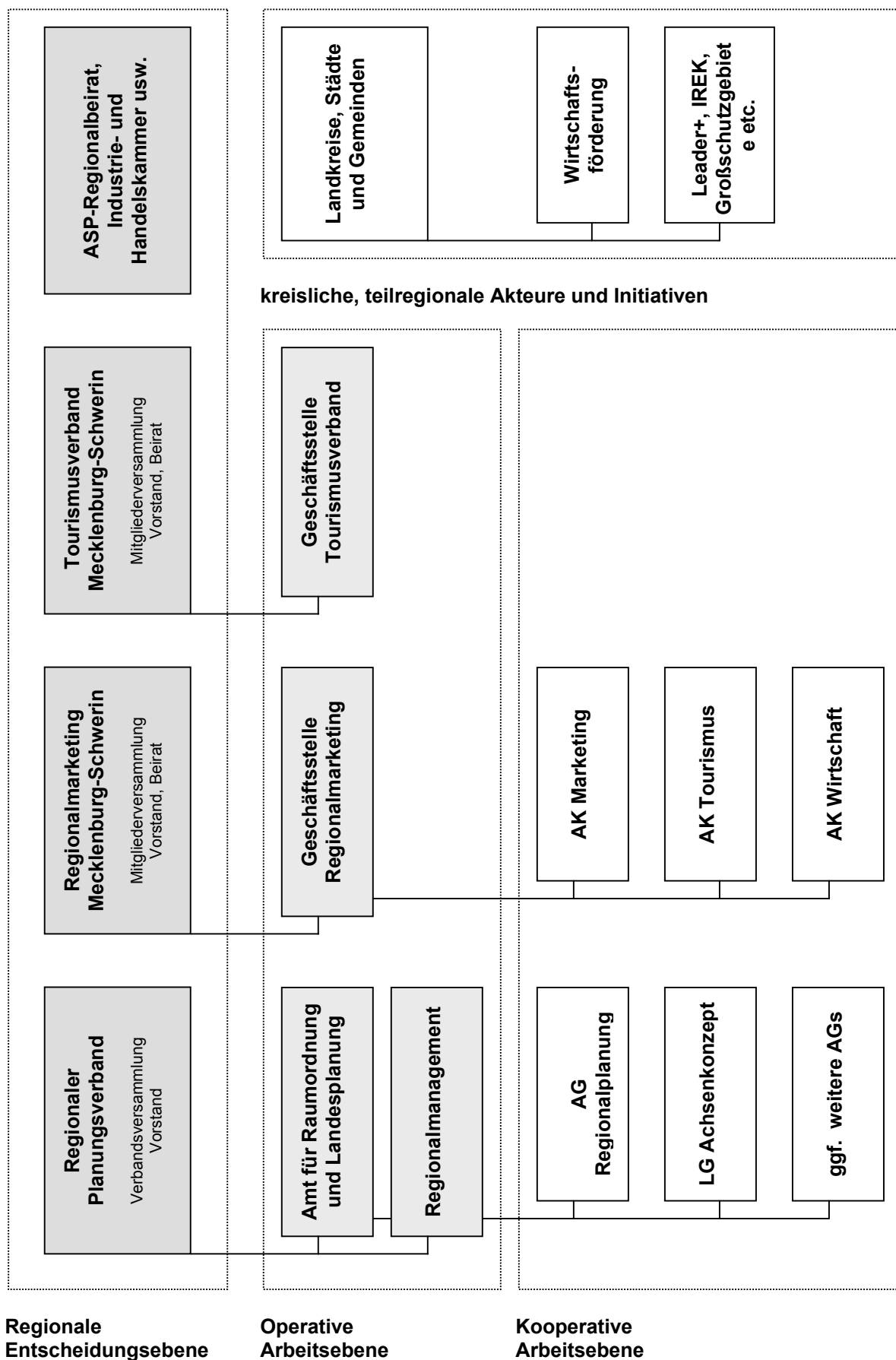
Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Wismar
Räumlicher Bezug: Stadt Wismar
Rechtsform: Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Aufgaben: 1. Förderung und Verbesserung der Wirtschaftsstruktur, 2. Standort- und Imagewerbung, 3. Anlaufstelle der Wirtschaft, Schnittstelle zwischen Unternehmen, Kommune, Behörden, Kreditinstituten, Landesdienststellen, 4. Information über wirtschaftliche Rahmenbedingungen, Strukturdaten, Standortbedingungen, für Neuansiedlung oder Erweiterung, Vermittlung von Standortangeboten, 5. Existenzgründerberatung, Fördermittelberatung, 6. Betreuung bei planungs- und baurechtlichen Fragen, 7. Erwerb, Erschließung und Veräußerung von Grundstücken
Personelle Besetzung: nicht bekannt, Leiter Herr Holthoff
Finanzierung: nicht bekannt
Adresse: Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH, Hinter dem Rathaus 19, 23966 Wismar

Stabsstelle für kommunale Wirtschaftsförderung und Tourismus Landeshauptstadt Schwerin
Räumlicher Bezug: Stadt Schwerin
Rechtsform: Stabsstelle im Dezernat I Hauptverwaltung
Aufgaben: 1. Bestandspflege, 2. Flächenmanagement, 3. Projektarbeit, 4. Betreuung internationaler Gemeinschaftsprojekte, 5. Betreuung von Ansiedlungsprojekten, 6. konzeptionelle Arbeit (Wirtschaft und Tourismus), 7. Investorenanwerbung verbunden mit Standortmarketing, 8. Tourismusangelegenheiten / Tourismusförderung, 9. Aufgaben der Beteiligungsverwaltung, 10. Zusammenarbeit mit Institutionen und Verbänden
Personelle Besetzung: 7 Mitarbeiter/innen: 1 Leiter der Stabsstelle (Herr Dr. Reinkober), 1 Sachbearbeiter Tourismus und Stadtmarketing, 1 Sachbearbeiter projektorientierte Wirtschaftsförderung, 1 Sachbearbeiter Projektentwicklung, -koordination, 2 Sachbearbeiter bestandsorientierte Wirtschaftsförderung, 1 Mitarbeiter Haushalt und Organisation
Finanzierung: Personal- und Sachkosten über Haushaltsmittel der Landeshauptstadt Schwerin, Projektmittel teilweise aus Haushalt der Landeshauptstadt Schwerin, teilweise aus Fördermitteln des Landes
Adresse: Landeshauptstadt Schwerin, Stabsstelle für kommunale Wirtschaftsförderung Tourismus, Am Packhof 2-6, 19053 Schwerin, www.schwerin.de

Wirtschaftsförderungsgesellschaft Landkreis Ludwigslust mbH
Räumlicher Bezug: Landkreis Ludwigslust
Rechtsform: GmbH, Gesellschafter: Landkreis Ludwigslust (100%)
Aufgaben: 1. Wirtschafts- und Gewerbeansiedlung, 2. Beratung zu Standortbedingungen und Förder- und Finanzierungsmöglichkeiten, 3. Projektbetreuung u. anschließende Folgeberatung, 4. Beratung zur Ansiedlung von Tourismusunternehmen, 5. Beratung zur Vermarktung von Liegenschaften des Landkreises der Kreisstädte und Gemeinden, 6. Verwaltung und Vermarktung kreislich genutzter Immobilien, keine Entwicklung eigener Gewerbeflächen
Personelle Besetzung: Der Stellenplan sieht eine Besetzung mit sechs Mitarbeiter/innen vor. Derzeit sind neben dem Geschäftsführer Herr Sieg, zwei Mitarbeiter (1 MA für Wirtschaftsförderung, 1 MA für Immobilien) sowie eine Sekretärin beschäftigt.
Finanzierung: Personalkosten ca. 200.000 € im Jahr Provisionen bei erfolgreicher Unternehmensansiedlung auf Basis von Geschäftsbesorgungsverträgen
Adresse: Wirtschaftsförderungsgesellschaft Landkreis Ludwigslust mbH, Lindenstraße 30, 19288 Ludwigslust, www.wflg.de

Stabsstelle Regionalentwicklung Landkreis Parchim
Räumlicher Bezug: Landkreis Parchim
Rechtsform: Stabsstelle
Aufgaben: siehe Zuordnung zu den einzelnen Mitarbeiter/innen
Personelle Besetzung: 9 Mitarbeiter/innen 1 MA Haushalt und finanzielle Abwicklung EU-Programme 1 MA Statistik Landkreis 1 MA Verkehrs- und Erschließungsplanung 1 MA Kreisplanung (Bauleitplanung, Betreuung EQUAL und Einstellungsförderprogramm) 1 MA Kreisentwicklung und Regionalplanung 1 MA Tourismus und Standortförderung 1 MA Wirtschaftsförderung und Regionalentwicklung (Geschäftsstelle Leader+, Bestandspflege, Fördermittelberatung, internationale Kontakte) 1 MA Vorzimmer, Sekretariat 1 Leiterin der Stabsstelle (Frau Rohr)
Finanzierung: Haushaltsmittel des Landkreise Für die Regionalentwicklung stehen 80.000 € zur Verfügung, über deren Verwendung ein Beirat entscheidet (Besetzung des Beirats: Sparkasse, Unternehmerverband, Leiterin der Stabsstelle, Vertreter einer ansässigen Agentur, Vorsitz Kreistagspräsidentin). In 2003 sollen die Mittel insbesondere für eine Standortoffensive und die Akquisition neuer Investoren eingesetzt werden.
Adresse: Landkreis Parchim, Putlitzer Straße 25, 19370 Parchim, www.parchim-landkreis.de

Abbildung 4: Gesamtstruktur Regionalentwicklung Westmecklenburg - Organigramm



3.3.2 Gesamtübersicht

Das Feld der Akteure, die durch ihre Aktivitäten Einfluss auf die Regionalentwicklung Westmecklenburgs haben, besteht aus:

1. Institutionen und Netzwerken, die auf der gesamtheregionalen Ebene agieren,
2. den Landkreisen und kreisfreien Städten, die sowohl im Rahmen ihrer Gebietskörperschaft als auch kooperativ auf gesamtheregionaler Ebene arbeiten und
3. einer großen Zahl teilregionaler Entwicklungsansätze mit unterschiedlichsten Bezugsräumen (Großschutzgebiete, Regionale Entwicklungskonzepte, Leader-Aktionsgruppen etc.).

Die Institutionen und Netzwerke verfügen sowohl über eine Entscheidungsstruktur als auch über eine operative Einheit, die als Geschäfts- oder Koordinierungsstelle die Aufgaben der Regionalentwicklung wahrnimmt. Aufgaben- und projektbezogen werden ergänzend lose Strukturen wie Arbeitsgruppen gebildet.

3.3.2.1 Räumlicher Bezug

Die gesamtheregionalen Vereinen und Verbände beziehen sich alle auf die Ebene der Planungsregion Westmecklenburg. Eine Ausnahme ist dabei die Situation im Tourismus. Hier bestehen mit dem Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin und dem Verband Mecklenburgischer Ostseebäder e.V. zwei Akteure.

Die Region Westmecklenburg weist im Vergleich zu den anderen Planungsregionen die meisten **Deckungsgleichheiten mit wichtigen Behörden und Kammern** auf (Arbeitsamt, Versorgungsamt, Industrie- und Handelskammer). Ähnlich wie in anderen Regionen wird sie jedoch in manchen Feldern vom Zuständigkeitsbereich mehrerer Ämter überdeckt (Staatliche Ämter für Natur und Umwelt, Ämter für Landwirtschaft) oder der Zuständigkeitsbereich reicht über die Region hinaus (Straßenbauamt, Handwerkskammer).

Der räumliche Umgriff teilräumlicher Initiativen reicht von der Größe einzelner Amtsbereiche mit gerade einmal 200 km² und ca. 6.500 Einwohnern bis hin zum Geltungsbereich des Achsenkonzepts, das große Teile der Gesamtheregion einschließt.

3.3.2.2 Regionale Entscheidungsebene

Entscheidungen zur regionalen Entwicklung Westmecklenburgs werden in mehreren nebeneinander stehenden Entscheidungsstrukturen mit unterschiedlicher Besetzung getroffen (siehe Organigramm). Die Landkreise und kreisfreien Städte sind bis auf die Stadt Wismar in die Entscheidungsstrukturen der regionalen Verbände und Vereine (in Vorstand oder Beirat) mit Landrat, Oberbürgermeister/in oder Vertretern der Verwaltung eingebunden. Wismar ist bisher noch nicht im Beirat der Vereins Regionalmarketings vertreten und ist nicht Mitglied im Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin und somit auch nicht seiner Entscheidungsstrukturen.

Innerhalb der drei regionalen Verbände und Vereine ist Herr Christiansen (Landrat Ludwigslust) jeweils Vorsitzender. **Der Vorsitz der gesamtregionalen Institutionen liegt somit in einer Hand**, was eine Integration ihrer Strategien und Aktivitäten hin auf eine gemeinsame Entwicklungsrichtung erleichtern sollte.

Je nach Aufgabe und Zielstellung der regionalen Institution wird der Kreis der Landkreise und kreisfreien Städten in den Entscheidungsstrukturen um weitere Akteure ergänzt: beim Regionalen Planungsverband um Vertreter der Planungs-, Kreisentwicklungsämter o.ä., beim Verein Regionalmarketing um Vertreter der Wirtschaftsverbände und Kammern sowie private Unternehmen, beim Tourismusverband um Vertreter von Gemeinden, Ämtern und touristischen Anbietern. Das **Kreis der in die Entscheidungsstrukturen eingebundenen organisierten Interessenvertreter** (Vereine, Verbände, Kammern) ist **verhältnismäßig klein**. Es zählen dazu: die Industrie- und Handelskammer zu Schwerin, die Handwerkskammer Schwerin, der Unternehmerverband Norddeutschland Mecklenburg-Schwerin e.V., der Förderverein Biosphäre Schaalsee e.V. sowie der BATZ e.V.

Ein besonderes Merkmal sowohl der Entscheidungsstrukturen als auch der Mitgliederstrukturen generell ist die **Einbindung von Unternehmen des Bank- und Kreditwesens**. Im Verein Regionalmarketing und im Tourismusverband sind vertreten: die Kreissparkasse Ludwigslust, die Sparkasse Parchim-Lübz, die Sparkasse Mecklenburg-Nordwest, die Sparkasse Schwerin, die Nord LB sowie die Deutsche Kreditbank AG.

	Regionaler Planungsverband	Verein Regionalmarketing	Tourismusverband
LK Ludwigslust	Vorsitz im Vorstand	Vorsitz im Vorstand	Vorsitz im Vorstand
LK Parchim	Mitglied im Vorstand	Mitglied im Vorstand	Mitglied im Vorstand
LK Nordwestmecklenburg	Mitglied im Vorstand	Mitglied im Beirat	Mitglied im Vorstand
Stadt Schwerin	Mitglied im Vorstand	Mitglied im Beirat	Mitglied im Vorstand
Hansestadt Wismar	Mitglied im Vorstand		

Abbildung 5: Einbindung der Landkreise und kreisfreien Städte in Entscheidungsstrukturen regionaler Verbände

Neben den Entscheidungsstrukturen der regionalen Institutionen bestehen weitere wie der **ASP-Regionalbeirat**. Auch diese Struktur hat mit ihren Entscheidungen Einfluss auf die regionale Entwicklung (durch Votierung der ASP-Mittel, Initiierung von Wettbewerben usw.) und verfügt über finanzielle Ressourcen in nicht unerheblichem Umfang. Auch in diese Struktur sind wiederum jeder Landkreis sowie die kreisfreien Städte eingebunden. Hinzu kommen Vertreter/innen des Deutschen Gewerkschaftsbundes, der Vereinigung der Unternehmensverbände, des Planungsverbandes, des Städte- und Gemeindetages, der Arbeitsverwaltung, des Erwerbslosenbeirates, des Landesfrauenrates, der kommunalen Gleichstellungsbeauftragten sowie als Mitglieder ohne Stimmrecht Vertreter/innen des Ministeriums für Arbeit, Bau und Landsentwicklung, der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer sowie der Liga der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege.

3.3.2.3 Regionale Arbeitsebene

Die regionale Arbeitsebene besteht aus den Geschäftsstellen des Regionalen Planungsverbandes, des Vereins Regionalmarketing sowie des Tourismusverbandes (operative Arbeitsebene) sowie aus losen Netzwerken wie Arbeitsgruppen und Arbeitskreisen, die von diesen Institutionen zur Wahrnehmung einzelner Aufgaben gebildet wurden (kooperative Arbeitsebene).

Die personelle Besetzung der operativen Einheiten auf der regionalen Arbeitsebene ist sehr unterschiedlich. Das Amt für Raumordnung und Landesplanung verfügt mit 13 Mitarbeiter/innen für die Wahrnehmung seiner Aufgaben über eine gute personelle Besetzung. **Der Bereich des Regionalmanagements und Regionalmarketings** hingegen ist mit der vollen Stelle des Regionalmanagers und den beiden Teilzeitstellen des Vereins Regionalmarketing (0,75 und 0,5) zuzüglich ehrenamtlichem Geschäftsführer vergleichsweise **schwach besetzt**. Selbst wenn man die drei festen Stellen des Tourismusverbandes für die Aufgabenerfüllung im Handlungsfeld Tourismus hinzunimmt, kann festgestellt werden, dass angesichts der Fülle der auf gesamtregionaler Ebene bestehenden Entwicklungsaufgaben die **personelle Besetzung nicht ausreichend** ist.

3.3.2.4 Aufgabenverteilung auf der gesamtregionalen Ebene

Die Verteilung von Aufgaben und Zuständigkeiten insbesondere auf der gesamtregionalen Ebene war in der Region immer wieder Anlass für Unstimmigkeiten. Im Mittelpunkt stand und steht dabei insbesondere das Verhältnis von Regionalem Planungsverband, Regionalmanagement und Verein Regionalmarketing. Die Aufgaben und Zuständigkeiten des Tourismusverbandes hingegen sind nicht Anlass für Diskussionen. Anhand einer Unterteilung in die Bereiche normatives, strategisches und operatives Management wird dargestellt, wie sich die Aufgaben zwischen diesen drei Akteuren aufteilen und wo dabei die „Konfliktfelder“ bzw. Überlagerungen bestehen.

Der Regionale Planungsverband ist auf Grundlage seines gesetzlichen Auftrags u.a. verantwortlich für die Aufstellung und Fortschreibung des Regionalen Raumordnungsprogramms, das als normatives Planzielwerk grundlegende Vorgaben für die Ordnung und Entwicklung der Region beinhaltet. Dieser formelle Bereich kann und wird nur durch den Regionalen Planungsverband wahrgenommen werden. Er ist somit unumstritten.

Zur Verwirklichung der Ziele der Raumordnung und Landesplanung ist der Regionale Planungsverband auf der Grundlage des § 12 (4) Landesplanungsgesetz Mecklenburg-Vorpommern dazu aufgefordert, zum Beispiel Regionale Entwicklungskonzepte zu initiieren, die als informelles Instrument eines strategischen Managements zu verstehen sind. Neben diesen Konzepten werden durch den Planungsverband weitere regionale Fachkonzeptionen (Radwegkonzept, Verkehrskonzept usw.) erarbeitet, die das Regionale Raumordnungsprogramm untersetzen bzw. auf seine Verwirklichung hinwirken.

Zur Umsetzung der strategischen Konzeptionen hat sich der Regionale Planungsverband mit der Stelle eines Regionalmanagers eine operative Einheit geschaffen, die durch Initiierung, Begleitung

und Umsetzung regionaler Projekte sowie den Aufbau und die Pflege regionaler Netzwerke die Aufgaben des operativen Managements wahrnimmt. Im Interesse einer Verbindung von Planung und Umsetzung gibt es eine enge Verbindung von operativem und strategischen Management.

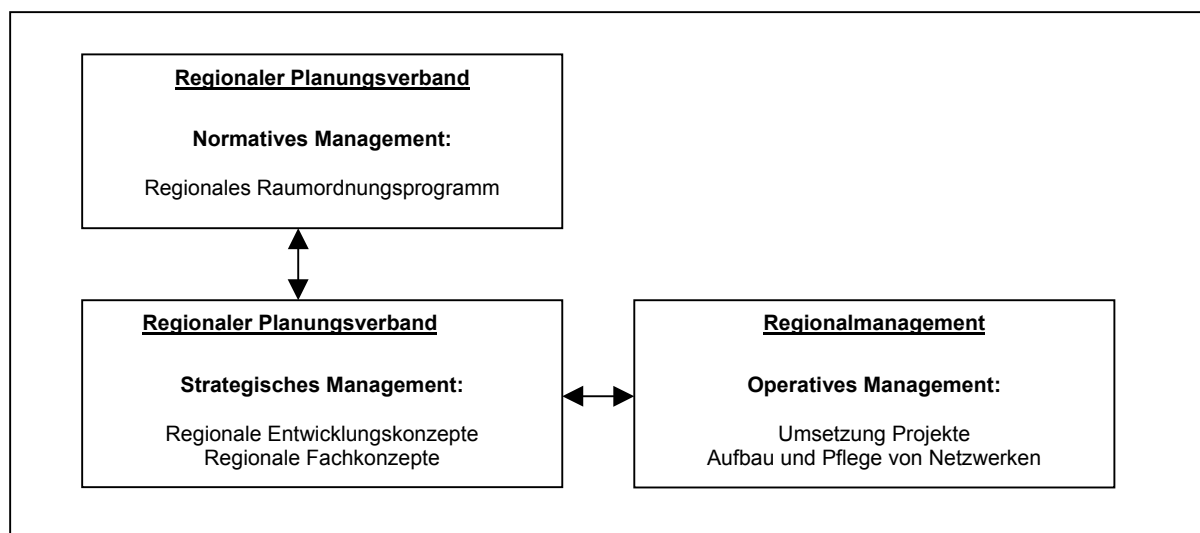


Abbildung 6: Aufgabenbereiche Regionaler Planungsverband / Regionalmanagement

Der Arbeit des Vereins Regionalmarketing liegt die Definition „Regionalmarketing ist Marktanalyse, Produktentwicklung und Werbung“ zugrunde. Sein Aufgabenspektrum lässt sich in zwei Bereich unterteilen, den Bereich der Werbung und den der Produktentwicklung, innerhalb derer jeweils strategisch und operativ agiert wird.

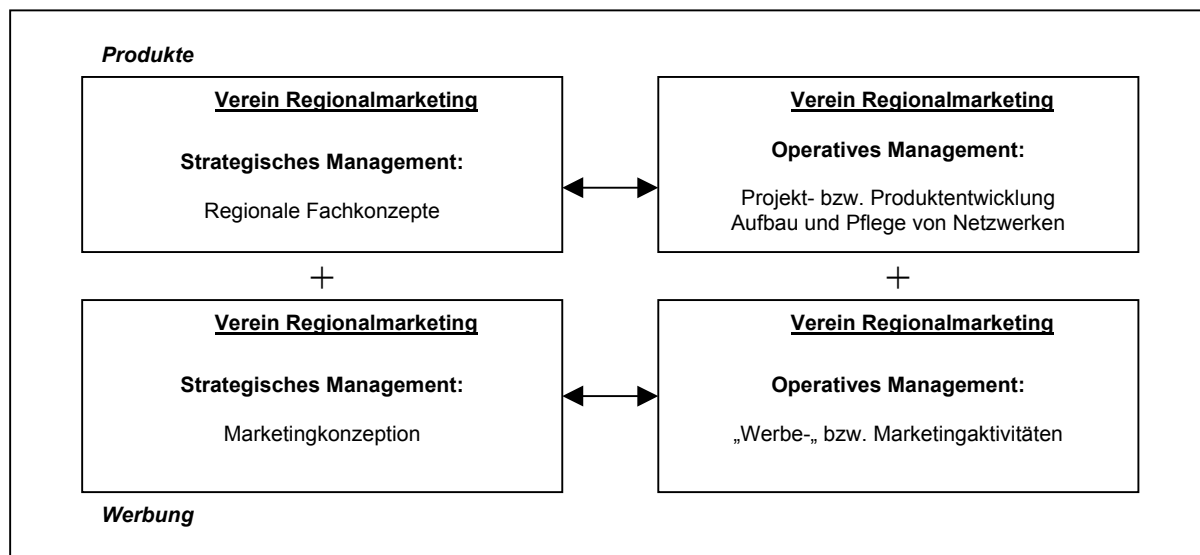


Abbildung 7: Aufgabenbereiche Verein Regionalmarketing

Dabei wird der Bereich, der die Werbung bzw. das Marketing im engeren Sinne umfasst, von anderen Akteuren wie dem Regionalen Planungsverband nicht bzw. kaum in Anspruch genommen. Die Konflikte werden bei Überlagerung der Aufgabenprofile der beiden bzw. drei Akteure deutlich.

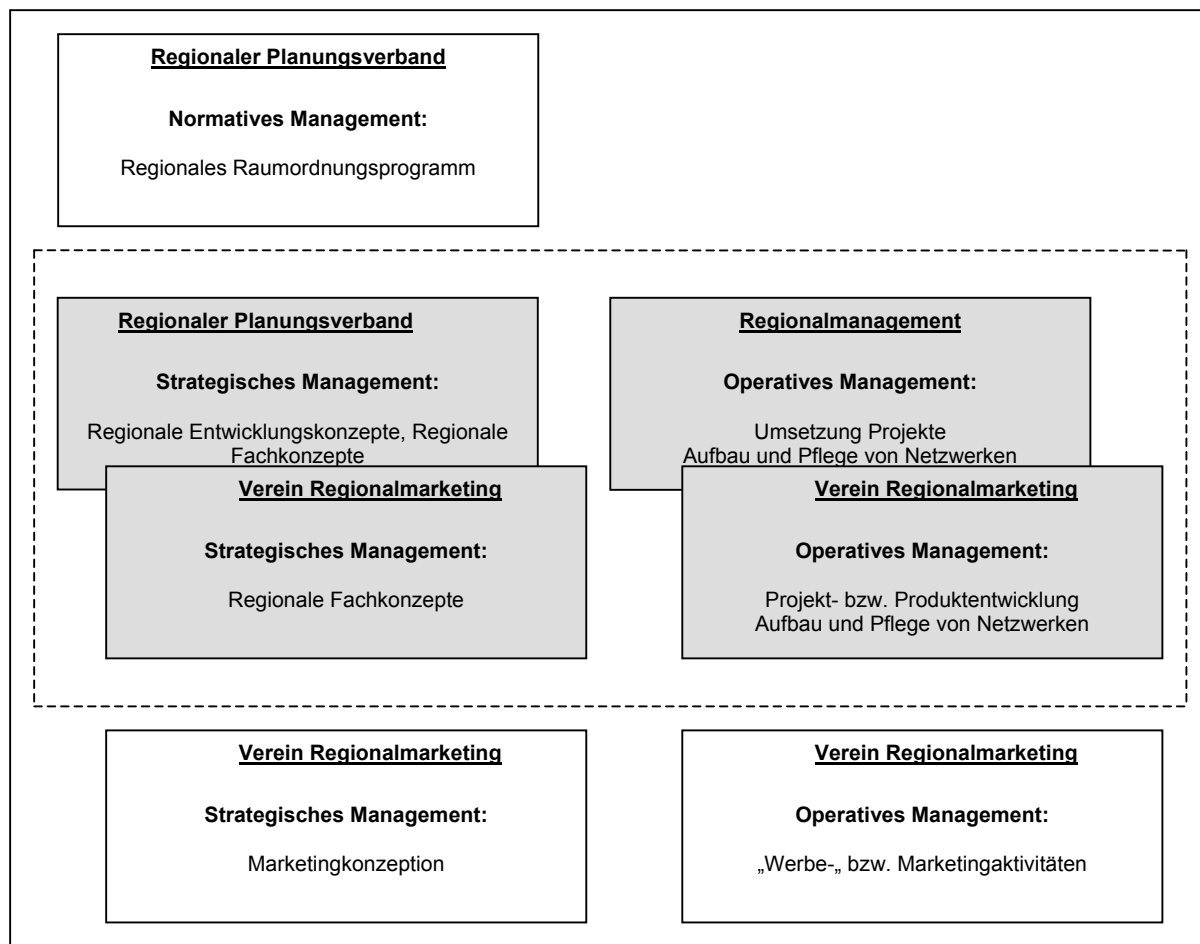


Abbildung 8: Überlagerung der Aufgabenbereiche Regionalplanung / Regionalmanagement und Verein Regionalmarketing

Sind die Bereiche des normativen Managements und des strategischen / operativen Managements im Feld Marketing klar zugeordnet, überlagert sich die Aufgabenwahrnehmung im mittleren Bereich. Beim strategischen Management handelt es sich hierbei in erster Linie um die Erarbeitung regionaler Fachkonzepte. Ein Beispiel hierfür ist die Erarbeitung von Verkehrskonzepten. Sowohl Planungsverband als auch Verein Regionalmarketing in Zusammenarbeit mit der IHK haben ein solches Konzept erarbeitet, was im Nachhinein für Unstimmigkeiten und Konflikte sorgte. Überlagerungen gibt es ebenfalls im Feld des operativen Managements mit den Aufgaben Projekt- bzw. Produktentwicklung sowie Aufbau und Pflege von Netzwerken. Bei den Projekten sind Konflikte in Bezug auf einzelne Aktivitäten bisher ausgeblieben, da sich die Aktivitäten des Regionalmarketings im wesentlichen auf die durch die GA-Mittel geförderten Projekte konzentrieren, die mit dem Planungsverband abgestimmt sind. Bei den Netzwerken hingegen sind sowohl Regionalmanagement als Regionalmarketing zur Umsetzung ihrer Ziele zum Teil auf gleiche Akteure angewiesen. Dazu zählt zum Beispiel die Gruppe der Wirtschaftsförderer, die als Partner und Multiplikator in den Landkreisen und kreisfreien Städten für gesamtregionale Ansätze benötigt werden. Der Regionalmanager hat bisher jedoch keinen Zugang zum Arbeitskreis Wirtschaft beim Verein Regionalmarketing. Einzelne Kontakte bestehen außerhalb dieses Gremiums.

3.3.2.5. Wirtschaftsförderung der Landkreise und kreisfreien Städte

Landkreise und kreisfreie Städte halten mindestens eine Einrichtung vor, die mit dem Aufgabenspektrum der Wirtschaftsförderung befasst ist. Zum Teil werden behördliche Wirtschaftsfördereinrichtungen um eine weitere in Form einer GmbH ergänzt. Im Landkreis Ludwigslust werden diese Aufgaben nur durch eine GmbH wahrgenommen. Innerhalb der Verwaltungen sind die Wirtschaftsförderungen sehr eng an Landrat oder Bürgermeister angebunden. Dies wird entweder durch die Einrichtung einer Stabsstelle bzw. durch Einordnung in das vom Oberbürgermeister zu verantwortende Dezernat erreicht. **Die Wirtschaftsförderung ist eines der zentralen Gestaltungsinstrumente in den Landkreisen und kreisfreien Städte.**

Die Wirtschaftsförderung wird in vielen Fällen mit Bereichen wie Planung/Liegenschaften sowie Tourismus verbunden. Einzelne Bereiche wie Verkauf im Tourismus, die Entwicklung und der Verkauf von Flächen sowie die Immobilienverwaltung werden gewinnorientiert betrieben.

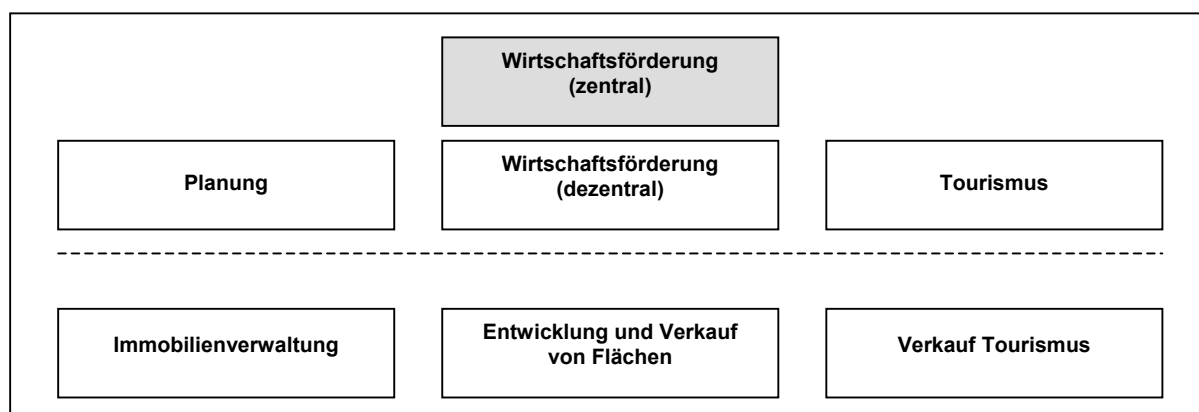


Abbildung 9: Aufgabenbereiche der Wirtschaftsförderungen

Die Wirtschaftsförderungen der Landkreise und kreisfreien Städte nehmen zum Teil **gleiche Aufgaben wie die gesamtregional aktiven Akteure** wahr. Dazu zählen insbesondere das Standortmarketing, das Anwerben von Investoren sowie der Aufbau von Unternehmensnetzwerken. Ausgehend von der These, dass insbesondere diese Aufgaben im gesamtregionalen Kontext mit größerer Wirksamkeit in Bezug auf die dabei anzusprechenden Adressaten und die damit verfolgten Ziele erfüllt werden können, ergeben sich weitere Potenziale für die Stärkung der gesamtregionalen Arbeitsebene. Wenn es ein klares Bekenntnis dazu gibt, dass die Region Westmecklenburg zukünftig der Standort sein soll, auf den alle Akteure ihre Aktivitäten in den Feldern Marketing, Investorenwerbung, Unternehmensvernetzung bündeln, ist die anteilige **Verschiebung personeller und finanzieller Ressourcen in Richtung einer gesamtregionalen Arbeitstruktur** die Konsequenz daraus. Gebildete Strukturen wie der Verein Regionalmarketing oder der Arbeitskreis Wirtschaft machen deutlich, dass es auch aus Sicht der Akteure Aufgaben gibt, die im regionalen Kontext besser zu lösen sind. In welchem Umfang, von den Wirtschaftsförderern zentralisierbare bzw. regionalisierbare Aufgaben im Verhältnis zum gesamten Arbeitsaufwand wahrgenommen werden, konnte im Rahmen dieser Untersuchung nicht im Detail ermittelt werden.

3.3.2.6 Finanzierung

Die Finanzierungssituation der einzelnen Akteure ist sehr unterschiedlich. Einrichtungen wie das Amt für Raumordnung und Landesplanung sowie die Wirtschaftsförderungen verfügen mit einer Finanzierung über Haushaltsmittel (und Umlagen der Mitglieder) über eine verlässliche finanzielle Basis. Durch den Einsatz dieser Mittel als Eigenanteil können weitere Fördermittel eingeworben werden. Einzelne Akteure verfügen neben der Finanzierung von Personal- und Sachkosten über weitere Mittel, die für Entwicklungsaufgaben eingesetzt werden können (z.B. der Topf für die Regionalentwicklung bei der Stabsstelle Regionalentwicklung Landkreis Parchim).

Für Akteure wie das Regionalmanagement und der Verein Regionalmarketing hingegen ist die dauerhafte finanzielle Absicherung noch nicht geklärt. Während der Verein Regionalmarketing derzeit in der Lage ist, sein Personal über die Mitgliedsbeiträge abzusichern (Gleiches gilt für den Tourismusverband.), ist die **Stelle des Regionalmanagers sowie die Projekte des Regionalmanagements und Regionalmarketings in vollem Umfang förderabhängig**. Bei der derzeitigen Situation würde ein Wegfallen bzw. Auslaufen der Förderung durch die Gemeinschaftsaufgabe auch die Existenz des Regionalmanagements und zu großen Teilen auch des Regionalmarketings in Frage stellen.

Die Landkreise und kreisfreien Städte sind in der Region an mehreren Verbänden, Vereinen und zum Teil auch GmbHs beteiligt. Damit verbindet sich in jedem Fall auch ein finanzielles Engagement. Es werden gezahlt: die (für den Eigenanteil GA-Förderung erhöhten) Umlagen für den Regionalen Planungsverband, Mitgliedsbeiträge beim Verein Regionalmarketing und bei den Tourismusverbänden (je nach Zugehörigkeit). Darüber hinaus wird die Arbeit von zum Teil jeweils zwei Wirtschaftsfördereinrichtungen finanziert (Personal- und Sachkosten, Projektmittel, Gesellschafteranteile). So werden **parallel Strukturen finanziell unterstützt, die zum Teil ähnliche oder gleiche Aufgaben wahrnehmen und sich dadurch gegenseitig schwächen** (Überlagerung der Aufgaben des Planungsverbandes und des Regionalmanagements mit denen des Regionalmarketings, Überlagerung zentralisierbarer Aufgaben der Wirtschaftsförderungen mit denen des Regionalmanagements und Regionalmarketings). Für die weitere Diskussion um neue Strukturen sollte dem Aspekt einer effizienteren Verwendung dieser Finanzmittel durch Bündelung auf schlagkräftigere Einheiten Beachtung geschenkt werden.

3.4 Information und Kommunikation

3.4.1 Information und Kommunikation innerhalb des Netzwerkes

Der Austausch und die Weitervermittlung von Informationen innerhalb der Region vollzieht sich in zum einen in den Gremien der einzelnen Institutionen, die in meist regelmäßigen Abständen zusammen kommen. Dazu zählen die Vorstände, die Arbeitsgruppen bzw. Arbeitskreise sowie Dienstberatungen innerhalb der Geschäftsstellen.

Verbindungen zwischen den einzelnen Akteuren im Sinne einer horizontalen Vernetzung werden durch gegenseitige Einbeziehung in Entscheidungsgremien und Arbeitstrukturen gewährleistet. Die

Arbeitskreise und Arbeitsgruppen sind insbesondere wichtig für die Vernetzung der Vertreter der Landkreise und kreisfreien Städte auf regionaler Ebene und die Einbeziehung weiterer Akteure wie Unternehmer, Kammern und Verbände. **Für die Gruppe der Akteure aus teilregionalen Ansätzen** (Großschutzgebiete, Leader-Gruppen, IREKs) besteht bisher **kein solcher Kooperationszusammenhang auf gesamtheregionaler Ebene**. Die Aufgabe einer Bündelung oder Koordination der einzelnen teilregionalen Ansätze und Akteure wird derzeit am ehesten vom Regionalmanager beim Regionalen Planungsverband aufgegriffen. Angesichts der darüber hinaus für den Regionalmanager bestehenden Aufgaben kann diese Aufgabe jedoch nur bedingt erfüllt werden. Über die Zusammenarbeit in den einzelnen Entscheidungsstrukturen hinaus hat sich für den Austausch der Landräte und Oberbürgermeister/in eine Runde etabliert, innerhalb der monatlich in diesem Kreis einzelne Fragen diskutiert werden. Dies ist ein Beleg dafür, dass ein gemeinsamer Wille zu regionalen Handeln und regionaler Politik gewachsen ist und die „Chemie“ zwischen den Akteuren auf dieser Ebene stimmt.

Generell kann festgestellt werden, dass angesichts der großen Zahl von Akteuren, Projekten, Konzepten und Netzwerken ein **verlässlicher und effizienter Informationsaustausch** kaum oder **nur mit Einschränkungen** gewährleistet werden kann. Eine gemeinsame Informationsplattform für die Regionalentwicklung fehlt.

3.4.2 Darstellung der Region nach innen und außen

Die Information zur Region wird derzeit über verschiedene Wege vermittelt. Dazu zählen zum Beispiel:

- die Herausgabe eigener Druckerzeugnisse (Mecklenburger Depesche, Regionalmagazin Deluxe),
- die Information über das Internet (Homepages der einzelnen Akteure, Projekt virtueller Marktplatz, regionaler Datenpool Tourismus),
- gemeinsame Messeauftritte (Re-Allocation Leipzig, Projektbörse Metropolregion Hamburg) sowie
- einzelne Projekte wie Standortwerbung, Partnerschaft unternehmen sowie der Ideenwettbewerb „Da bist du platt...“.

Die Darstellung der Region und die Information über die Region baut bis dato noch nicht auf eine gemeinsame Grundlage auf. Es fehlt sowohl eine gemeinsame Vision aller Akteure, die man nach innen (Identitätsbildung) als auch nach außen (Imagebildung) vermitteln könnte. Es fehlt eine gemeinsame Strategie, um in diesem Bereich mit einem klaren Profil und einem einheitlichen Erscheinungsbild in Erscheinung zu treten. Es ist sowohl innerhalb der Region als auch von außen nicht klar erkennbar, wer für die Entwicklung der Region Westmecklenburg zuständig und ansprechbar ist. So sieht sich der Investor im Bereich der Wirtschaftsförderung unterhalb der Ebene der Wirtschaftsförderung des Landes einer ganzen Reihe von Internetseiten und Ansprechpartnern gegenüber. Vorschläge aus der Machbarkeitsstudie „Partnerschaft unternehmen“ wie die **Entwicklung einer zentralen Anlaufstelle** greifen diese Defizite auf. (vgl. AG Partnerschaft unternehmen: 14) Strategien einer Bündelung auf gesamtheregionaler Ebene werden zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen müssen, um die Region schlagkräftig vermarkten zu können.

4. Bewertung der aktuellen Situation

4.1 Stärken im Feld Regionalentwicklung

- **vergleichsweise gute Ausgangsbedingungen**

Die Ausgangsbedingungen der Region Westmecklenburg sind im Vergleich zu den anderen Planungsregionen des Landes Mecklenburg-Vorpommern gut. Die Nähe zur Metropolregion Hamburg, die gute Erreichbarkeit der Region sowie die insbesondere in den Oberzentren Schwerin und Wismar sowie deren Umfeld gebündelten Potenziale im wirtschaftlichen Bereich sprechen dafür, dass Westmecklenburg im Vergleich zur Mecklenburgischen Seenplatte und zu Vorpommern Vorteile aufweisen kann. In den Gesprächen mit Akteuren der Region war festzustellen, dass ein Bewusstsein bezüglich dieser vergleichsweise guten Ausgangsbedingungen besteht.

- **große Zahl regional aktiver Akteure**

In der Region gibt es einen großen Kreis von Akteuren, die auf der gesamtreionalen Ebenen aktiv sind. Für Akteure wie Regionaler Planungsverband, Regionalmanager oder Regionalmarketingverein ist die Gesamtregion aufgrund ihres Selbstverständnisses und der ihnen zugeordneten Aufgaben Bezugsebene. Andere Akteure wie die Wirtschaftsförderungen der Landkreise und kreisfreien Städte kooperieren in Netzwerken (AK Wirtschaft beim Verein Regionalmarketing), um gemeinsam auf der gesamtreionalen Ebene agieren zu können. Für Überlegungen zu einer neuen bzw. verbesserten Struktur im Feld Regionalentwicklung heißt dies, dass in der Region viele potenzielle Partner für eine gesamtreionale Entwicklungsarbeit vorhanden sind. Vorteilhaft ist, dass die Zuschnitte der Aktionsräume weiterer relevanter Akteure wie z.B. der Industrie- und Handelskammer identisch mit der Planungsregion Westmecklenburg sind. Dies erleichtert eine Bündelung auf einen gemeinsamen Bezugsraum.

- **regionales Denken, Wille zu regionaler Politik**

Innerhalb dieses Kreises von Akteuren ist ein Verständnis und die Bereitschaft für kooperative Arbeit im gesamtreionalen Maßstab vorhanden. Es wird sowohl auf der regionalen Arbeitsebene als auch auf der Ebene der regionalen Entscheider zunehmend regional gedacht und gehandelt. Begleitet wird diese Entwicklung hin zu einer gesamtreionalen Entwicklungsarbeit und -politik durch die Diskussionen auf Landesebene, die eine Neuordnung von Funktionen und administrativen Zuschnitten zum Inhalt hat und die auf eine Stärkung gesamtreionaler Zusammenhänge abzielen. Regionale Kooperation in einzelnen Handlungsfeldern und Projekten nimmt somit bereits zukünftige Entwicklungen vorweg.

- **Einbindung von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden**

Der Beitrag regionaler Entwicklungsprozesse zur wirtschaftlichen Entwicklung der Region ist eines der wichtigsten Kriterien, wenn es um die Bewertung ihrer Wirksamkeit und um ihre Anerkennung in der Region sowie darüber hinaus geht. Die Einbindung der regionalen Wirtschaft ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung. In Westmecklenburg ist es bereits gelungen, sowohl die Wirtschaftsverbände als auch zahlreiche namhafte Unternehmen und Kreditinstitute in Netzwerke und Prozesse auf regionaler Ebene einzubinden und sie hier als Promotoren der Regionalentwicklung wirksam werden zu lassen. Das Engagement der Unternehmer zeugt ebenfalls von einer hohen Identifikation mit der Standortregion und der Bereitschaft, sich hier auch zukünftig aktiv einzubringen.

4.2 Schwächen im Feld Regionalentwicklung

- **keine klaren regionalen Entscheidungsstrukturen**

Für das Feld der Regionalentwicklung, das in der Region von einer großen Zahl von Akteuren besetzt wird, gibt es keine klare regionale Entscheidungsstruktur. Mehrere Entscheidungsstrukturen (mit zum Teil gleichen Akteuren, ergänzt um weitere und in jeweils anderer Konstellation) entscheiden parallel darüber, welchen Verlauf die Regionalentwicklung Westmecklenburgs nimmt. Eine Folge dessen ist, dass Akteure der Region Entscheidungen bezüglich der Aufgabenwahrnehmung regionaler Institutionen treffen, die mit denen anderer regionaler Institutionen in Konflikt treten, innerhalb derer sie ebenfalls Entscheidungen treffen müssen.

Einzelne Interessen (insbesondere aus dem sozialen oder naturschutzfachlichen Bereich) sind derzeit in den meisten regionalen Entscheiderstrukturen nicht bzw. kaum repräsentiert.

- **Fehlen einer klaren Aufgaben- und Kompetenzverteilung**

Innerhalb des Kreises der auf gesamtregionaler Ebene aktiven Akteure sind die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen nicht eindeutig bestimmt. Zwischen den handelnden Akteuren gibt es keine klare Aufgabenteilung. Schnittstellen bzw. Abgrenzungen sind nicht definiert. Daraus folgt, dass sowohl von außen als auch von innen nicht eindeutig lesbar ist, wer der Macher und Ansprechpartner im Feld Regionalentwicklung ist. Darüber hinaus sorgen fehlende Abstimmungen zur Aufgabenwahrnehmung innerhalb des Akteurskreises für Unstimmigkeiten, die zu Vertrauensverlusten und gegenseitigen Vorbehalten führen.

- **Fehlen einer gemeinsamen regionalen Vision**

Die vielfältigen Bemühungen zur Entwicklung der Region Westmecklenburg bauen nicht auf ein gemeinsames Leitbild auf. Es fehlt den Akteuren die gemeinsame Vision, die für alle unabhängig

von der jeweiligen Einbindung in Einzelzusammenhänge strategie-, handlungs- und entscheidungsbestimmend ist. Zum Teil stehen divergierende Interessen einzelner Akteure einer gemeinsamen Vision entgegen. Sowohl nach innen in die Region hinein als auch nach außen über die Grenzen der Region hinaus ist derzeit nicht dargestellt, in welche Richtung die Entwicklung Westmecklenburgs vorangetrieben werden soll. Die strategische Positionierung der Region im nationalen und internationalen Wettbewerb kann somit nicht erreicht werden und das Entstehen einer gemeinsamen regionalen Identität innerhalb der Region bleibt aus oder wird gehemmt.

Problematisch ist in diesem Zusammenhang die „Zweiteilung der Region“ in einen Bereich, der den Küstenstreifen und die Stadt Wismar umfasst und in den südlich anschließenden Bereich des Binnenlandes bis hin zur Landesgrenze zu Brandenburg. Diese zum Teil auf lang zurückliegende geschichtliche Ereignisse und Konstellationen sowie auf mentale Barrieren fußende Zweiteilung setzt sich teilweise in der Wahrnehmung einzelner Akteure fort.

- **Distanz zwischen öffentlichen und privaten Akteuren**

Kooperative Regionalentwicklung setzt auf das Zusammenwirken öffentlicher und privater Akteure im intermediären Bereich. In der Region bestehen zwischen den einzelnen Akteursgruppen jedoch eine Distanz, die eine Zusammenarbeit erschwert. Vorbehalte bezüglich der Motive und der Handlungsfähigkeit der jeweils anderen Seite prägen in weiten Teilen das Verhältnis zwischen öffentlichen und privaten Akteuren. Die öffentliche Seite wird als zu starr, zu regulierend und zu wirtschaftsfern eingeschätzt, während die private Seite mit einer fast ausschließlichen Konzentration auf Marktmechanismen und einer daraus folgenden Vernachlässigung weiterer im öffentlichen Interesse stehender Belange in Verbindung gebracht wird.

- **kein einheitliches Außenbild**

Die Darstellung und Kommunikation dessen, was Regionalentwicklung in Westmecklenburg ausmacht, vermittelt bei weitem kein einheitliches Bild. Jeder Akteure informiert über eigene Medien und verfolgt eigene Strategien einer Außendarstellung. Es gibt keine gemeinsame regionale Strategie, die aufbauend auf regionale Arbeitsteilung und ein Corporate Design ein Bild der Region nach innen und außen vermittelt.

- **Defizite beim Informationsfluss**

Der Informationsfluss zwischen den Akteuren ist mangelhaft. Dies resultiert allein schon aus der Vielzahl der Netzwerke, Akteure und Projekte, zwischen denen eine verlässliche und effiziente Informationsvermittlung kaum noch leistbar ist. Eine gemeinsame Klammer fehlt. Die in einzelnen Netzwerken generierten und ausgetauschten Informationen werden derzeit an andere nicht oder nur bedingt weitergeleitet. Ein gemeinsames Medium, auf das alle Akteure zugreifen können, um Informationen über die Arbeit anderer Akteure zu erhalten, gibt es nicht. Vorhanden Informationspools sind in der Region verteilt und nicht immer aktuell.

- **Fördermittelabhängigkeit Regionalmanagement und Regionalmarketing**

Obwohl die GA-Mittel ein Zugewinn für die Arbeit auf der regionalen Arbeit ist, muss dennoch festgestellt werden, dass die damit finanzierten Strukturen sowohl personell sehr schwach besetzt sind als auch bis zum jetzigen Zeitpunkt eine starke Abhängigkeit ihres Fortbestands von den Fördermitteln gegeben ist.

4.3 Situation des Regionalmanagements

Gesondert wird kurz auf die Situation des Regionalmanagements eingegangen, da die Frage seiner Organisation Ausgangspunkt der Überlegungen zu einem Organisations- und Funktionsmodell war.

An den Regionalmanager werden die verschiedensten Ansprüche herangetragen. Das Verständnis seiner Aufgaben ist sehr unterschiedlich (siehe hierzu auch die Statements unter Punkt 3.1.1). Seine Arbeit baut nicht auf eine eingegrenzte Aufgabenbeschreibung bzw. interne Zielvereinbarung auf. Folge dessen ist die Gefahr der Verzettelung bei der Aufgabenwahrnehmung. Die Frage der durch den Regionalmanager wahrzunehmenden Aufgaben führt immer wieder zu internen Konflikten. Hinzu kommt, dass Weisungsgebundenheit, Budgetverantwortlichkeit und Kompetenzen des Regionalmanagers nicht klar geregelt sind. Es besteht keine Kohärenz von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung.

Der Regionalmanager ist nicht an die Strukturen angebunden, die er zur erfolgreichen Erfüllung seiner Arbeit als Partner benötigt. Eine Begleitstruktur für diese Stelle besteht nicht. Die Arbeitsgruppe Regionalplanung beim Amt für Raumordnung und Landesplanung ist zu sehr von der Gruppe der Planer dominiert und kann aus diesem Grund nur bedingt Begleitstruktur sein. Die Lenkungsgruppe Achsenkonzept bezieht sich bisher nur auf den Prozess der Konzepterarbeitung. Die Gruppe der Wirtschaftsförderer ist beim Verein Regionalmarketing im Arbeitskreis gebündelt, zu welchem dem Regionalmanager bisher jedoch der Zugang fehlt. Er ist somit von wesentlichen Akteuren auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte abgeschnitten. Einzelne Kontakte über Einzelprojekte bestehen jedoch. Der Zugang zur Ebene der regionalen Entscheider ist nur bedingt gegeben.

Die Einrichtung der Stelle des Regionalmanagers geht mit grundlegenden Problemen einher, die seine Arbeit in starkem Maße einschränken. Grundlegende Fragen sind nicht geklärt. Die Verbindung zu vorhandenen Strukturen ist nicht gegeben. Die Einbindung in das Amt für Raumordnung und Landesplanung in Form eines „Dezernats III“ bedingt durch öffentliches Dienst- und Haushaltsrecht sowie amtsinterne Abläufe und Regelungen weitere Restriktionen.

4.4 Konsenspunkte

Die Auswertung der Interviews mit Schlüsselakteuren sowie vorliegender Papiere lässt einige konsensfähige Eckpunkte für die Entwicklung eines Organisations- und Funktionsmodells erkennen:

- Die Entwicklung der Region und die dazu initiierten Aktivitäten müssen auf gemeinsame Ziele ausgerichtet werden. Die Region braucht eine gemeinsame Vision.

- Die Region braucht eine gemeinsame Adresse. Dazu bedarf es der Bündelung wesentlicher regionaler Akteure. Die Verknüpfung der Wirtschaftsförderungen zu einer regionalen Wirtschaftsadresse wird angestrebt.
- Die Arbeit im Feld Regionalentwicklung muss effizient gestaltet werden. Dazu bedarf es der Abgrenzung der Aufgabenfelder sowie klarer Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen.
- Regionale Kooperationszusammenhänge sollen in kontinuierlich arbeitende, feste Strukturen überführt werden.

5. Kriterien zur Bewertung des Organisations- und Funktionsmodells

Zur Bewertung einzelner Varianten einer Neustrukturierung von Strukturen und Abläufen im Feld Regionalentwicklung werden folgende allgemeine Kriterien herangezogen:

- **Berücksichtigung vorhandener Strukturen**

Im Feld Regionalentwicklung ist in der Region Westmecklenburg eine große Zahl von Akteuren aktiv. Zur Wahrnehmung einzelner Aufgaben haben sich einzelne Akteure in festen (Verband, Verein) oder auch losen Kooperationsformen (Arbeitsgruppe, Lenkungsgruppe) zusammengeschlossen. Es sind Strukturen regionaler Kooperation entstanden, die bei der Erarbeitung eines Organisations- und Funktionsmodells Berücksichtigung finden sollen. Wenn möglich soll der Aufbau neuer bzw. weiterer Strukturen vermieden werden. Vorrang hat die Nutzung vorhandener Kooperationszusammenhänge und deren zielführende Harmonisierung.

- **Klarheit von Strukturen und Abläufen**

Um kooperative Regionalentwicklung erfolgreich gestalten zu können, müssen innerhalb des in diesem Feld involvierten Kreises von Akteuren verlässliche und klare Regelungen gelten. Unstimmigkeiten und Doppel- bzw. Mehrarbeit können so vermieden und nach außen gegenüber Interessenten und Kunden der Regionalentwicklung ein lesbares Bild vermittelt werden. Die Erfüllung des Kriteriums schließt die Beantwortung folgender Fragen ein: Wer trifft in der Region die Entscheidungen? Worüber werden Entscheidungen getroffen? Wer nimmt auf der Arbeitsebene welche Aufgaben wahr? Wie sind Informations-, Abstimmungs- und Entscheidungsprozedere geregelt?

- **institutionelle und personelle Kontinuität**

Die Entwicklung eines einzelnen Projekts, der Aufbau und die Pflege eines Netzwerks von Akteuren sowie die Steuerung des gesamten Entwicklungsprozesses vollziehen sich in zum Teil mehrere Jahre umfassenden Phasen. Das heißt für die Entscheider- und Arbeitsstruktur der Regionalentwicklung, dass institutionelle und personelle Kontinuität anzustreben ist, um langfristig als Promotor, Ansprechpartner und Entwicklungsmotor Unterstützung geben zu können. Sowohl personelle als auch häufige institutionelle Veränderungen führen dazu, dass aufgebaute und für eine erfolgreiche Kooperation dringend notwendige Vertrauensverhältnisse sowie gemeinsame erarbeitet

Konsenspunkte in Bezug auf Ziele und Strategien ggf. hinfällig werden oder mit viel Einsatz wieder neu erarbeitet werden müssen.

- **Verankerung und Anerkennung in der Region**

Kooperative Regionalentwicklung setzt auf das gemeinsame Planen und Handeln einer großen Zahl von Akteuren aus den verschiedensten Handlungsbereichen. Nur auf der Basis eines großen Rückhalts in der Region können sowohl Entscheidungsebene als auch Arbeitsebene die ihrer Arbeit zugrunde liegenden Ziele verwirklichen. Relevante Macht- und Fachpromotoren der Region müssen in den Prozess der Entwicklung und Umsetzung von Strategien eingebunden sein, um sie als Partner zu unterstützen und deren Intentionen in ihre Herkunftsinstitutionen weiterzutragen. Potenzielle Projektträger und die regionale Bevölkerung müssen gewählte Formen regionaler Entwicklungsarbeit als für die Bewältigung anstehender Herausforderungen geeignet ansehen.

- **Balance öffentlicher und privater Interessen**

Die Kooperation öffentlich und privater Akteure schließt eine Berücksichtigung der Interessen beider Seiten ein zum gegenseitigen Vorteil. Optimales Ergebnis der Zusammenarbeit sind win-win-Situationen. Sowohl in der Aufgabenwahrnehmung als auch in der Besetzung von Entscheidungs- und Arbeitsstrukturen muss diese Balance angestrebt werden.

- **Ausgewogenheit zwischen Zentralität und Dezentralität**

Im Interesse besserer Steuerungsmöglichkeiten und effektiverer Zielerreichung bietet es sich an, einen Teil der im Feld Regionalentwicklung anstehenden Aufgabenfelder zunehmend im gesamtregionalen Kontext zu bearbeiten. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn auf kommunaler oder teilregionaler Ebene Strategien nur eine geringe Wirksamkeit entfalten können, weil Nachfragepotenziale oder Anbieterstrukturen zu schwach sind, die notwendige Nähe zu funktionalen Zentren fehlt oder eine zu geringe Größe der Teilregion eine Wahrnehmung als Wirtschaftsstandort oder Tourismusdestination nicht hinreichend ermöglicht. Eine stärkere Ausrichtung von Planungs- und Umsetzungsprozessen auf die gesamtregionale Ebene (ggf. auch in Verbindung mit einer Stärkung der dort ansässigen Strukturen) im Sinne einer Zentralisierung darf jedoch nicht dazu führen, dass dezentrale Strukturen und Prozesse in den Hintergrund treten. Das ausgewogene Miteinander zentraler und dezentraler Einheiten und Aufgabenwahrnehmung muss das Ziel sein. Bei weitem nicht jede Aufgabe im Feld der Regionalentwicklung ist für eine Zentralisierung geeignet. Insbesondere dort, wo der direkte Kontakt zu lokalen Netzwerken und Problemen notwendig ist oder wo z.B. eine umfassende Betreuung eines Ansiedlungsvorhabens vor Ort notwendig ist, haben dezentrale Einheiten eine wichtige Funktion.

- **Flexibilität und Handlungsfreiheit für die Arbeitsebene**

Prozess- und Projektverläufe sind durch eine hohe Dynamik gekennzeichnet. Das verlangt von den handelnden Akteuren eine größtmögliche Flexibilität in Bezug auf den Umgang mit ihrer Arbeitsorganisation, den ihnen zur Verfügung stehenden Instrumenten sowie personellen und finanziellen Ressourcen. Innerhalb des übertragenen Aufgabenspektrums muss ein weitestgehend eigenständiges Agieren möglich sein. Der Umfang an Abstimmungen und Rückkopplungen mit der

Entscheidungsebene und weiteren Partner in der Gesamtstruktur der Regionalentwicklung sollte sich auf ein notwendiges Mindestmaß beschränken.

- **Möglichkeit der unkomplizierten Abwicklung von Finanz- und Fördermitteln**

Die Strukturen sollten im optimalen Fall in der Lage sein, als Zuwendungsempfänger öffentlicher Fördermittel fungieren zu können, vorhandene Mittel als Eigenmittel für Förderungen einsetzen zu können und zur Verfügung stehende Finanzmittel unkompliziert abwickeln und einsetzen zu können.

6. Organisations- und Funktionsmodell Regionalentwicklung

Anknüpfend an die Analyse der aktuellen Situation wird im Folgenden ein Organisations- und Funktionsmodell für die Regionalentwicklung in Westmecklenburg entwickelt. **Ausgangspunkt sind** dabei **die** im Feld Regionalentwicklung **zu bewältigenden Aufgaben**. Darauf aufbauend werden Organisationsstrukturen und Prozessregelungen herausgearbeitet.

- Zunächst werden die einzelnen **Aufgabenbereiche der Regionalentwicklung** klar umrissen und unabhängig von der Organisationsstruktur in stimmige und in sich homogene Aufgabenbereiche aufgeteilt.
- Im zweiten Schritt werden diesen Aufgabenbereichen **Organisationsstrukturen** zugeordnet und diskutiert, die eine arbeitsteilige, effiziente und kontinuierliche Umsetzung gewährleisten können.
- Schließlich werden **Prozessregeln** für die Zusammenarbeit der einzelnen Strukturelemente, die Entscheidungsfindung sowie die Verzahnung des Regionalmanagements mit dem sonstigen regionalen Handeln vorgeschlagen.

Aufgabenverteilung und daraus resultierende Organisation hängen sehr stark von den jeweiligen Rahmenbedingungen des regionalen Entwicklungsprozesses, den politischen Zielen und den „Personalfaktoren“ ab. Die Organisationsentwicklung muss daher immer kooperativ mit den aktuellen und zukünftigen Trägern geschehen und als Lernprozess ausgestaltet werden. Bis zu einem gewissen Grad ist dies im Verlauf dieser Arbeit über Einzelgespräche und Gruppendiskussionen geschehen. Bei der Entwicklung der Organisationsmodelle konnten die Akteure jedoch nur noch in der Anfangsphase einbezogen werden. Die nachfolgenden Vorschläge sind daher als Modelle zu verstehen, die persönliche Präferenzen einzelner Akteure sowie das Verhältnis zwischen ihnen und daraus resultierende Restriktionen und Chancen nur begrenzt berücksichtigen.

Dementsprechend ist das Organisations- und Funktionsmodell als **dynamisches Baukastensystem** zu verstehen. Es beinhaltet ein **Einstiegsmodell**, das ohne großen organisatorischen und rechtlichen Aufwand umzusetzen ist und zeigt **alternative Möglichkeiten einer Verstetigung der Strukturen anhand einzelner Institutionalierungsformen** auf, deren Vor- und Nachteile jeweils dargelegt werden.

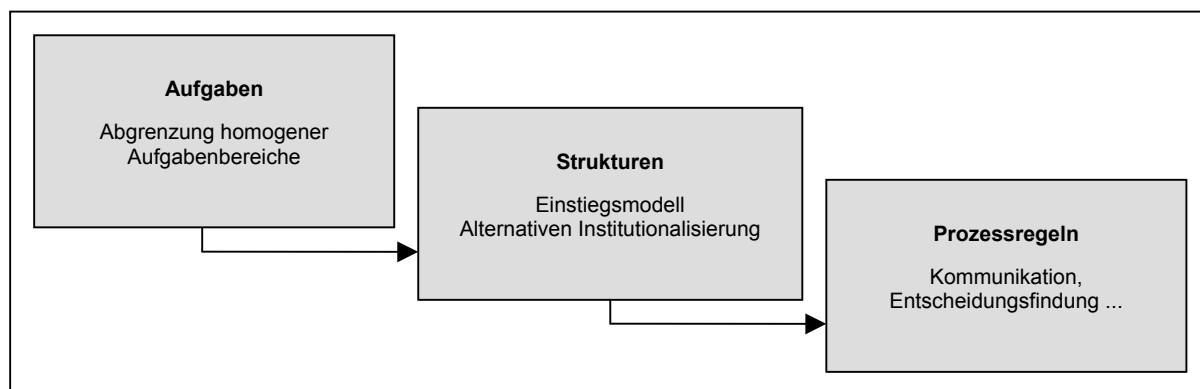


Abbildung 10: Von den Aufgaben zu den Strukturen und Prozessregeln

6.1 Aufgabenbereiche im Feld Regionalentwicklung

Es lassen sich im Feld Regionalentwicklung unabhängig von bestehenden Strukturen fünf Aufgabenbereiche abgrenzen bzw. definieren:

1. die **Regionalplanung** mit den ihr durch das Landesplanungsgesetz Mecklenburg-Vorpommern gesetzlich zugewiesenen Aufgaben:
 - die konzeptionelle Aufgabe der überörtlichen Querschnittsplanung für die Region mit dem Regionalen Raumordnungsprogramm als formellem Planungsinstrument,
 - die ordnungsrechtliche Aufgabe der Abstimmung von raumbedeutsamen Planungen und Maßnahmen entsprechend den Erfordernissen einer geordneten räumlichen Entwicklung im Sinne einer regionalen Flächennutzungs- und Standortplanung,
 - die regionale Raubeobachtung sowie das regionale Monitoring als Frühwarnsystem und Kontrollinstrument für die Regionalentwicklung.

Darüber hinaus sollen die Träger der Regionalplanung auch auf die Verwirklichung der Ziele der Raumordnung und Landesplanung hinwirken und die Zusammenarbeit der für die Verwirklichung maßgeblichen öffentlichen und privaten Stellen fördern (§ 12 Abs. 4 LPIG). Ein Instrument sind dabei Regionale Entwicklungskonzepte. Hinzu kommen regionale Fachkonzepte.

2. die **zentrale bzw. regionale Wirtschaftsförderung** als die „Wirtschaftsadresse der Region“, in der die zentralisierbaren und regionalbedeutsamen Aufgaben der Wirtschaftsförderung gebündelt werden. Dazu zählen:
 - das Regional- und Standortmarketing für die Wirtschaftsregion Westmecklenburg,
 - die Mitwirkung bei der Qualifizierung regionaler Standortfaktoren z.B. in den Bereichen Infrastruktur, Bildung, Kultur,
 - die Werbung und Ansiedlung von regionalbedeutsamen Unternehmen und
 - der Aufbau und die Pflege von Unternehmensnetzwerken und Unternehmensclustern in der Region.
3. die **dezentrale bzw. teilregionale Wirtschaftsförderung** die auf der Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte die Aufgaben wahrnimmt, die nicht für eine Bündelung auf gesamtregionaler Ebene geeignet sind, da die Nähe zu den Adressaten sowie das Wissen um die Gegebenheiten vor Ort hier entscheidend sind. Dazu zählen:
 - die Bestandspflege, Beratung und Qualifizierung der ansässigen Unternehmen,
 - eine umfassende Betreuung ansiedlungswilliger Investoren vor Ort (one stop agency),
 - die Koordinierung zugehöriger behördlicher Genehmigungsverfahren.
4. die Regionale **Tourismusförderung** und –entwicklung als die „Tourismusadresse in der Region“ mit den Teilaufgaben:
 - Tourismusmarketing für die Region Westmecklenburg,
 - Bestandspflege, Beratung und Qualifizierung von Tourismusunternehmen,

- Mitwirkung bei der Qualifizierung und Entwicklung regionaler Standortfaktoren aus Sicht des Tourismus (z.B. Wegenetze, tourismusrelevante Infrastruktur, Informations- und Buchungssysteme)
- Aufbau und Pflege von touristischen Unternehmensnetzwerken sowie die Entwicklung touristischer Pauschalen und Produkte sowie
- Dienstleister für Buchung, Information und Verkauf.

5. die **Koordination sowie Unterstützung lokaler und teilregionaler Entwicklungsinitiativen.**

Zu den Teilaufgaben zählt hier u.a.:

- die Initiierung lokaler und teilregionaler Initiativen und Netzwerke,
- die Qualifizierung der Akteure und Prozesse,
- die Abwicklung bzw. Umsetzung zugehöriger Förderprogramme,
- die Verknüpfung einzelner Initiativen und Netzwerke.

In den Interviews und den Gruppengesprächen hat sich gezeigt, dass die Notwendigkeit dieser Aufgaben für die Entwicklung der Region unstrittig ist. Diese fünf Aufgabenbereiche lassen sich nach ihrer instrumentellen bzw. strategischen Funktion sowie nach ihrer Zuordnung zur zentralen bzw. dezentralen Bezugsebene klassifizieren. Dabei ergibt sich eine doppelte Zweiteilung der Aufgabenbereiche. Zum einen die Teilung zwischen den planungs- und ordnungsrechtlichen Aufgaben der Regionalplanung, die eindeutig per Gesetz bestimmt und zugewiesen sind, sowie den entwicklungs- und umsetzungsorientierten Aufgaben. Während die Regionalplanung eine staatliche bzw. kommunale Pflichtaufgabe für die Region ist, sind entwicklungs- und umsetzungsorientierte Aufgaben freiwillig. Sie können auch von privaten Trägern übernommen werden kann.

Zum anderen ergibt sich eine Teilung zwischen den Aufgaben, die auf der zentralen bzw. gesamtregionalen Ebene erfüllt werden müssen bzw. im Interesse einer größeren Wirksamkeit dort gebündelt werden sollten (Regionalplanung und zentrales Regionalmanagement) und den Aufgaben, die durch die Notwendigkeit einer Problem-, Orts- und Adressatennähe (dezentrales Regionalmanagement) dezentral bearbeitet werden müssen.

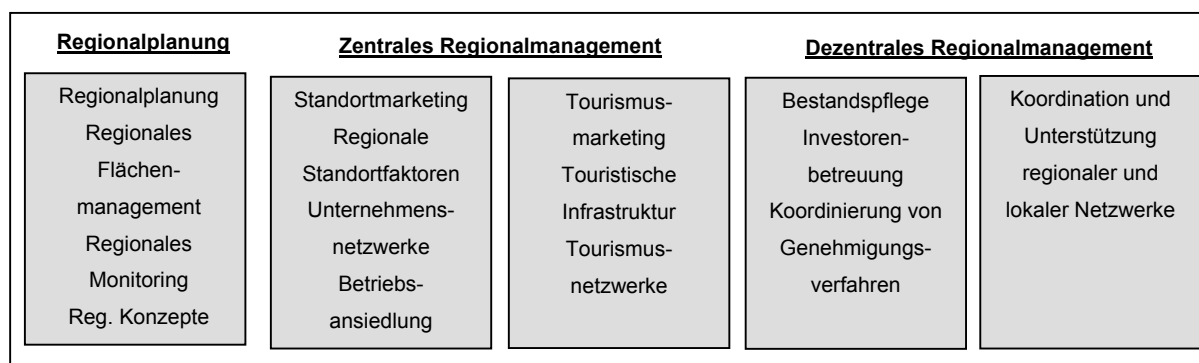


Abbildung 11: Abgrenzung der Aufgabenbereiche im Feld Regionalentwicklung

6.2 Der erste Schritt zu einer neuen Struktur: Das Einstiegsmodell

Im Folgenden wird zunächst ein Einstiegsmodell skizziert, das ohne großen organisatorischen Aufwand eine erste Optimierung der Arbeitsstrukturen ermöglicht. Es greift dabei weitgehend auf die vorhandenen Strukturen zurück, ergänzt diese geringfügig und bündelt einzelne Aufgabenfelder entsprechend den in Punkt 6.1 dargestellten Aufgabenbereichen.

Der Darstellung des Einstiegsmodell (sowie der im Anschluss skizzierten Modelle einer Institutionalisierung) liegt eine **Gliederung der Aufbauorganisation in zwei Ebenen** zugrunde, denen jeweils Teilbereiche des Managements zugeordnet werden können:

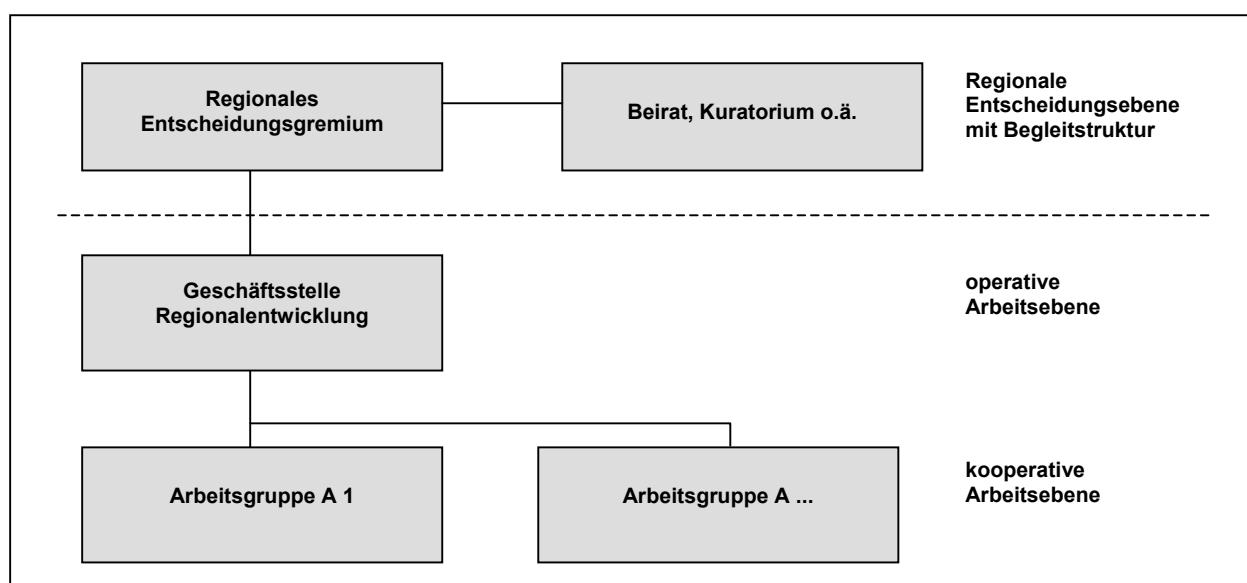


Abbildung 12: Gliederung der Aufbauorganisation in Entscheidungsebene und Arbeitsebene

1. die **regionale Entscheidungsebene** (ggf. um Begleit- bzw. Beratungsstrukturen ergänzt): Hier werden die grundlegenden Entscheidungen zur Regionalen Entwicklung getroffen (RROP, Leitbild und Ziele REK) und die Arbeitsschwerpunkte der Arbeitsebene festgelegt. Die Begleit- bzw. Beratungsstruktur unterstützt bei der Entscheidungsfindung. In ihr können Vertreter von regionalen Institutionen, Vereinen, Verbände, Kammern, Unternehmen sowie Einzelpersonen eingebunden sein. Sie sind Promotoren der regionalen Entwicklung.
→ normatives und zum Teil strategisches Management
2. die **regionale Arbeitsebene**, die sich unterteilt in:
 - (a) die **operative Arbeitsebene** mit der Geschäftsstelle: Die Geschäftsstelle hat die Aufgabe, die auf der regionalen Entscheidungsebene getroffenen Entscheidungen umzusetzen.
→ operatives Management
 - (b) die **kooperative Arbeitsebene** mit Arbeitsgruppen oder Arbeitskreisen als lose, netzwerkartige Kooperationsstrukturen. Auf dieser Ebene werden in thematischen Runden einzelne Strategien, Projekte, Lösungen zu Prozessfragen etc. erarbeitet oder weiterentwickelt. Die Arbeitsgruppen können sowohl stetiges Arbeitsgremium sein als auch temporär besetzt werden. → strategisches und operatives Management

6.2.1. Einstiegsmodell – Regionale Arbeitsebene

Die operative Arbeitsebene sollte auf die in Punkt 6.1 abgegrenzten fünf Aufgabenbereiche ausgerichtet werden. Ähnliche Bereiche sollten zusammengefasst und einer Geschäftsstelle zugeordnet werden. Bereiche mit grundsätzlich unterschiedlichem Charakter sollten voneinander getrennt werden. Ergebnis ist eine **klare Trennung der Geschäftsstellen** für

- die Regionalplanung,
- das zentrale Regionalmanagement und
- das dezentrale Regionalmanagement.

Die Akteure mit Kompetenzen für das zentrale Regionalmanagement sollten gebündelt und arbeitsteilig organisiert werden. Das Einstiegsmodell beinhaltet auf der **operativen Arbeitsebene** folgende Elemente:

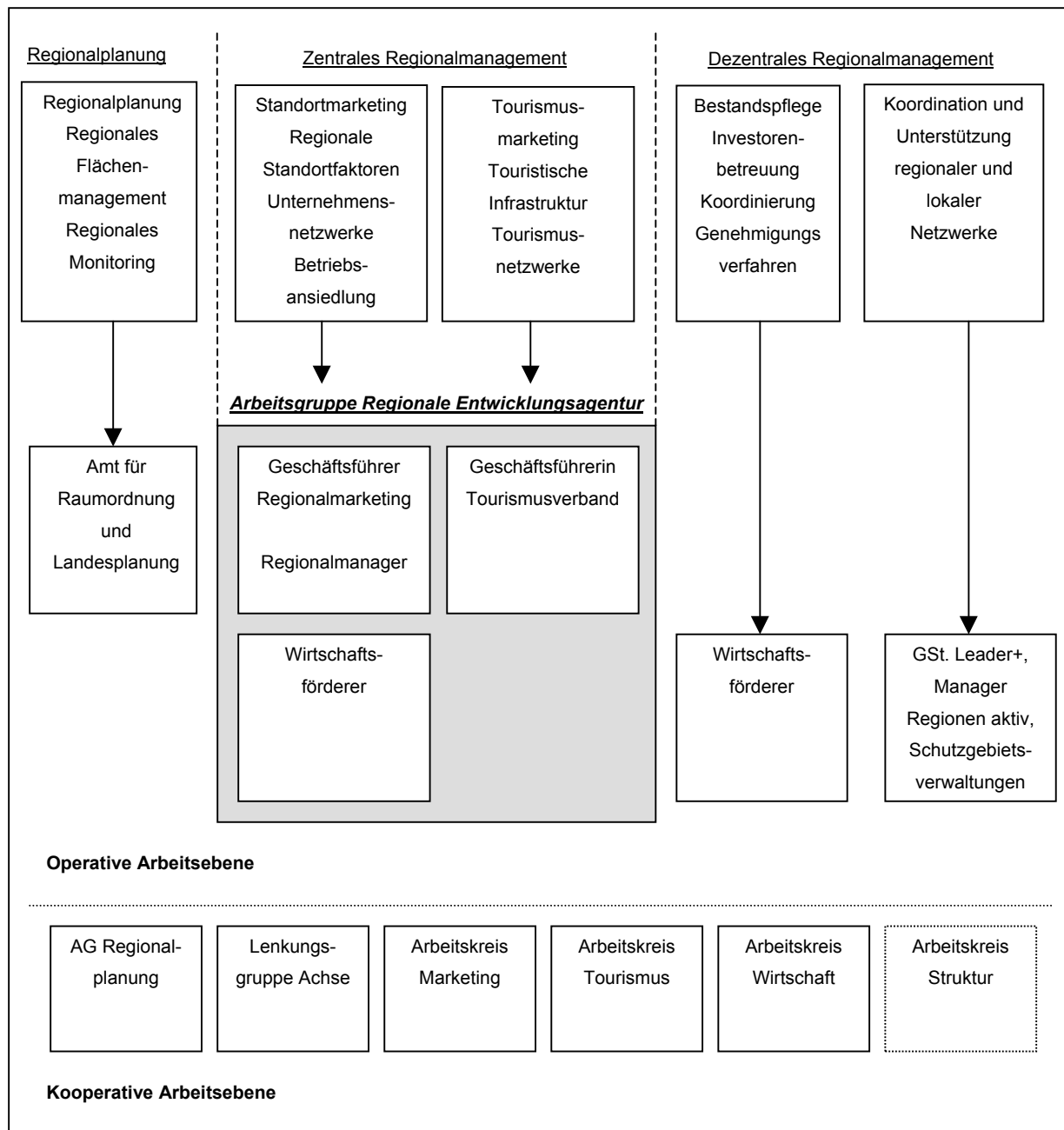
- Die **Stelle des Regionalmanagers** wird aus der Geschäftsstelle der Regionalplanung, dem Amt für Raumordnung und Landesplanung, herausgetrennt und **in die Geschäftsstelle des Regionalmarketingvereins** überführt. Der Regionalmanager hat ab sofort hier seinen Sitz. So wird ein erster Kern einer neuen Arbeitsstruktur geschaffen, der bis zum Auslaufen der Förderung gesichert ist. Die Ergänzung mit einer weiteren Assistentenstelle über die Möglichkeiten des zweiten Arbeitsmarktes sollten in Erwägung gezogen werden, um die Arbeitsfähigkeit diese Struktur zu erhöhen.
- Für die Einbindung der Stelle des Regionalmanagers in die Geschäftsstelle des Vereins Regionalmarketing gibt es drei Möglichkeiten:
 1. Der Regionalmanager wird vom Regionalen Planungsverband in die Geschäftsstelle des Vereins Regionalmarketing **delegiert**, bleibt aber weiterhin beim Regionalen Planungsverband angestellt.
 2. Die Stelle des Regionalmanagers wird vom Verein Regionalmarketing **übernommen**. Der Regionalmanager wird direkt beim Verein Regionalmarketing angestellt. Dieser bekommt hierfür zweckgebunden die GA-Mittel vom Regionalen Planungsverband.
 3. Der Regionalmanager löst seinen Vertrag mit dem Regionalen Planungsverband auf und arbeitet zukünftig **selbständig** im Rahmen eines Auftragsverhältnisses als Beauftragter des Planungsverbandes mit der Geschäftsstelle des Regionalmarketingvereins zusammen. Im Vertrag wird eine klar umrissene und zwischen Planungsverband und Regionalmarketing abgestimmte Aufgabenbeschreibung festgehalten, auf deren Grundlage der Regionalmanager dann mit größerer Selbständigkeit und Flexibilität arbeiten kann.

Unabhängig von der gewählten Form der Anbindung der Stelle ist die Abgrenzung des Aufgabenbereichs notwendig, innerhalb dessen der Regionalmanager dann stärker eigenverantwortlich arbeitet. Eine Abstimmung dieser Aufgaben zwischen Regionalen

Planungsverband und Regionalmarketing sowie Wirtschaftsförderern ist auch Grundlage für die notwendige Akzeptanz des Regionalmanagers unter veränderten Umständen.

- Zur Koordination der Aufgaben des zentralen Regionalmanagements werden die vorhandenen operativen Strukturen gebündelt und informell in einer „Arbeitsgruppe Regionale Entwicklungsagentur“ (AG REA) zusammengeführt. Diese AG REA ist die gemeinsame Koordinierungsstruktur der Region.
Zur AG REA gehören: der Geschäftsführer des Regionalmarketingvereins, der Regionalmanager, je ein Vertreter der Wirtschaftsförderungseinrichtungen der Kreise und der kreisfreien Städte sowie die Geschäftsführerin des Tourismusverbandes Mecklenburg-Schwerin.
- Die Geschäftsstelle des Vereins Regionalmarketing organisiert die Arbeit der AG REA (Einladungen, Protokoll usw.). Die Abstimmung untereinander findet auf regelmäßigen gemeinsamen Sitzungen statt. Die Partner sollten mindestens alle vier Wochen zu einer Arbeits- und Abstimmungsrunde zusammenkommen.
- Die AG REA arbeitet vorerst vorrangig in den Geschäftsfeldern Tourismus (Federführung Geschäftsstelle Tourismusverband), Regionale Wirtschaftsförderung (arbeitsteilig organisiert oder Federführung wird an eine Wirtschaftsförderung übertragen) und Marketing (Federführung Geschäftsstelle Verein Regionalmarketing). Als Arbeitsgremium dienen dazu weiterhin die Arbeitskreise, die beim Verein Regionalmarketing eingerichtet wurden.
Es wird somit auf diese vorhandene Struktur der Arbeitskreise aufgebaut. Die Besetzung der Lenkungsgruppe Achse, die unter Federführung des Amtes für Raumordnung und Landesplanung arbeitet und an der Schnittstelle zwischen Regionalplanung und zentralem Regionalmanagement angeordnet ist, sollte ggf. um weitere Akteure erweitert werden, die zu seiner Umsetzung dringend erforderlich ist. Darüber hinaus wird die Bildung von zwei neuen Arbeitskreisen empfohlen: ein Arbeitskreis Regionalinitiativen, der Akteure teilsräumlicher Aktivitäten zusammenbringt und zum Beispiel die Koordination der Leader-Aktivitäten zum Inhalt haben könnte, ein Arbeitskreis Struktur Regionalentwicklung, der die Weiterentwicklung des Einstiegsmodells auf Grundlage dieses Papiers begleitet und vorantreibt.
- Die Zusammenarbeit und Abstimmung der AG Regionale Entwicklungsagentur mit der Regionalplanung findet über die Arbeitskreise statt, in welche Mitarbeiter/innen des Amtes für Raumordnung und Landesplanung je nach thematischem Schwerpunkt hinzugezogen werden.
- Das dezentrale Regionalmanagement wird weiterhin von den Wirtschaftsförderungen der Landkreise und kreisfreien Städte sowie von den regionalen Initiativen und Aktionsgruppen betrieben.
- Der Tourismusverband und der Verein Regionalmarketing bleiben bestehen.

Abbildung 13: Integration bestehender operativer Einheiten auf der regionalen Arbeitsebene



6.2.2 Einstiegsmodell - Regionale Entscheidungsebene

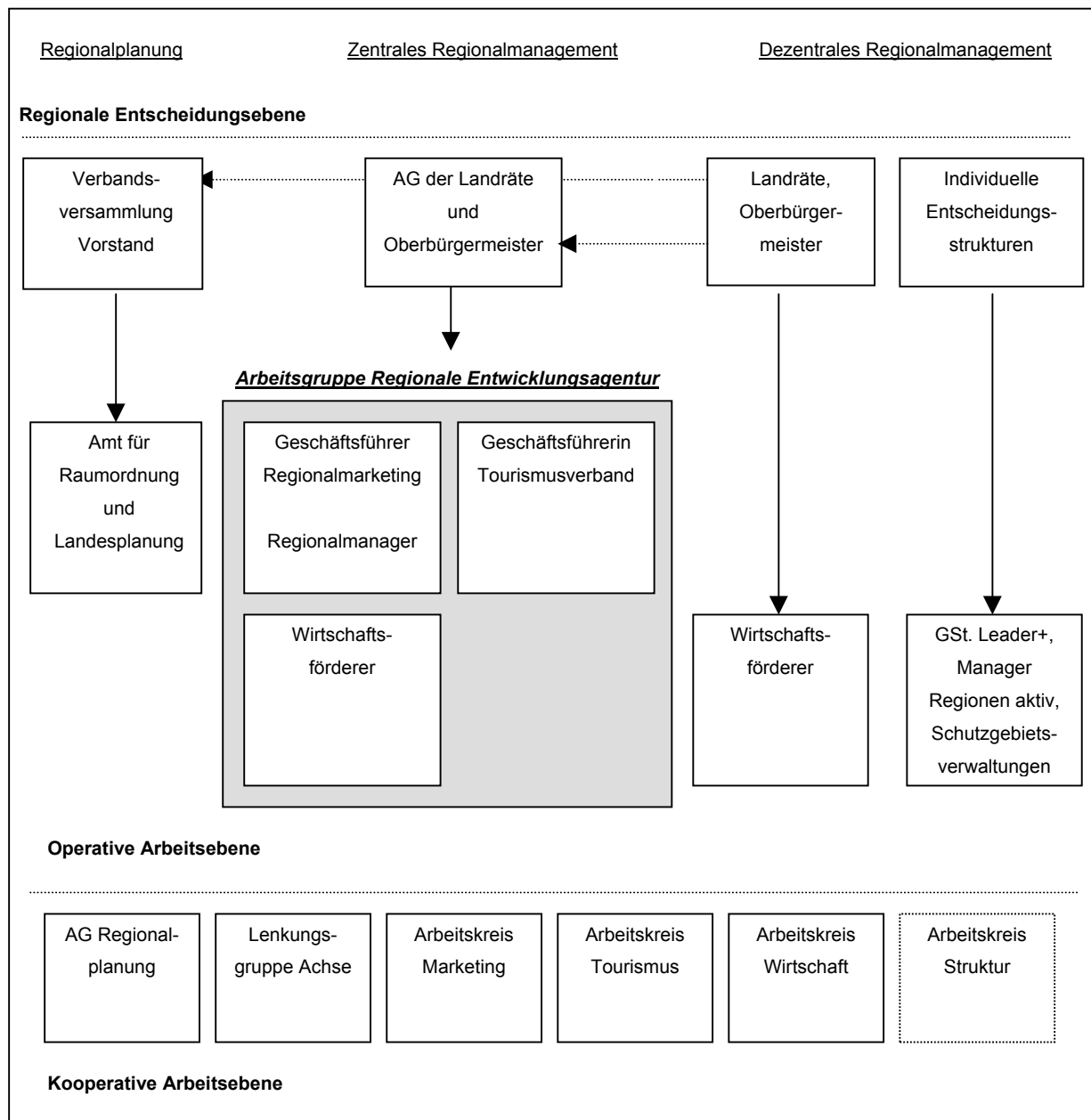
Die Arbeitsgruppe Regionale Entwicklungsagentur muss an handlungs- und durchsetzungsfähige sowie regional repräsentative Entscheidungsstrukturen angebunden sein, um erfolgreich die Aufgabe der Koordinierung gesamtregionaler Belange wahrnehmen zu können. Es besteht die Möglichkeit, die Arbeitsgruppe an vorhandene Entscheidungsgremien anzubinden oder neue zu bilden. Grundsätzlich ist die Frage zu klären, wie zukünftig eine gesamtregionale Entscheidungsebene besetzt sein soll bzw. welche Akteursgruppen (Politik, Gebietskörperschaften, Verbände, Vereine und Kammern, private Unternehmen) hier Einfluss haben sollen.

Ausgehend von den in der Region **bestehenden Entscheidungsgremien** bieten sich folgende Möglichkeiten für die Besetzung der regionalen Entscheidungsebene:

- die **Anbindung** des zentralen Regionalmanagements **an** die Entscheidungsgremien des **Regionalen Planungsverbandes** (Vorstand und Verbandsversammlung)
Vorteile: Nutzung vorhandener Strukturen, Einbindung der Landräte und Oberbürgermeister, Einbindung weiterer kommunaler Vertreter, Ausrichtung auf ein zukünftiges Regionalparlament
Nachteil: Verknüpfung von Regionalplanung und Regionalmanagement auf der Entscheidungsebene im Gegensatz zur beabsichtigten Abgrenzung auf der Arbeitsebene, zusätzliche Belastung der Entscheidungsgremien des Regionalen Planungsverbandes, starke Ausrichtung auf Gruppe der Planer
- die **Arbeitsgruppe der Landräte und Oberbürgermeister**
Vorteil: Nutzung vorhandener Strukturen, schlankes Entscheidungsgremium mit direktem Zugang zu den regionalen Verbänden und Vereinen sowie den Verwaltungen der Landkreise und kreisfreien Städte, direkte Verbindung von zentraler und dezentraler regionaler Ebene
Nachteil: Begrenzung auf politische Entscheider, keine Einbindung weiterer gesellschaftlicher Gruppen
- die **Anbindung an** die Entscheidungsebenen des **Vereins Regionalmarketing** (für den Bereich Regionale Wirtschaftsförderung und Marketing) **und des Tourismusverbandes Mecklenburg-Schwerin** (für den Bereich Tourismus)
Vorteil: Nutzung vorhandener Strukturen, Berücksichtigung der Unternehmerinteressen in der Region, institutionelle Verbindung von Entscheidungsebene und operativer Ebene
Nachteil: starke privatwirtschaftliche Ausrichtung, zu geringe Repräsentation für die Region, keine ausgewogene Berücksichtigung der regionalen Entscheidungsträger
- **Landräte und Oberbürgermeister + Vertreter von Wirtschaft und Gesellschaft** aus der Region
Vorteil: Einbindung von regionalen Promotoren, hohe Akzeptanz außerhalb der Politik, Gleichgewicht von öffentlichen und privaten Kräften
Nachteil: hoher Koordinationsaufwand, längere Entscheidungsfindungsprozesse, schwierige Auswahl repräsentativer und akzeptierter Vertreter bei Bildung dieser neuen bzw. erweiterten Struktur

Es wird empfohlen, für das Einstiegsmodell die Arbeitsgruppe der Landräte und Oberbürgermeister als Entscheidungsgremium für das zentrale Regionalmanagement zu nutzen. Damit wird für diesen ersten Schritt eine schlanke Organisationsstruktur mit hoher Repräsentation und direktem Zugang zu den Vollzugsstrukturen (zentral und dezentral) gewährleistet. Die Einbindung regionaler Promotoren und der privaten Wirtschaft ist über die Arbeitsebene gegeben. Die Bildung eines Beirats als weiteres Begleitgremium auf der regionalen Entscheidungsebene wird zu diesem Zeitpunkt nicht empfohlen.

Abbildung 14: Aufbauorganisation Einstiegsmodell Regionale Entwicklungsagentur



Zuständigkeiten bzw. Entscheidungsbereiche aufgrund der Zuordnung zu den einzelnen Managementaufgaben:

- **Normatives Management:** Regionaler Planungsverband (RROP), AG der Landräte und Oberbürgermeister (Leitbild und Ziele REK)
- **Strategisches Management:** AG der Landräte und Oberbürgermeister sowie kooperative Arbeitsebene (Strategien, Leitprojekte REK, Rahmensetzungen Arbeitsebene)
- **Operatives Management:** operative Ebene mit AG Regionale Entwicklungsagentur und Amt Für Raumordnung und Landesplanung (Umsetzung laufender Arbeitsaufgaben)
- Das **Controlling** sollte möglichst von einer externen, neutralen Stelle übernommen werden. (siehe auch Punkt 6.8).

6.2.3 Bewertung des Einstiegsmodells

- **Berücksichtigung vorhandener Strukturen**

Das Einstiegsmodell beinhaltet eine Umstrukturierung in geringem Umfang, die ausschließlich auf vorhandene Strukturen aufbaut. Auf der Entscheidungsebene wird auf die Runde der Landräte und Oberbürgermeister als Entscheidungsebene zurückgegriffen, was diese Struktur übersichtlich hält und die wesentlichen Entscheidungsträger bündelt.

Auf der Arbeitsebene ergibt sich die Veränderung, dass die vorhandenen operativen Einheiten der einzelnen Akteure in einer losen Arbeitsgruppenstruktur zusammengeführt werden, dabei aber bestehen bleiben. Lediglich die Stelle des Regionalmanagers wird im Interesse einer flexibleren Arbeit und einer engeren Anbindung an regionale Akteure und Prozesse aus dem Amt für Raumordnung und Landesplanung herausgelöst. Die Struktur der Arbeitskreise bleibt ebenfalls bestehen und wird ggf. ergänzt.

- **Klarheit von Strukturen und Abläufen**

Durch die klare Zuordnung der Aufgaben werden die Zuständigkeiten auf der Arbeitsebene klarer. In je einem Gremium auf der Entscheidungsebene (AG der Landräte und Oberbürgermeister) und auf der Arbeitsebene (AG Regionale Entwicklungsagentur) werden die wesentlichen Entscheidungen zum zentralen Regionalmanagement getroffen bzw. vorbereitet. Diese Gremien sind mit einer jeweils überschaubaren Zahl von Akteuren besetzt und machen effizientes Arbeiten möglich.

- **Institutionelle und personelle Kontinuität**

Die Außenwahrnehmung der Struktur des Einstiegsmodell ist besser gegenüber bisherigen Strukturen und lässt Kontinuitäten bzw. Weiterentwicklung anhand vorhandener Strukturen erkennen. Die Landräte und Oberbürgermeister als wesentliche Entscheider bleiben erhalten. Auf der Arbeitsebene führen die bisher mit den Aufgaben des zentralen Regionalmanagements befassten Akteure diese fort. Ihre Zusammenfassung in einer AG sowie ihre gemeinsame Ansprechbarkeit durch „Verortung“ in der Geschäftsstelle des Vereins Regionalmarketing dient dazu, dass die Strukturen nach außen klarer wirken. Eine Geschäftsstelle ist Ansprechpartner für die Belange des zentralen Regionalmanagements. Die Kontinuität der Arbeit in dieser Struktur ist jedoch nur bis zum Auslaufen der Förderung durch die GA gegeben.

- **Verankerung und Anerkennung in der Region**

Ein wesentliches Merkmal des Einstiegsmodells ist seine starke Verbindung zu den Landkreisen und kreisfreien Städte durch die Besetzung der Entscheidungsebene. Darüber hinaus ist über die Arbeitskreise eine große Zahl weiterer Akteure einbezogen, welche die Anerkennung in der Region sichern. Das Defizit einer zu geringen Einbeziehung weiterer Interessen (Soziales, Naturschutz usw.) bleibt vorerst bestehen, kann jedoch im Rahmen der weiteren Institutionalisierung aufgehoben werden. Der Fakt, dass ausschließlich vorhandene und über ihre bisherige Arbeit anerkannte Akteure in die Struktur eingebunden sind, ist ebenfalls Garant dafür, dass sie Anerkennung in der Region findet. Dennoch gilt auch für diese Struktur, dass letztlich die

aus ihr hervorgehenden Impulse und Projekterfolge das entscheidende Moment ihrer Bewertung und Unterstützung ist.

- **Balance öffentlicher und privater Interessen**

Auf der Entscheidungsebene dominiert der öffentliche Bereiche, was jedoch nicht heißen muss, dass damit die Interessen privater Akteure automatisch in den Hintergrund treten. Die Notwendigkeit der Kooperation zum gegenseitigen Vorteil wird auch von den politischen Entscheidungsträgern anerkannt. Des weiteren haben alle Akteure die Möglichkeit ihre Interessen über die Arbeitsebene einzubringen und zu vertreten. Einzelne Interessengruppen sind wie bereits erwähnt jedoch unterrepräsentiert.

- **Ausgewogenheit zwischen Zentralität und Dezentralität**

Die Struktur der Arbeitsgruppe Regionale Entwicklungsagentur zielt im Kern darauf ab, sowohl gesamtregionale Akteure als auch die Akteure aus den Landkreisen und kreisfreien Städte als dezentrale Ebene für gewisse Aufgaben zu bündeln. Dies stellt jedoch nicht die Berechtigung und Existenz dezentraler Einheiten in Frage. Diese bleiben weiterhin bestehen. Ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Aufgabenwahrnehmung auf zentraler und dezentraler Ebene wird erreicht bzw. fortgeführt. Gruppen wie der Arbeitskreis Wirtschaft haben ja bereits dieses Prinzip umgesetzt. Aufgaben, die auf höherer Ebene gemeinsam besser zu bewältigen sind, werden dort bearbeitet. Andere Aufgaben verbleiben auf der unteren bzw. dezentralen Ebene.

- **Flexibilität und Handlungsfreiheit auf der Arbeitsebene**

Ein Zugewinn an Flexibilität sollte insbesondere für den Regionalmanager erreicht werden. Bei der Prüfung der Varianten einer Herauslösung aus dem Amt für Raumordnung und Landesplanung ist zu prüfen, welche Form dies am besten garantiert. Einige dieser Varianten beinhalten nach wie vor ein formelles Dienstverhältnis mit dem Regionalen Planungsverband als dessen Geschäftsstelle dem Amt für Raumordnung und Landesplanung die Dienstaufsicht obliegt.

Die Zusammenarbeit sowohl in der Arbeitsgruppe REA als auch in den Arbeitskreise hat aufgrund ihrer losen Koppelung und der verhältnismäßig geringen Vorgaben einen hinreichenden Handlungsraum für flexibles und innovationsorientiertes Arbeiten. Abstimmungsprozesse können auf ein notwendiges Mindestmaß reduziert werden. Ein Kurzer Weg zur Entscheidungsebene ist in dieser Struktur gegeben.

- **Möglichkeit der unkomplizierten Abwicklung von Finanz- und Fördermitteln**

Die lose Kopplung in der AG Regionale Entwicklungsagentur bringt keine Vereinfachung bei der Abwicklung der Finanzmittel mit sich. Bestehende Konstellationen bleiben bestehen. Es besteht auf Grundlage dieser Struktur die Möglichkeit, öffentliche Fördermittel zu empfangen und abzuwickeln. Einem Akteur müsste dazu die Zuständigkeit übertragen werden.

6.3 Möglichkeiten einer Institutionalisierung zur Regionalen Entwicklungsagentur

6.3.1 Der Übergang vom Netzwerk zur Institution

Die beschriebene Form der Kooperation der Akteure im Einstiegsmodell entspricht gemeinhin dem, was als netzwerkartige Strukturen beschrieben wird. Es handelt sich um eine locker gekoppelte, auf Freiwilligkeit basierende Kooperationsform, die möglichst gleichwertige Akteure problembezogen zusammenbringen. Ihr Vorteil besteht darin, dass sie schneller, flexibler, innovativer und sachrationaler als formal-hierarchische Strukturen agieren können. Trotz ihrer grundlegenden Stärke, dass über sie neue Entwicklungspfade eingeschlagen werden können, tendieren Netzwerke aufgrund ihrer Mängel an Effizienz latent zu ihrer eigenen Aufhebung in Form von festen Institutionen. Die Verstetigung kooperativer Netzwerke wird meist mit ihrer **Institutionalisierung in einer eigenen Rechtsform** gleichgesetzt. Aus Sicht der Akteure in regionalen Kooperationen bringt dieser Schritt Vorteile. DILLER hat im Rahmen einer deutschlandweit durchgeführten schriftlichen Erhebung herausgefunden, „dass **Kooperationen mit einer eigenen Rechtsform im Urteil ihrer Akteure signifikant besser bewertet werden als diejenigen ohne Rechtsform.**“ (vgl. Diller: 347) Die Untersuchung hat gezeigt, dass die innovative Aufbruchstimmung der Akteure für eine gewisse ein Netzwerk tragen kann. Die anhaltende Unverbindlichkeit dieser Kooperationsform mündet jedoch in eine Demotivation der Akteure und führt zur Stagnation. Als Vorteile der Institutionalisierung werden der einfachere Zugang zu Finanzmitteln, die tendenziell höhere politische Akzeptanz und demokratische Legitimation sowie eine Steigerung der Verbindlichkeit angesehen. Angesehen. **Institutionalisierung gilt als Symbol des Willens zu regionaler Kooperation** und sie wird daher in vielen Kooperationen als ihr größter sichtbarer Erfolg konstatiert. (vgl. Diller: 332,33, 345-348)

Unterstellt man für die mit dem Einstiegsmodell beschriebene Form der Zusammenarbeit einen ähnlichen Verlauf, wie er allgemein für regionale Kooperationen beschrieben wird, ergibt sich damit zwangsläufig die Frage nach der zu wählenden Form der Institutionalisierung. In der Region Westmecklenburg sollte spätestens bis zum Auslaufen der Förderung eine Diskussion darüber abgeschlossen und die Ergebnisse in Verbindung mit den daraus folgenden Umstrukturierungen und Umverteilungen umgesetzt werden. Nachfolgend werden mögliche Modelle der Verstetigung in einer Regionalen Entwicklungsagentur mit ihren allgemein diskutierten Vor- und Nachteilen beschrieben (vgl. hierzu u.a. DSSW-Schriften Nr. 15, DVSt. Leader+ 2001).

In Bezug auf die Entwicklung einer institutionalisierten Regionalen Entwicklungsagentur (REA) sind folgende **grundsätzliche Fragen** zu beantworten:

- Soll die REA eine privatrechtliche oder öffentlich-rechtliche Organisation sein?
- Wer soll Träger der REA werden? Wie groß soll der Kreis ihrer Träger sein? Soll eine breite regionale Verankerung durch eine umfassend besetzte Entscheiderstruktur oder über eine zugeordnete Begleitstruktur erreicht werden?
- Soll die regionale Entscheidungsebene gleichzeitig auch die Entscheidungsebene der REA sein oder soll die REA als eine Art Dienstleister oder Beauftragter mit wiederum eigener Entscheidungsstruktur an die regionale Entscheidungsebene angebunden sein?
- Wie regelt sich das Verhältnis zu bestehenden Verbänden und Vereinen?

Unabhängig von der gewählten Form der Institutionalisierung konzentriert sich die Arbeit der Regionalen Entwicklungsagentur auf folgende Geschäftsfelder:

- Regionale Wirtschaftsförderung,
- Tourismusentwicklung,
- Entwicklung ländlicher Räume,
- Marketing, Information und Kommunikation.

Die Geschäftsfelder entsprechen den bereits weiter oben beschriebenen Aufgabenbereichen, die für das zentrale bzw. regionale Regionalmanagement abgegrenzt wurden und können auf die vorhandene Struktur der Arbeitskreise aufbauen. Hinzu kommt das Geschäftsfeld Entwicklung ländlicher Räume. Dafür spricht zum einen, dass bisher keine zentrale Struktur vorhanden, die sich der Koordination und Begleitung der hauptsächlich im ländlichen Raum agierenden Regionalinitiativen annimmt. Zum anderen garantiert die Einrichtung eines solchen Geschäftsfeldes, dass die Entwicklungsaktivitäten der gesamtregionalen Ebene nicht ausschließlich auf die entwicklungsstarken Zentren und Achsen sowie besonders strukturwirksamen Handlungsfelder konzentriert werden. Hinzu kommt, dass eine stärkere Koordination und Unterstützung das Standing und die Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Regionalinitiativen verbessert und die eingebundenen personellen und finanziellen Ressourcen besser bzw. effizienter genutzt werden können.

6.3.2 Modell 1: Arbeitsgruppe der Landräte und Oberbürgermeister + Regionale Entwicklungsagentur mit Rechtsform

- Die Arbeitsgruppe der Landräte und Oberbürgermeister bleibt als Entscheidungsgremium für das zentrale Regionalmanagement bestehen. Zur Einbindung weitere regionaler Akteure kann dieser Kreis um eine kleine Zahl weiterer Akteure aus der Region (Kammern, Verbände, Vereine usw.) erweitert oder um einen Beirat ergänzt werden.

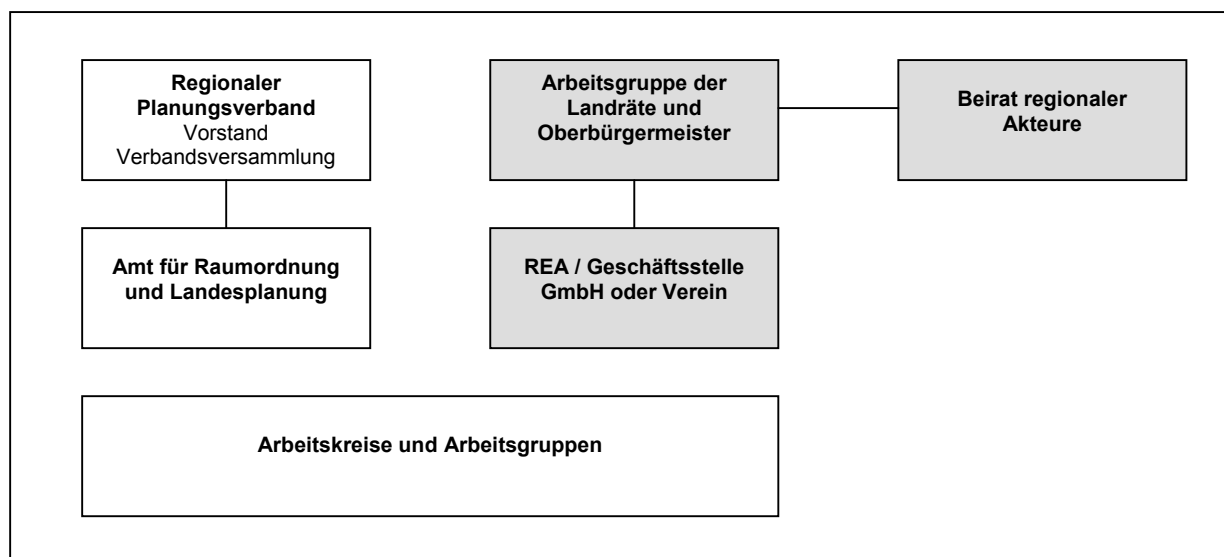


Abbildung 15: Struktur Modell 1

- Die Regionale Entwicklungsagentur wird der Entscheidungsebene über einen Geschäftsbesorgungsvertrag als Dienstleistungseinrichtung in Form einer GmbH oder eines Vereins zugeordnet.
- Wird für die Regionale Entwicklungsagentur die Form der GmbH gewählt, könnte der Kreis der Gesellschafter relativ klein gehalten werden. Fällt die Wahl auf die Form des Vereins könnte der Verein Regionalmarketing in einen Verein Regionalmanagement mit erweitertem Vereinszweck und zu erweiterndem Mitgliederkreis überführt werden, zusätzlich die regionalen Interessen bündeln und die Trägerschaft der Geschäftsstelle übernehmen. Die Aufgaben des Tourismusverbands werden von der Geschäftsstelle über einen Geschäftsbesorgungsvertrag wahrgenommen.

→ zu den Institutionalisierungsformen GmbH und Verein siehe 6.3.4.1 sowie 6.3.4.2

- Dieses Modell würde das Einstiegsmodell mit seinen bereits diskutierten Stärken konsequent fortführen. Es gibt ein schlankes Entscheidungsgremium, in dem die politischen Entscheidungsträger gebündelt sind und die direkte Verbindung auf die dezentrale Ebene sowie zu weiteren regionalen Institutionen (zum Planungsverband und Tourismusverband durch Vorsitz Landrat Christiansen) gewährleistet ist. Entscheidungsebene und operative Ebene sind klar voneinander getrennt. Die Regionale Entwicklungsagentur übernimmt eine Dienstleistungsfunktion. Als nachteilig könnte sich die informelle, bzw. unverbindliche Form der Kooperation auf der Entscheidungsebene sowie ihre starke Ausrichtung auf die politischen Entscheider erweisen.

6.3.3. Modell 2: Eine regionale Entscheidungsebene + Regionale Entwicklungsagentur mit Rechtsform

- Regionalplanung und zentrales Regionalmanagement werden auf der Entscheidungsebene zusammengeführt, bleiben aber wie vorgeschlagen auf der operativen Ebene getrennt. Die Verbandsversammlung und der Vorstand sind Entscheidungsgremien sowohl für die Regionalplanung und als auch für das zentrale Regionalmanagement.
- Die Einbindung weiterer Akteure kann auf zwei Wegen geschehen: Entweder werden Verbandsversammlung und Vorstand bei Entscheidungen zum Regionalmanagement um eine ausgewählte Anzahl von Vertretern wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Interessensgruppen erweitert oder es wird ein Beirat mit entsprechenden Vorschlags- und Anhörungsrechten eingerichtet. Dies könnte auch der vom Gesetz vorgesehene Regionale Planungsbeirat sein.
- Die Regionale Entwicklungsagentur ist eine unabhängige Dienstleistungseinrichtung in Form einer GmbH oder eines Vereins. Die Geschäftsbeziehungen werden über einen Geschäftsbesorgungsvertrag geregelt. Auf der operativen Ebene werden zusätzlich mehr (Vereine) oder weniger (GmbH) die Regionsinteressen gebündelt. Für das Verhältnis zum Verein

Regionalmarketing und zum Tourismusverband gelten die Aussagen des Modells 1 entsprechend.

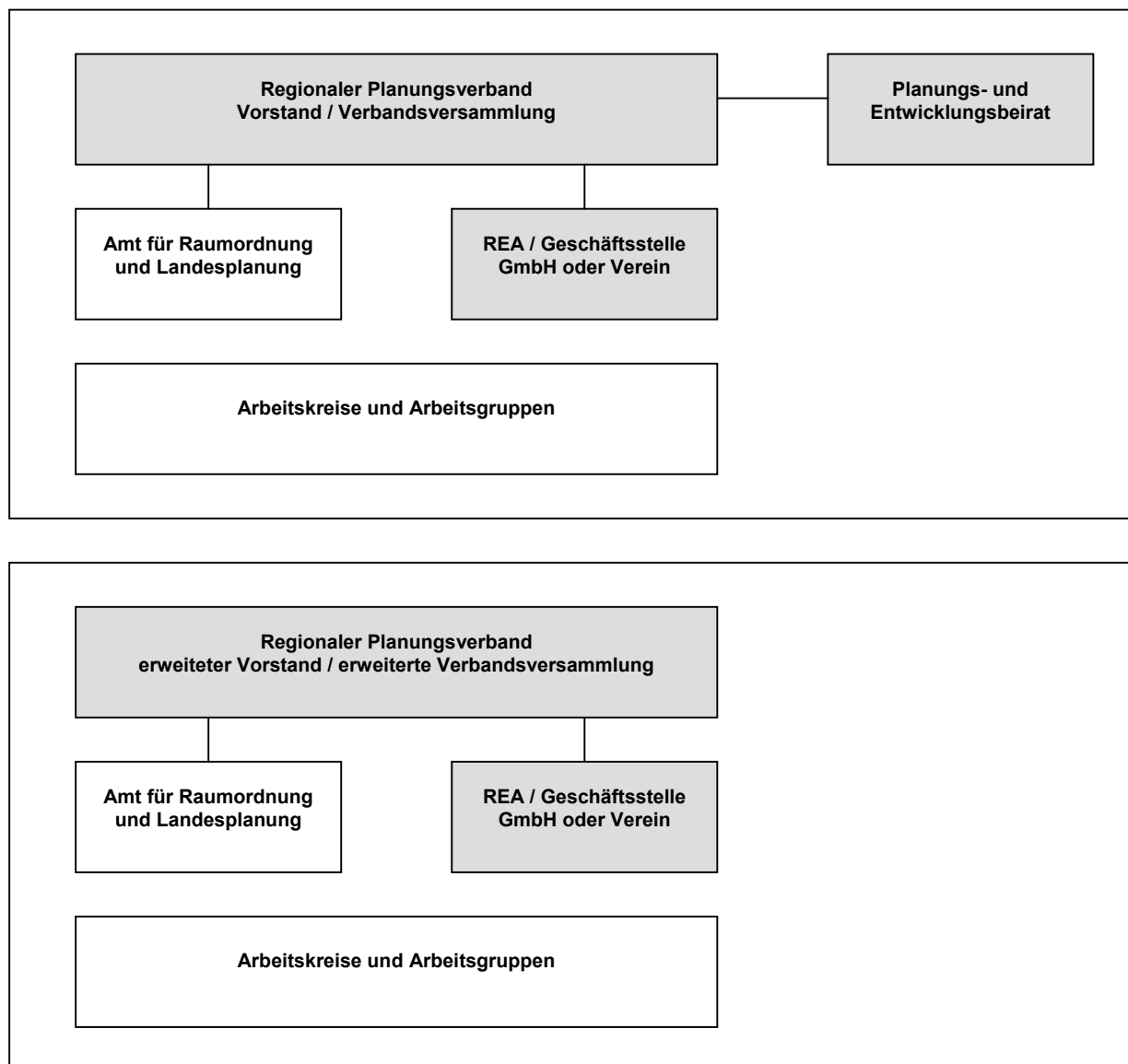


Abbildung 16: Struktur Modell 2

- Ein Vorteil dieser Lösung ist die Anbindung an vorhandene politisch legitimierte Entscheidungsgremien und die Ausrichtung auf ein zukünftiges Regionalparlament (sofern die neuen Kreisstrukturen mit jetzigen Planungsverbänden übereinstimmen werden). Als Nachteil könnte sich, wie schon gesagt, die Verbindung von Regionalplanung und Regionalmanagement auf der Entscheidungsebene und damit die Überfrachtung der Entscheidungsgremien, sowie die Vorbehalte bei privaten Akteuren gegenüber dem Regionalen Planungsverband als öffentliche Einrichtung erweisen.

6.3.4 Modell 3: Integration der regionalen Entscheidungsebene in die Regionale Entwicklungsagentur

- Die Regionale Entscheidungsebene ist bei diesem Modell identisch mit der Entscheidungsstruktur der jeweils ausgewählten Institutionalisierungsform (GmbH, Verein oder Zweckverband → **siehe hierzu Punkte 6.3.4.1 bis 6.3.4.3**). Über den Mitglieder- bzw. Gesellschafterkreis können private und öffentliche Akteure einbezogen werden. Über Beirat oder Aufsichtsrat bestehen weitere Möglichkeit einer Bündelung von Akteuren auf der Entscheidungsebene.

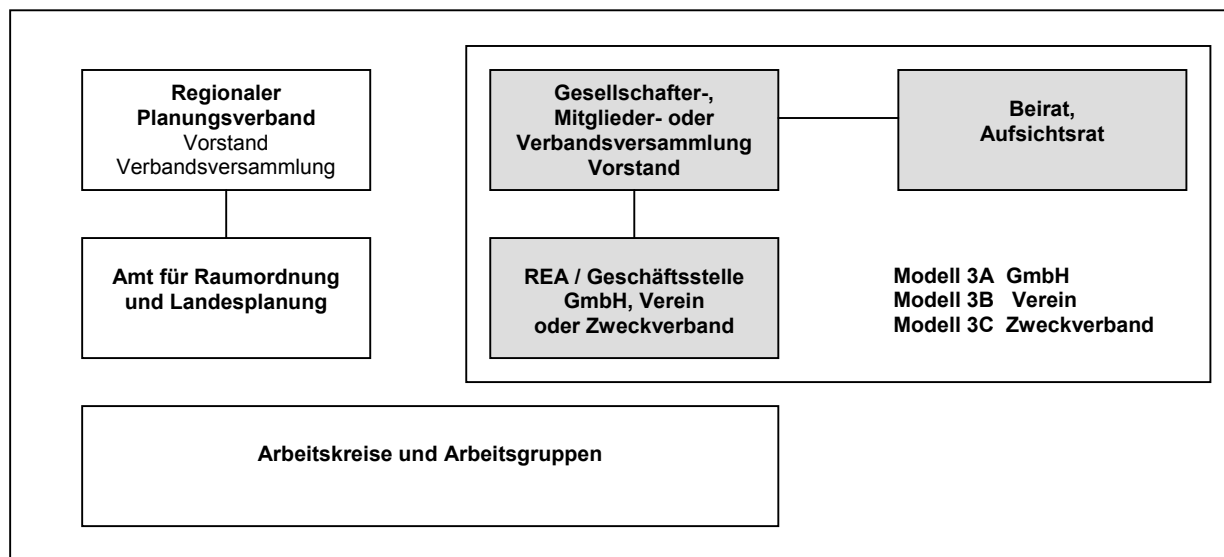


Abbildung 17: Struktur Modell 3

- Bei der Vereinslösung wird der Verein Regionalmarketing in einen Regionalmanagementverein überführt. Er muss sich hierfür offensiv für andere regionale Interessensgruppen außerhalb der Wirtschaft öffnen und eine größere Repräsentation für die Region anstreben. Bei der GmbH- und Zweckverbandslösung bleibt er als zusätzliche Interessensvertretung der regionalen Wirtschaft bestehen. Seine Aufgaben werde wie die des Tourismusverbandes über einen Geschäftsbesorgungsvertrag durch die Regionale Entwicklungsagentur wahrgenommen.
- Vorteil dieses Modells ist, dass durch die institutionelle Zusammenführung von Regionaler Entscheidungsebene und operativer Ebene die Kommunikationswege untereinander vereinfacht und verkürzt werden können. Die externe Beauftragung über einen Dienstleistungs- oder Geschäftsbesorgungsvertrag entfällt. Nachteile können sich ergeben, wenn durch eine unausgewogene Besetzung des Entscheidungsgremiums zugunsten einzelner Akteursgruppen die politische Legitimation sowie die Querschnitts- bzw. Gemeinwohlorientierung eingeschränkt werden. Einzelne Handlungsfelder können dann in den Hintergrund gedrängt werden

6.3.4.1 Modell 3A: Die Institutionalisierung über eine GmbH

- Eine Möglichkeit der Institutionalisierung ist die Errichtung einer GmbH. Die GmbH ist eine Gesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit, deren Gesellschafter mit Einlagen an dem in Geschäftsanteile zerlegtem Stammkapital (mindestens 25.000 Euro) beteiligt sind, ohne persönlich für die Verbindlichkeiten zu haften.
- Zur Errichtung der GmbH wird ein notariell beurkundeter Gesellschaftsvertrag geschlossen. Die GmbH kann von einem oder mehreren Gesellschaftern (natürliche oder juristische Personen) gegründet werden. Mit Abschluss des notariellen Vertrags ist die GmbH errichtet. Nach Eintragung in das Handelsregister ist die eigentliche GmbH (mit beschränkter Haftung) entstanden. Die Kosten für die Errichtung einer GmbH belaufen sich auf ca. 1000 Euro.

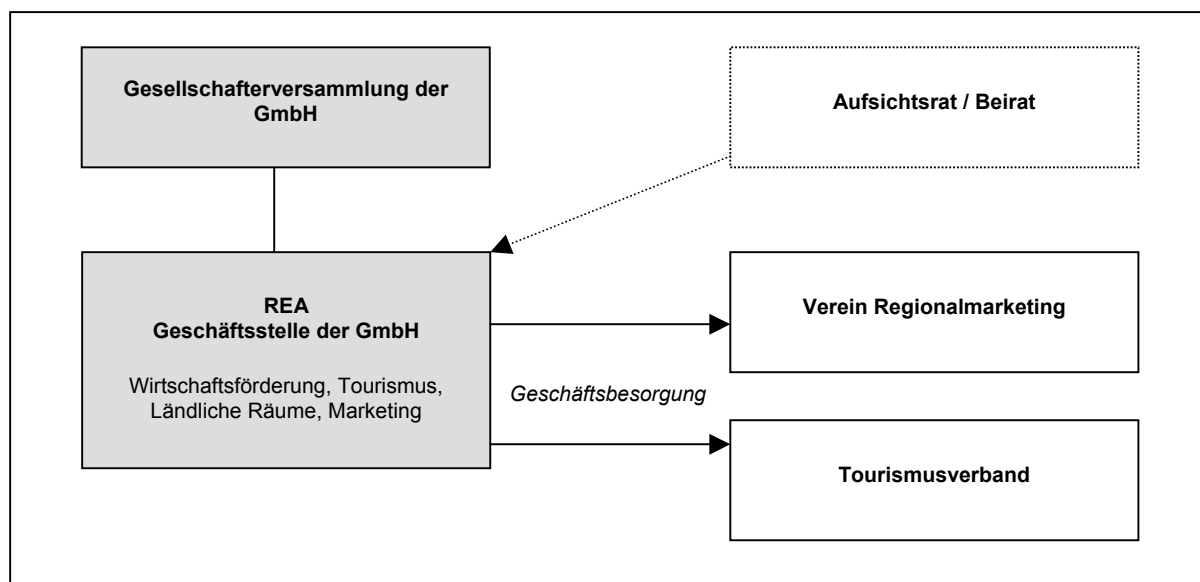


Abbildung 18: Struktur Modell 3A

- Entscheidungsgremium der GmbH ist die Gesellschafterversammlung. Zur Besetzung der Gesellschafterversammlung bestehen verschiedene Möglichkeiten. Sie kann nur durch die Landkreise und kreisfreien Städte besetzt werden. Dieser Kreis kann jedoch auch um weitere öffentliche und private Gesellschafter ergänzt werden (stärkere regionale Verankerung und größere Verantwortlichkeit weiterer Akteure). Große GmbHs müssen einen Aufsichtsrat haben, kleinere GmbHs können einen Beirat bilden, d.h. sie bilden ein Gremium das die Einbeziehung weiterer Akteure ermöglicht und das den Geschäftsführer an der Gesellschafterversammlung vorbei kontrolliert. Wer Geschäftsführer ist, wird im Gesellschaftervertrag festgelegt.
- Alle Gesellschafter werden grundsätzlich gleich behandelt. Der Gesellschaftsvertrag kann jedoch auch die Rechtsstellung einzelner Mitglieder verschieden ausgestalten. Gesellschafter mit kleineren Geschäftsanteilen (zusammen 10%) haben die Möglichkeit, im Rahmen des Minderheitenschutzes die Einberufung einer Gesellschafterversammlung zu verlangen. Das Stimmrecht kann nach Kapital oder Köpfen geregelt werden. Die Einflussnahme auf der

regionalen Entscheidungsebene kann somit über die Verteilung der Gesellschafteranteile sowie weitere Vereinbarungen im Gesellschaftsvertrag geregelt werden.

- Die Gesellschafterversammlung als regionale Entscheidungsebene ist insbesondere zuständig für: die Feststellung des Jahresabschlusses, die Genehmigung des Investitionsplans, Entscheidungen zur Gewinnverwendung sowie die Erstellung und Änderung von Geschäftsverteilungsplänen. Die Gesellschafterversammlung ist somit in der Lage, alle notwendigen Entscheidungen zur Arbeit der REA als Geschäftsstelle zu treffen. Die Pflichten der Gesellschafter werden im Geschäftsverteilungsplan geregelt.
- Die Geschäftsstellen des Vereins Regionalmarketing, die Stelle des Regionalmanagers, die Geschäftsstelle des Tourismusverbandes gehen in einer gemeinsamen Geschäftsstelle dieser GmbH auf. Hinzu kommen Stellen, die anteilig von den Landkreisen und kreisfreien Städten zur Wahrnehmung zentralisierbarer Aufgaben aus dem Bereich Wirtschaftsförderung / Kreisentwicklung finanziert werden.
- Die Struktur der Arbeitskreise bleibt erhalten und kann je nach Bedarf sowohl in ihrer inhaltlichen Ausrichtung als auch in ihrer personellen Besetzung verändert werden.
- Die Aufgaben des Vereins Regionalmarketing und Tourismusverband werden über einen Geschäftsbesorgungsvertrag durch die REA wahrgenommen. Beide Institutionen können als Interessensvertretungen ihrer Mitglieder bestehen bleiben. Sie können Gesellschafter der GmbH werden. Ihre Geschäftstellen gehen in der REA auf.
- Die Errichtung der REA im Rahmen dieses Modells ist auch als gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung möglich.
- Vorteil der Rechtsform GmbH ist ihre Verbindlichkeit zwischen den beteiligten Partnern (Gesellschaftervertrag, Einbringen von Stammkapital). Des weiteren gelten als Vorteile die mit dieser Form gegebene Effizienz und Flexibilität der Organisationsstruktur und Aufgabenwahrnehmung. Es bestehen kurze Entscheidungswege und ein hoher Entscheidungs- und Handlungsspielraum. Insbesondere bei der privaten Wirtschaft genießt eine Institution mit dieser Rechtsform hohe Akzeptanz. Sie ist gewissermaßen „Partner auf Augenhöhe“. Nachteil ist, dass die Errichtung einer GmbH vergleichsweise kompliziert ist, ein Gründungskapital erforderlich ist und das nach Errichtung die Erweiterung des Gesellschafterkreises aufwendig ist. Die Aufnahmemöglichkeiten für kleine Institutionen und Einzelpersonen sind schlechter als zum Beispiel beim Verein. Erfahrungen mit Wirtschaftsförderung auf Landkreisebene in Form einer GmbH lassen bei dieser Rechtsform oft den Vorbehalt aufkommen, dass sich eine solche Struktur verselbständigt. Eine GmbH ist nicht in der Lage, alle öffentlichen Fördermittel in Empfang zu nehmen. Ggf. benötigt sie einen öffentlichen Abwicklungspartner. Für eine GmbH besteht die Pflicht zur Bilanzierung und zur Zahlung von Körperschaftssteuer.

6.3.4.2 Modell 3B: Die Institutionalisierung über einen Verein

- Eine zweite Möglichkeit ist die Institutionalisierung über eine Vereinsstruktur. Der Verein ist eine Vereinigung von natürlichen und juristischen Personen, deren Bestand vom Wechsel der Mitglieder unabhängig ist, bei der die Haftung fast ausschließlich auf das Vereinsvermögen beschränkt ist und die sich eine Satzung gegeben hat. Er ist als juristische Person rechtsfähig.

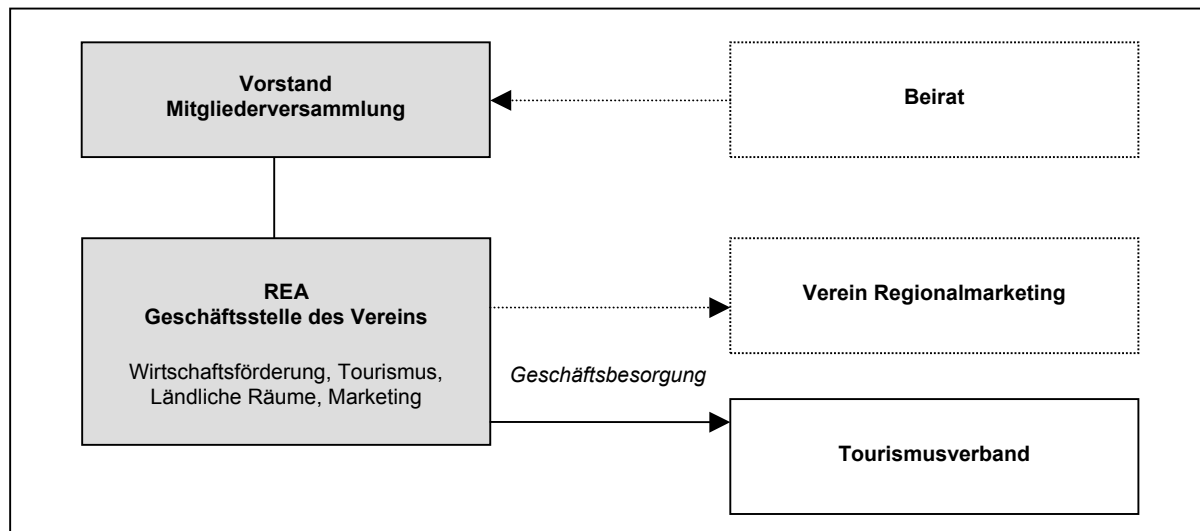


Abbildung 19: Struktur Modell 3B

- Zur Gründung eines Vereins wird auf einer Gründungsversammlung die Satzung beschlossen und von den (mindestens sieben) Gründungsmitgliedern unterzeichnet. Es werden ebenfalls die Organe des Vereins gewählt. Der Verein wird dann zur Eintragung in das Vereinsregister angemeldet. Nach Eintragung ist er rechtsfähig. Die Kosten belaufen sich auf ca. 50-100 Euro. Kapital- oder Mindesteinlagen sind nicht erforderlich. Die Erhebung von Mitgliedsbeiträgen wird über eine Beitragsordnung geregelt.
- Entscheidungsgremien des Vereins sind die Mitgliederversammlung sowie der Vorstand. Die Zuständigkeiten von Mitgliederversammlung und Vorstand können in der Vereinssatzung geregelt werden. Es empfiehlt sich im Interesse einer effektiven bzw. unaufwendigen Entscheidungsfindung die Zuständigkeit für inhaltliche Entscheidungen weitestgehend auf den Vorstand zu verlagern. Die Mitgliederversammlung entscheidet dann im wesentlichen über die Richtlinien der Vereinsarbeit.
- Der Vorstand wird nach den Regeln der Satzung bestimmt. In der Regel wird er von der Mitgliederversammlung gewählt. Die Entscheidungsebene kann auf einen engen Kreis von Akteuren im Vorstand begrenzt werden. Durch Begleitstrukturen wie Beirat oder eine Delegiertenstruktur mit Vorschlagsrecht etc. kann diese jedoch auch erweitert werden. Ein Beirat hat die Aufgabe, den Vorstand fachlich zu beraten oder (je nach Satzung) den Verein auch nach außen darzustellen.
- Von Vorteil ist, dass die Struktur, die Besetzung und die Regeln der Vereinsarbeit auf Grundlage der Satzung sehr frei gestaltet werden können. Der Verein bietet sich als Institutionalisierungsform an, wenn eine verhältnismäßig große Zahl von Akteuren gebündelt werden soll, wobei es vergleichsweise einfach ist, neue Mitglieder in die Struktur aufzunehmen.

- Zur Erfüllung seiner Aufgaben richtet der Verein eine Regionale Entwicklungsagentur als Geschäftsstelle ein. Die Geschäftsstelle würde wie im Modell GmbH durch die Geschäftsstellen des Vereins Regionalmarketing, die Stelle des Regionalmanagers, die Geschäftsstelle des Tourismusverbandes gebildet, die in dieser Geschäftsstelle aufgehen. Hinzu kommen Stellen, die anteilig von den Landkreisen und kreisfreien Städten zur Wahrnehmung zentralisierbarer Aufgaben aus dem Bereich Wirtschaftsförderung / Kreisentwicklung finanziert werden. Ein Geschäftsführer kann eingesetzt werden, der ebenfalls Mitglied des Vorstandes sein kann.
- Die Struktur der Arbeitskreise bleibt erhalten und kann je nach Bedarf sowohl in ihrer inhaltlichen Ausrichtung als auch in ihrer personellen Besetzung verändert werden. Die Aufgaben des Tourismusverbandes werden über einen Geschäftsbesorgungsvertrag durch die REA wahrgenommen. Die Mitglieder des Vereins Regionalmarketing werden in eine neue Vereinsstruktur mit erweitertem bzw. neu formuliertem Vereinszweck überführt. Er kann auch in seiner jetzigen Form erhalten bleiben, was allerdings zur Folge hätte, dass zwei Vereine mit ähnlichen bzw. gleichen Zielen und Mitgliedern bestehen würden.
- Die Regel sind nichtwirtschaftliche Vereine. Sie können in bestimmten Zusammenhängen wirtschaftlich tätig sein. Ein Verein mit wirtschaftlicher Ausrichtung braucht eine Genehmigung der Landesbehörde. Ein nicht wirtschaftlicher Verein verfolgt in der Regel gemeinnützige Ziele, muss aber nicht zwingend gemeinnützig sein. Die Gemeinnützigkeit wird vom zuständigen Finanzamt festgestellt und bringt Steuererleichterungen mit sich. Im Fall der Gemeinnützigkeit darf die wirtschaftliche Tätigkeit den ideellen Teil jedoch nicht übersteigen. Sie darf nicht prägend sein, sondern darf nur als Nebenzweck zur Verfolgung der Vereinsziele dienen. Zu entscheiden ist, ob wirtschaftliche Tätigkeiten wie zum Beispiel der Verkauf im Tourismus in den Verein eingebunden werden sollen und ob dies über einen Zweckbetrieb bzw. wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb möglich ist. Sind die wirtschaftlichen Aktivitäten im Verhältnis zum Vereinszweck Übergewichtig, besteht die Möglichkeit, diese Teile als eigene Organisation (z.B. GmbH) auszugliedern.
- Vorteile des Vereins sind seine unkomplizierte Gründung und seine Offenheit für weitere Mitglieder. Sein Fortbestand ist unabhängig vom Wechsel einzelner Mitglieder. Er ist eine gute Plattform zur Bündelung von Interessen und Akteuren. Bei anerkannter Gemeinnützigkeit sind Steuererleichterungen möglich. Die Regelungen für Buchführung, Jahresabschluss etc. sind im Vergleich zu anderen Rechtsformen einfacher. Aus dem offenen und auf eine große Zahl von Mitgliedern zugeschnittenen Charakter ergeben sich auch Nachteile. So wird der Vereinsstruktur eine potenzielle Instabilität sowie die Gefahr langwieriger Entscheidungs- und Konsensfindungsprozesse nachgesagt. Das finanzielle Engagement der Mitglieder ist gering, was dazu führt, dass auch ein geringer Erfolgsdruck besteht. Bei wirtschaftlichem Engagement besteht das Problem der Abgrenzung dieser wirtschaftlichen Bereiche zum sonstigen satzungsmäßigen Aufgabenbereich. Problematisch ist dies insbesondere wenn der Umfang der wirtschaftlichen Betätigung im zeitlichen Verlauf zu- oder abnimmt. Ein Verein ist nicht in der Lage, alle öffentlichen Fördermittel in Empfang zu nehmen. Ggf. benötigt er einen öffentlichen Abwicklungspartner.

6.3.4.3 Modell 3C: Die Institutionalisierung über einen Zweckverband

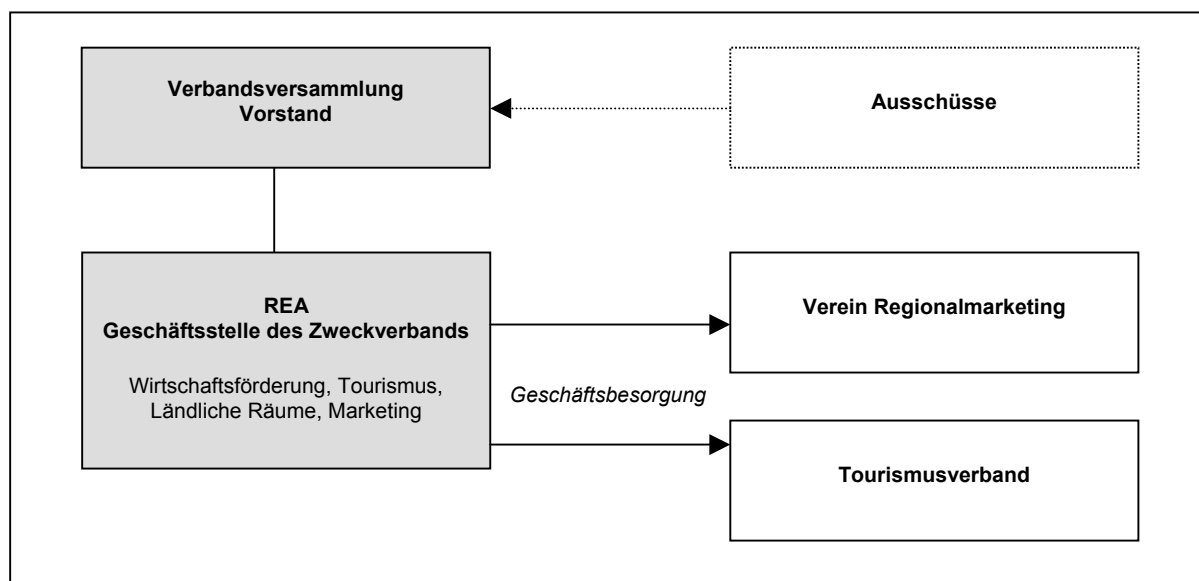


Abbildung 20: Struktur Modell 3C

- Eine weitere Möglichkeit der Institutionalisierung ist die Verstetigung der regionalen Kooperation in Form eines Zweckverbandes. Mitglieder eines Zweckverbandes können Gemeinden, Ämter und Landkreise, andere Körperschaften des öffentlichen Rechts sowie natürliche und juristische Personen sein, wenn die Erfüllung der Verbandsaufgaben dadurch gefördert wird. Es besteht mit diesem Modell also die Möglichkeit, einen breiten Kreis von Akteuren zu bündeln, wobei der Schwerpunkt in erster Linie auf Gebietskörperschaften und anderen öffentlichen Akteuren liegt.
- Die Errichtung des Zweckverbandes erfolgt durch öffentlich-rechtlichen Vertrag der Beteiligten, der durch die Rechtsaufsichtsbehörde zu genehmigen ist. Die Verbandsmitglieder vereinbaren eine Verbandssatzung, die der Zweckverband erlässt. Der Zweckverband ist mit einem „angemessenen“ Stammkapital auszustatten
- Entscheidungsgremium ist die Verbandsversammlung, die aus den Bürgermeistern Landräten, Amtsvorstehern sowie Vertretern anderer Verbandsmitglieder besteht. Die Verbandsversammlung als Entscheidungsgremium wählt aus ihrer Mitte den Verbandsvorsteher und zwei Stellvertreter. Die Bildung eines Verbandsvorstandes kann ebenfalls vorgesehen werden, wenn Art und Umfang der wahrzunehmenden Aufgaben dies zweckmäßig erscheinen lassen. Die Entscheidungen der Verbandsversammlung können auch auf Verbandsvorsteher oder Verbandsvorstand sowie auf Ausschüsse übertragen werden. Die Gestaltung der Entscheidungsverhältnisse und –strukturen ist somit auf Grundlage der Kommunalverfassung und der Verbandssatzung verhältnismäßig flexibel handhabbar.
- Die Geschäftsstelle des Zweckverbandes wird in der Form eines Eigenbetriebs geführt. Wie in den anderen Modellen gehen die bestehenden Geschäftsstellen in diesem auf. Es kann eine Betriebsleitung bestellt werden.

- Die Struktur der Arbeitskreise bleibt erhalten und kann je nach Bedarf sowohl in ihrer inhaltlichen Ausrichtung als auch in ihrer personellen Besetzung verändert werden. Die Aufgaben des Tourismusverbandes werden über einen Geschäftsbesorgungsvertrag durch die REA wahrgenommen. Zu diskutieren ist bei diesem Modell, ob der Regionalmarketingverein bestehen bleibt und seine Aufgaben ebenfalls über einen Geschäftsbesorgungsvertrag wahrgenommen werden, oder ob er in der Verbandsversammlung des Zweckverbands aufgeht, was deren Struktur jedoch zu sehr in Richtung privater Mitglieder verschieben würde.
- Vorteil dieser Rechtsform ist die enge Anbindung an den öffentlichen Bereich, der bei diesem Prototyp der organisatorisch und wirtschaftlich verselbständigten Form öffentlichen Agierens prägend ist. Die Wahl dieses Modells würde jedoch dazu führen, dass neben dem Regionalen Planungsverband ein weitere Zweckverband bestehen würde. Die Arbeit des Zweckverbandes und die Aktivitäten seiner Geschäftsstelle sind auf Grundlage der Kommunalverfassung und der Eigenbetriebsverordnung zu führen. Die Verbindung zu diesen öffentlichen Gesetzmäßigkeiten bringen Nachteile mit sich, die sich auf eine flexible und eigenständige Arbeit des Regionalmanagements negativ auswirken können (Jahresabschluss nach Haushaltsrecht, rechtliche Unselbständigkeit usw.).

6.3.5 Modell 4: Trägerverein + Regionale Entwicklungsagentur GmbH

- Dieses Modell **verbindet die Vorteile der Modelle Verein und GmbH miteinander**. Der Trägerverein gibt die Möglichkeit, unkompliziert und unabhängig vom Wechsel seiner Mitglieder öffentliche und private Akteure sowie deren Interessen zu bündeln. Die GmbH als Geschäftsstelle bietet die ihr eigenen Vorteile bei der effizienten Umsetzung der Arbeitsaufgaben.
- Der Vorstand des Vereins ist die regionale Entscheidungsebene. Hier werden alle wesentlichen Entscheidungen getroffen. Dazu zählen auch die Vorgaben für die Arbeit der Regionalen Entwicklungsagentur. Ihr Gesellschafterkreis kann klein gehalten werden. Die Entscheidungsprozedere in der Gesellschafterversammlung können auf ein notwendiges Minimum reduziert werden.

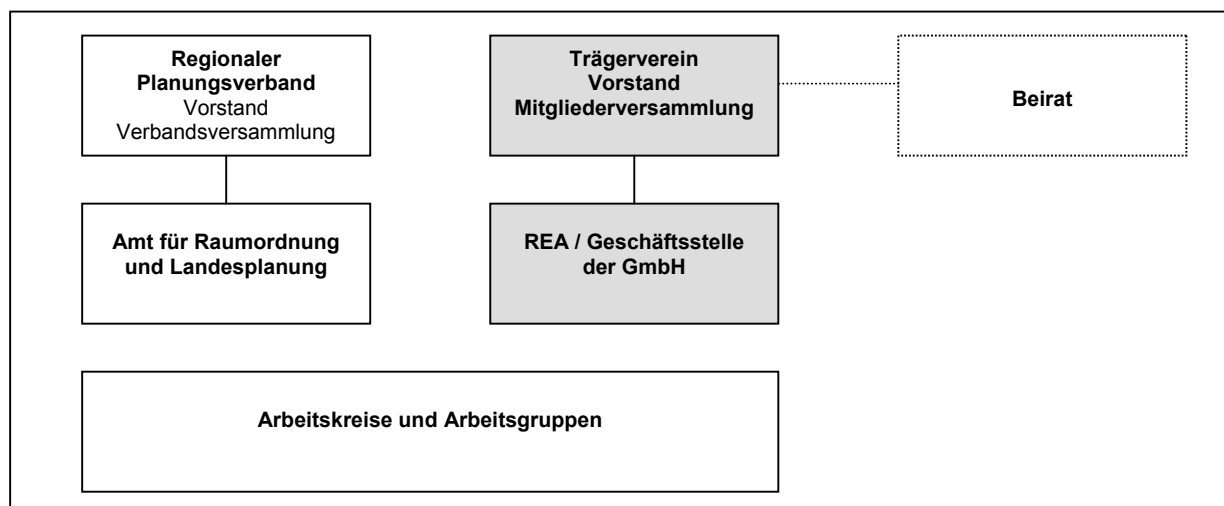


Abbildung 21: Struktur Modell 4

6.4 Personal und Qualifikation der Regionalen Entwicklungsagentur

Die Regionale Entwicklungsagentur muss ihren Aufgaben und Geschäftsfeldern entsprechend mit **ausreichend Stammpersonal** besetzt werden. Bei einer optimalen Besetzung wird jedem Geschäftsfeld eine hauptamtlichen Leitungsstelle und eine Assistenzstelle zugeordnet. Hinzu kommt eine Sekretariatsstelle für die Gesamtorganisation der Entwicklungsagentur. Bei knappen Finanzmitteln könnten die Assistenzstellen auf zwei Stellen reduziert werden, in dem sich jeweils zwei Geschäftsfelder eine Assistenzstelle teilen. Eine Geschäftsfeldleitung übernimmt die Funktion des Geschäftsführers der Regionalen Entwicklungsagentur. Es ergibt sich folgender Stellenplan:

- 1 Stelle Geschäftsführung REA und Leitung Geschäftsfeld (Dotierung wie BAT Ia),
- 3 Stellen Leitung Geschäftsfeld (Dotierung wie BAT IIa),
- 4 Stellen Assistenz in den Geschäftsfeldern (Dotierung wie BAT IVb),
- 1 Stelle Sekretariat, Finanzen (Dotierung wie BAT Vc).

Bei durchschnittlichen Jahressätzen von 85 T€ (BAT I), 60 T€ (BAT IIa), 47 T€ (BAT IVb) und 40 T€ (BAT Vc) ergeben sich jährliche Personalkosten für die Regionale Entwicklungsagentur in Höhe von 400 bis 500 T€, je nach Anzahl der Assistenzstellen. Hinzu kommen 15 % Gemeinkosten in Höhe von 60 bis 75 T€ und 25 T€ für einen „Feuerwehrfonds für kleine regionale Projekte“ bzw. als Minimalausstattung zur Gegenfinanzierung von Fördermitteln, so dass die **jährlichen Kosten** für die Grundausstattung der Regionalen Entwicklungsagentur mit **485 bis 600 T€** veranschlagt werden können.

Die Mitarbeiter der Regionalen Entwicklungsagentur müssen sich als Team verstehen und kooperativ zusammenarbeiten. Die Qualifikation der Mitarbeiter sollte auf die Kernaufgaben des jeweiligen Geschäftsfeldes ausgerichtet sein und sich ergänzen, so dass die breite Aufgabenpalette der Entwicklungsagentur arbeitsteilig abdecken werden kann. Neben fachlicher Qualifikation für das Geschäftsfeld sind vor allem auch soziale Kompetenzen wichtig. Das Stammpersonal sollte mit zeitlich befristeten, projektbezogenen Stellen ergänzt werden, sofern sich die Möglichkeit der Projektfinanzierung bietet.

6.5 Finanzierung der Regionalen Entwicklungsagentur

Unabhängig von ihrer Rechtsform bestehen für die Regionale Entwicklungsagentur folgende grundsätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten:

- Umlagen, Mitgliedsbeiträge oder Gesellschaftereinlagen der beteiligten Akteure,
- Sponsoren- und Fördergelder,
- projektbezogene Fördermittel sowie
- eigenerwirtschaftete Mittel aus Service- und Dienstleistungsangeboten für Dritte.

Da die Aufgabe des zentralen Regionalmanagements weitgehend vom Gemeinwohlinteresse bestimmt wird, sollte die Regionale Entwicklungsagentur durch eine öffentliche Grundfinanzierung abgesichert werden, aus der die Kosten für den Personalstamm sowie die laufenden Geschäfte abgedeckt werden können. Diese Grundfinanzierung kann im Vergleich zu den aktuellen Kosten und Ausgaben für die Regionalentwicklung wie sie im Kapitel 3.3 erläutert worden sind, weitgehend kostenneutral aufgebracht werden, wenn Synergieeffekte genutzt werden und Gelder, die von den Mitgliedsorganisationen für ähnliche Ziele eingesetzt werden, gebündelt in die Regionale Entwicklungsagentur fließen. Die jährliche Grundfinanzierung der Regionalen Entwicklungsagentur könnte sich aus folgenden Quellen zusammensetzen:

- aus der zusätzlichen Umlage der Gebietskörperschaften für das Regionalmanagement im Planungsverband in Höhe von 50 T€,
- aus den Mitgliedsbeiträgen des Regionalen Tourismusverbandes Mecklenburg-Schwerin in Höhe von 150 T€ für die Übernahme der Geschäftsbesorgung sowie
- durch je eine Stelle aus den fünf Gebietskörperschaften im Wert von 60 T€ in Gesamthöhe von 300 T€. Die Verlagerung der Stellen von den Gebietskörperschaften ergeben ebenfalls keine Mehrbelastung für die Landkreise und kreisfreien Städte, wenn dort Aufgaben wegfallen, die auf der regionalen Ebene gebündelt werden.

Dies ergibt eine **fördermittelunabhängige Grundfinanzierung** durch die Landkreise und kreisfreien Städte der Region sowie den Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin in Höhe von 500.000 € jährlich. Nicht berücksichtigt sind dabei Umlagen oder Beiträge von kreisangehörigen Städten und Gemeinden oder Dritten, die je nach Trägermodell für die Entwicklungsagentur hinzukommen. Es soll aber an dieser Stelle noch einmal ausdrücklich betont werden, dass es sich hier um eine Modellrechnung handelt, welche die grundsätzlichen Finanzierungsmöglichkeiten für eine regionale Entwicklungsagentur veranschaulichen soll. Die Grundfinanzierung sollte ergänzt werden durch Beiträge privater Mitglieder der Regionalen Entwicklungsagentur bzw. ihrer Trägerorganisation sowie Sponsoren und Fördergelder. Ein Gesamtbetrag in Höhe von 50 bis 75 T€ erscheint durchaus realistisch. Derzeit betragen die jährlichen Mitgliedsbeiträge des Vereins Regionalmarketing bereits 30 T€. Es ist also möglich, die operative Arbeitsebene ohne zusätzliche Mehraufwendungen gegenüber der jetzigen Situation langfristig bzw. über den Förderzeitraum der GA-Mittel hinaus abzusichern.

Diese Grundfinanzierung kann außerdem ergänzt werden durch das aktive Einwerben von privaten und öffentlichen Fördermitteln und ggf. eigenerwirtschaftete Mittel wie z.B.:

- die Umlage der Overheadkosten bei Eigenprojekten, Ausweisung der Verwaltungs- und Organisationskosten,
- Beratungshonorare für die über die Grundberatung hinausgehenden Leistungen für Dritte,
- Erfolgshonorare bei Fördermittelakquisition für Dritte,
- Entgelt für Studien, Recherchen, Projektmanagement, Mittelverwaltung etc.,
- Verkauf von Nutzungsrechten für Logos und Dachmarken.

Bei der Erwirtschaftung von Eigenmitteln muss immer die Balance zwischen dem öffentlichen Interesse, das die Regionale Entwicklungsagentur vertritt, und privatwirtschaftlichem Engagement gewahrt bleiben. Die Erwirtschaftung von Mitteln darf nicht das Kerngeschäft der Entwicklungsagentur beeinträchtigen. Auch unter diesem Gesichtspunkte erscheint eine vollständige Eigenfinanzierung nicht möglich und auch nicht sinnvoll. Es sei denn die Region entscheidet sich für eine andere, privatwirtschaftlich orientierte Form des Regionalmanagements.

6.6 Verzahnung mit weiteren regionalen Akteuren und Institutionen

Die Verzahnung und Zusammenarbeit der regionalen Akteure und Institutionen in den vorgestellten Organisations- und Funktionsmodellen der Regionalentwicklung erfolgt auf der Entscheidungsebene vor allem im Rahmen der Beiräte oder Trägerorganisationen sowie auf der kooperativen Arbeitsebene.

Auf vier Kooperationsbeziehungen des zentralen Regionalmanagements mit weiteren Akteuren in der Region soll an dieser Stelle noch einmal gesondert eingegangen werden:

- Der **Regionale Planungsverband** übernimmt mit seiner Geschäftsstelle, dem Amt für Raumordnung und Landesplanung, federführend zwei Bereiche an der Schnittstelle zwischen Regionalplanung und zentralem Regionalmanagement. Er ist für die Erarbeitung von normativen Grundlagen (RROP) und die Initiierung Regionaler Entwicklungskonzepte zur Verwirklichung des RROP zuständig. Und er schafft auf Grundlage der regionalen Raubeobachtung ein Monitoring- und Kontrollinstrument, das als Frühwarnsystem der Regionalentwicklung und Grundlage für die Erfolgskontrolle dient.
- Die **dezentralen Wirtschaftsförderungsinstitutionen** in den Landkreisen und kreisfreien Städten bleiben bestehen. Sie sollten wenn möglich mit den Regionalinitiativen bzw. mit dem Stadtmarketing organisatorisch oder zumindest räumlich im Sinne von dezentralen teilregionalen Entwicklungsagenturen zusammengefasst werden. Die Verbindung zur zentralen Ebene erfolgt insbesondere über die Geschäftsfelder „Ländlicher Raum“ und „Regionale Wirtschaftsförderung“ sowie die zugehörigen Arbeitskreise.
- Sofern der **Tourismusverband** und der **Regionalmarketingverein** bestehen bleiben und nicht in einen Trägerverein für das Regionalmanagement aufgehen, haben sie weiterhin die Funktion, die Interessen der regionalen Wirtschaft bzw. des regionalen Fremdenverkehrs zu sammeln, in den Regionalentwicklungsprozess einzubringen und die Kooperationen ihrer Klienten zu organisieren. Auch sie sind in den ihnen thematisch zugeordneten Arbeitskreisen vertreten.
- Auf der Entscheidungsebene müssen mittelfristig die Entscheidungs- und Beratungsgremien der Regionalentwicklung und des zentralen Regionalmanagements mit dem **ASP-Beirat** synchronisiert bzw. so weit es geht zusammengeführt werden, um eine direktere Anbindung des

Regionalmanagements an die instrumentellen und finanziellen Möglichkeiten des ASP zu erzielen.

6.7 Kommunikation, Information und Marketing

Regionalentwicklung und insbesondere das Regionalmanagement bauen in erster Linie auf Kooperationen, Netzwerken und strategischen Allianzen auf. Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit haben in Regionalentwicklungsprozessen eine tragende Rolle. Sie sind die Grundlage für das Funktionieren der Zusammenarbeit, die Motivation, die Steuerung, die Qualifizierung sowie die Legitimierung und Akzeptanz des Prozesses und der Prozessbeteiligten. Dies gilt in besonderem Maße für das Einstiegsmodell, das von der Kooperation aller Akteure getragen wird. Klare Kommunikations- und Beteiligungsregeln für die Zusammenarbeit der Partner innerhalb des Handlungsfeldes Regionalentwicklung sind erforderlich. Diese können in dieser frühen Entwicklungsphase des Organisations- und Funktionsmodells jedoch noch nicht im Detail festgelegt werden. Dies kann letztlich nur gemeinsam mit den direkt Beteiligten geschehen, sobald diese sich über die Struktur und Funktionsteilung einig sind. An dieser Stelle werden vielmehr einige allgemeine Hinweise für Kommunikation, Information und Marketing gegeben. Zu unterscheiden ist die interne Kommunikation, d.h. die Kommunikation zwischen den Beteiligten sowie die Kommunikation nach außen, d.h. die Außendarstellung der Region und des gesamten Prozesses als Teil des Binnen- und Außenmarketings.

Grundsätzlich müssen alle Prozessbeteiligten der Regionalentwicklung auf dem neuesten Wissenstand sein und die Herkunftsinstitutionen informativ und strategisch eingebunden werden. Die Kommunikation muss zur Selbstverständlichkeit werden. Wichtig sind daher **Informations- und Kommunikationsroutinen**. Die Beteiligten müssen dazu verpflichtet werden, die zur Erledigung der Aufgaben notwendigen Informationen unaufgefordert bereitzustellen und gleichermaßen fehlende Informationen einzuholen. Instrumente der internen Kommunikation sind z.B.: eMail-basierte Rundbriefe und Newsletter, ein Intranet als gemeinsame Plattform, regionale Informations- und Datenpools, regelmäßige Abstimmungsrunden, Erfahrungsaustausch mit in der Region wechselnden Veranstaltungsorten. Die stärkere Bündelung der Akteure unter dem Dach der REA macht eine Durchsetzung gemeinsamer und verlässlicher Information wesentlich leichter.

Für die Außendarstellung muss **eine gemeinsame Strategie** entwickelt werden (eingesetzt Instrumente, Corporate Design, Corporate Identity, Dachmarke usw.). Existierende Druckerzeugnisse (Mecklenburger Depesche und Regionalmagazin Deluxe) sollten in ein Gesamtkonzept für die Kommunikation einbezogen werden, die bestehenden Internetauftritte der einzelnen Akteure über eine zentrales Internetportal für die Regionalentwicklung Westmecklenburg gebündelt werden. Gemeinsame Messeauftritte, regionale und überregionale Pressearbeit, regelmäßige Regionalforen, Kampagnen, Wettbewerbe usw. ergänzen diese Formen der Außendarstellung. Die Verantwortlichkeit für diesen Bereich liegt im Geschäftsfeld Information, Kommunikation, Marketing der Regionalen Entwicklungsagentur. Die Verbindung zu den anderen Geschäftsfeldern macht eine

Arbeit möglich, die handlungsfeldübergreifend und auf eine regionale Strategie sowie alle wesentlichen regionalen Akteure gebündelt wesentlich effektiver sein kann.

6.8 Erfolgskontrolle

Die Implementierung eines Organisations- und Funktionsmodells Regionalentwicklung Westmecklenburg muss durch geeignete Formen einer Erfolgskontrolle verbunden werden. Dadurch können Fehlentwicklungen frühzeitig erkannt, Kernprobleme identifiziert und Hemmnisse überwunden werden, um die Strukturen und Prozesse der Regionalentwicklung zu optimieren. Empfohlen wird eine Mischung aus Selbstevaluation und externer Evaluation. Die Erfolgskontrolle kann sich dabei auf folgende Ebenen beziehen:

- den Prozess der Regionalentwicklung mit seinen zugehörigen Strukturen und Prozessregeln sowie seine Wirkung auf die Entwicklung der Region,
- einzelne Teilelemente der Struktur wie die REA, einzelne Arbeitskreise o.ä.,
- die Wirkungen Regionaler Entwicklungskonzepte wie das Achsenkonzept sowie der darin enthaltenen Einzelprojekte.

Im Zusammenhang mit der Reorganisation der Strukturen und Abläufe im Feld Regionalentwicklung sollte in der Einstiegsphase insbesondere der Arbeit der AG Regionale Entwicklungsagentur Aufmerksamkeit gewidmet werden, um die Vor- und Nachteile, Erfolge und Restriktionen sowie die Notwendigkeit der Kooperation in dieser Form nachzuweisen. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass die Wirksamkeit von Kooperationsprozessen nur mit Einschränkungen messbar und somit objektiv zu bewerten sind. Wirkungszusammenhänge sind zum Teil schwer herzustellen und die Ergebnisse oft eher „weicher“ Natur. Einfache Bewertungsverfahren, innerhalb derer anhand von Schulnotenskalen zum Beispiel die Zufriedenheit involvierter Akteure mit dem Kooperationsprozess sowie der Grad der Erreichung gemeinsam definierter Ziele abgefragt wird, sind gerade in der Einstiegsphase geeignete Formen. Ebenfalls anwendbar sind einfache Soll-Ist-Vergleiche (mit den Elementen 1. Formulierung des Soll-Zustands, 2. Darstellung des Ist-Zustands, 3. Restriktionsanalyse, Soll-Ist-Abweichung, 4. Zielkorrekturen, Lösungsstrategien und Maßnahmen). Die Verfahren eignen sich sowohl für die Selbstevaluation als auch für externe Evaluationen, die um weitere Methoden ergänzt werden können.

Die Erfolgskontrolle muss prozessbegleitend und regelmäßig durchgeführt werden, um zeitnah Probleme identifizieren und entsprechende Korrekturen vornehmen zu können. Sie soll zielgerichtet und für die beteiligten Akteure verständlich sein. Voraussetzung für eine effektive Erfolgs- und Zielerreichungskontrolle sind möglichst eindeutige, von allen akzeptierte Zielvorgaben ggf. in Verbindung mit Bewertungsmaßstäben. Diese werden in den normativen und strategischen Vorgaben für die Regionalentwicklung (RROP, REK) und in Zielvereinbarungen, Kooperationsvereinbarungen und Jahresarbeitsplänen der beteiligten Institutionen festgelegt.

Für die Implementation des Organisations- und Funktionsmodells Regionalentwicklung Westmecklenburg können folgende einfache Instrumente der Erfolgskontrolle eingesetzt werden:

- Kooperationsvereinbarung aller Beteiligten für das „Einstiegsmodell“ mit Aussagen zu den Kooperationszielen, der Arbeits- und Funktionsteilung, den Arbeits- und Entscheidungsstrukturen, den Prozessregeln und einem Ablauf- und Zeitplan mit entsprechenden Etappenzielen oder Meilensteinen,
- Jahresarbeitspläne der AG Regionale Entwicklungsagentur, in denen Ziele, Arbeitsplan und Zeitplan für das kommende Jahr festgelegt werden,
- jährliche Fortschrittsberichte der AG Regionale Entwicklungsagentur als Zwischenevaluation,
- Bilanzbericht im Jahr 2005 zum Ende der GA-Förderung für das Regionalmanagement sowie
- Bilanzkonferenz im Jahr 2005, auf der mit den Akteuren der Regionalentwicklung und externen Experten und Praktikern „das Einstiegsmodell“ abschließend evaluiert wird und die Überführung in ein institutionalisiertes Modell vorbereitet wird.

Die Erfolgskontrolle sollte in Form einer strukturierten Selbstkontrolle mit externer fachlicher Unterstützung durchgeführt werden. Die Jahresarbeitspläne und die Berichte werden von der AG Regionale Entwicklungsagentur in Zusammenarbeit mit der kooperativen Arbeitsebene erstellt und der Entscheidungsebene zum Beschluss vorgelegt. Bilanzbericht und Bilanzkonferenz werden ebenfalls auf der Arbeitsebene in Form einer Selbstevaluation vorbereitet. Spätestens an dieser Stelle sollten externe Gutachter oder Coachs hinzugezogen werden, um die Neutralität und die sogenannte „Spiegelwirkung“ zu erhöhen. Auf der Bilanzkonferenz sollte die Selbstreflexion des Prozesses ebenfalls durch eine externe, neutrale Moderation und einen moderierten Erfahrungsaustausch mit vergleichbaren Beispielen gespiegelt werden.

Mittelfristig sollte die Erfolgskontrolle weiter ausgebaut werden und durch ein systematisches Berichtswesen mit einem „Regionalentwicklungsbericht Westmecklenburg“ und einem Ziel- und Indikatorensystem auf der Grundlage der regionalen Raumbewertung des Amtes für Raumordnung und Landesplanung ergänzt werden.

7. Nächste Schritte

Folgende nächste Schritte werden für die weitere Umstrukturierung im Feld Regionalentwicklung Westmecklenburg empfohlen. Voraussetzung ist dafür die Einigung der Beteiligten auf die Umsetzung des Einstiegsmodells und auf dessen Weiterentwicklung anhand der vorgeschlagenen Modelle:

- Verlagerung der Stelle des Regionalmanagers in die Geschäftsstelle des Vereins Regionalmarketing,
- Gründung der AG Regionale Entwicklungsagentur, Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung durch die Partner der Regionalentwicklung,
- Formulierung eines Arbeitsplans für die Regionale Entwicklungsagentur, gemeinsame Vorbereitung ihrer Institutionalisierung,

- Erweiterung der Lenkungsgruppe für das Achsenkonzept, Fertigstellung des Konzepts mit Festlegung regionaler Schlüsselprojekte auf Grundlage einer regionalen Vision,
- Erarbeitung einer gemeinsamen Strategie für das Binnen- und Außenmarketing.

Literatur

DVST. LEADER+ / DEUTSCHE VERNETZUNGSTELLE LEADER+: Verein, GmbH und Co. KG – steuerliche und rechtliche Vor- und Nachteile im LEADER-Kontext, Seminarbericht 4/2001

DSSW / DEUTSCHES SEMINAR FÜR STÄDTEBAU UND WIRTSCHAFT: Die Institutionalisierung von Stadtmarketing, DSSW-Schriften 15, Berlin o.J.

DSSW / DEUTSCHES SEMINAR FÜR STÄDTEBAU UND WIRTSCHAFT: Regionalmarketing in Deutschland – eine aktuelle Bilanz, DSSW-Schriften 35, Berlin o.J.

EXPERCONSULT: Wo steht die Wirtschaftsförderung in Deutschland?, Reihe ExperContexte Ausgabe 17, Dortmund o.J.

IUGR e.V. / INSTITUT FÜR UMWELTGESCHICHTE UND REGIONALENTWICKLUNG e.V. (Hrsg.): Regionale Entwicklungskonzepte in Mecklenburg-Vorpommern – ein Überblick, STANDPUNKTE 1: Texte aus dem IUGR e.V., Dezember 2002

LANESPLANUNGSGESETZ MECKLENBURG-VORPOMMERN MECKLENBURG-VORPOMMERN (LaPIG M-V) in der Fassung vom 5. Mai 1998

LINDLOFF, Karsten; SCHNEIDER, Lothar: Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde, Dortmund 2001

MIELKE, Bernd: Regionenmarketing im Kontext Regionaler Entwicklungskonzepte, in: Raumforschung und Raumordnung Heft 4/2000, S. 317-325

REGIONALER PLANUNGSVERBAND WESTMECKLENBURG: Regionales Raumordnungsprogramm Westmecklenburg, Schwerin 1996

SELTSAM, Christian: Kommunale Wirtschaftsförderung: Ziele, Instrumente, Erfolgskontrolle, Bayreuth 2001

StMLU / BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (Hrsg.): Regionalmanagement in der Praxis. Erfahrungen aus Deutschland und Europa. Chancen für Bayern, München 2000

TROEGER-WEISS: Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung, 1998

Unterlagen

AfRL/NITSCHKE / AMT FÜR RAUMORDNUNG UND LANDESPLANUNG WESTMECKLENBURG (Bearbeitung Herr Nitschke): Regionalplanung, Regionalmanagement und Regionalmarketing als Instrumente der Regionalentwicklung (Definitionen, Aufgabenbestimmungen und kooperatives Zusammenwirkungen) vom Juni 2002

ARBEITSGEMEINSCHAFT „PARTNERSCHAFT UNTERNEHMEN“: Partnerschaft Unternehmen, Machbarkeitstudie im Auftrag des Regionalen Planungsverbands Westmecklenburg, Januar 2003

Leistungsbeschreibung. Erarbeitung eines Konzepts zur nachhaltigen Entwicklung des westmecklenburgischen Achsenraums Wismar-Schwerin-Ludwigslust/Parchim

REGIONALMANAGEMENT WESTMECKLENBURG: Regionalmanagement Westmecklenburg. Eine Initiative des Regionalen Planungsverbandes Westmecklenburg (PowerPoint-Präsentation)

REGIONALMANAGEMENT WESTMECKLENBURG: Halbjahresbericht April-September 2002 (PowerPoint-Präsentation)

RM WM 2002 / REGIONALMANAGEMENT WESTMECKLENBURG: Jahresplan 2002

RM WM 2003 / REGIONALMANAGEMENT WESTMECKLENBURG: Jahresplan 2003 (Entwurf)

SEMPELL: Regionaler Planungsverband Westmecklenburg. Thesen zur Reform der Verbandsarbeit vom 8. November 2002

TOURISMUSVERBAND MECKLENBURG-SCHWERIN e.V.: Satzung Tourismusverband
Mecklenburg-Schwerin e.V. vom 21. Juni 2001

TOURISMUSVERBAND MECKLENBURG-SCHWERIN e.V.: Beitragsordnung für Mitglieder
Tourismusverband Mecklenburg-Schwerin e.V. vom 21. Juni 2001

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGS- UND LIEGENSCHAFTSGESELLSCHAFT SÜD-WEST-
MECKLENBURG mbH: Jahresbericht 2001