

Marta Balcerek-Kosiarz

**Neues Paradigma
über Lokale und Regionale
Entwicklung in Polen
und in Deutschland**



**Wydawnictwo Naukowe WNPiD UAM
Poznań 2018**

The project was financed from the funds of the National Science Center granted on the basis of Decision No. DEC-2012/07/N/HS5/01705

Recenzent:

Prof. dr hab. Robert Kmieciak

Tłumaczenie na język niemiecki:

Elżbieta Marszałek

Reinhard Lauterbach

© Copyright by Wydawnictwo Naukowe
Wydziału Nauk Politycznych i Dziennikarstwa
Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu
ul. Umultowska 89A, 61-614 Poznań, tel. 61 829 65 17

ISBN 978-83-65817-13-6

Skład komputerowy – „MRS”
60-408 Poznań, ul. P. Zołotowa 23, tel. 61 843 09 39
Druk i oprawa – Zakład Graficzny UAM – 61-712 Poznań, ul. H. Wieniawskiego 1

Inhaltsverzeichnis

Einführung	5
Abschnitt 1. Rahmenbedingungen eines neuen Paradigmas für lokale Entwicklung	9
1.1. Politik lokaler Entwicklung und ihre Voraussetzungen	9
1.2. Die Rolle von „ <i>multi-level governance</i> “ bei lokaler Entwicklung in Polen und Deutschland	25
1.3. Ein neues Paradigma lokaler Entwicklung	42
1.4. Abschließende Bemerkungen	58
Abschnitt 2. Rahmenbedingungen eines neuen Paradigmas regionaler Entwicklung	63
2.1. Regionalpolitik und ihre Voraussetzungen	63
2.2. Wettbewerbsfähigkeit von Regionen	75
2.3. Modelle der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen	92
2.4. Kriterien der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen	98
2.5. Ein neues Paradigma regionaler Entwicklung	105
2.6. Schlussfolgerungen	116
Ausblick	122
Literaturverzeichnis	125

Einführung

Die vorliegende Monografie über ein neues Paradigma für lokale und regionale Entwicklung in Polen und Deutschland widmet sich einem Problem, das viele lokale und regionale Gebietskörperschaften in Polen und Deutschland gemeinsam haben. Es gilt, Lösungen für die Aufgabe zu finden, die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu steigern und sich attraktiv für Investoren und Bewohner zu machen. Die Schrift enthält neuartige Vorschläge, die sich unabhängig von den grundlegenden Differenzen des Staatsaufbaus (Zentral- bzw. Bundesstaat) in die Praxis umsetzen lassen.

Hauptziel der vorliegenden Arbeit war es, eine Art und Weise zu zeigen, wie sich die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen von unten aufbauen lässt. Als Grundlage dieser Wettbewerbsfähigkeit von Regionen wurde für die Bedürfnisse der Gemeindeselbstverwaltung in Polen und Deutschland ein neues Paradigma lokaler Entwicklung geschaffen, das sich auf eine bessere Qualität öffentlicher Dienstleistungen stützt. Der Weg hierzu ist, in das Management organisatorisch-rechtlicher Formen die Theorie der Transaktionskosten als Element einzuführen. Vor diesem Hintergrund wurde ein neues Paradigma regionaler Entwicklung geschaffen, das auf der Zusammenarbeit der lokalen und regionalen Selbstverwaltung mit den öffentlich-rechtlichen Industrie- und Handelskammern beruht.

Der erste Abschnitt bringt einen eigenen Vorschlag für ein neues Paradigma lokaler Entwicklung, das sich auf die erwerbswirtschaftliche Tätigkeit der öffentlichen Hand auf kommunaler Ebene stützt. Bei der Analyse der Rahmenbedingungen für die Wettbewerbsfähigkeit kommunaler Selbstverwaltung war es auch erforderlich zu untersuchen, auf welche Weise die Politik lokaler Entwicklung auf diese Wettbewerbsfähigkeit zurückwirkt. Durch die Bestimmung ihrer Rolle, ihrer Voraussetzungen und ihrer Funktionen im institutionellen Umfeld und auf Grundlage einer Managementstrategie auf mehreren

Ebenen (*multi-level governance*) wurde ein neues Paradigma lokaler Entwicklung geschaffen, das auf der Vernetzung polnischer und deutscher Gemeinden beruht, denen es gelungen ist, die Transaktionskosten zu senken.

Die vorliegende Arbeit stellt die Hypothese auf, dass das Betreiben erwerbswirtschaftlicher Tätigkeit der öffentlichen Hand, auch außerhalb kommunaler Dienststellen, durch lokale und regionale Gebietskörperschaften lokale Entwicklung bewirken kann. Es käme dann darauf an, die entsprechende Rechts- und Organisationsform zu wählen, um öffentliche Aufgaben im Rahmen erwerbswirtschaftlicher Tätigkeit zu erfüllen und so eine institutionelle Umgebung der zu realisierenden öffentlichen Aufgabe zu schaffen. Um die aufgestellte Hypothese zu verifizieren, werden im zweiten Abschnitt organisatorisch-rechtliche Formen auf ihre organisatorisch-rechtliche Struktur und deren Einfluss auf die Qualität der Erfüllung öffentlicher Aufgaben hin untersucht. Gegenstand der komparativen Analyse war die Tätigkeit der kommunalen Selbstverwaltung auf der Ebene urbaner Ballungsgebiete, in denen verschiedene Kommunen im Rahmen von Zweckverbänden, Vereinbarungen oder Vereinen zusammenwirken.

Im dritten Abschnitt liegt das Hauptaugenmerk auf Regionalpolitik und ihren Voraussetzungen. Sie wird als Faktor behandelt, der zwischen unzureichend entwickelten Teilen des Staatsgebiets für Chancengleichheit sorgt. Die Komplexität, Kontinuität und Dynamik der Prozesse zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit erforderte die Darstellung, worin Wettbewerbsfähigkeit von Regionen besteht, welche Modelle es von ihr gibt und welche Indizes zu ihrer Messung dienen können. Wenn eine Region attraktiv sein soll, setzt dies auf der lokalen Ebene das Vorhandensein bestimmter strategischer Ressourcen voraus, die einer Region erlauben, im nationalen oder internationalen Kontext eine herausgehobene Position zu erreichen. Als Ressource einer Region gilt dabei alles, was die lokalen und regionalen Gebietskörperschaften sowie die wirtschaftlichen Selbstverwaltungsorgane besitzen oder wissen, und was ihnen ermöglicht, Strategien zur Verbesserung der wirtschaftlichen Ergebnisse der gegebenen Region zu erstellen und in die Praxis umzusetzen. Auf dieser Grundlage wurde das neue Paradigma regionaler Entwicklung erstellt.

Die vorliegende Arbeit ist das Ergebnis eines zwischen 2013 und 2018 realisierten Forschungsprojekts (UMO-2012/07/N/HS5/01705). Im Rahmen dieses Projekts ging es um: die Analyse der Formen wirtschaftlicher Zusammenarbeit in Deutschland und Polen im Rahmen von Strategien zum Aufbau von Wettbewerbsfähigkeit von Bundesländern bzw. Wojewodschaften; die Analyse der Formen der Zusammenarbeit des öffentlichen und des privaten Sektors am Beispiel von Technologieparks, Clustern und Zweckverbänden in Metropolregionen in Deutschland sowie die Analyse der rechtlich-organisatorischen Formen, in denen die staatliche Verwaltung in Polen und Deutschland öffentliche Aufgaben wahrnimmt, um den innovativen Charakter privater Unternehmen von Seiten des öffentlichen Sektors zu fördern. Aus dem Projekt sind insgesamt vier Monografien hervorgegangen: „Rola samorządu w sferze podnoszenia konkurencyjności regionów w Polsce i Niemczech“ [*Die Rolle der Selbstverwaltung bei der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen in Polen und Deutschland*], „Działalność gospodarcza samorządu gminnego w Polsce i Niemczech“ [*Erwerbswirtschaftliche Tätigkeit der öffentlichen Hand auf kommunaler Ebene in Polen und Deutschland*], beide 2017 erschienen im Verlag ELIPSA, Warschau. Außerdem werden im Verlag der Adam-Mickiewicz-Universität Poznań 2018 zwei weitere Monografien erscheinen: „Ein neues Paradigma für lokale und regionale Entwicklung in Polen und Deutschland“ sowie „Samorząd terytorialny w Niemczech“ [*Territoriale Selbstverwaltung in Deutschland*].

Abschnitt 1

Rahmenbedingungen eines neuen Paradigmas für lokale Entwicklung

1.1. Politik lokaler Entwicklung und ihre Voraussetzungen

Die politischen Ordnungen Polens und Deutschlands spiegeln sich im Modell der Gemeinde und ihrer Tätigkeit, die die Aufgabe hat, lokale Entwicklung zu fördern. Wie diese Entwicklung erreicht werden kann, ergibt sich aus dem zugrundeliegenden Wirtschaftssystem beider Staaten, also der sozialen Marktwirtschaft. Unterschiede gibt es bei den Werkzeugen, die den Gemeinden zur Verfügung stehen, um bessere Lebensbedingungen für die Mitglieder der örtlichen Gemeinschaft zu erreichen. In Polen lässt sich die Entwicklung auf regionaler (Wojewodschaft), subregionaler (Landkreis) und lokaler (Kommune) Ebene unterscheiden. In Deutschland dagegen entspricht die Entwicklung nicht der territorialen Gliederung. Sie findet auf regionaler (Bundesländer) sowie lokaler (Gemeinden) Ebene statt.

Eine Bestätigung dieser Konzeption findet sich in den Publikationen von Aleksandra Jewtuchowicz, die auf die Abhängigkeit zwischen Veränderungen in der nationalen Volkswirtschaft und Umwandlungen auf deren lokaler Ebene wie auch auf die Möglichkeiten hinweist, sich an die sich wandelnden Rahmenbedingungen anzupassen. „Lokale Entwicklung bedeutet vor allem Flexibilität; es ist die Idee einer Wirtschaft, die zu rascher Anpassung fähig ist und die in kultureller, sozialer, technischer Hinsicht komplexe und differenzierte Systeme managt und den schwankenden Vorlieben und den unterschiedlichen Bedürfnissen und Produkten Rechnung trägt, die diese Bedürfnisse befriedigen“¹.

¹ A. Jewtuchowicz, *Dynamika rozwoju terytorialnego a procesy restrukturyzacji gospodarczej* [Die Dynamik der territorialen Entwicklung und wirtschaftliche

Man kann lokale Entwicklung subjektiv oder objektiv betrachten². Der erste Aspekt fragt danach, wer lokale Entwicklung anstrebt. Die grundlegenden Pflichten obliegen hier der Kommune und den Mitgliedern der selbstverwalteten Gemeinschaft, die auf ihrem Gebiet lebt. Eine solche Auffassung vertritt z.B. E. Nowińska, die lokale Entwicklung auf das Territorium der Kommune bezieht, das der gesamtstaatlichen Jurisdiktion unterliegt und administrativ definiert ist. „In diesem Prozess engagieren sich lokale Behörden, Institutionen, Organisationen und Privatpersonen, um die örtlichen Möglichkeiten und Ressourcen auszunutzen und auf verschiedenen Gebieten tätig zu werden und der lokalen Gemeinschaft Vorteile zu verschaffen“³. Ähnliche Auffassungen vertritt auch Jerzy J. Parysek, der unterstreicht, dass „lokale Entwicklung vom Standpunkt der lokalen Gemeinschaften das Ergebnis ihrer Zusammenarbeit mit der kommunalen Selbstverwaltung und anderen Organisationen und Institutionen“ sei⁴. Weitere Autoren nennen noch andere Gruppen, die über lokale Entwicklung entscheiden. Trotz Unterschieden im Einzelnen sind die Autoren sich einig darin, dass die führende Rolle bei lokaler Entwicklung der örtlichen Gebietskörperschaft zufalle. Konzeptionen solcher Art wirken zusam-

Restrukturierungsprozesse], in: *Aktualne problemy gospodarki lokalnej [Aktuelle Probleme der lokalen Wirtschaft]*, Hg. A. Zalewski, Warszawa 1996, S. 58.

² J. Szczepański, *Polska lokalna [Das lokale Polen]*, in: *Spoleczeństwo i gospodarka w Polsce lokalnej [Gesellschaft und Wirtschaft auf lokaler Ebene in Polen]*, Warszawa 1992, S. 19; A. Piekara, *Wartości, istota, uwarunkowania i funkcje społeczne samorządu terytorialnego a rozwój lokalny [Werte, Wesen, Rahmenbedingungen und soziale Funktionen der territorialen Selbstverwaltung und die lokale Entwicklung]*, in: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce [Lokale Wirtschaft in Theorie und Praxis]*, Hg. A. Piekara, Z. Niewiadomski, Warszawa 1992, S. 18.

³ E. Nowińska, *Strategiczne planowanie rozwoju gminy na przykładzie gmin przygranicznych [Strategische Entwicklungsplanung von Kommunen am Beispiel von Grenzlandgemeinden]*, in: *Strategie rozwoju lokalnego na przykładzie gmin pogranicza polsko-niemieckiego [Strategien lokaler Entwicklung am Beispiel von Gemeinden im polnisch-deutschen Grenzgebiet]*, Hg. B. Gruchman, F. Walek, E. Nowińska, Poznań 2000, S. 67.

⁴ J. J. Parysek, *Rola samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym [Die Rolle der kommunalen Selbstverwaltung bei der lokalen Entwicklung]*, in: *Rozwój lokalny: zagospodarowanie przestrzenne i nisze atrakcyjności gospodarczej [Lokale Entwicklung: Raumplanung und Nischen wirtschaftlicher Attraktivität]*, Poznań 1995, S. 37.

men, mobilisieren die Energie der gesamten lokalen Gesellschaft und bewirken das Erreichen allgemein akzeptierter Entwicklungsziele. Eine besondere Funktion erfüllt dabei die kommunale Selbstverwaltung; sie wacht darüber, dass keine Entwicklungshemmnisse auf dem ihr unterstehenden Territorium auftreten. „Von der Kommunalpolitik wird erwartet, dass sie Triebkraft der lokalen Entwicklung ist und dabei die Interessen der lokalen Gemeinschaft möglichst breit repräsentiert. Dieses Interesse besteht nicht in der Befriedigung bestimmter Bedürfnisse, sondern in der Aufrechterhaltung bestimmter Gebrauchswerte und Produktivkräfte auf lokaler (Gemeinde-)Ebene“⁵ – also des Potentials, mit dessen Hilfe die Gemeinde in die Lage versetzt wird, gegenwärtige oder auch künftige Probleme anzugehen. Hieraus ergibt sich, dass individuelles Handeln einzelner Bürger, das auf die lokale Entwicklung einwirkt, an Bedeutung verliert. Angesichts der abrupten Intensivierung zwischenmenschlicher Interaktionen und wirtschaftlicher Veränderungen werden Netzwerklösungen zur Grundlage lokaler Entwicklungsstrategien⁶.

Von der Rolle der lokalen Gemeinschaft an der Entwicklung ihrer Gemeinde ist die Bedeutung des politischen Faktors zu unterscheiden, der verschiedenste Aktivitäten ergreift, um eine höhere Qualität der erbrachten öffentlichen Dienstleistungen zu erreichen. Die Rede ist hier von der örtlichen Exekutive und den beschlussfassenden Organen der Gemeinde. Zwar gibt es eine Reihe von Aufgaben, die Behörden oder einzelne Mitglieder der lokalen Gemeinschaft unabhängig voneinander erfüllen können, aber die Grundlage der Theorie der lokalen Entwicklung ist doch die enge Zusammenarbeit des öffentlichen und des privaten Sektors. Nach Ryszard Brol kann „von lokaler Entwicklung gesprochen werden, wenn abgestimmtes und systematisches Handeln der örtlichen Gemeinschaft, der lokalen Behörden und der übrigen in

⁵ A. Sztando, *Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji modeli ustrojowych gmin* [Die Einwirkung der lokalen Selbstverwaltung auf die örtliche Entwicklung im Lichte veränderter Gesellschaftsordnungen auf lokaler Ebene], „Samorząd Terytorialny“ [„Territoriale Selbstverwaltung“] 1998, Nr. 11, S. 14–15.

⁶ I. Pietrzyk, *Paradygmat rozwoju terytorialnego* [Das Paradigma der regionalen Entwicklung], in: *Gospodarka przestrzenna i regionalna w trakcie przemian* [Raum- und Regionalordnung im Zuge des Systemwandels], Hg. W. Kosiedowski, Toruń 1995, S. 13.

der Kommune tätigen Rechtssubjekte darauf abzielt, neue Lösungen im Interesse der Bürger zu finden und bestehende zu verbessern, vorteilhafte Bedingungen für die örtliche Wirtschaft zu schaffen und eine geordnete Raumordnung und ökologische Situation zu sichern⁷.

Eine Zusammenarbeit zwischen privaten und öffentlichen Akteuren wirkt sich auch auf die objektive Dimension der lokalen Entwicklung (auch als Faktoren- oder attributives Modell bezeichnet) aus. Sie beruht darauf, dass eine Gebietskörperschaft auf kommunaler Ebene öffentliche Aufgaben wahrnimmt und die laufenden Bedürfnisse der Mitglieder der Gemeinschaft der betreffenden Gemeinde durch die Wahrnehmung bestimmter freiwilliger Leistungen befriedigt. Diese können unter Berücksichtigung der Möglichkeiten der Gemeinde den sich ändernden sozioökonomischen Rahmenbedingungen angepasst werden. Daher umfasst lokale Entwicklung verschiedene Dimensionen des Lebens der lokalen Gemeinschaft: soziokulturelle, umweltbezogene, infrastrukturelle, wirtschaftliche und Raumordnungsfragen⁸.

Tabelle 1

**Entwicklungsdimensionen der lokalen Selbstverwaltung
auf kommunaler Ebene**

Dimensionen	Gebiete
1	2
Soziokulturell	Bevölkerung, Bildung, berufliche Qualifikation, Integrationsgrad lokaler Gemeinschaften, Lebensbedingungen, soziale Institutionen und Dienstleistungen
Umweltbezogen	Komponenten und Ressourcen der natürlichen Umwelt, Grad der Umweltbelastung oder -zerstörung, ökologische Infrastruktur, Stand des Umweltbewusstseins

⁷ R. Brol, *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego* [Lokale Entwicklung – eine neue Logik wirtschaftlicher Entwicklung], in: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce* [Lokale Wirtschaft in Theorie und Praxis], Hg. R. Brol, A. Raszowski, A. Sztando, Wrocław 2014, S. 11.

⁸ A. Klasik, F. Kuźnik, *Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego...* [Strategische Planung der lokalen Entwicklung...], S. 396; J. Pokładecki, *Rola aktywności gospodarczej samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym* [Die Rolle der wirtschaftliche Aktivität der Selbstverwaltung in der lokalen Entwicklung], „Hominem Hominibus“ 2013, Nr. 9, S. 52; S. L. Bagdziński, *Lokalna polityka gospodarcza (w okresie transformacji systemowej)* [Lokale Wirtschaftspolitik unter besonderer Berücksichtigung der Systemtransformation], Toruń 1994, S. 15.

1	2
Infrastrukturell	Technische Infrastrukturen von lokaler oder überregionaler Reichweite, Organisation der einzelnen Sektoren der Infrastruktur, Infrastrukturlücken, Infrastrukturreerven, Infrastrukturinvestitionen
Wirtschaftlich	Wirtschaftliche Ressourcen, ökonomische Aktivität nach Sektoren und Branchen, wirtschaftliche Funktionen, örtliche und regionale Märkte, wirtschaftliche Basis von Städten und Regionen, externe Vorteile, soziale Kosten, Gemeinwohl, Wettbewerbsfähigkeit von Städten
Raumordnungsbezogen	Flächennutzung, funktionalräumliche Systeme, räumliche Zugänglichkeit, räumliches Zusammenspiel der Faktoren, Fragen der räumlichen Ästhetik.

Quelle: A. Klasik, F. Kuźnik, *Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego i regionalnego* [Strategische Planung der lokalen und regionalen Entwicklung], in: *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego – doświadczenia i perspektywy* [Die Funktionsweise der territorialen Selbstverwaltung. Erfahrungen und Perspektiven], Hg. S. Dolata, Bd. 2, Opole 1998, S. 396.

Im Rahmen des objektiven Ansatzes wird auch besprochen, was lokale Entwicklung bringen sollte. Aktive Beteiligung von Akteuren an der Schaffung lokaler Entwicklung kann man auch als die Entstehung neuer Werte beschreiben, die unter ihrem Einfluss hervortreten. Hierzu zählen:

- Produkte, Güter und Dienstleistungen, die externe und interne Bedürfnisse befriedigen;
- Beschäftigung, neue Unternehmen und Institutionen, die neue Arbeitsplätze schaffen;
- immaterielle Werte wie Wissen, höhere Qualifikationen und Fertigkeiten;
- attraktive Standortangebote, bestehend aus Immobilien und technischer Infrastruktur und einer natürlichen Umwelt von hoher Qualität⁹.

⁹ R. Brol, *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju...* [Lokale Entwicklung – eine neue Logik...], a.a.O., S. 111; S. Korenik, *Zarządzanie rozwojem lokalnym* [Das Management lokaler Entwicklung], in: *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy* [Die Funktionsweise der territorialen Selbstverwaltung. Erfahrungen und Perspektiven], Hg. S. Dolata, Bd. 1, Opole 1998, S. 361–361; A. Klasik, *Lokalny rozwój gospodarczy i metody jego budowania* [Lokale wirtschaftliche Entwicklung und Methoden ihres Aufbaus], in: *Gospodarka lokalna* [Lokale Wirtschaft], Hg. R. Brol, Wrocław 1995, S. 23.

Z. Strzelecki unterstreicht, dass die vorstehend genannten Werte die Grundlage für Änderungen von Lebensweise, -niveau und -qualität der Bewohner eines gegebenen Territoriums darstellten, und somit auch für einen sozialen Prozess, außerdem technischer und technologischer Fortschritt mit dem Ziel, die Faktoren und Ressourcen des Territoriums vollständiger und rationaler zu nutzen¹⁰. Diese Definition erlaubt einen weiter gefassten Begriff von lokaler Entwicklung, und sie erlaubt, Prozesse sozialer, kultureller und wirtschaftlicher Entwicklung herauszuheben und auch ökologische Folgen in den Prozess einzubeziehen. Letzteres ergibt sich zwangsläufig, wenn man die Grundsätze der nachhaltigen Entwicklung in die Prozesse der lokalen Entwicklung einbezieht¹¹.

Faktoren der lokalen Entwicklung sind Elemente der Struktur eines Territoriums, die für Zwecke von Produktion, Verteilung, Umlauf oder Konsum verwendet werden können. Neben dem wirtschaftlichen, sozialen oder politischen Faktor kann man auch die Faktoren Technik, Technologie und Ökologie identifizieren. Für die Zwecke der vorliegenden Arbeit konzentriere ich mich auf die drei grundlegenden Voraussetzungen: den sozialen, den wirtschaftlichen und den politischen Aspekt. Technische und technologische Aspekte rechne ich dabei zu den wirtschaftlichen Elementen. Weiter wird in der Literatur die Notwendigkeit betont, Determinanten räumlicher und institutioneller Natur gesondert zu behandeln¹².

Bolesław Domański hat im Rahmen der sozialen Entwicklung auf Faktoren der lokalen Entwicklung hingewiesen, die gleichzeitig Richtungen der von den kommunalen Gebietskörperschaften betriebenen Politik sind: etwa Kultur, Sozialstruktur, Zugänglichkeit, Marktgröße,

¹⁰ Z. Strzelecki, *Polityka regionalna [Regionalpolitik]*, in: *Gospodarka regionalna i lokalna [Regionale und lokale Wirtschaft]*, Hg. Z. Strzelecki, Warszawa 2008, S. 79.

¹¹ T. Markowski, *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i regionalnego [Theoretische Grundlagen der lokalen und regionalen Entwicklung]*, in: *Gospodarka regionalna i lokalna [Regionale und lokale Wirtschaft]*, Hg. Z. Strzelecki, Warszawa 2008, S. 79.

¹² Z. Strzelecki, *Czynniki i bariery rozwoju polskich regionów i jednostek lokalnych [Faktoren und Hindernisse für die Entwicklung polnischer Regionen und lokaler Dienststellen]*, in: *Gospodarka regionalna i lokalna [Regionale und lokale Wirtschaft]*, Hg. Z. Strzelecki, Warszawa 2008, S. 50–54.

Vorteile von Ballungsgebieten, lokales Unternehmertum, Industriekultur, Innovationsfähigkeiten, soziale Solidarität und Vertrauen¹³.

Wojciech Kosiedowski zählt zu den sozialen Faktoren auch Veränderungen der Bevölkerungszahl und der demographischen Struktur, Tempo und Charakter der Prozesse von Urbanisierung und der Bildung von Ballungsgebieten und Metropolregionen. Eine wesentliche Rolle spielen auch Entwicklung und Perfektionierung der sozialen Infrastruktur, Veränderungen in Lebensniveau und Lebensstil, die Verbesserung des Bildungsniveaus, Aktivität und Engagement von Behörden und lokalen Gemeinschaften, die Partizipation der Gesellschaft bei der Entscheidungsfindung¹⁴. Wenn man die beiden Gruppen sozialer Faktoren, wie sie B. Domański aus dem Bereich der Geographie anführt, und die wirtschaftlichen Aspekte miteinander vergleicht, wie sie W. Kosiedowski nennt, kann man den Schluss ziehen, dass der erste Autor die sozialen Komponenten als Ausdruck der Kultur und der Änderungen in der Sozialstruktur deutet, der zweite hingegen demographische Veränderungen und Prozesse anführt, wie sie im städtischen Raum stattfinden.

Die Gruppe der technischen und technologischen Faktoren umfasst: Menge und Qualität des Anlagekapitals und Änderungen seiner Struktur, das Wachstum des Anteils hochveredelter Produkte, die gestützt auf Hochtechnologie hergestellt werden, die Entwicklung der Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, eine vertiefte Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Industrie, die Diversifizierung der Produktion, die Verbesserung der technischen Wettbewerbsfähigkeit der Produktion, die Entwicklung und Vervollkommnung technischer Infrastruktur und die Vorbereitung von Geländen für Investitionen.

¹³ B. Domański, *Czynniki społeczne w lokalnym rozwoju gospodarczym we współczesnej Polsce* [Soziale Faktoren der lokalen Wirtschaftsentwicklung im heutigen Polen], in: *Wybrane problemy badawcze geografii społecznej w Polsce* [Ausgewählte Forschungsprobleme der Sozialgeographie in Polen], Hg. I. Sagan, M. Czepczyński, Gdańsk 2001, S. 127; vgl.a. T. Stryjakiewicz, *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji* [Die räumliche Anpassung der polnischen Industrie unter den Bedingungen der Transformation], Poznań 1998.

¹⁴ W. Kosiedowski, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym* [Das Management von regionaler und lokaler Entwicklung], in: *Gospodarka regionalna i lokalna* [Regionale und lokale Wirtschaft], Hg. Z. Strzelecki, Warszawa 2008, S. 232.

Ökologische Aspekte lokaler Entwicklung sind in Faktoren wie dem Zugang zu natürlichen Ressourcen, einem rationellen Umgang mit natürlichen Ressourcen, der Einführung sauberer Technologien, der Anregung der Produktion von gesunden Lebensmitteln, der Verbesserung der Umwelt und des Umweltbewusstseins der Gesellschaft, den Fortschritten bei der ökologischen Bewusstseinsbildung der Gesellschaft und der Implementierung moderner Instrumente zum Umweltschutz zu sehen¹⁵.

Den größten Einfluss auf die lokale Entwicklung hat aber doch die wirtschaftliche Entwicklung. Deshalb wird dieser Aspekt am umfangreichsten erforscht und ist auch das Feld, auf dem die wissenschaftliche Beschäftigung mit der kommunalen und regionalen Selbstverwaltung forscht. Die Hauptrolle bei der Wirtschaftsentwicklung wird technologischen Faktoren zugeschrieben. Damit ist ein wesentlicher Einfluss des Grads an Innovativität von Standorten auf die lokale Entwicklung und die Lernfähigkeit lokaler Gemeinschaften gegeben. Im Zusammenhang damit drängt sich die Frage auf, in welchem Umfang Kommunen ein System sind, in dem die Akkumulation von Wissen und Fertigkeiten die Entwicklung innovativer Wirtschaftsaktivitäten fördern können¹⁶. Man kann annehmen, dass wirtschaftliche Entwicklung die Grundlage lokaler Entwicklung bildet. Auch deshalb sollten die Gemeinden, um solche wirtschaftliche Entwicklung zu erreichen, ihre eigene wirtschaftliche Aktivität nicht als Erfüllung einer öffentlichen Aufgabe wahrnehmen, sondern als Ausgestaltung eines bestimmten Bereiches in einer solchen Weise, dass günstige Bedingungen für die Tätigkeit privater Personen und Unternehmen geschaffen werden.

L. Bagdziński weist darauf hin, dass „auf wirtschaftlichem Gebiet Entwicklung vor allem darauf beruht, das Unternehmertum zu entwickeln, sowohl die Tätigkeit privater Firmen als auch solcher Unternehmen, die von örtlichen Behörden, Selbstverwaltungsgremien und loka-

¹⁵ M. Kiczek, M. Pompa-Roborzyński, *Ocena rozwoju gmin powiatu rzeszowskiego (z wykorzystaniem metody Hellwiga)* [Bewertung der Entwicklung von Gemeinden des Landkreises Rzeszów mit Hilfe der Hellwig-Methode], „Humanities and Social Science“ 2013, Nr. 20 (2), Bd. XVIII, S. 66.

¹⁶ B. Domański, *Czynniki społeczne w lokalnym rozwoju gospodarczym...* [Soziale Faktoren der lokalen Wirtschaftsentwicklung..., a.a.O.], S. 128.

len Gemeinschaften ins Leben gerufen werden“¹⁷. Grundlage ist hier die Theorie der Rolle des Staates in der Marktwirtschaft, nach der der Staat zur Sicherung einer dauerhaften Entwicklung u.a. die sozialen und die individuellen Interessen ausgleichen sollte, indem er die Struktur des Allgemeinwohls und wirtschaftlicher Freiheiten reguliere. Um diese Ziele zu erreichen, sollte die territoriale Selbstverwaltung gegenüber dem Gesamtsystem der lokalen Wirtschaft folgende Funktionen ergreifen: Initiieren, Planen, Unterstützen, Steuern, Koordinieren und Kontrollieren¹⁸.

Eine ähnliche Theorie schlägt auch Jerzy J. Parysek vor: er bestimmt lokale Wirtschaft im allgemeinen Sinne als „Handlungen, die die Entwicklung einer betreffenden Einheit ermöglichen, also alles Handeln in den Bereichen Wirtschaft und Soziales, die lokale Entwicklungsfaktoren nutzen und deren begrenzten Charakter berücksichtigen. Das ist ein Prozess, in dem die lokalen Behörden unter Nutzung ihrer eigenen Ressourcen einschließlich der Bevölkerung sowie externer Partner (Kapital) die wirtschaftliche Entwicklung der jeweiligen territorialen Einheit stimulieren“¹⁹. Die von Parysek dargelegte Konzeption bezieht sich auf die drei klassischen Produktionsfaktoren: Erde, Kapital und Arbeit, die die wirtschaftliche Entwicklung eines Unternehmens bestimmen. In der Anwendung auf die kommunale Selbstverwaltung als Voraussetzungen lokaler Entwicklung entspricht der Produktionsfaktor Erde dem Territorium der Kommune, das Kapital den Mitgliedern der Selbstverwaltungsgemeinschaft, und die Arbeit der gegenseitigen Kooperation der Dienststellen der Basisebene der Selbstverwaltung mit den Einwohnern²⁰. Hieraus folgt, dass die Selbstverwaltung bestrebt sein sollte, die gegensätzlichen sozialen Interessen zu berücksichtigen und die Tätigkeit der privaten Unternehmen in ihrem Verantwortungsbereich individuell zu regulieren. Als

¹⁷ S. L. Bagdziński, *Lokalna polityka gospodarcza...* [*Lokale Wirtschaftspolitik...*], op. cit., S. 15.

¹⁸ A. Sztando, *Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny...* [*Die Einwirkung der lokalen Selbstverwaltung auf die örtliche Entwicklung...*], S. 7.

¹⁹ J. Parysek, *Podstawy gospodarki lokalnej* [*Grundlagen der lokalen Wirtschaft*], Poznań 1997, S. 10.

²⁰ A. Klasik nutzt die Konzeption der Triade der Produktionsfaktoren zu der Darlegung, dass lokale Entwicklung zur Schaffung neuer Werte auf den Gebieten Umwelt, Wissen, Arbeit und Kapital führe. Vgl. A. Klasik, *Lokalny rozwój gospodarczy...* [*Lokale wirtschaftliche Entwicklung...*], op.cit., S. 23.

Konsequenz einer solchen Annahme ergibt sich, dass die Kommune nicht nur das Recht, sondern vor allem die Verpflichtung hat, im Interesse des Wohls der Mitglieder der Selbstverwaltungsgemeinschaft auf eine Reihe lokaler sozioökonomischer Strukturen einzuwirken.

Die Analyse der Definitionen lokaler Entwicklung zeigt, dass man diesen Begriff auf vielen Ebenen behandeln kann. Sie sind die Summe der Faktoren, die bei der praktischen Ausgestaltung der Politik lokaler Entwicklung beachtet werden müssen. Insbesondere sind unter diesen Komponenten zu nennen:

- lokale Entwicklung in ihrer räumlichen Dimension, also Veränderungen in der territorialen Gestalt der Kommune;
- lokale Entwicklung, die sich auf die Bedürfnisse der Einwohnerschaft der selbstverwalteten Kommune konzentriert;
- lokale Entwicklung als andauernder Prozess, nicht als einzelnes Ereignis verstanden;
- lokale Entwicklung als Ausdruck der Aktivität von Akteuren in der institutionellen Umgebung der Kommune.

Fasst man die Faktorenanalyse der Voraussetzungen lokaler Entwicklung zusammen, so muss unterstrichen werden, dass viele dieser Faktoren oder Voraussetzungen über das Territorium einer Kommune hinaus wirken und somit zu regionaler Entwicklung beitragen. Jede Dienststelle der kommunalen Selbstverwaltung realisiert eine Politik der lokalen Entwicklung und analysiert die oben besprochenen Determinanten von Entwicklung, und gleichzeitig nutzt sie ihre Vorstellungen von dieser Entwicklung auch dazu, den eigenen Ehrgeiz und generelle Entwicklungszielen zum Ausdruck zu bringen. Hauptvoraussetzung einer Politik lokaler Entwicklung ist ein Handeln, das auf die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit des Raums der jeweiligen Einheit der territorialen Selbstverwaltung abzielt. Die Realisierung der Entwicklungsziele soll eintreten, indem Bedingungen für die Entwicklung von Unternehmergeist und Kreativität geschaffen werden; dies beruht auf der Unterstützung eines koordinierenden Netzes von Aktivitäten vieler verschiedener Partner, insbesondere darauf, ein institutionelles System zu schaffen, das Innovativität fördert²¹.

²¹ J. Bober, J. Hausner, H. Izdebski, W. Lachiewicz, S. Mazur, A. Nelicki, B. Nowotarski, W. Puzyna, K. Surówka, I. Zachariasz, M. Zawicki, *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności*

Hieraus ergibt sich, dass lokale Entwicklungspolitik ein Prozess ist, den man als Programmierung von Entwicklung bezeichnen kann. Nach Ansicht von J. Hausner muss, bevor man Aktivitäten mit dem Ziel startet, Änderungen zu bewirken, zuvor eine Vorstellung von diesen Veränderungen bestehen²². Einen großen Stellenwert haben hier Theorien der Entwicklung, die die ideologische Grundlage für verschiedene Grundrichtungen darstellen, in die man eine Politik lokaler Entwicklung betreiben kann. Im Zusammenhang mit vorstehender Analyse lohnen sich die folgenden Fragen: wie kann man die Theorien lokaler Entwicklung als Szenario einer Politik lokaler Entwicklung in Polen und Deutschland verbessern? Was sind die Vorteile lokaler Entwicklung und was ihre Barrieren?

B. Domański erklärt die Theorie der lokalen Entwicklung, indem er auf Theorien des Lebenszyklus von Produkten, Theorien der Konjunkturzyklen oder Theorien örtlicher innovativer Milieus Bezug nimmt²³. Jede der aufgezählten Konzeptionen nutzt ihre Grundannahmen, um lokale Entwicklung zu schaffen. Sie alle haben gemeinsam, dass sie Rahmenbedingungen für Wettbewerbsfähigkeit privater Unternehmen oder Personen schaffen wollen, die das Territorium der Kommune als Wohn- oder Tätigkeitsort auswählen wollen. Gemeinsamer Nenner aller dieser Theorien ist, dass lokale Entwicklung sowohl von internen als auch von externen Faktoren abhängt. Endogene Entwicklungsfaktoren, also innere Determinanten von Entwicklung, sind die Ressourcen, über die die jeweilige Einheit der territorialen Selbstverwaltung verfügt (Humanfaktoren, Kapital, Natureigenschaften und andere). Exogene Entwicklungsfaktoren sind für eine Kommune alle diejenigen Faktoren, die aus ihrer näheren oder ferneren Umwelt auf sie einwirken²⁴. Moderne Entwicklungsplanung betrachtet interne und externe

terytorialnej w Polsce [Wachsende Dysfunktionalitäten, grundsätzliche Dilemmata, notwendiges Handeln. Ein Bericht über den Zustand der territorialen Selbstverwaltung in Polen], Kraków 2013.

²² J. Hausner, *Zarządzanie publiczne [Öffentliches Management]*, Warszawa 2008, S. 370.

²³ B. Domański, *Czynniki społeczne w lokalnym rozwoju gospodarczym...*, (a.a.O.), S. 129.

²⁴ Z. Strzelecki, A. Gałązka, E. Jastrzębska, P. Legutko-Kotbus, *Raport problemowy: Usługi publiczne a rozwój lokalny i regionalny [Problembereicht: Öffentliche Dienstleistungen, lokale und regionale Entwicklung]*, Warszawa 2013, S. 5.

Faktoren als solche, die sich gegenseitig ergänzen und verstärken und so die Nutzung lokaler Standortvorteile ermöglichen. A. Noworól vertritt die Auffassung, ihre Verbindung führe zu einem mehrere Ebenen und Sektoren umfassenden Vertrag der „Stakeholder“, also der an dem Entwicklungsprozess interessierten Akteure der jeweiligen Einheit der territorialen Selbstverwaltung (des jeweiligen Territoriums)²⁵.

Eine andere Konzeption leitet die Theorie der lokalen Entwicklung aus der regionalen Entwicklung ab. Einige Autoren behandeln lokale Entwicklung gleichwertig mit der regionalen. So beschreibt Wojciech Kosiadowski lokale ebenso wie regionale Entwicklung als Prozess sämtlicher Veränderungen, die in der jeweiligen territorialen Einheit vor sich gehen²⁶. Andererseits kann man auch Ansätze feststellen, die in der lokalen Entwicklung den Hauptfaktor für regionale Entwicklung sehen. Irena Pietrzyk betont, dass lokale Entwicklung in der Erzeugung von Entwicklungsdynamik von unten bestehe und das gesamte interne Entwicklungspotential in unterschiedlichem räumlichem Ausmaß genutzt werde, wobei diese Dynamik gleichwohl nur eine Strategie oder Methode regionaler Entwicklung sei. Ähnlich beschreibt das Verhältnis zwischen lokaler und regionaler Entwicklung W. Dziemianowicz, der sich dabei auf Definitionen von A. C. Nelson und E. J. Blakely beruft²⁷. Darüber hinaus kann man in diesem Bereich noch die Konzeptionen von J. Reijnen und A. Sutton anführen, die die lokale Wirtschaft als Prozess behandeln, in dessen Rahmen lokale Behörden eigene und externe Ressourcen zur Stimulation wirtschaftlicher Entwicklung der betreffenden Einheit der territorialen Selbstverwaltung heranziehen²⁸.

²⁵ A. Noworól, *Ku nowemu paradygowi planowania terytorialnego* [Für ein neues Paradigma der Raumplanung], Warszawa 2013, S. 88–89.

²⁶ W. Kosiedowski, *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego* [Theoretische Probleme der regionalen Entwicklung], in: *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki* [Management der lokalen und regionalen Entwicklung], Hg. W. Kosiedowski, Toruń 2001, S. 232.

²⁷ W. Dziemianowicz, *Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce* [Ausländisches Kapital, lokale und regionale Entwicklung in Polen], Warszawa 1997, S. 29–30; vgl. E. J. Blakely, *Planning local economic development. Theory and practice*, London 2002.

²⁸ J. Reijnen, *The role of local authorities in fostering local initiatives (compared with experiences in other countries)*, in: *Local initiatives. Alternative path for development*, Hg. A. Sutton, Maastricht 1987.

Die vorliegende Arbeit wird lokale Entwicklung als Hauptfaktor regionaler Entwicklung und der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen betrachten. Für eine solche Herangehensweise spricht auch das polnische Gesetz vom 6. Dezember 2006 über die Grundlagen der Wirtschaftsförderungspolitik²⁹, in dessen Artikel 20a es heißt, dass Aktivitäten von Einheiten der territorialen Selbstverwaltung auf dem Gebiet der Wirtschaftsförderung, die sich im Rahmen der kommunalen und regionalen Eigenaufgaben bewegen, ... aus zweckgebundenen Zuweisungen des Staatshaushalts finanziert werden, wenn sie zur Stärkung der Entwicklung und Wettbewerbsfähigkeit der Region beitragen.

Wenn man die verschiedenen Theorien lokaler Entwicklung analysiert, die es gibt, dann kann man bemerken, dass sie die Resultate der Vorgaben sind, die die verfassungsmäßige Stellung der kommunalen Selbstverwaltung in Polen bzw. der Bundesrepublik Deutschland macht. Eine genaue Bestimmung der Folgen lokaler Entwicklung und der Faktoren, welche sie einschränken, erlaubt, die Entwicklungsrichtungen richtig festzulegen und als Folge die Lebensqualität der Bewohner zu steigern.

Die Ergebnisse lokaler Entwicklung lassen sich hinsichtlich der vorstehend besprochenen Komponenten auf wirtschaftliche, soziale und kulturelle Entwicklung aufteilen. Beim ersten dieser Aspekte lassen sich wiederum interne und externe Konsequenzen unterscheiden. Internen Charakter tragen solche Folgen, die sich unmittelbar auf die Qualität der Lebens- und Arbeitsbedingungen der Mitglieder der Selbstverwaltungsgemeinschaft auswirken. Externe Resultate dagegen werden aus der Perspektive der Wettbewerbsfähigkeit der Kommune gegenüber anderen Grundeinheiten der Territorialverwaltung betrachtet. Mit anderen Worten: der interne Aspekt fragt danach, in welchem Maße die Kommune als Ort zum Leben, zur Entwicklung und für Investitionen bewertet wird; zum externen Aspekt gehört die Frage des steigenden Lebensstandards, verstanden als höheres Niveau öffentlicher Dienstleistungen. Weitere Aspekte einer gesteigerten Lebensqualität im Rahmen der Kommune ist die

²⁹ Gesetz über die Grundlagen der Wirtschaftsförderungspolitik vom 6. Dezember 2006, Gesetzblatt der Republik Polen (Dz. U.) 2006, Nr. 227, Pos. 1658, mit späteren Änderungen.

Verbesserung der lokalen Sicherheit und eine bessere Atmosphäre dafür, dass die Einwohner Initiativen ergreifen, die Ausdruck ihres direkten Engagements und ihrer Partizipation an lokalen Angelegenheiten sind. Da es leicht ist, sich mit dem zu identifizieren, was man in unmittelbarer Nähe hat und was die Mitglieder der lokalen Gemeinschaften direkt betrifft, ist das mehr oder minder günstige Umfeld für solche Initiativen eine Funktion lokaler Entwicklung. Es bedeutet auch, dass das Ausmaß, in dem Bürgern Partizipation möglich ist, die faktische Qualität lokaler Entwicklung messen kann. Mit der Steigerung des Wohlstands einer Kommune geht auch eine Konzentration darauf einher, was die Attraktivitätssteigerung des öffentlichen Raums betrifft, nachdem die existenziellen Bedürfnisse wie etwa Kanalisation oder Kläranlage bereits befriedigt worden sind. Außerdem ist lokale Entwicklung eine notwendige Bedingung für das Wachstum von:

- Attraktivität der Kommune als Investitionsstandort sowie ihrer Position gegenüber den umliegenden Kommunen; sowie in der Konsequenz für eine Zunahme der Einwohnerschaft, der ansässigen Unternehmen und der Touristen;
- Beschäftigung bzw. Rückgang der Arbeitslosigkeit;
- individueller Einkünfte der Bewohner und als Folge der Steuereinnahmen der Kommune, was in der Konsequenz wieder zu wachsender Lebensqualität der Bewohner führt, weil ihre kollektiven Bedürfnisse immer besser befriedigt werden³⁰.

Wenn man die Folgen lokaler Entwicklung betrachtet, kann man aber auch die Barrieren nicht ignorieren, die ihr entgegenstehen. Die erste hat strukturellen Charakter und betrifft die Funktionsweise der kommunalen Exekutiv- und Beschlussfassungsorgane. Wenn sie nicht miteinander zusammenarbeiten oder keine konkreten Visionen von der angestrebten Entwicklungsrichtung der Kommune haben, führt das dazu, dass genau hier das größte Hindernis für die Einführung von Änderungen in der jeweiligen Gemeinde liegt. Sind die lokalen Behörden nicht kooperationsbereit, wird dies auch Probleme

³⁰ M. Ziółkowski, *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy* [Strategisches Entwicklungsmanagement in der Kommune], „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny“ 2015, Nr. 1, S. 147.

mit den Bewohnern nach sich ziehen: die Unkenntnis ihrer Bedürfnisse und die Schaffung unnötiger Distanz zwischen Verwaltern und Verwalteten. Abgesehen von Problemen im Rahmen der Organisationsstruktur der Kommune sind auch ein breiterer Blick auf Hindernisse lokaler Entwicklung und die Betrachtung des sozialen Umfelds der Kommune nötig, also die auf ihrem Gebiet tätigen Vereine, Stiftungen, Unternehmen und Privatpersonen. Solche Probleme sind von komplexem Charakter und haben viele Ebenen. Meist scheitern jegliche Investitionen auf lokaler Ebene an menschlichem Egoismus, also der Beurteilung aller Veränderungen nur unter dem Aspekt des eigenen Interesses. Ein solches Herangehen widerspricht dem Grundsatz der Solidarität und dem Gedanken, dass das Wohlergehen des Einzelnen vom Wohlergehen der Gemeinschaft als ganzer abhängt. Auf der anderen Seite sind unrealistische Wunschvorstellungen eine Gefahr; sie ergeben sich aus fehlendem Wissen darum, wie lokale Behörden arbeiten und welche administrativen Möglichkeiten sie überhaupt haben.

Eine andere Ebene sind Initiativen der Gemeinde selbst, in Entscheidungsprozesse den sozialen Sektor einzubeziehen. Hier wird oft über der Phase der Konzeptualisierung von Problemen die Phase der Realisierung vergessen. Dieses Problem hat natürlich auch seinen Aspekt, wenn Vereine, Stiftungen, Think Tanks oder Wissenschaftler Veranstaltungen, Seminare, Konferenzen und Umfragen organisieren und sich Informationen sammeln, die die kommunalen Behörden, der soziale Sektor und örtliche Unternehmen liefern, ohne dass sie irgendwelche realen Lösungsvorschläge für die beschriebenen Probleme machen. So wächst auf beiden Seiten die Frustration, und es entsteht ein Konflikt, der es unmöglich macht, die gute Konjunktur auszunutzen, um eine Zusammenarbeit zwischen den Mitgliedern der örtlichen Gemeinschaft und ihren Vertretern in Gang zu bringen. Andere Hindernisse für lokale Entwicklung hängen mit Rivalitäten zwischen den Machtorganen und den Bewohnern der Kommune zusammen. Solche Rivalitäten betreffen hauptsächlich die Konzeption dessen, was für die Gemeinde am wichtigsten sei und was deshalb in erster Linie in Angriff genommen werden müsse. Wenn die Bewohner und die kollektiven Strukturen, in denen sie sich organisieren, das Handeln der kommunalen Behörden nicht verstehen, kann keine Zusammenarbeit

entstehen, sondern eher Apathie, und gemeinsame Themen werden nicht gemeinsam angegangen.

Wenn man die bisherigen Überlegungen zusammenfasst, dann kann man im Rahmen des subjektiven Ansatzes der Führung einer Politik der lokalen Entwicklung endogenes und exogenes Handeln unterscheiden. Ersteres (endogenes Handeln) beruht auf der Aktivität der Kommune als Organ des Staates; letzteres hingegen auf Initiativen, die natürliche Personen, Vereine, Stiftungen und Unternehmen ergreifen, die in einer gegebenen Kommune tätig sind. Ob eine lokale Entwicklung Dynamik gewinnt, liegt auch daran, ob bestimmte Bedingungen erfüllt sind. Damit ist eine definierte sozial-territoriale Struktur gemeint, die sich durch einen charakteristischen Set von wirtschaftlichen, räumlichen und kulturellen Eigenschaften auszeichnet, die eigene Bedürfnisse und Wertehierarchien zum Ausdruck bringen – zusammengefasst, ein lokales System³¹. Im Zusammenhang hiermit ist die Aussage möglich, dass von Kommunen erwartet wird, dass sie die Lebensbedingungen der Mitglieder der örtlichen selbstverwalteten Gemeinschaft und der wirtschaftlichen Akteure auf ihrem Gebiet aktiv gestalten. Oberstes Ziel lokaler Behörden sollte also sein, wirtschaftliche Entwicklung in der Kommune und in ihrem institutionellen Umfeld anzuregen. An dieser Stelle lohnt ein Blick auf die Entwicklungstheorie von E. J. Blakely, der sagt, Grundlage lokaler Entwicklung seien vier Elemente: Beschäftigung, Entwicklungsbasis (also ein institutionelles System, das in der Lage ist, lokale Probleme zu identifizieren und zu lösen), Standortvorteile (vom Standpunkt von Unternehmen) sowie Wissensressourcen. Die Entwicklung jeder dieser Komponenten fördert direkt oder indirekt auch die lokale Entwicklung. Ein Rückgang der Arbeitslosigkeit führt zum Wachstum der zum Konsum freien Einkünfte der Bevölkerung, zur Verbesserung

³¹ L. Wojtasiewicz, *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju lokalnego* [Ökonomische Rahmenbedingungen lokaler Entwicklung], in: *Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna* [Lokale Entwicklung und lokale Raumordnungsplanung], Hg. J. J. Parysek, Poznań 1996, S. 14; L. Wojtasiewicz, *Czynniki i bariery rozwoju lokalnego w aktualnej polityce gospodarczej Polski* [Faktoren und Hindernisse lokaler Entwicklung in der aktuellen polnischen Wirtschaftspolitik], „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu“ [„Wissenschaftliche Arbeiten der Wirtschaftshochschule Wrocław“] 1996, Nr. 734, S. 14.

der Konjunktur und zu wachsenden Steuereinnahmen auf Seiten der Kommune, während die Sozialausgaben gleichzeitig fallen. Wenn eine Gemeinde bemüht ist, als Standort attraktiv zu sein, führt dies zum Zufluss von Kapital und einer neuen Raumordnung, wenn gleichzeitig die Grundsätze der Ökologie eingehalten werden. Wenn das allgemeine Wissensniveau steigt, entsteht ein Anziehungsfeld für modernere Formen von Produktion und Dienstleistungen, was wiederum die kulturelle und zivilisatorische Entwicklung voranbringt. Ein für Veränderungen offenes Umfeld gewährleistet ein ständiges Monitoring der Situation und eventuell notwendige korrigierende Eingriffe, vor allem aber ist es um eine Intensivierung der sozialen Aktivität bemüht³². Blakelys Konzeption ist inspirierend für die Entwicklung eines jener Komponenten als Grundlage lokaler Entwicklung: des institutionellen Umfelds.

1.2. Die Rolle von „*multi-level governance*“ bei lokaler Entwicklung in Polen und Deutschland

Analysiert man die Rolle der lokalen Selbstverwaltung in der *multi-level governance* in Polen und Deutschland, muss zunächst auf die Entstehung dieser Konzeption eingegangen werden, bevor sie auf die Eigenart beider Staaten angewandt wird. Der Hauptfehler, der am polnischen Beispiel dabei auftritt, ist, die *multi-level governance* in der angelsächsischen Tradition zu verstehen. Im Unterschied dazu wurde der in der deutschen Literatur hierzu vertretene Ansatz von Anfang an auf die Spezifik dieses Landes hin zugeschnitten. Er geht davon aus, dass die kommunale Selbstverwaltung als dezentralisierte Form öffentlicher Verwaltung eine Schlüsselrolle dabei spielt, Formen der Kooperation mit privaten Akteuren zu schaffen.

Der Begriff der *multi-level governance* ist nicht zu verstehen ohne eine Klärung des Begriffs *governance*, der aus der angelsächsischen Tradition hauptsächlich Großbritanniens, Irlands und der Vereinigten Staaten stammt. Besonders sichtbar wird dies dort, wo Kompetenzen

³² E. J. Blakely, *Planning local economic development. Theory and practice*, London 2002.

zur Koordination öffentlicher Politik nach dem Grundsatz der Dekonzentration übergeben werden³³.

In der deutschsprachigen Literatur wird auch darauf hingewiesen, dass der Begriff der *governance* in der Bundesrepublik in den 1990er Jahren infolge von Veränderungen aufgekommen sei, die sich auf drei Gebieten abgespielt hätten: erstens seien neue Formen öffentlicher Verwaltung und Öffentlich-Privater Partnerschaften breit rezipiert worden (in Polen hat es in dieser Hinsicht keinerlei Veränderungen gegeben). Zum zweiten sei es, ähnlich wie in Polen zu einem wachsenden Engagement lokaler Vereine, Interessengruppen und privater Akteure für die Gestaltung öffentlicher Politik auf lokaler Ebene gekommen. Drittens habe die Bundesrepublik neue Formen von Bürgerbeteiligung eingeführt³⁴. Viertens schließlich seien in der Bundesrepublik auf breiter Front Formen der Zusammenarbeit zwischen der territorialen Selbstverwaltung auf lokaler Ebene und Institutionen der wirtschaftlichen Selbstverwaltung, insbesondere den Industrie- und Handelskammern, geschaffen worden.

Governance bezeichnet eine vernetzte Form des Regierens. Die Konzeption bildet daher eine Funktion des Managements komplexer Gesellschaften durch die Koordinierung des Handelns von Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren. Diese Definition kann man auf *public governance* (öffentliches Management) beziehen. Wie Hubert Izdebski bemerkt, muss ein solches öffentliches Management – oder Management öffentlicher Angelegenheiten – nicht der Staatsmacht vorbehalten sein; denn es sei damit verbunden, dass die Bürger nicht mehr nur als Wähler, Ehrenamtliche oder Konsumenten öffentlicher Dienstleistungen behandelt würden, sondern als Interessenträger und – soweit ihnen Probleme zur Lösung überlassen werden, die sie unmittelbar betreffen – Mitentscheider und Mitgestalter des Gemeinwohls³⁵.

³³ C. Ansell, *The networked policy: Regional development in Western Europe*, „Governance“ 2000, S. 303–333.

³⁴ B. Denters, I. Rose, *Towards local governance?*, in: *Comparing Local Governance. Trends and Developments*, Hg. B. Denters, I. Rose, Haundmills, 2005, S. 46–62.

³⁵ P. Antkowiak, R. Kmiecik, *Udział przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji publicznych w sferze gospodarczej na poziomie lokalnym* [Der Anteil von Un-

Die Analyse des Begriffs *governance* erlaubt folgende Schlussfolgerungen: erstens sollte man ihn möglichst weit fassen. Zweitens sollte man sich bei der Betrachtung der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen öffentlich-rechtlichen und privatrechtlichen Akteuren auf die Suche von Zwischenformen konzentrieren, die ihre Bedürfnisse und Interessen katalysieren und erlauben, sozialen und wirtschaftlichen Fortschritt auf dem jeweiligen Territorium zu bewirken. Außerdem fällt unter den Begriff *governance* die Analyse folgender Themen, die darüber entscheiden, in welche Richtung man gehen sollte, wenn man auf diesem Gebiet forschen will. Im Einzelnen sind das:

- die Koordination der öffentlichen Politik von Organen der öffentlichen Verwaltung, also zwischen der Regierungsverwaltung und lokaler Selbstverwaltung;
- die Analyse der Werkzeuge, die öffentlichen und privaten Akteuren zur Verfügung stehen, um regionale und lokale Entwicklung zu erreichen;
- die Festsetzung von Grenzen und der Art und Weise, wie öffentliche Dienststellen in das Marktgeschehen eingreifen;
- die Art und Weise der Machtausübung³⁶;
- Methoden der Kooperation und Verhandlung anstelle von Zwang³⁷;
- Beziehungen zwischen Gruppen von Akteuren in Netzwerken³⁸.

Im Unterschied zu den Lösungen im angelsächsischen Raum haben Staaten wie Polen und die Bundesrepublik, in denen die Einheiten der territorialen Selbstverwaltung als dezentralisierte Formen der

ternehmern an der öffentlichen Entscheidungsfindung über wirtschaftliche Fragen auf lokaler Ebene], „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny“ 2015, Nr. 1, S. 291.

³⁶ D. Kaufmann, A. Kraay, M. Mastruzzi, *Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996–2007. World Bank Policy Research June 2008*, Washington 2008.

³⁷ C. Ansell, *The networked policy: Regional development...*, op. cit., S. 305.

³⁸ B. Jessop, *Promowanie dobrego rządzenia i ukrywanie jego słabości: refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządzenia* [Förderung guten Regierens und Verdeckung seiner Schwächen: Gedanken über politische Paradigmen und Narrative in der Sphäre des Regierens], „Zarządzanie Publiczne“ 2007, Nr. 2, S. 6; M. Żabiński, *The dark side of governance or on the shortcomings of governance networks*, „Zarządzanie Publiczne“ 2014, Nr. 4 (30), S. 47.

öffentlichen Verwaltung gelten, das Konzept der *governance* anders genutzt. Es drängt sich also die Frage auf, wie sie den *governance*-Begriff in ihre verfassungsrechtliche Besonderheit integriert haben.

Während nach dem angelsächsischen Ansatz dieses Konzept innerhalb der Hierarchie der staatlichen Verwaltung angesiedelt ist, wird es in Polen und Deutschland im Rahmen dezentralisierter Organisationsstrukturen realisiert. Diese dezentralen Strukturen wurden mit administrativen Kompetenzen ausgestattet, die ihnen erlauben, Rechtsakte zu erlassen und deren Einhaltung von den in ihrem Zuständigkeitsbereich tätigen Akteuren einzufordern. *Governance* ist also in beiden Ländern eine Form indirekter öffentlicher Verwaltung. Als eine Art „Dritter Weg“ erlaubt sie, eine breit angelegte Partizipation von Akteuren in Gang zu setzen, die sich im Umfeld der Einheiten der territorialen Selbstverwaltung befinden, die dazu beiträgt, Bündnisse für die effizientere Ausführung und ein besseres Management öffentlicher Aufgaben zu schließen.

Die deutsche Literatur zum Thema hat, um sich von der *governance* im angelsächsischen Verständnis abzugrenzen, 2003 den Begriff der „*regional governance*“ eingeführt. Er bezeichnet schwach institutionalisierte Formen der netzartigen Kooperation regionaler Akteure, die geschaffen werden, um Aufgaben im Zusammenhang mit der Regionalentwicklung zu lösen³⁹. Es lohnt zu diesem Thema auch die Erläuterung von Dietrich Fürst heranzuziehen, wonach der Begriff *regional governance* auf der netzwerkartigen Zusammenarbeit von Akteuren aus drei Sektoren beruhe: Politik, Wirtschaft und Gesellschaft. Grundlage ihres Handelns sei die gemeinsame Vorbereitung von Lösungen für Probleme, die mit dem Herbeiführen regionaler Entwicklung zusammenhängen⁴⁰. Um den definitorischen Gehalt von *regional governance* zu ergänzen, lohnt ein Hinweis auf ihre Eigenschaften, zu denen gezählt werden: freiwillige Mitgliedschaft öffentlicher wie auch privater Akteure, Fehlen bestimmter Handlungsregeln, niedri-

³⁹ D. Fürst, *Regional Governance – ein neues Paradigma der Regionswissenschaften?*, „Raumforschung und Raumordnung“ 2001, Nr. 59, H. 5/6, S. 370; A. Benz, D. Fürst, *Region-Regional Governance-Regionalentwicklung*, in: *Regionen erfolgreich steuern*, Hg. B. Adamaschek, M. Pröhl, Gütersloh 2003, S. 11–66.

⁴⁰ D. Fürst, *Regional Governance*, in: *Governance-Regieren in komplexen Regelsystemen*, Hg. A. Benz, Wiesbaden 2004, S. 45.

ger Institutionalierungsgrad, Aktivitäten neben der hierarchisierten staatlichen Verwaltung und Zusammenwirken von Institutionen mit unterschiedlichen Interessen, die sich nur im Rahmen von Kooperationen befriedigen lassen⁴¹.

Aus den vorstehenden Überlegungen kann man folgern, dass sich das Konzept der *governance* in Staaten nicht bewährt, in denen es schon dezentralisierte Formen der öffentlichen Verwaltung gibt. Denn *governance* setzt voraus, dass auf einer bestimmten Ebene (national, übernational) gehandelt wird. Das in der deutschen Literatur entwickelte Konzept der *regional governance* bringt Lösungen auf diesem Gebiet. Das gemeinsame Management auf mehreren lokalen und regionalen Ebenen und Hierarchiestufen der Staatsmacht dagegen verlangt einen komplexeren Untertyp von *governance*, nämlich die netzwerkartige *multi-level governance*.

Auf Grundlage der besprochenen Definitionen drängt sich die Folgerung auf, dass es schwierig ist, das Konzept der *governance* für Einheiten der territorialen Selbstverwaltung zu behandeln, die nach angelsächsischen Kriterien dezentralisierte Formen der öffentlichen Verwaltung sind. Es wäre eine Überlegung wert, ob man nicht für Länder, in denen es dezentrierte oder dezentralisierte öffentliche Verwaltungen gibt, besondere Herangehensweisen an *governance* schaffen sollte. Auf Grund der zuvor benannten Kriterien lässt sich sagen, dass in Ländern mit dezentralisierter öffentlicher Verwaltung *governance* die folgenden Eigenschaften aufweist:

- Koordination öffentlicher Politiken, denen jeweils gesetzlich zugewiesene Aufgaben entsprechen, die gemäß der Besonderheit jedes aufgenommenen Bereiches erfüllt werden;
- Analyse der Funktionsweise öffentlich-rechtlicher wie auch privatrechtlicher Formen der organisatorisch-rechtlichen Ausführung von eigenen und in Auftragsverwaltung wahrgenommenen Aufgaben;
- Überprüfung der Effizienz, mit der Aufgaben erfüllt werden, am Maßstab, ob ihre Ziele erreicht wurden;
- Aktivitäten, die die kommunale Selbstverwaltung ergreift, um das Unternehmertum auf ihrem jeweiligen Territorium zu entwickeln;

⁴¹ M. Böcher, *Instrumentenwandel in der Umwelt- und Naturschutzpolitik und der Politik zur integrierten ländlichen Entwicklung. Theoretische Grundlagen und Strategien der Praxisumsetzung*, Göttingen 2008, S. 50ff.

- Erforschung des Umfangs der Interventionen auf dem lokalen Markt unter dem Gesichtspunkt der hoheitlichen bzw. Leistungsverwaltung;
- Gegenüberstellung verschiedener Formen der Zusammenarbeit von Einheiten der territorialen Selbstverwaltung am Beispiel von Zweckverbänden, Vereinen oder Vereinbarungen in Polen bzw. Zweckverbänden, kommunalen Arbeitsgemeinschaften und öffentlich-rechtlichen Vereinbarungen in Deutschland;
- Gestaltung der Beziehungen zwischen Gruppen im Netz auf Grundlage einseitiger Hoheitsakte durch territoriale Gebietskörperschaften.

Auf Grundlage der dargestellten Elemente lässt sich feststellen, dass sich die Rolle der staatlichen Dienststellen geändert hat. Sie beruht jetzt in geringerem Umfang als früher darauf, Politik zu gestalten, als vielmehr darauf, verschiedene Aspekte lokaler öffentlicher Politiken zu moderieren, so wie das den ihr in verschiedenen Gesetzen übertragenen Aufgaben entspricht. Öffentliche Verwaltung bildet, in Kategorien der *governance* gefasst, auf der für sie wesentlichen Ebene der kommunalen Selbstverwaltung somit einen Teil der Mechanismen des Lebens der Gesellschaft, der an der Lösung kollektiver Probleme mitwirkt, wobei interessierte Individuen und Gruppen ihrer Vertreter an dieser Arbeit beteiligt werden⁴².

Zusammenfassend ergibt sich aus den vorstehenden Überlegungen also, dass das Konzept der *governance* im Rahmen der lokalen öffentlichen Politik dezentralisierter Formen öffentlicher Verwaltung voraussetzt, dass ein breites Bündnis zwischen der kommunalen Selbstverwaltung und privaten Akteuren geschaffen wird, wobei erstere das Übergewicht hat. Solche Veränderungen sind in Deutschland zu beobachten, wo immer mehr Angelegenheiten aus dem Bereich hoheitlicher Verwaltung in den Bereich der Leistungsverwaltung übergehen. In Polen dagegen dominiert nach wie vor die Konzeption, das Verhältnis zwischen Verwaltung und privaten Akteuren vorrangig auf Grundlage einseitiger hoheitlicher Akte zu gestalten. Dieses Vorgehen

⁴² R. Kmiecik, P. Antkowiak, M. Balcerek, *Współpraca środowiska gospodarczego z samorządem terytorialnym w aglomeracji poznańskiej* [Kooperationsformen zwischen Wirtschaft und territorialer Selbstverwaltung im Ballungsraum Poznań], Poznań 2012, S. 11.

erschwert die Einführung von *governance* zum Management lokaler Angelegenheiten in erheblichem Maße. Auf der anderen Seite sind Veränderungen in die genannte Richtung auch in Polen zu beobachten: solche Formen der Zusammenarbeit, die in Deutschland vorwiegend mit Hilfe von öffentlich-rechtlichen Zweckverbänden geregelt werden, wobei die Vereine und andere privatrechtliche Zusammenschlüsse in der Regel marginalisiert werden, werden in Polen gern mit Hilfe privatrechtlicher Organisationen bearbeitet, weil diese nach Erledigung der Aufgabe ohne großen Aufwand wieder aufgelöst werden können. Auswirkungen der herrschenden Praxis sind Veränderungen in öffentlichen Politiken, die davon abhängen, ob die betreffende Organisationsstruktur bestehen bleibt.

Eine abgewandelte Form der *governance* ist die *multi-level governance* – also das Management auf mehreren Ebenen⁴³. Das Konzept der *multi-level governance* ist in den 1970er Jahren als Ergebnis von Regionalisierungs- und Europäisierungsprozessen entstanden⁴⁴. Ursprünglich betraf der Begriff vor allem die supra-nationale und nationale Ebene. Seitdem aber die regionale Entwicklungspolitik von der zentralstaatlichen Ebene an die Wojewodschaften bzw. Bundesländer übertragen wurde, entstand das Bedürfnis nach neuen Mechanismen zur Koordination der in dem jeweiligen Territorium tätigen Akteure, um ihre Potentiale für den sozioökonomischen Fortschritt einzubinden⁴⁵. Seit dieser Zeit hat man in Polen wie auch in Deutschland begonnen, den Sinn des Bestehens politischer Systeme aus der Perspektive der Zusammenarbeit von Akteuren zu betrachten, die durch ihren Zusammenschluss bestrebt

⁴³ P. Kopyciński, *Mechanizm koordynacji w polityce innowacyjnej w świetle koncepcji współzarządzania wielopoziomowego (multi-level governance). Przykład województwa małopolskiego i świętokrzyskiego* [Der Koordinationsmechanismus in der Innovationspolitik im Lichte der Konzeption des multidimensionalen Managements (multi-level governance) am Beispiel der Wojewodschaften Małopolska und Świętokrzyskie], „Zarządzanie Publiczne“ 2014, Nr. 4 (30), S. 31.

⁴⁴ F. Scharpf, *Zapiski o teorii zarządzania wielopoziomowego w Europie* [Aufzeichnungen über die Theorie des Mehrebenen-Managements in Europa], „Zarządzanie Publiczne“ 2014, Nr. 4 (30), S. 80–81.

⁴⁵ L. Giessen, M. Böcher, *Rural Governance, forestry, and the promotion of local knowledge: The case of the German rural development programme „Active Regions“*, „Small Scale Forestry“ 2009, Nr. 8, H. 2, S. 211.

sind, neue Werte zu schaffen, die die Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Territoriums erhöhen.

Die Analyse der *multi-level governance* wird im Folgenden nach der nachstehenden Logik ihrer Entstehung vorgenommen, also entlang der Unterschiede hinsichtlich des definitorischen Herangehens und der Probleme, die mit Einführung und Anwendung von subjektiver und objektiver *multi-level governance* in Polen und Deutschland verbunden sind.

Multi-level governance muss sowohl in Polen, als auch in Deutschland mit zwei Entwicklungen in Verbindung gebracht werden, die sich aus der Legitimationskrise moderner staatlicher Institutionen wie auch der repräsentativen Demokratie ergeben: der niedrigen Effizienz nicht nur der Vertretung sozialer Interessen, sondern auch der Bereitstellung öffentlicher Dienstleistungen⁴⁶. Daraus ergibt sich, dass solche Lösungen ineffizient sind, die darauf beruhen, dass Güter und öffentliche Dienstleistungen nur durch die hoheitliche Verwaltung bereitgestellt werden. Auch das Verfahren, im Rahmen des sogenannten „Neuen Öffentlichen Managements“ (*New Local Management*) öffentliche Dienstleistungen bei privaten Anbietern in Auftrag zu geben, hat an Aktualität verloren⁴⁷. Die neue Tendenz beim Management öffentlicher Leistungen geht dahin, von der Nutzung administrativer oder Marktmechanismen wegzugehen und die Aufmerksamkeit eher auf partizipative Modelle zu richten.

Die Quelle der *multi-level governance* liegt also in einem Stilwandel des Managements bei der öffentlichen Verwaltung; er äußert sich in der Abkehr vom Modell des bürokratischen *government* zugunsten eines Modells, dem eine Differenzierung von Koordinationsmechanismen unter Nutzung von Märkten und Netzen (*governance*) zugrunde liegt⁴⁸. Die

⁴⁶ M. Strumińska-Kutra, *Rola badań społecznych w refleksyjnych procesach metarządzenia. Zarys perspektywy teoretycznej i metodologicznej* [Die Rolle von Sozialforschung in Reflexionsprozessen des Metaregierens. Abriss einer theoretischen und methodologischen Perspektive], „Zarządzanie Publiczne“ 2012, Nr. 4 (22), S. 17.

⁴⁷ D. Sześciło, *O pomostach między prawem a współczesnymi nurtami zarządzania publicznego* [Über die Übergänge zwischen dem Recht und den modernen Tendenzen der öffentlichen Verwaltung], „Zarządzanie Publiczne“ 2012, Nr. 4 (22), S. 8.

⁴⁸ M. Bevir, *Sage Handbook of Governance*, London 2011, S. 1.

polnische Wissenschaft hat nach Einschätzung von Jerzy Hausner beobachtet, dass dies in der Praxis u.a. in Dezentralisierungsprozessen zum Ausdruck komme, wobei Akteure des öffentlichen, des privaten und des sozialen Sektors bei den Regierungsaufgaben zusammenwirkten⁴⁹.

Ein anderer Ansatz herrscht in der deutschen Literatur zum Thema vor. Ähnlich wie im Fall der *governance* an sich wird unter Berufung auf angelsächsische Erfahrungen betont, dass *multi-level governance* eine Konzeption sei, die die Schaffung einer Zusammenarbeit zwischen Institutionen der öffentlichen Verwaltung nach dem Grundsatz der Dekonzentration zum Ausdruck bringe. Daher könne man die Lösungen der *multi-level governance* nicht 1:1 auf dezentralisierte Formen der Verwaltung übertragen. Diese stütze sich vorrangig auf die staatlichen Behörden, die gegenüber den privaten Akteuren bei der Erfüllung ihrer Aufgaben ein hierarchisches Verhältnis beibehielten.

Die Schlussfolgerung drängt sich auf, dass die definitorischen Unterschiede darauf hinauslaufen, dass die deutsche Literatur den Akzent auf die wesentlichen Einflüsse hoheitlicher Akteure legt, die mit privaten Akteuren zusammenarbeiteten, während die polnische die Partnerschaft dieser Akteure und die Tendenz zur Gleichrangigkeit infolge der Realisierung von Interessen und Themen, die verschiedene Akteure in der Gesellschaft betreffen, in den Mittelpunkt stellt.

Der Kreis der Subjekte von *multi-level governance* ist in Deutschland größer als in Polen, weil er dort die Institutionen der wirtschaftlichen Selbstverwaltung als Formen dezentralisierter öffentlicher Verwaltung mit umfasst. Die Institutionen der wirtschaftlichen Selbstverwaltungen sind die Industrie- und Handelskammern, die Landwirtschaftskammern und die Handwerkskammern.

Wenn man die Beziehungen zwischen den Organen der staatlichen Verwaltung und privaten Akteuren analysiert, muss man sich auch dem Mechanismus zuwenden, der kollektive Tätigkeit koordiniert. Diesen Begriff hat der schon erwähnte Jerzy Hausner von

⁴⁹ J. Hausner, *Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego* [Von der idealen Bürokratie zum öffentlichen Management], in: *Wymiary życia społecznego* [Dimensionen des gesellschaftlichen Lebens], Hg. M. Morody, Warszawa 2007, S. 493–515.

Walter W. Powell übernommen und in die polnische Wissenschaft eingeführt⁵⁰. Er hat drei derartige Mechanismen identifiziert: Organisationen (Hierarchien), Märkte (Unternehmen) und Netze (Zwischen- oder hybride Formen). Ihre Eigenschaften stellt die nachstehende Tabelle gegenüber:

Tabelle 2

Typologie der Mechanismen der Koordination von Handlungen

Eigenschaft	Organisationen	Märkte	Netze
Normative Grundlage	Aufgezwungene Regeln	Verträge	Konventionen
Charakter des Verhältnisses der Beteiligten zueinander	Herrschaft – Unterordnung	Konkurrenz und Zusammenarbeit	Partnerschaft
Grundlegende Instrumente	administrative	ökonomische	kommunikative
Mechanismen der Konfliktlösung	Administrative Anweisung und Aufsicht	Verhandlungen und Durchsetzung von Ansprüchen auf dem Rechtsweg	Verhandlungen nach dem Grundsatz der Gegenseitigkeit, Schiedsgerichte
Präferenzen und Entscheidungen der Beteiligten	abhängig	unabhängig	gegenseitig abhängig
Anpassungsfähigkeit	schwach	stark	mittelmäßig

Quelle: J. Hausner, *Zarządzanie... [Öffentliches...]*, Warszawa 2008, S. 401; nach: W. W. Powell, *Neither market or hierarchy: Network forms of organization*, „Research in Organizational Behaviour“ 1990, Bd. 12, S. 300.

Während hierarchische Organisationen sowohl in Polen als auch in Deutschland gut ausgebildet sind, gibt es deutliche Unterschiede bei den Märkten und den in ihnen tätigen Akteuren. Insbesondere ist hier das Fehlen von Industrie- und Handelskammern nach dem kontinentaleuropäischen Modell mit ihrer Pflichtmitgliedschaft für die Unternehmen zu nennen. Die Ressourcen für eine Zusammenarbeit auf Seiten der Wirtschaft sind somit beschränkt, und der Markt für

⁵⁰ C. Ansell, *The networked policy...*, op. cit., S. 303–333; J. Kooiman, (*Współ*) *zarządzanie socjopolityczne [Soziopolitisches (Mit)Management]*, „Zarządzanie Publiczne“ 2008, Nr. 3; O. E. Williamsom, *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu [Ökonomische Institutionen des Kapitalismus]*, Warszawa 1998.

kontraktierungsfähige Lieferanten ist ebenso eingeschränkt⁵¹. Dass es in Polen keine öffentlich-rechtlichen Industrie- und Handelskammern gibt, bildet eine Schwäche nicht nur der Unternehmer selbst, sondern es ist auch vom Standpunkt der territorialen Gebietskörperschaften von Nachteil, weil ihnen der Kooperationspartner fehlt. Denn die kommunalen Behörden brauchen ständig finanzielle Ressourcen, und dies führt dazu, dass Unternehmer ihnen gegenüber in eine beherrschende Position geraten. Da die Wirtschaft als ganze nicht in den Industrie- und Handelskammern ihre allgemeine Vertretung besitzt, sind die territorialen Gebietskörperschaften ihrerseits nicht in der Lage, im Entscheidungsprozess eine breit angelegte Zusammenarbeit mit allen interessierten Akteuren herbeizuführen.

Hybride Formen entstehen laut Hauser dann, wenn flexible Lösungen gesucht werden, um Änderungen im System gerecht zu werden. Vernetzte Formen kennzeichnen sich also durch partnerschaftliche Beziehungen der beteiligten Seiten, als deren Ergebnis die Akteure freiwillig auf einen Teil ihrer Autonomie verzichten, um die erwarteten Vorteile zu erreichen. Konflikte werden auf dem Verhandlungswege und unter Nutzung entsprechender Kommunikationswerkzeuge gelöst. Die Entscheidungen der Beteiligten bleiben voneinander wechselseitig abhängig. Auch wenn solche hybriden Formen nicht so anpassungsfähig sind wie der Markt, sind sie in dieser Hinsicht doch den Organisationen überlegen⁵².

Auf welchen Gebieten kommt in Deutschland *multi-level governance* zum Einsatz? Beispiele sind Bioenergie, Umweltschutz, Kultur, Tourismus und Freizeit sowie Sportförderung⁵³. In der einschlägigen deutschen Literatur wird zur Erfüllung von Aufgaben im Rahmen der *multi-level governance* das „Partnerschaftsprinzip“ postuliert. Dieser Grundsatz umfasst, dass die vollständigsten Formen der Koordinati-

⁵¹ P. Swieniewicz, *Cities in transition. From statism to democracy*, in: *Urban Governance and Democracy. Leadership and Community Involvement*, Hg. M. Haus, H. Heinelt, M. Stewart, New York 2008, zit.n.: M. Strumińska-Kutra, *Rola badań społecznych w refleksyjnych procesach metarządzenia...* [a.a.O.], S. 18.

⁵² P. Kopyciński, *Mechanizm koordynacji w polityce innowacyjnej...* [a.a.O.], S. 31.

⁵³ L. Giessen, *Regional Governance für ländliche...*, S. 5.

on öffentlicher Interessen in städtischen Ballungsräumen in Form von Metropolregionen auftreten. Diese stellen eine Organisationsform für ein bestimmtes Territorium mit den charakteristischen Kooperationsformen wie öffentlich-rechtlichen Verbänden, Gesellschaften des Handelsrechts und Projekten dar, die im Rahmen Öffentlich-Privater Partnerschaften (PPP) realisiert werden⁵⁴.

Gestützt auf die vorstehenden Typen von *multi-level governance* kann man je nach dem öffentlich-rechtlichen Akteur, der die wichtigste Rolle dabei spielt, ihre Erfüllung zu kreieren, verschiedene Methoden der Umsetzung öffentlicher Aufgaben unterscheiden. Auf der einen Seite können Zusammenschlüsse der Wirtschaft wie Industrie- und Handelskammern, Landwirtschaftskammern oder Handwerkskammern solche Aktivitäten initiieren. Auf der anderen Seite kann man Elemente von Mehrebenenmanagement im Rahmen der Struktur von öffentlichen Aufgaben entdecken, die die kommunale Selbstverwaltung erfüllt. In besonderem Maße gilt dies für die sogenannten „Gemeinschaftsaufgaben“.

Analysieren wir beispielhaft die Tätigkeit der Landwirtschaftskammern. Man kann sich die Erfüllung einer Aufgabe im Bereich des Umweltschutzes auf Grundlage der *multi-level governance* vorstellen. Wie schon gesagt, ist die Grundlage für den ersten Typ von *multi-level governance* die Schaffung eines horizontalen Bündnisses von Akteuren, die einer bestimmten Branche angehören, etwa der Umweltschutzbranche. Dazu könnte man neben der Landwirtschaftskammer Dienststellen der kommunalen Selbstverwaltung zählen, weiter das Forstamt sowie Vereine und Stiftungen, deren Satzungen sie auf den Umweltschutz verpflichten, und schließlich die Bewohner von Bereichen in der Nähe von Grünflächen. Zentraler Punkt einer horizontalen und netzförmigen Integration ist die Konzentration auf ein übergeordnetes Interesse, im Beispielfall den Umweltschutz, gegenüber dem die Einzelinteressen der genannten Akteure zurücktreten. Formale Grundlage des Netzwerks sind gemeinsame programmatische Aussagen, integrierte Strategien und Entwicklungspläne, die das Zusammenwirken und die Implementierung regionaler und lokaler Projekte

⁵⁴ L. Hooghe, G. Marks, *Types of multi-level governance*, „European Integration Online Paper“ 2001, Nr. 11, Bd. 5, S. 7–9.

erlauben. Eine wesentliche Aktivität ist auch die gemeinsame Erstellung von Programmen zum Umweltschutz und zur Luftreinhaltung als Teil einer Entwicklungsstrategie. Wenn es zu Synergieeffekten zwischen öffentlicher Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft kommen soll, ist es notwendig, dass Programme und Strategien auf vielen Ebenen angelegt sind und in ihren Zielsetzungen über die unmittelbaren Aufgabenstellungen hinausweisen.

Der zweite Typ der Umsetzung von *multi-level governance* wurde in Gestalt der *Gemeinschaftsaufgaben* in die Struktur der öffentlichen Aufgaben der kommunalen Selbstverwaltung eingeführt. Die Besonderheit dieser Aufgaben besteht – am deutschen Beispiel – darin, dass auf Bundesebene allgemeine Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit öffentlicher und privater Akteure bei deren Erfüllung geschaffen werden. Diese Bedingungen werden anschließend auf regionaler Ebene konkretisiert, d.h. an die Eigenart des betreffenden Bundeslandes angepasst. In der Schlussphase werden sie den Gemeinden zur Erfüllung in Auftragsverwaltung übermittelt. Dieses Verfahren gilt für Aufgaben, deren Natur ein überörtliches Vorgehen erfordert, etwa auf den Gebieten Post, Verkehr, Raumplanung, Wirtschaftsaufsicht, Finanzen, Gebühren- und Steuerpolitik. Wesentlich für die *Gemeinschaftsaufgaben* ist es, dass sich zu ihrer Erfüllung verschiedene Dienststellen der öffentlichen Verwaltung zusammenfinden müssen. Eine weitere Besonderheit dieses Typs von Aufgaben ist, dass ihre Erfüllung nach dem Grundsatz der Subsidiarität ihre Struktur bestimmt. Dieser Grundsatz besagt, dass Behörden der oberen Ebenen nur dort und nur insofern eingreifen, als die Dienststellen der unteren Ebene – etwa der kommunalen Selbstverwaltung – die Aufgaben nicht zu erfüllen in der Lage sind. Weiter ist erwähnenswert, dass die zentralen Behörden nicht nur die Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit öffentlicher und privater Akteure schaffen, sondern auch spezielle Programme, aus denen Basisinitiativen finanziell unterstützt werden, die akteurübergreifend tätig sind⁵⁵.

Als Folge solcher Aktivitäten entsteht ein neues Modell des Managements öffentlicher Angelegenheiten. Seine unmittelbare Folge ist,

⁵⁵ B. Dolnicki, *Samorzząd terytorialny [Territoriale Selbstverwaltung]*, Kraków 2006, 3. Auflage, S. 101.

dass sich die regionale Entwicklungsstrategie ändert. Diese Strategie beruht nun auf dem Handeln unterer Ebenen, was die Aufgabenerfüllung in dem jeweiligen Territorium effizienter gestaltet⁵⁶.

Bei den vorstehend beschriebenen Typen von *multi-level governance* werden lokale und regionale Akteure sowie ihre Potentiale – also Informationen, Wissen, Humankapital und Finanzmittel – integriert. Das erlaubt, in einem bestimmten Gebiet auftretende Probleme effizienter zu lösen. Ein indirekter Vorteil solcher Lösungen ist auch eine gesteigerte Akzeptanz der Staatsmacht und der von ihr betriebenen Politik⁵⁷.

Aus der vorstehenden Analyse lassen sich die folgenden Schlussfolgerungen hinsichtlich der Eigenschaften des Multiebenen-Gemeinschaftsmanagements ziehen:

- die vertikale und horizontale Desaggregation der Staatsfunktionen führt dazu, dass die Macht mehrere Ebenen erhält, dass Verantwortlichkeiten geteilt werden und die Kompetenzen verschiedener Akteure sich durchdringen;
- es entsteht die Möglichkeit, dass nebeneinander eine gewisse Anzahl voneinander unabhängiger und teilweise ad hoc geschaffener Entscheidungszentren besteht;
- der Staat tritt als Vermittler bei der Entstehung vertikaler und horizontaler Netzwerke auf und stärkt die Bedeutung nichtstaatlicher Akteure, wobei er die Tätigkeit der Netzwerke gleichzeitig koordiniert;
- organisatorisch entstehen Zwischenformen aus Markt und Organisationen;
- die Bedeutung der Beziehungen (Interaktionen) zwischen den an den Prozessen des Regierens beteiligten Akteuren wächst, da diese in hohem Maße auf Vertrauen beruhen;
- die Koordination ändert ihre Form von Anordnungen zu Lösungen im Verhandlungswege;
- die Bedeutung von Institutionen wächst;
- ebenso wächst die Bedeutung eines Bottom-up-Ansatzes zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben und Aufgaben der Kommunen als Orte, wo Wissen und Informationen ausgetauscht werden.

⁵⁶ L. Giessen, *Regional Governance für ländliche...*, S. 4.

⁵⁷ Ebda.

Unabhängig von der Ebene, auf der man den Begriff der *multi-level governance* betrachtet, bedeutet er gemeinsames Management von Dienststellen der öffentlichen Verwaltungen mit anderen Organisationsstrukturen in deren Umfeld mit dem Ziel, soziale und wirtschaftliche Prozesse zu regulieren. Der Begriff umfasst auch die Form der Koordination öffentlicher Politiken, die darüber entscheiden, welche Tätigkeitsbedingungen Unternehmen, Vereine, Stiftungen und Privatpersonen vorfinden⁵⁸. In diesem Zusammenhang ergibt sich die Frage, auf welche Weise die Strategie der *multi-level governance* auf lokaler Ebene umgesetzt wird.

Wenn man die lokale Ebene als eine derjenigen behandelt, aus der Akteure am gemeinsamen Management teilnehmen, dann wird sie eine Ebene der Netzwerkkoordination. In Staaten, deren öffentliche Verwaltung dezentral organisiert ist, spielen Organe der öffentlichen Verwaltung eine führende Rolle bei der Schaffung von Ebenen der Zusammenarbeit. Die Kommunen sind die Hauptelemente des Netzsystems, und die übrigen wirtschaftlichen und sozialen Akteure befinden sich in ihrem institutionellen Umfeld. Sie treten dann als institutionelle Systeme auf, die einerseits bestimmte Bedürfnisse repräsentieren und andererseits im durch die Kommunen moderierten Prozess des gemeinsamen Entscheidens und Handelns mitwirken.

Eine wesentliche institutionelle Stütze im Rahmen des Mehrebenenmanagements sind die Industrie- und Handelskammern. Nur in Deutschland sind sie Partner der territorialen Selbstverwaltung und vertreten als Staatsorgane in vollem Umfang die Probleme der Unternehmen. Kommunale Selbstverwaltungsbehörden und Industrie- und Handelskammern können in Deutschland als öffentlich-rechtliche Körperschaften die Funktion des Mittlers beim Entstehen vertikaler und horizontaler Netzverknüpfungen und bei der Aufwertung nicht-staatlicher Akteure ausfüllen⁵⁹. Besonders zu beachten sind hier bottom-up-Ansätze, wie sie in verschiedenartigen Partnerschaften in Erscheinung treten, in denen Vertrauen zwischen den Akteuren die wesentliche Rolle spielt.

⁵⁸ P. Kopyciński, *Mechanizm koordynacji w polityce innowacyjnej...*, op. cit., S. 31.

⁵⁹ C. Ansell, *The networked policy: Regional development...*, op. cit., S. 322.

Eine besondere Bedeutung hat auf diesem Gebiet die kommunale Selbstverwaltung, die als sozioökonomische Organisation des jeweiligen Territoriums die auf diesem Territorium tätigen öffentlichen und privaten Institutionen, den Markt und die Beziehungen zwischen ihnen umfasst. Zu den Institutionen zählen Dienststellen der untersten Ebene der territorialen Selbstverwaltung, Unternehmen, Vereine, Stiftungen und Bewohner. Der Markt bildet somit Gegenstand und Grenze ihres Handelns. Zwischen ihnen finden Feedbacks statt. Ihr Handeln ist ebenso Folge von Interaktionen wie Anregung zu deren Fortsetzung. Auf diese Weise entsteht ein Netz gegenseitiger Abhängigkeiten. Akteure, die auf demselben räumlichen Gebiet tätig sind, teilen nicht nur ähnliche Interessen, sondern auch die Lösung gleichartiger Probleme. Es stellt sich nun die Frage, auf welche Weise die Gemeinde den Raum koordinieren sollte. Die Akteure sind auf unterschiedlichen Ebenen tätig. Es reicht also nicht, sie einfach nur zu managen. Man muss die Ebenen der Auswirkungen berücksichtigen, also ein gemeinsames Management (*governance*) herbeiführen, das alle Ebenen der Interaktion umfasst und so zum Mehrebenenmanagement (*multi-level governance*) wird.

Der Einfluss der kommunalen Selbstverwaltung auf die lokale Entwicklung ist somit umfassender zu betrachten. Es reicht nicht mehr aus, dass die Kommune öffentliche Aufgaben selbständig wahrnimmt. Es müssen andere Akteure für eine effizientere Zusammenarbeit herangezogen werden, die zu qualitativem und quantitativem sozialem und wirtschaftlichem Fortschritt in der jeweiligen territorialen Einheit führen. Diese Einbeziehung extrastaatlicher Akteure verändert auch die Denkweise über die Selbstverwaltung gemäß der Staatstheorie; die örtlichen Behörden werden von *local government* zu Elementen der angelsächsischen Konzeption der *local governance*. Grundlage dieses Perspektivenwechsels ist das Zusammenwirken der Kommunen mit privaten Akteuren, z.B. Unternehmen, Vereinen und Stiftungen, um die kommunal anfallenden öffentlichen Aufgaben zu erledigen und neue Initiativen zu ergreifen, die die Wettbewerbsfähigkeit des jeweiligen Gebiets erhöhen.

Es ergibt sich hieraus, dass die Konzeption des gemeinsamen Managements auf mehreren Ebenen (*multi-level governance*) anzuwenden ist, wenn es die Grenzen von Interventionen der öffentlichen

Behörden und die Art und Weise ihres Handelns im Interesse des Ausgleichs der Dysfunktionen des Markts und des Strebens nach lokaler Entwicklung festzulegen gilt.

Multi-level governance ist also eine Strategie öffentlichen Managements, die in immer größerem Ausmaß die Bedeutung des Dialogs mit der lokalen Gemeinschaft beim Management der lokalen Entwicklung betont. Das Mehrebenenmanagement verweist auf die Notwendigkeit, die Entwicklungsprobleme eines Territoriums unter Berücksichtigung der legitimen Interessen aller an den Prozessen Beteiligten zu verstehen und dabei sozioökonomische und raumordnungspolitische Aspekte zu verbinden. Ein solcher Ansatz erlaubt, das akzeptable Niveau und die Art und Weise, in der öffentliche Leistungen erbracht werden, in partizipativer Weise festzustellen.

Wenn in einer bestimmten Rechtsordnung die Selbstverwaltung nur ineffizient funktioniert, legt die Frage nahe, was geschehen müsste, um eine schnellere und bessere lokale Entwicklung herbeizuführen. Die oben schon dargestellte Konzeption, die auf die erwerbswirtschaftliche Tätigkeit der Selbstverwaltung als die Grundlage dafür hinweist, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen, bietet einen guten Ausgangspunkt dafür, *multi-level governance* im Rahmen von Strategien zum öffentlichen Management einzuführen. Die Frage drängt sich auf: welche öffentlichen Aufgaben sollten am besten im Rahmen einer öffentlichen Managementstrategie erfüllt werden, um lokale Entwicklung herbeizuführen? Umfang und Bereich dieser Aufgaben sollten sich aus der Entwicklungsstrategie oder den mehrjährigen Investitionsplänen ergeben. Abgesehen davon besitzt jede Kommune Aufgaben, die sie allein effizienter bewältigen kann. Sich auf diese zu konzentrieren, stellt eine Inspiration dar, für andere Bereiche soziale Akteure zur Zusammenarbeit einzuladen und Selbstverwaltung und Privatsektor zur Zusammenarbeit geneigt zu machen.

Multi-level governance ist somit ein dritter Wet zwischen Lösungen, wie sie für öffentlich-rechtliche Akteure charakteristisch sind, die ihre Aufgaben im Rahmen der ihnen delegierten hoheitlichen Aufgaben erfüllen, und privatrechtlichen, die auf dem Markt tätig sind.

Zusammenfassend sind folgende Schlussfolgerungen möglich: die Konzeption der *multi-level governance* bedeutet im angelsächsischen Modell etwas anderes als im kontinentaleuropäischen. Die Dezentrali-

sierung der öffentlichen Verwaltung ermöglicht die Erweiterung von *multi-level governance* auf andere staatliche Behörden. In Polen wird der Begriff der *multi-level governance* als Einbeziehung möglichst aller Akteure verstanden, die von einer bestimmten Situation betroffen sind. In Deutschland dagegen liegt der Schwerpunkt auf Formen, öffentliche Aufgaben wahrzunehmen, die die Beteiligung privater Akteure voraussetzen. In Polen ist *multi-level governance* ein Handeln von unten nach oben (*bottom-up*), in Deutschland eines von oben nach unten (*top-down*). Netzwerke entstehen in Deutschland aufgrund der Überzeugung der Staatsmacht, dass öffentliche Aufgaben effizienter auf Grundlage einer Zusammenarbeit mit privaten Akteuren zu erfüllen sind, deren Handeln von hoheitlichen Akteuren moderiert wird. In Polen dagegen entsteht *multi-level governance* meist auf Initiative der Zivilgesellschaft, und die Kommune ist nur einer der Interessenträger. In der föderalen Struktur Deutschlands geht der Strategie der *multi-level governance* die *regional governance* voraus. In einem Einheitsstaat, wie Polen einer ist, gibt es keine Zwischenformen zwischen der nationalen und der lokalen Ebene. *Multi-level governance* in Deutschland wird in die Struktur einer dezentralisierten öffentlichen Verwaltung mit Hilfe eines speziellen Typs öffentlicher Aufgaben, der sogenannten *Gemeinschaftsaufgaben*, eingeführt; in Polen dagegen versucht man, das Modell der angelsächsischen Staaten zu übernehmen. In Deutschland besteht ein starkes Bedürfnis, die Strukturen des Mehrebenenmanagements zu institutionalisieren und zu formalisieren. Ein Ausdruck dieser Tendenz ist die sogenannte „Metropolregion“, die auf Formen öffentlich-rechtlicher Kooperation mit Hilfe von öffentlich-rechtlichen Zweckverbänden und Gesellschaften des Handelsrechts zurückgreift.

1.3. Ein neues Paradigma lokaler Entwicklung

Eine neue Herangehensweise an das Management lokaler Entwicklung ergibt sich, wenn man sich auf Oliver Williamsons Theorie der Transaktionskosten stützt und diese auf organisatorisch-rechtliche Formen anwendet, die gewerblich tätig sind. Aus diesem Grunde bildet die lokale Wirtschaft als System die Hauptebene, von der aus auf

die übrigen Dimensionen von Politik zur Förderung lokaler Entwicklung eingewirkt wird: soziokulturelle, ökologische, infrastrukturelle und raumordnerische Aspekte, deren Summe entscheidet, ob und welche lokale Entwicklung stattfindet.

Mit Oliver Williamson kann man auf den hierarchischen Aufbau der Institution verweisen, die die Grundlage des Wirtschaftssystems auch in lokaler Perspektive bildet, und wo folgende Kriterien zu unterscheiden sind: der Grad ihrer Verwurzelung im Bewusstsein der Gesellschaft, die Eignung für Veränderungen und der Umfang, in dem sie auf wirtschaftliche Prozesse wirkt⁶⁰.

Zu den Institutionen, die die Grundlage eines Wirtschaftssystems darstellen, werden gezählt: informelle und formelle Institutionen, Regeln für den Abschluss von Transaktionen und Regeln für die Entscheidungsfindung im wirtschaftlichen Bereich. Anschließend machen diese Institutionen den Grad, in dem sie im gesellschaftlichen Bewusstsein verwurzelt sind, zur sozialen Tatsache. Die erste Ebene, also die informellen Institutionen, betreffen genau dieses Phänomen der „sozialen Verwurzelung“ (*social embeddedness*), das Kultur und Gewohnheiten, Religion und Tradition umfasst. Diese Faktoren spielen im Leben von Individuen eine sehr wichtige Rolle, indem sie ihnen Grenzen ihres Vorgehens aufzeigen, Unsicherheitsrisiken vermindern und Transaktionskosten senken. Generell ist ihnen ein hohes Trägheitsniveau zu eigen. Infolge dessen verlaufen Wandlungsprozesse im gesellschaftlichen Bewusstsein nur langsam; denn sie sind tief verwurzelt wegen ihres symbolischen Werts, ihrer Funktionalität und ihrer Verbindungen zu anderen formellen und informellen Institutionen.

Das zweite Niveau ist die Sphäre der formellen Institutionen, in deren Rahmen den Individuen Einschränkungen ihrer Entscheidungsoptionen auferlegt werden. Sie umfassen das Milieu solcher Institutionen wie örtliches Recht, Lokalpolitik, Bürokratie und Eigentumsrechte. Diese Institutionen bestimmen die Spielregeln im wirtschaftlichen, sozialen und politischen Leben und wirken sich auch auf die produktiven Effekte der Wirtschaft aus, ebenso wie auf die informellen

⁶⁰ O. E. Williamson, *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, „Journal of Economic Literature“ 2000, Vol. 38, S. 596–600.

Institutionen. Die wichtigste Funktion erfüllen auf dieser Ebene die Eigentumsrechte (*property rights*)⁶¹.

Eigentumsrechte enthalten Rechte im Zusammenhang mit Nutzung und Gewinnung von Vorteilen aus sachlichen Gegenständen sowie Rechte darauf, von anderen Akteuren entsprechendes Verhalten zu verlangen. Hauptfunktion von Eigentumsrechten im Wirtschaftssystem ist die Verminderung von Konflikten, zu denen es bei der Verfügung über wirtschaftliche Ressourcen kommen kann. Dadurch kann die Gesellschaft mehr Zeit und Energie auf produktive Tätigkeiten verwenden. Diese Funktion wird dann richtig zum Tragen kommen, wenn Eigentumstitel auf Güter und Dienstleistungen vollständig definiert und konkreten Personen zugeordnet sind, wenn sie frei transferierbar sind, gut geschützt und durchgesetzt und durch den Staat nicht geschwächt werden. Ein Hindernis für die Effizienz dieses Wirtschaftssystems kann der Charakter des politischen Systems sein (im Maße, wie es offen und veränderbar ist), oder auch konservative Haltungen verschiedener Interessengruppen. Auch deshalb werden Transaktionskosten definiert als die Kosten für die Übertragung von Eigentumsrechten⁶².

Unterdessen bezieht sich die dritte Ebene auf das Management wirtschaftlicher Prozesse, insbesondere auf Transaktionen und Verträge. Hauptrichtung der eingeleiteten Aktivitäten ist, dass informelle und formelle Institutionen Transaktionsregeln einführen, um die Transaktionskosten zu minimieren. Auf der letzten Ebene schließlich befinden sich die wirtschaftlichen Akteure (Individuen, Unternehmen und der Staat). Es gibt drei grundlegende Arten von Transaktionen: solche, die durch den Markt vermittelt werden, solche, die auf hierarchischen Beziehungen zwischen Akteuren vermittelt sind, und als Zwischenform netzartige Transaktionen. Wegen der Unsicherheit im Handeln von Unternehmen ist es unvermeidlich, dass auf Hierarchien Bezug genommen wird – dies mindert die Ungewissheit. Wenn weder Markt noch Hierarchie helfen, muss auf netz- oder klanförmige

⁶¹ E. G. Furuboth, R. Richter, *Institutions and Economic Theory. The contribution of The New Institutional Economics*, Michigan 1997, S. 5.

⁶² M. Iwanek, J. Wilkin, *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii [Institutionen und Institutionalismus in der Wirtschaftswissenschaft]*, Warszawa 1998, S. 98.

Lösungen zurückgegriffen werden, weil in diesen Macht und Werte miteinander verbunden sind⁶³.

Institutionen sind also Orte, wo Wissen über menschliches Verhalten gesammelt ist⁶⁴. Ihr Wesen besteht darin, Regeln zu integrieren, die einen bestimmten sozialen Kontext betreffen, also ein bestimmtes Gebiet des gesellschaftlichen Lebens, auf dem Menschen wichtige soziale Funktionen wie Produktion und Verteilung von Gütern besorgen. Infolge dessen entstehen Grundsätze, die die Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung konstituieren⁶⁵.

Im engeren Sinne kann der Begriff der institutionellen Ordnung nicht nur mit dem System rechtlicher Normen identifiziert werden, weil es hohe Transaktionskosten generieren würde, wenn man Unternehmen zu ihrer Einhaltung zwingen müsste. Im weiteren Sinne besteht die institutionelle Ordnung aus hierarchisch geordneten Elementen: Rechtsnormen, menschlichen Handlungen und Verhaltensweisen. Ihre Stabilität wird davon abhängen, in welchem Maße Rechtsnormen von den Institutionen verinnerlicht sind. Solche Institutionen des Geschäftsumfeldes, die sich innerhalb der geschäftlichen Ethik befinden, eignen sich mehr zur Verinnerlichung von Normen, die auf gemeinsame Interessen Bezug nehmen, als von Normen, die auf die Realisierung partikularer Vorteile ausgerichtet sind⁶⁶. Diese Institutionen spielen eine Rolle bei der Verbesserung des Geschäftsklimas, was sei-

⁶³ D. Stokowska, *Nowa ekonomia instytucjonalna jako nowa perspektywa badawcza w analizowaniu procesów gospodarczych* [Neue Institutionenökonomik als neue Forschungsperspektive bei der Analyse wirtschaftlicher Prozesse], in: *Teoria a praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania* [Theorie und Praxis der Ökonomie und die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftens], Hg. E. Frajtag-Mika, Warszawa 2006, S. 116.

⁶⁴ G. Gorzelak, *Bieda i zamożność regionów. Założenia, hipotezy, przykłady* [Armut und Reichtum von Regionen. Grundlagen, Hypothesen, Beispiele], „Studia Regionalne i Lokalne“ 2003, Nr. 1 (11), S. 42.

⁶⁵ E. Eucken, *Podstawy polityki gospodarczej* [Grundsätze der Wirtschaftspolitik, polnische Ausgabe], Poznań 2005, S. 53.

⁶⁶ A. Matysiak, *Paradygmat ekonomii instytucjonalnej* [Das Paradigma der Institutionenökonomik], w: *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Ekonomia instytucjonalna – Teoria i praktyka* [Errungenschaften des modernen ökonomischen Denkens. Institutionenökonomik – Theorie und Praxis], Hg. U. Zgóry-Jonszta, Warszawa 2006, S. 38.

nerseits die Gefahr reduziert, Vertragsbeziehungen mit illoyalen Kunden einzugehen⁶⁷.

Im Zusammenhang hiermit kann man die Frage stellen, Institutionen welcher Art Unternehmen angesichts einer sozioökonomischen Ordnung, die durch ein System von Eigentumsrechten und die produktiven Möglichkeiten der Wirtschaft gekennzeichnet ist, die effizienteste Ressourcenallokation ermöglichen. Die Antwort auf diese Frage konzentriert sich auf die Bemühungen des Staates, Institutionen zu schaffen, die eine „weiche Infrastruktur“ für den Prozess der wirtschaftlichen Wiederbelebung des Staates bilden⁶⁸. Es ist bekannt, dass ein Staat und Regionen sich nicht wegen der Erfolge einzelner Unternehmer entwickeln, sondern als Ergebnis gemeinsamer Anstrengungen – eines komplexen Netzes untereinander verbundener Unternehmen, die in der Lage sind, sich auf den von Konkurrenz geprägten Märkten zu behaupten⁶⁹.

Diese Netze bilden die Grundlage ihrer gegenseitigen Abhängigkeiten, also des Marktumfelds, das sich zum Ziel setzen sollte, eine institutionelle Umgebung und entsprechende Strukturen zu schaffen, die als Katalysator gegenüber den Bedürfnissen funktioniert, die aus der Unternehmerschaft gegenüber dem Staat angemeldet werden, und vom Staat gegenüber den Organisationen⁷⁰. Innerhalb der institutionellen Struktur sollten sich Institutionensysteme befinden, die die Entwicklungsfähigkeit des wirtschaftlichen Systems durch Vernetzungen

⁶⁷ E. Zieliński, *Rola izb przemysłowo-handlowych w kształtowaniu środowiska społecznego przedsiębiorców* [Die Rolle der Industrie- und Handelskammern bei der Herausbildung des sozialen Milieus der Unternehmerschaft], in: *Samorząd w Polsce. Istota, formy i zadania* [Selbstverwaltung in Polen. Wesen, Formen und Aufgaben], Hg. S. Wykrętowicz, Poznań 2008, S. 328.

⁶⁸ M. Muczyński, *Państwo w ujęciu współczesnej ekonomii instytucjonalnej* [Der Staat im Verständnis der modernen Institutionenökonomik], in: *Dokowania współczesnej myśli ekonomicznej. Ekonomia instytucjonalna – Teoria i praktyka* [Errungenschaften des modernen ökonomischen Denkens. Institutionenökonomik – Theorie und Praxis], Hg. U. Zgóry-Jonszta, Warszawa 2006, S. 136.

⁶⁹ B. Piasecki, K. Kubiak, *Partnerstwo dla innowacji* [Partnerschaft für Innovation], Łódź 2010, S. 11.

⁷⁰ S. Wykrętowicz, *Ustrój prawny izb gospodarczych a lobbying* [Die Rechtsordnung der Wirtschaftskammern und der Lobbyismus], „Studia Samorządowe“ Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu [Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Bankwesen Poznań] 2003, Nr. 16, S. 37.

verschiedener Art stärken. Daher kann man organisatorisch-rechtliche Formen, die öffentliche Aufgaben erfüllen, zu den Institutionen rechnen, die der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit eines gegebenen Raums dienen.

Aus diesem Grund wäre es auch angebracht, künftig in Polen Gesetze über die Zusammenarbeit von Kommunen zu erlassen. Die Einführung neuer Regelungen hätte koordinierende Funktion, würde aber die dezentralen Aktivitäten von Akteuren auf lokalen Märkten bei der Ressourcenallokation anleiten. Im Zusammenhang damit sind solche Institutionen nötig, die die Struktur öffentlicher Dienstleistungen gestalten; die Regeln sollten formelle und informelle Beschränkungen ebenso enthalten wie Methoden, ihre Einhaltung zu erzwingen und durchzusetzen. Erstere umfassen die Verfassung als Grundlage des Rechtssystems, aus dem die Regeln folgen, die die sozioökonomische Realität bestimmen. Zu den informellen Einschränkungen zählen dagegen Verhaltensnormen, Konventionen und freiwillig akzeptierte Verhaltenskodizes⁷¹. Im Zusammenhang hiermit kann man folgern, dass formelle oder informelle Einschränkungen sowie die Methoden, sie zu erzwingen und durchzusetzen, die Struktur der Antriebe der Gesellschaft bilden können, insbesondere die einer vom Staat als der zur Durchsetzung von Einschränkungen im Interesse des Allgemeinwohls befugten Institution konstituierten Wirtschaftsordnung.

Wenn in einem Land ein kohärentes System formeller Normen besteht, das mit den informellen Normen übereinstimmt und mit einer Rechtsdurchsetzung von hoher Qualität begleitet ist, dann entstehen günstige Bedingungen für ein institutionelles Umfeld, das eine effiziente Funktion der Märkte sichert⁷². Es kennzeichnet sich dann durch Stabilität, und sein Ziel ist die Schaffung einer institutionellen Struktur, die die Berechenbarkeit des Verhaltens der Teilnehmer des Wirtschaftsprozesses garantiert⁷³.

⁷¹ P. Chmielewski, *Ludzie i instytucje. Z historii i teorii nowego instytucjonalizmu* [Menschen und Institutionen. Aus Geschichte und Theorie des neuen Institutionalismus], IPISS, Heft 2 (45), Warszawa 1995, S. 81–82.

⁷² M. Lissowska, *Instytucje gospodarki rynkowej w Polsce* [Die Institutionen der Marktwirtschaft in Polen], Warszawa 2008, S. 53.

⁷³ Vgl. D. C. North, *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge 1990.

Man kann diese Normen also als Element des externen Umfelds von Unternehmen behandeln, auf das sie keinen Einfluss haben und die sie in ähnlicher Weise beachten müssen, wie ihr Wissen über die Entscheidungen, die sie im Zusammenhang mit der Verfügung über wirtschaftliche Ressourcen treffen. Allgemeine Normen, die den Rahmen für die Tätigkeit von Unternehmen bilden, sollten also durch Stabilität und Unabhängigkeit von Einmischungen der Akteure gekennzeichnet sein, deren Handeln sie betreffen.

In diesem Zusammenhang stellen sich weitere Fragen: welche Eigenschaften sollte das institutionelle Umfeld für organisatorisch-rechtliche Formen aufweisen, die öffentliche Aufgaben erfüllen? In welchem Marktumfeld lohnt es sich, hohe finanzielle Aufwendungen zu tätigen?

Bekanntlich ist das institutionelle Umfeld von entscheidender Bedeutung dafür, wie öffentliche Aufgaben erfüllt und die mit ihnen verbundenen Transaktionen ausgeführt werden – und letztere zu welchen Kosten. Erstens gilt, dass niedrigere Transaktionskosten auch die Unsicherheit über das Verhalten des Marktumfelds vermindern. Dasselbe gilt für die Gefahr der Illoyalität von Vertragspartnern. Daher gibt es bereits ganz am Anfang eines Projekts die Chance, die Transaktionskosten zu senken, indem man einen Vertrag ex ante vorbereitet. Dann braucht man nur wenige Sicherungen, damit der Vertrag erfüllt wird; es ist nicht erforderlich, bestehende rechtliche Regelungen zu wiederholen. Dasselbe gilt für die ex-post-Phase, in der der Vertrag erfüllt wird⁷⁴. Zweitens steigert das institutionelle Umfeld die materielle Effizienz einer Transaktion, die eine gesteigerte Sicherheit und Qualität der Investitionen nach sich zieht. Das gilt insbesondere mit Bezug auf das Privateigentum, wo sie technologische Entscheidungen beeinflussen können. Drittens wird das institutionelle Umfeld zum Indiz für das Treffen der Entscheidung, eine bestimmte Austauschtransaktion vorzunehmen (etwa in einem sehr instabilen Land), oder der eher technischen Entscheidung, ob man sich in dem vorgefundenen Marktumfeld eher lang- oder kurzfristig engagieren sollte.

Zusammenfassend muss wegen der aufgezählten Eigenschaften die Rolle betont werden, welche das institutionelle Umfeld im Rah-

⁷⁴ M. Lissowska, *Instytucje gospodarki rynkowej...*, a.a.O., S. 53.

men eines lokalen Wirtschaftssystems spielt. Erstens verleiht es der Zusammenarbeit der wirtschaftenden Akteure auf dem Markt eine neue Perspektive; zweitens kann man mit seiner Hilfe das Eigeninteresse der „Institutionenbauer“ und der mit ihnen verbundenen Pressure groups eliminieren.

Institutionelle Rahmenbedingung für einen innovativen Charakter der Erfüllung öffentlicher Aufgaben ist es, Gesellschaften des Handelsrechts oder Zweckverbände auf lokaler Ebene einzuführen. Auch wenn der investive Fortschritt den Konsum belastet, gilt dieser Zusammenhang für den innovativen Fortschritt nicht. Die kommunale Selbstverwaltung kann dann die institutionelle Garantie für die Entwicklung befriedigter lokaler Bedürfnisse bieten.

Die Formen, in denen lokale Selbstverwaltungen als organisierte soziale Strukturen zusammenarbeiten und zusammenwirken, erfüllen die Voraussetzungen für Institutionen im Verständnis von Williamson⁷⁵. Als organisatorische Struktur können sie die Rolle eines Subsystems des lokalen Wirtschaftssystems spielen, im instrumentellen Sinn also die eines Institutionengeflechts der Wirtschaftsstruktur.

Der Begriff des Institutionengeflechts ist dabei von dem der institutionellen Struktur zu unterscheiden. Ersterer bestimmt sich als ein Komplex von Verhaltensprinzipien, die konkrete Handlungsschemata und konkrete Verbindungen determinieren⁷⁶. Analog zu den Institutionenebenen, wie sie O. Williamson vorschlägt, kann ein Geflecht formell oder informell sein. Eine Struktur dagegen kann aus sowohl formellen als auch informellen Institutionengeflechten bestehen⁷⁷.

Die organisatorisch-rechtliche Form kann dann entweder als Institutionengeflecht oder als institutionelle Struktur auftreten. Ein Institutionengeflecht ist sie dann, wenn sie über hoheitliche Verwaltungskompetenzen verfügt, also bestimmte Rechte und Verpflichtun-

⁷⁵ Ebda, S. 329.

⁷⁶ D. Begg, S. Fischer, R. Dornbusch, *Mikroekonomia [Mikroökonomie]*, Warszawa 2007, S. 52.

⁷⁷ M. Turek, *Ekonomiczne podstawy zmiany instytucjonalnej, zmiana mikroekonomiczna i makroekonomiczna [Ökonomische Grundlagen institutionellen Wandels, mikroökonomische und makroökonomische Veränderungen]*, in: *Dokowania współczesnej myśli ekonomicznej... [Errungenschaften des modernen ökonomischen Denkens...]*, a.a.O., S. 42; J. M. Montias, *The Structure of Economic Systems*, Yale University Press, New Haven 1976, S. 20.

gen gegenüber ihren Mitgliedern durchsetzen kann. Als institutionelle Struktur dagegen tritt sie gegenüber der Außenwelt auf und wird von der externen Umgebung ihrerseits beeinflusst. Die Rede ist hier von privatrechtlichen Formen der Aufgabenerfüllung wie etwa einer Gesellschaft des Handelsrechts.

Organisatorisch-rechtliche Formen der Umsetzung öffentlicher Aufgaben der kommunalen Selbstverwaltung erfüllen als Institutionengeflechte eine doppelte Funktion: formelle und informelle. Sie stellen dann Mittel dar, aus gemeinsamem Handeln fließende Gewinne zu erzielen. Um die Vorteile aus der gemeinsamen Tätigkeit der Mitglieder zu sichern, werden Institutionengeflechte wie etwa Rechte und darauf aufbauend Verträge geschaffen, die regulierende Funktionen ausüben sollen, also bestimmtes Verhalten als angebracht kennzeichnen, und ordnungsstiftende Funktionen, die im Wesentlichen der Kontrolle dienen.

Zusammenfassend kann man also auf folgende Schlussfolgerungen hinweisen: erstens bilden organisatorisch-rechtliche Formen, die Grundlage der institutionellen Struktur der lokalen Wirtschaft und Gesellschaft darstellen können, einen Austausch und Produktion determinierenden Faktor dar, weil sie nach dem Grundsatz der intentionalen Rationalität vorgehen, also bestrebt sind, die Transaktionskosten zu minimieren⁷⁸. Zweitens schaffen sie als Institutionen Anregungen für die Entwicklung des Unternehmertums auf dem jeweiligen Gebiet der Gesellschaft, also bilden sie letztlich die Grundlagen für die Herausbildung wirtschaftlicher Effizienz⁷⁹. Drittens haben sie Regeln und Regelmäßigkeiten in sich wiederholenden Interaktionen zwischen Individuen zum Inhalt. Organisatorisch-rechtliche Formen als Institutionen transzendieren dann das traditionelle Verständnis von Interaktion im allgemeinen Sinne, denn sie konzentrieren sich auf die miteinander kooperierenden Akteure⁸⁰.

⁷⁸ M. Lissowska, *Instytucje gospodarki rynkowej...*, a.a.O., S. 65.

⁷⁹ D. C. North, *Efektywność gospodarcza w czasie* [*Wirtschaftliche Effizienz auf der Zeitachse*], in: *Współczesne teorie socjologiczne* [*Moderne soziologische Theorien*], Hg. A. Jasińska-Kania, L. M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Warszawa 2006, S. 554.

⁸⁰ B. Chavance, E. Magnin, *Emergence of path-dependent mixed economies in Central Europe*, in: *Beyond Market and Hierarchy*, Hg. A. Amin, J. Hausner, Chaltenham 1997.

Außerdem ist darauf hinzuweisen, dass die Formen von Zusammenarbeit und Zusammenwirken, in deren Rahmen öffentliche Aufgaben erfüllt werden, als Institutionengeflechte auch Dienstleistungen erbringen. Wie gut sie das tun, hängt im weiteren Sinne von ihrem Verhältnis zum lokalen Wirtschaftssystem ab; im engeren Sinne aber von ihren Beziehungen zu den Unternehmern.

Im weiteren Sinne entscheidet die Verortung von Formen der Zusammenarbeit und des Zusammenwirkens als Institutionengeflechte in der Struktur des institutionellen Umfelds des lokalen Wirtschaftssystems über ihre Effizienz, die wiederum direkt davon abhängt, wie die übrigen Geflechte ihre Funktionen in der institutionellen Struktur erfüllen. Indirekt hängt die Effizienz von Recht, Gewohnheiten und Ideologien ab⁸¹, die dem jeweiligen Geflecht entsprechende Transaktionskosten generieren⁸².

Im engeren Sinne dagegen tragen die örtlichen Behörden die Kosten, die sich aus fehlendem Bewusstsein und fehlendem Wissen über Wesen und Möglichkeit der Nutzung von Formen der Zusammenarbeit und des Zusammenwirkens zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben ergeben. Das ist mit Transaktionskosten verbunden, also den Kosten für die Organisation der Grundsätze des jeweiligen Institutionengeflechts, für seine Aufrechterhaltung und Einführung. Kommunen haben bestimmte Selbstkosten für Produktion und Transaktion im Zusammenhang mit der Erbringung öffentlicher Dienstleistungen; sie müssen sich darauf einstellen, dass die Bewohner dorthin ziehen, wo diese Dienstleistungen auf einem höheren Niveau erbracht werden. Aus diesem Grund existieren zwei Arten von Faktoren, die über die Effizienz eines Institutionengeflechts entscheiden. Die erste Gruppe beeinflusst die Produktivität, die zweite die Rentabilität von Transaktionen im Bereich der öffentlichen Dienstleistungen.

Die Produktivität hängt von Änderungen der Technologie ab. Man kann sie auf der Systemebene und auf der der Subsysteme betrachten. Im Rahmen der ersten Ebene beeinflussen technologische Veränderungen die institutionelle Struktur der Gesellschaft. Die Abhängig-

⁸¹ M. Turek, *Ekonomiczne podstawy...*, a.a.O., S. 48.

⁸² B. Filipiak, J. Ruzalka, *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty* [Die Institutionen des Geschäftsumfelds. Entwicklung, Unterstützung, Instrumente], Warszawa 2009, S. 75–80.

keit ist dabei beidseitig: erstens beruht sie darauf, dass die Effizienz der einzelnen Institutionengeflechte gesteigert wird; zweitens geht sie davon aus, dass die Effizienz von Institutionengeflechten auf die Qualität der gesamten institutionellen Struktur des Umfelds des lokalen Wirtschaftssystems zurückwirkt. Infolge dessen kann man die Auswirkungen technologischen Wandels auf die Produktivität aus der Perspektive der Produktions- und Transaktionskosten analysieren⁸³.

Der Einfluss technologischer Veränderungen auf die Produktionskosten wird in der Maximierung der Produktion, der Nutzung neuer potentieller externer Faktoren oder der Modifikation der Aufteilung neuer Gewinnquellen zwischen den Eigentümern der Produktionsfaktoren und den Wirtschaftssektoren sichtbar.

Technologische Veränderungen wirken sich auch auf die Rentabilität von Transaktionen aus. Sie hängt ihrerseits von den eigenen Kosten ab. Zwischen technologischen Veränderungen und Transaktionskosten besteht also ein Feedback-Verhältnis. Infolge dessen wird die Funktionalität technologischer Veränderungen zum Maßstab der Rentabilität von Transaktionen. Auf der anderen Seite wird auch die Rentabilität der Transaktion technologische Veränderungen erzwingen, denn unter den Bedingungen einer dynamischen Wirtschaft sollten organisatorisch-rechtliche Formen der Erfüllung öffentlicher Aufgaben bestrebt sein, ihre Effizienz und die Gewinne aus dem investierten Kapital zu steigern⁸⁴. In diesem Zusammenhang können sie bewirken, dass manche Institutionengeflechte, die vorher von geringerem Nutzen waren, funktionaler für die Entwicklung des Unternehmertums in dem jeweiligen Territorium werden.

Die Rentabilität von Transaktionen ist also ein Indiz für niedrige Transaktionskosten; sie hängt ihrerseits von den angebotenen Institutionengeflechten ab. Die wichtigste Grundlage für die Rentabilität einer Transaktion ist, wie innovativ sie organisiert ist. Während makroökonomische Innovativität das Angebot an Institutionengeflechten unter das soziale Optimum drücken wird, wird mikroökonomische Innovativität dazu beitragen, das Angebot neuer Geflechte zu erhöhen⁸⁵.

⁸³ M. Turek, *Ekonomiczne podstawy...*, a.a.O., S. 50.

⁸⁴ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego* [*Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*], Warszawa 1960, S. 4.

⁸⁵ Ebda., S. 52.

In diesem Zusammenhang entsteht die Frage, wie mit dem sub-optimalen Angebot von Institutionengeflechten umgegangen werden soll. Die Antwort ist klar: der Staat sollte intervenieren. Nach der Definition von Max Weber ist der Staat ein Institutionengeflecht, das mit dem Gewaltmonopol ausgestattet ist. Basisaufgabe des Staates ist also, die Einhaltung des Rechts zu garantieren und die Ordnung aufrechtzuerhalten.

Die institutionellen Rahmenbedingungen für organisatorisch-rechtliche Formen, in denen öffentliche Aufgaben erfüllt werden, beruhen in mikroökonomischer Perspektive auf der Analyse der Transaktionskosten, die infolge der gesellschaftlichen Koordination des wirtschaftlichen Handelns auf dem Markt entstanden sind. Diese Kosten verweisen auf die Rolle der organisatorisch-rechtlichen Formen im lokalen Wirtschaftssystem und bei der Aufrechterhaltung der soziökonomischen Ordnung auf dem Gebiet der Kommune. Transaktionskosten hängen von der Qualität der Institutionen ab.

Der Stellenwert der organisatorisch-rechtlichen Formen der kommunalen Selbstverwaltung im Rahmen des institutionellen Umfelds des lokalen Wirtschaftssystems ergibt sich aus der Perspektive der Transaktionskosten, die ein Gegengewicht zu makroökonomischen Kriterien darstellen⁸⁶. Transaktionskosten sind mit der Bestimmung der Gegenstände des Austausches und der Art und Weise, wie Verträge durchgesetzt werden, verbunden. Sie hängen u.a. von der Möglichkeit ab, das Verhalten der Mitglieder der jeweiligen Organisation zu kontrollieren⁸⁷.

Die Transaktionen der Produktion und des Austausches werden in einem solchen institutionellen Umfeld des lokalen Wirtschaftssystems vorgenommen, das einen bestimmten Bestand an allgemeinen formellen und informellen Institutionen (Normen) aufweist, die Ressourcen standardmäßiger regulativer Lösungen (*governance institutions*) sind, wie sie in den Beziehungen zwischen wirtschaftlichen Akteuren angewandt werden.

Institutionen und angewandte Technologien bestimmen die Transaktionskosten, die die Kosten der Produktion erhöhen. In diesem

⁸⁶ A. Matysiak, *Paradygmat ekonomii...*, a.a.O., S. 34.

⁸⁷ M. Lissowska, *Instytucje gospodarki...*, a.a.O., S. 51.

Zusammenhang kann man auf folgende Abhängigkeiten hinweisen: erstens: je höher die Transaktionskosten, desto höher die Produktionskosten. Zweitens: je höher die Transaktionskosten, desto niedriger die Effizienz der Marktmechanismen. Wenn man es analog auffasst, würden Transaktionskosten von Null die Markteffizienz im neoklassischen Sinne garantieren. Drittens: wenn keine Transaktionskosten anfallen, maximiert dies das Einkommen der Kommune. Als Folge beeinflussen Transaktionskosten von Null das Fehlen von Mittlerinstitutionen zwischen Dienstleister und Auftraggeber⁸⁸.

Daher kann man auch die These aufstellen, dass die organisatorisch-praktischen Formen und die Unternehmer gegenseitig auf die Gestalt der institutionellen Evolution der lokalen Wirtschaft einwirken. Wenn man die Institutionen als die Spielregeln bezeichnet, dann sind Organisationen und ihre Mitglieder die Spieler. Infolgedessen können die organisatorisch-rechtlichen Formen, durch deren Vermittlung öffentliche Aufgaben der kommunalen Selbstverwaltung erfüllt werden, nicht nur das Handlungsprogramm bestimmen, sondern vor allem auch das Programm der Organisation des öffentlichen Lebens in jenen ökonomischen Bereichen, die auf dem Grundsatz der Zusammenarbeit mit den Organen der kommunalen Selbstverwaltung beruhen.

Auch hier muss wieder zwischen den Folgen des Verhältnisses zwischen Transaktionskosten und organisatorisch-rechtlichen Formen im weiteren und im engeren Sinne unterschieden werden.

Im weiteren Sinne treten diese Folgen mit Bezug auf das lokale Wirtschaftssystem auf, in dessen Rahmen man die strukturelle Funktion betonen kann, welche die organisatorisch-rechtlichen Formen ausüben. Grundlage dieser Regeln sind die Normen, die die sozialen Beziehungen regulieren und formelle und informelle Beschränkungen einführen. Im engeren Sinne dagegen betreffen diese Folgen die organisatorisch-rechtlichen Formen selbst direkt und indirekt. Direkt bewirken sie als institutionelles Umfeld des örtlichen Wirtschaftssystems die Reduktion von Ungewissheit in den zwischenmenschlichen Beziehungen, soweit die zu befriedigenden Bedürfnisse betroffen sind. Grundlage der Sicherheit und Berechenbarkeit des Handelns ist

⁸⁸ Vgl. R. Coase, *The problem of Social Cost*, „Journal of Law and Economics“ 1960, Bd. 3, Nr. 1.

ihre organisatorische Struktur, innerhalb derer sie Wahlfreiheit bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben genießen⁸⁹. Verbunden hiermit ist die indirekte Dimension, in der die Entscheidungen der organisatorisch-rechtlichen Formen beeinflusst werden von der Haltung der lokalen Behörden. Bedingung hierfür ist, dass diese sich von solchen Normen und Werten leiten lassen, die ihr Verhalten beeinflussen und ihren Wiederhall im gesellschaftlichen Bewusstsein finden⁹⁰.

Zusammenfassend kann man also auf folgende Schlussfolgerungen hinweisen: erstens: ohne Institutionalisierung fehlt den organisatorisch-rechtlichen Formen der Geist der lokalen Gemeinschaft, und als Folge können sie mit den am Ort gepflegten Wertvorstellungen schwach integriert sein⁹¹. Zweitens: die Erfüllung von Aufgaben über Formen der Zusammenarbeit wie beispielsweise öffentlich-rechtlichen Zweckverbände kann die Unsicherheit reduzieren, die mit den Selbstregulierungsmechanismen des Marktes verbunden ist.

Die Wettbewerbsfähigkeit von organisatorisch-rechtlichen Formen hängt in immer größerem Maße nicht nur davon ab, wie unternehmerisch sie selbst aufgestellt sind, sondern auch davon, wie effizient die territorialen sozioökonomischen Systeme funktionieren, und in welchem Maße sie ihre Fähigkeiten zur effizientesten Ausnutzung der regionalen Ressourcen zum Tragen bringen⁹². Hier liegt eine Konkurrenz nicht nur von Unternehmen vor, sondern auch von Umfeldern⁹³. Daher ist die Grundlage des Umfelds organisatorisch-rechtlicher Formen der

⁸⁹ V. Nee, *Instytucje jako forma kapitału [Institutionen als Kapitalform]*, in: *Współczesne teorie socjologiczne [Moderne soziologische Theorien]*, Hg. A. Jasińska-Kania, L. M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Warszawa 2006, S. 563.

⁹⁰ F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu [Vertrauen. Sozialkapital und der Weg zum Wohlstand]*, Warszawa–Wrocław 1997, S. 24.

⁹¹ W. Morawski, *Socjologia ekonomiczna: problemy, teoria, empiria [Wirtschaftssoziologie. Probleme, Theorie, Empirie]*, Warszawa 2001, S. 70.

⁹² S. Głębiński, *Ekonomia narodowa. Narodowa polityka ekonomiczna [Die nationale Wirtschaft. Eine nationale Wirtschaftspolitik]*, Lwów 1928, S. 4.

⁹³ M. Słodowa-Hełpa, *Konkurencyjność – główne wyzwania dla polskich wspólnot lokalnych i regionalnych w zintegrowanej Europie [Wettbewerbsfähigkeit – Hauptherausforderungen für lokale und regionale Gemeinschaften im integrierten Europa]*, „Studia Samorządowe Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu“ [„Studien zur Selbstverwaltung, Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Bankwesen Poznań“] 2003, Nr. 16, Hg. Z. Leoński, S. 117.

Aufbau eines solchen Konkurrenzvorteils auf Seiten der Gemeinde, dass sie hinsichtlich der Befriedigung der örtlichen Bedürfnisse die gewünschte Marktposition erreicht. Die Folge dieser Entwicklung ist, dass sich das Wirtschaftsmodell selbst von der traditionellen zur Netzwerkwirtschaft wandelt. In dieser wirkt ein Komplex produktiver, finanzieller, investiver und kultureller Verbindungen zusammen⁹⁴.

Innovativität ist somit die Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit⁹⁵. Eine kommunale Selbstverwaltung, die sich entwickeln will, benötigt dazu Innovation, also neue Dienstleistungen und Technologien, Betriebssysteme und Managementmethoden⁹⁶. Ohne Senkung der Produktionskosten, ohne die Modernisierung oder Attraktivitätssteigerung der öffentlichen Dienstleistungen droht der Kommune die Stagnation. Daher kann jede Kommune auf die Veränderungen auf dem lokalen Markt und die Ansprüche der Bewohner reagieren und Innovationen bei den von ihr ausgeführten öffentlichen Ausgaben einführen⁹⁷.

Zwischen der Teilnahme am lokalen Markt und der Innovativität besteht eine Reihe von Abhängigkeiten. Das Recht zur Marktteilnahme beruht auf Austausch, Arbeit und Transfers⁹⁸. Grundlage des Austauschs sind öffentliche Güter und Dienstleistungen. Um eine Organisation an die Vorlieben und Bedürfnisse der lokalen Gemeinschaft anzupassen, muss man nicht nur ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung anbieten können, mit der sie noch nichts zu tun hatten, sondern man muss auch einen neuen Markt finden, auf dem die erzeugten Waren und Dienstleistungen zuvor erworben werden könnten. Zweite Bedingung für den Zugang zum lokalen Markt ist Arbeit, d.h. die Fähigkeit zur Arbeit und die Möglichkeit, Arbeitskräfte mit Hilfe eines neuen Arbeitsmarkts zu finden, der eine Einkommensquelle ist.

⁹⁴ D. C. North, *Efektywność gospodarcza...*, S. 558.

⁹⁵ B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem [Heutige Rahmenbedingungen für strategisches Unternehmensmanagement]*, Wrocław 2002, S. 109.

⁹⁶ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju gospodarczego...*, S. 24–25.

⁹⁷ W. Janasz, K. Kozioł, *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw [Determinanten für innovatives Handeln von Unternehmen]*, Warszawa 2007, S. 11.

⁹⁸ A. K. Sen, *Poverty and Famines*, Oxford 1981; zit.n.: B. Klimczak, *Mikroekonomia [Mikroökonomie]*, Wrocław 2003, S. 74.

Drittens ermöglichen Befugnisse, die auf Transfers beruhen, den Erwerb neuer öffentlicher Dienstleistungen auf neuen Märkten; die gewerbliche Tätigkeit auf neuen Märkten bei einer neuen Organisation der Produktion von Gütern und Dienstleistungen oder die Fortbildung hinsichtlich der drei Bedingungen für die Marktbeteiligung, gestützt auf Fällen von Innovativität.

Grundlage der Teilnahme am lokalen Markt sollte Wettbewerbsfähigkeit sein. Bekanntlich ist die Konkurrenz auf dem Güter- und Dienstleistungsmarkt gekennzeichnet durch intensive Interessenkonflikte, und diese Interessen werden von verschiedenen Teilnehmern des Markts auf der Seite von Angebot und Nachfrage repräsentiert. Der Konflikt ist umso stärker, je knapper die angebotene Ware oder Dienstleistung ist⁹⁹. In Wirklichkeit sind auf lokalen Märkten Sicherungen gegen Egoismus entstanden, auch wenn diese das Eigeninteresse akzeptieren. Diese Mittel wurden zur Festlegung von Rahmen für die Beilegung wirtschaftlicher Konflikte genutzt – im Wege von Verhandlung, Kooperation und Kompromiss, die alle einem Ausgleich der Interessen dienen¹⁰⁰. Wettbewerbsfähigkeit ist also nicht nur Ziel; sie wird auch zum Index für das Maß, in dem soziale, wirtschaftliche und politische Strukturen funktionieren, und an ihr bemisst sich auch der Grad des Zusammenwirkens verschiedener Akteure.

Wettbewerbsfähigkeit lässt sich aus dem Wesen der Institution der kommunalen Selbstverwaltung selbst ableiten, die die institutionelle Umrahmung des Marktes darstellt. Die Selbstverwaltung ist die organisierte Form, in der die Interessen der Mitglieder der lokalen Gemeinschaft vertreten sind; sie garantiert eine effiziente Arbeitsorganisation, also eine wirkungsvolle Struktur des Managements der vorhandenen Ressourcen. Die kommunale Selbstverwaltung sollte also aus ihrem eigenen Wesenskern heraus Bedingungen für die Entwicklung von Unternehmertum und damit auch Innovativität garantieren¹⁰¹.

⁹⁹ B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania...*, a.a.O., S. 109ff.

¹⁰⁰ B. Klimczak, *Etyka gospodarcza [Wirtschaftsethik]*, Wrocław 2003, S. 12–13.

¹⁰¹ A. Jewtuchowicz, W. Kosiedowski, *Rola infrastruktury przedsiębiorczości i transferu technologii w podnoszeniu konkurencyjności regionów [Die Rolle der Infrastruktur für unternehmerische Tätigkeit und Technologietransfer bei der Hebung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen]*, in: *Konkurencyjność gospodarcza*

Damit ergibt sich die Frage, in welcher Form organisatorisch-rechtliche Formen am Bau lokaler Entwicklung mitwirken können. Sie haben als Mikrosysteme Fähigkeiten zur Schaffung von Konkurrenzvorteilen unter dem Aspekt des Gebiets, in dem sie tätig sind. Daher sollten sie als Umfeld für sich entwickelndes Unternehmertum danach streben, ein Netzwerk zu schaffen. Bekanntlich besteht in der modernen Netzwerkwirtschaft ein kompatibler Bestand an produktiven, finanziellen, innovativen und sogar kulturellen Verbindungen. Das Ziel des Wettbewerbsvorteils lässt sich also erreichen, indem die kommunale Selbstverwaltung bei ihrer erwerbswirtschaftlichen Tätigkeit diejenige organisatorisch-rechtliche Form wählt, die der Natur der zu lösenden Aufgabe am besten entspricht.

1.4. Abschließende Bemerkungen

Das vorliegende Kapitel beruht auf Erkenntnissen der Wirtschafts- und Rechtswissenschaft, insbesondere der Theorie des Verwaltungsrechts, und der wissenschaftlichen Beschäftigung mit der territorialen Selbstverwaltung. Wie kommunale Verwaltungen die lokale Entwicklung in ihrem Zuständigkeitsbereich beeinflussen können, kommt am deutlichen darin zum Ausdruck, wie sie öffentliche Aufgaben erfüllen. Die Qualität dieser Aufgabenerfüllung hängt von der Wahl der geeigneten organisatorisch-rechtlichen Form ab. Bisher sind die organisatorischen Strukturen, auf deren Grundlage Kommunalverwaltungen die Bedürfnisse örtlicher Gemeinschaften befriedigen, unzureichend erforscht worden; das war ein Argument, sich näher mit diesem Thema zu befassen.

Welche Formen des Zusammenwirkens gewählt werden, entscheidet über die Modelle des Managements der Erfüllung öffentlicher Aufgaben. Welchen Umfang die Aufgaben haben, entscheidet über den Anwendungsbereich der Modelle. Organisatorisch-rechtliche Formen entsprechen der Aufteilung in hoheitliche und Leistungsverwaltung, und hinter ihnen verbirgt sich eine bestimmte Strategie öffentlichen

regionu w warunkach nowego ustroju terytorialno-administracyjnego [Wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit von Regionen unter den Bedingungen der neuen Verwaltungsgliederung Polens], Hg. W. Kosiedowski, Toruń 2000, S. 62.

Managements. Die vorgetragene Analyse zeigt, dass in Polen das kameralistische Modell dominiert; es setzt ein passives Management voraus, das sich auf Haushaltsansätze stützt, also auf die Ausübung übertragener Kompetenzen unter möglicher Einsparung von Haushaltsmitteln. Die Institutionalisierung der Formen des Zusammenwirkens in Deutschland in 16 Landesgesetzen hat dazu geführt, dass das deutsche Modell öffentlichen Managements (*Steuerungsmodell*) an die Vorgaben der Gesetze angepasst wurde.

Auf Grundlage der Aufteilung der Verwaltung in hoheitliche und Leistungsverwaltung kann man ebenfalls darauf hinweisen, dass die Formen des Zusammenwirkens in Polen der hoheitlichen Verwaltung entsprechen. In Deutschland dagegen stehen sie zwischen der hoheitlichen und der Leistungsverwaltung. Die kommunalen Selbstverwaltungen in Polen nutzen zur Erfüllung bestimmter Aufgaben meist Organisationsstrukturen, die sie schon vorfinden. In Deutschland dagegen zeigt die Praxis, dass aus den vorher tätigen Institutionen der kommunalen Selbstverwaltung eher neue Organisationen ausgegliedert werden. In Polen werden wesentlich häufiger als in seinem westlichen Nachbarland privatrechtliche Organisationsformen gewählt. Sie besitzen jedoch keine eigene Rechtspersönlichkeit und haben daher auch keinen realen Einfluss auf die Gestaltung der örtlichen Verhältnisse. Anders als in Polen werden in Deutschland zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben erfahrungsgemäß meist öffentlich-rechtliche interkommunale Verbände als Rechtsform gewählt.

In Deutschland folgt die Verfassung der kommunalen Selbstverwaltung in weitem Umfang der naturalistischen Theorie. Ihre Folgen sind, dass die gemeindliche Selbstverwaltung in der Wahl der Formen, die sie zur Erfüllung ihrer Eigenaufgaben wie auch der in Auftragsverwaltung übertragenen Tätigkeitsgebiete wählt, weitgehend frei ist. In Polen dagegen folgt die kommunale Verwaltung einem etatistischen Ansatz, der nur diejenigen Formen des Zusammenwirkens zulässt, die im Gesetz ausdrücklich erwähnt sind. Außerhalb von Rechtsakten hat die kommunale Selbstverwaltung keine Befugnisse, selbstständig zu entscheiden, wie sie ihre Aufgaben zu erfüllen gedenkt.

In beiden Ländern macht sich die Verwaltungswissenschaft Gedanken darüber, ob ein Verband, eine Vereinbarung oder ein Verein die zweckmäßigste Art sind, die Angelegenheiten der Bewohner von

Gemeinden erledigt zu bekommen. Bei der Entscheidungsfindung sollte eine Gegenüberstellung der jeweiligen Vor- und Nachteile verschiedener Organisationsformen bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben Anhaltspunkte bieten können.

Die jeweilige Eigenart kommunaler Zweckverbände in Polen und Deutschland legt den Gedanken nahe, dass es bei den Zweckverbänden in beiden Ländern die geringsten Unterschiede gibt: sie werden auf beiden Seiten freiwillig durch Einheiten der kommunalen Selbstverwaltung geschaffen. Bei Vereinbarungen sind dagegen die Unterschiede hinsichtlich der Kooperationsformen sehr deutlich ausgeprägt. In Deutschland gibt es hierfür zwei Formen, die sich hinsichtlich des Charakters der ihnen übertragenen Kompetenzen unterscheiden. Unter den Vor- und Nachteilen verschiedener Formen des Zusammenwirkens stellt sich als das größte Problem für die polnischen Selbstverwaltungen heraus, dass sie keine langfristige Strategie dafür besitzen, wie sie mit dieser Organisation umgehen sollen und ihre Potentiale zur Effektivierung der Erfüllung anderer Aufgaben nutzen können.

In Deutschland gibt es in Ballungsräumen verschiedene Formen des Zusammenwirkens auf Grundlage von Zweckverbänden, Vereinbarungen und Vereinen. In dieser Vielfalt kommt die institutionelle Zusammenarbeit öffentlicher und privater Akteure zum Ausdruck. Die Strategien für die lokale Entwicklung von Kommunen und die der regionalen Entwicklung im Rahmen von Bundesländern enthalten Richtlinien für die Tätigkeit von Metropolregionen. Je nach dem Profil ihrer Aktivität entscheidet sich, welche Flächen als Ansiedlungsflächen für Investitionen vorgesehen werden und dazu dienen, die Wettbewerbsfähigkeit der Region zu erhöhen.

Wenn man die organisatorisch-rechtlichen Formen auf ihren Einfluss auf die lokale Wirtschaftsförderungspolitik hin analysiert, ändert sich die Betrachtungsweise der Effekte, Schranken und Werkzeuge, die die Kommunen im Interesse der lokalen Entwicklung nutzen. Im Rahmen der Vorbereitung eines neuen Paradigmas lokaler Entwicklung werden organisatorisch-rechtliche Formen grundlegend, die sowohl mit dem öffentlichen, als auch mit dem privaten Sektor zusammenwirken. Ein gemeinsames Problem polnischer Gemeinden bei der Verwirklichung von Konzeptionen lokaler Entwicklung ist die Frage der politischen Kultur, die darin zum Ausdruck kommt, dass sich mit

jedem Wechsel der örtlichen Machthaber die Wirtschaftsförderungspolitik ändert.

Diese Politik wird dann zum politischen oder Wahlprogramm derjenigen Akteure, die bei den Wahlen Mandate errungen haben.

Auf Grundlage der Erfahrungen in Polen kann man Denkmuster identifizieren, die die lokale Entwicklung behindern:

- die Schaffung von Rahmenbedingungen für die Tätigkeit von Unternehmen durch die lokale Selbstverwaltung; dies ist ein Zeichen von Interventionismus, also unmittelbarer Einflussnahme des Staates auf die Konkurrenz auf dem örtlichen Markt;
- individuelle Initiativen Einzelner, von Vereinen oder Stiftungen tragen zu lokaler Entwicklung bei;
- je mehr Initiativen es gibt, desto höher wird das Potential des jeweiligen lokalen Raums;
- es werden unnötige Öffentlichkeitsbeteiligungen, Seminare, Diskussionen und Konferenzen veranstaltet, um die öffentliche Meinung zum Thema lokaler Entwicklung zu diagnostizieren, aber aus diesen Veranstaltungen folgen keine konkreten Handlungen;
- von den örtlichen Unternehmern und den einzelnen Bürgern wird erwartet, dass sie als Motoren der lokalen Entwicklung wirken.

Der Vorwurf des Interventionismus ist damit verbunden, welche Rolle die Kommune bei Kontakten mit Unternehmern spielt. Eine Kommune, die in diesem Verhältnis als Bittsteller auftritt, schafft keine wirtschaftliche Dimension lokaler Entwicklungspolitik. Nur wenn die Kommune ein Partner ist, der bewusst die Rolle gestaltet, die Unternehmen im Rahmen der integrierten Entwicklungsstrategie spielen sollen, entscheidet sie darüber, in welche Richtung sich das ihr unterstehende Territorium entwickeln wird. Dieses Problem hat seine tieferen Wurzeln in den verschiedenen Theorien über die Rolle des Staates in der Wirtschaft. Das neoliberale Modell sieht vor, dass die gemeindliche Selbstverwaltung nur eine unterstützende Funktion gegenüber den Initiativen natürlicher und juristischer Personen erfüllen sollte. Die Dominanz von Individualinteressen über denen der Allgemeinheit reguliert die Struktur des Wohls des Einzelnen in der Marktordnung. Konzeptionen des Dritten Weges – also im Modell der Sozialen Marktwirtschaft – sehen dagegen vor, dass die kommunale Selbstverwaltung folgende Funktionen ausüben sollte: im Rahmen des

Gesamtsystems der lokalen Wirtschaft Anstöße zu geben, zu planen, zu unterstützen, zu steuern, zu koordinieren und zu kontrollieren. Diese Funktionen ergeben sich aus der Überzeugung der Autoren, dass dieses Modell darauf beruhe, gesellschaftliche und individuelle Interessen auszugleichen, und dass es die Struktur des Allgemeinwohls und der wirtschaftlichen Freiheiten reguliere. Noch weiter geht das Modell des Wohlfahrtsstaates; nach ihm kann die lokale Selbstverwaltung sogar die Hauptrolle auf dem Markt spielen. Diese Konzeption stützt sich auf die Überzeugung, dass das Modell des Wohlfahrtsstaates eine Vorherrschaft staatlicher Interessen gegenüber individuellen voraussetze und im Rahmen der marktwirtschaftlichen Ordnung die Struktur des Gemeinwohls reguliere.

Abschnitt 2

Rahmenbedingungen eines neuen Paradigmas regionaler Entwicklung

2.1. Regionalpolitik und ihre Voraussetzungen

Auf einer sehr allgemeinen Ebene kann man Regionalpolitik als das bewusste und zielgerichtete Handeln von Dienststellen der öffentlichen Verwaltung daraufhin beschreiben, dass regionale Entwicklung zustande kommt und die Ressourcen der betreffenden Region für andauerndes Wirtschaftswachstum und die Erhöhung ihrer Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden. Eine Ebene niedriger kann man zwischen interregionaler Politik auf der einen und intraregionaler auf der anderen Seite unterscheiden. Erstere wird von den regionalen Zentralbehörden betrieben und soll die Proportionen der Entwicklung wahren, letztere geht von den unteren Ebenen der Selbstverwaltung aus und hat zur Aufgabe, deren eigene Ziele unter Einsatz eigener Mittel und auf eigene Verantwortung umzusetzen¹⁰².

Die Unterscheidung zwischen interregionaler (innerer) und intraregionaler Politik hat es ermöglicht, die Rolle zu klären, die kommunale Gebietskörperschaften im Rahmen der Regionalpolitik des jeweiligen Staates gespielt haben. Der Staat war bestrebt, von oben durch die Umverteilung von Finanzmitteln Entwicklungsunterschiede abzumildern; die territorialen Gebietskörperschaften waren auf der Ebene der einzelnen Wojewodschaften bestrebt, die regionale Entwicklung auf der Ebene der Planung und Umsetzung einer eigenen Wirtschaftspo-

¹⁰² Z. Puślecki, R. Kmieciak, M. Walkowski, *Wspólna Polityka Rolna w warunkach wzrostu konkurencyjności Unii Europejskiej* [Die Gemeinsame Agrarpolitik unter den Bedingungen wachsender Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union], Warszawa 2010, S. 140.

litik selbständig zu gestalten¹⁰³. In Wirklichkeit handelte es sich um Aktivitäten staatlicher Behörden, die sich von oben nach unten oder in umgekehrter Richtung bemühten, die Wettbewerbsfähigkeit aller oder ausgewählter Regionen zu erhöhen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass seitdem Regionalpolitik eine Aktivität der sie umsetzenden Akteure (Regierung und Selbstverwaltung) sowie ein von diesen Akteuren geschaffenes institutionelles System geworden ist, das die Grundsätze des Rechtsstaates, normative Akte und ein bestimmtes sozioökonomisches Klima umfasst¹⁰⁴.

Gegenwärtig gibt es weder in Polen noch in der Bundesrepublik Deutschland eine Trennung in interregionale und intraregionale Politik. In Deutschland hat diese Trennung nie praktische Bedeutung gehabt, weil die Bundesländer als Regionen auftreten, die Gesetzgebungshoheit besitzen und ihre Entwicklungsstrategie selbständig erarbeiten. In Polen wurde dieses Thema in der „Landesweiten Strategie Regionaler Entwicklung 2010–2020 – Regionen, Städte, Ländlicher Raum“ angegangen¹⁰⁵. In diesem Dokument wurde die vorstehend beschriebene Trennung zugunsten einer gemeinsamen Regionalpolitik aufgehoben, die Ziele für alle öffentlichen Akteure vorgab. Das ist von wesentlicher Bedeutung für die Festlegung der Rollen, die die einzelnen öffentlichen Akteure im Bereich der regionalen und lokalen Entwicklung spielen. Dank der gemeinsamen Konzeption sind die eingeleiteten Aktivitäten kohärent, voneinander abhängig und ergänzen sich ebenso wie sie einander beeinflussen.

¹⁰³ B. Winiarski, *Polityka ekonomiczna [Wirtschaftspolitik]*, Wrocław 1996, S. 59.

¹⁰⁴ A. Oleńczuk-Paszal, *Konkurencyjność regionów i rozwój regionalny jako wynik osiągnięcia celów polityki regionalnej [Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und regionale Entwicklung als Folge der Erreichung von Zielen der Regionalpolitik]*, „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinesis“ [„Blätter der Technischen Universität Szczecin/Stettin“], 2012, Nr. 292 (66), S. 77; A. Paczoski, *Wpływ transformacji systemowej na politykę regionalną w Polsce [Der Einfluss der Systemtransformation auf die Regionalpolitik in Polen]*, in: *Transformacja gospodarcza a system publiczny [Wirtschaftliche Transformation und öffentliches System]*, Hg. G. Szczodrowski, Gdańsk 2002, S. 197; *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie [Landesweite Strategie Regionaler Entwicklung 2010–2020. Regionen, Städte, Ländlicher Raum]*, Beschluss des Ministerrats der Republik Polen vom 13. Juli 2010.

¹⁰⁵ Ebda.

Besonders zeigt sich dies in der Betonung der Rolle der Landkreise und Kommunen beim Aufbau von regionaler Entwicklung „von unten“. Der Ansatz, den die „Landesweite Strategie Regionaler Entwicklung“ vertritt, respektiert den Grundsatz der Subsidiarität des Staates. Er bedeutet in der Praxis, dass für regionale Entwicklung grundsätzlich die Behörden der territorialen Selbstverwaltung verantwortlich sind, die ihre jeweils eigene Wirtschaftsförderungspolitik betreiben. Die Rolle der Regierung tritt mit überwiegend unterstützenden und nur im äußersten Falle korrigierenden Eingriffen demgegenüber zurück.

Das Abgehen von der interregionalen und intraregionalen Politik hat auch dazu geführt, dass sich das Modell der Regionalpolitik geändert hat. Vor 2010 war die interregionale Politik von zentralistischen und ausgleichenden Vorstellungen geprägt (d.h. die Angleichung wirtschaftlicher Entwicklungsniveaus galt als oberstes Ziel der Regionalpolitik). In intraregionaler Perspektive dagegen war Regionalpolitik dezentral und wettbewerbsorientiert: ihr oberstes Ziel war, die polnischen Regionen auf den Wettbewerb und das Überleben in ihm vorzubereiten¹⁰⁶. Als diese beiden Konzeptionen als überholt erkannt und aufgegeben wurden, entstand die Notwendigkeit, ein neues Konzept der Regionalpolitik zu entwickeln. Sie beruht nun auf Wettbewerbsfähigkeit, die als Folge von Aktivitäten der territorialen Selbstverwaltung an der Basis verstanden wird.

In Deutschland beruht das Modell von Regionalpolitik dagegen darauf, dass die Bundesländer in diese eingreifen. Dies begründet sich damit, dass die Marktkräfte nicht in der Lage seien, in Krisensituationen für die Tätigkeit privater Akteure Sorge zu tragen. Seit den 1970er Jahren waren die Modelle deutscher Regionalpolitik auf der Erwartung von Konvergenzen, also Ähnlichkeiten zwischen verschiedenen Regionen, ebenso wie Divergenzen, also den Unterschieden zwischen ihnen, aufgebaut. In jeder Region treten nach deutscher Auffassung beide Faktoren in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen auf. Unterschiede hinsichtlich ihrer Qualität und ihres Potentials bewirkten Disparitäten bei den regionalen Entwicklungsniveaus. Manche Regio-

¹⁰⁶ J. Hausner, *Modele polityki regionalnej w Polsce* [Modelle von Regionalpolitik in Polen], „Studia Regionalne i Lokalne“ [„Regionale und Lokale Studien“] 2001, Nr. 1 (5), S. 8.

nen befanden sich demzufolge in einer „Aufholjagd“ (Konvergenz), andere „blieben zurück“ (Divergenz). Im einen Fall glichen sich die Unterschiede zwischen den Regionen teilweise aus, im anderen Fall vertieften sich die Disparitäten.

Die Phänomene von Konvergenz und Divergenz wurden vor dem Hintergrund der herrschenden wirtschaftswissenschaftlichen Doktrinen betrachtet, und auf ihrer Grundlage wurden Parameter und Indizes bestimmt, die das Ausmaß beider Prozesse messbar machen sollten. Diese Situation änderte sich im letzten Jahrzehnt des 20. Jahrhunderts. Paul Romer und Paul Krugman erarbeiteten die Theorie des endogenen Wachstums. Sie geht davon aus, dass die Entwicklung von föderalen und Metropolregionen in erster Linie die Folge von „Basisaktivitäten“ öffentlicher und privater Akteure sei¹⁰⁷.

An dieser Stelle wäre hinzuzusetzen, dass der Begriff der Regionalpolitik oft auch als Kohärenz- oder Strukturpolitik bezeichnet wird. Dies ergibt sich vor allem daraus, dass bei allen Unterschieden auf definitorischer Ebene doch diese Politikansätze auf dasselbe Ziel ausgerichtet sind, nämlich den Ausgleich wirtschaftlicher und sozialer Unterschiede zwischen Regionen. T. G. Grosse hat betont, dass Regionalpolitik die Absicht verfolge, Kohärenz zwischen verschiedenen Regionen in sozioökonomischer Hinsicht zu erzielen. Deshalb wird sie manchmal auch als Kohärenzpolitik bezeichnet. Gleichzeitig ist es aber auch Aufgabe von Regionalpolitik, in bestimmten Problemgebieten strukturelle Veränderungen der Wirtschaft anzustoßen; hierher kommt die konkurrierende Bezeichnung dieser Politik als Strukturpolitik. Ihr Ziel ist es, Bedingungen für einen wirtschaftlichen Strukturwandel zu schaffen, der es der betreffenden Region erlaubt, in einer globalen Weltwirtschaft wettbewerbsfähig zu bleiben oder zu werden¹⁰⁸.

¹⁰⁷ P. Krugman, *What's new about the new economic geography?*, „Oxford Review of Economic Policy“ 1998, Nr. 14, S. 7–17; P. M. Romer, *Endogenous technological change*, „Journal of Political Economy“ 1990, Nr. 98, S. 71–102; J. Bröcker, *Schlussfolgerungen aus der Theorie endogenen Wachstums für ausgleichende Regionalpolitik*, „Raumforschung und Raumordnung“ 2002, Nr. 3–4, S. 186.

¹⁰⁸ T. G. Grosse, *Polityka regionalna Unii Europejskiej. Przykład Grecji, Włoch, Irlandii i Polski*, [Die Regionalpolitik der Europäischen Union an den Beispielen Griechenland, Italien, Irland und Polen], Warszawa 2004, S. 14.

Kohärenz lässt sich auf drei Ebenen beschreiben: sozial, wirtschaftlich und räumlich. Die erste Ebene betrifft die Situation der betroffenen regionalen Gesellschaften. Trotz aller Versuche, andere Maßstäbe zu konstruieren, hat sich doch das Niveau der Arbeitslosigkeit als das entscheidende Kriterium erhalten. Wirtschaftliche Kohärenz dagegen wird verstanden als Skala der Abweichungen regionaler Entwicklungsniveaus. Hier ist die am häufigsten angeführte Messgröße die Höhe des Bruttoinlandsprodukts (BIP) pro Kopf der Bevölkerung. Da dieser Maßstab aber regionale Unterschiede im Preisniveau, die sich auf die Lebenshaltungskosten in einzelnen Ländern auswirken, nur unzureichend wiedergibt, wird er um Faktoren der Kaufkraftparität in den einzelnen Währungen korrigiert. Räumliche Kohärenz dagegen bezeichnet den Zugang zu Städten und Regionen unabhängig von ihrer geographischen Lage. Hier ist die Reisezeit von dem jeweiligen Ort zu den wichtigsten Zentren der Region das grundlegende Unterscheidungskriterium¹⁰⁹.

Am Ende dieser Übersicht über die Definitionen von Regionalpolitik ist zu bemerken, dass schon der Name selbst auf die Akteure Bezug nimmt, die Adressaten koordinierter struktureller Aktivitäten sind: sie sind in ihrem intendierten sozioökonomischen Wirkungskreis territorial eingegrenzt¹¹⁰.

Es ergibt sich, dass vom Standpunkt der Regionalpolitik in Polen eine Region eine territoriale Einheit mit vier Eigenschaften darstellt:

- gemeinsame wirtschaftliche Interessen, zentripetale wirtschaftliche Integration;
- gewählte politische Vertretung;
- soziale Bindekräfte auf Grundlage eines Gefühls gemeinsamer Identität;
- direkte Unterordnung unter die zentrale Ebene¹¹¹.

Im Grunde kann man von einer Regionalpolitik in Polen erst seit 1999 sprechen. Denn erst dann entstand im Rahmen der zweiten Stu-

¹⁰⁹ J. Szlachta, *Polityka regionalna Unii Europejskiej [Die Regionalpolitik der Europäischen Union]*, Warszawa 2000, S. 8–9; zit.n. Z. Puślecki, R. Kmiecik, M. Walkowski, *Wspólna Polityka Rolna w warunkach wzrostu...*, S. 142.

¹¹⁰ Ebda.

¹¹¹ M. Kozak, A. Pyszkowski, R. Szewczyk, *Słownik rozwoju regionalnego [Wörterbuch der regionalen Entwicklung]*, Warszawa 2001, S. 44.

fe der Reform der Selbstverwaltung ein zu ihrer Umsetzung befugter Akteur, nämlich die Selbstverwaltung der einzelnen Wojewodschaften. Das entsprechende Gesetz vom 5. Juni 1998 sieht vor, dass die Selbstverwaltung der Wojewodschaft die Entwicklungsstrategie ihres Zuständigkeitsbereichs unter Berücksichtigung insbesondere folgender Ziele festlegt:

- Pflege des polnischen Charakters der Region und Ausbildung von nationalem, staatsbürgerlichem und kulturellem Bewusstsein der Bewohner, Pflege und Entwicklung lokaler Identitäten;
- Anregung der wirtschaftlichen Aktivität;
- Hebung der Wettbewerbsfähigkeit und des innovativen Charakters der Wirtschaft der Wojewodschaft;
- Bewahrung der Werte der kulturellen und natürlichen Umwelt unter Berücksichtigung der Bedürfnisse künftiger Generationen;
- Ausgestaltung und Aufrechterhaltung der Raumordnung.

Darüber hinaus betreibt die Selbstverwaltung der Wojewodschaft im Rahmen ihrer regionalen Entwicklungspolitik:

- die Schaffung von Bedingungen für wirtschaftliche Entwicklung einschließlich Einflussnahme auf den Arbeitsmarkt;
- Erhaltung und Ausbau der sozialen und technischen Infrastruktur von regionaler Bedeutung;
- Einwerben und Verbinden von öffentlichen und privaten Geldmitteln für die Realisierung gemeinnütziger Aufgaben;
- Unterstützung und Durchführung von Aktivitäten zur Hebung des Bildungsniveaus der Bürger;
- rationale Nutzung der Naturressourcen und Gestaltung der natürlichen Umwelt gemäß dem Grundsatz der nachhaltigen Entwicklung;
- Unterstützung der Entwicklung der Wissenschaft und der Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft, Unterstützung von technologischem Fortschritt und Innovation;
- Unterstützung der Entwicklung des Kulturlebens, Erhalt und rationale Nutzung des kulturellen Erbes;
- Werbung für die Qualitäten und Entwicklungspotentiale der Wojewodschaft¹¹².

¹¹² Gesetz vom 5. Juni 1998 über die Selbstverwaltung der Wojewodschaften, in: Gesetzblatt der Republik Polen 1998 (Dz. U. Nr 91, Pos. 576, mit späteren Änderungen).

Aus dem Gesetz geht eindeutig hervor, dass der für die Anregung der regionalen Entwicklung, deren Planung und Realisierung die Selbstverwaltung der Wojewodschaft verantwortlich ist. Im Rahmen der ihr übertragenen Befugnisse und Pflichten soll sie mit anderen Akteuren zusammenarbeiten, darunter der lokalen Selbstverwaltung (Kommunen und Landkreise), den Behörden der staatlichen Verwaltung, der Wirtschaft und Vertretern des sozialen Lebens, mit Hochschulen und Forschungs- und Entwicklungszentren, ja sogar internationalen Organisationen und Regionen anderer Staaten¹¹³.

Dies bedeutet, dass die Selbstverwaltung der Wojewodschaft im Rahmen ihrer Aufgabenerfüllung Bedingungen für regionale Entwicklung schafft, und dass sie öffentliche Dienstleistungen von regionaler Reichweite erbringt. Außerdem soll sie die Regionalpolitik unabhängig davon koordinieren, ob die Regierung eine bestimmte Politik gegenüber der Region verfolgt¹¹⁴.

Das erste Gesetz, das die Grundsätze und Formen der Förderung der regionalen Entwicklung sowie die Zusammenarbeit zwischen dem Ministerrat und den Behörden der staatlichen Verwaltung auf der einen sowie den Dienststellen der territorialen Selbstverwaltung regelte, wurde am 12. Mai 2000 veröffentlicht und galt „den Grundsätzen der Unterstützung der regionalen Entwicklung“¹¹⁵. Es wurde später durch das Gesetz vom 20. April 2004 über den Nationalen Entwicklungsplan¹¹⁶ ersetzt und dieses durch das Gesetz vom 6. Dezember 2006 über die Grundsätze der Durchführung von Entwicklungspolitik¹¹⁷ Auch wenn das Gesetz über die Grundsätze der Unterstützung

¹¹³ A. Oleńczuk-Paszal, *Konkurencyjność regionów i rozwój...*, S. 75.

¹¹⁴ R. Kmieciak, *Województwo samorządowe jak podmiot polityki rozwoju regionalnego w świetle doświadczeń Unii Europejskiej* [Die selbstverwaltete Wojewodschaft als Subjekt regionaler Entwicklungspolitik im Lichte der Erfahrungen der Europäischen Union], in: *Przemiany polityczne w Polsce a integracja z Unią Europejską* [Politischer Wandel in Polen und die Integration mit der Europäischen Union], Hg. A. Stelmach, Poznań 2001, S. 77.

¹¹⁵ Gesetz vom 12. Mai 2000 über die Grundsätze der Förderung regionaler Entwicklung, a.a.O. (Dz. U. Nr 48, Pos. 550).

¹¹⁶ Gesetz vom 20. April 2004 über den Nationalen Entwicklungsplan, a.a.O. (Dz. U. Nr. 116, Pos. 1206, mit späteren Änderungen).

¹¹⁷ Gesetz vom 6. Dezember 2006 über die Grundsätze der Durchführung von Entwicklungspolitik, a.a.O. (Dz. U. Nr. 227, Pos. 1658 mit späteren Änderungen).

der regionalen Entwicklung inzwischen schon aufgehoben wurde, lohnt es dennoch, die dort genannten Ziele regionaler Entwicklung und die in diesem Bereich zu erfüllenden Aufgaben nochmals in Erinnerung zu rufen. Sie waren dort – anders als in dem heute geltenden Gesetz von 2006, im Detail aufgezählt und haben wesentlichen Einfluss auf die Vorstellungen zur Wettbewerbsfähigkeit von Regionen sowie die Kriterien ihrer Einschätzung gehabt. Das Gesetz vom 12. Mai 2000 sagte, regionale Entwicklung habe folgende Ziele: Entwicklung einzelner Räume des Landes; Verbesserung von Lebensbedingungen und Lebensqualität der Bewohner sowie des Niveaus der Befriedigung der Bedürfnisse von selbstverwalteten Gemeinschaften; Schaffung von Bedingungen für die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von selbstverwalteten Gemeinschaften; Ausgleich von Unterschieden im Entwicklungsniveau einzelner Räume des Landes sowie Herstellung von Chancengleichheit für alle Staatsbürger unabhängig von ihrem Wohnort; Verminderung des Entwicklungsrückstandes der am wenigsten begünstigten Regionen und Räume. Die Unterstützung regionaler Entwicklung berücksichtigt die Anforderungen, die mit der Stärkung der ökonomischen Kohärenz und der territorialen Integrität zusammenhängen, die Bedürfnisse der Landesverteidigung und Sicherheit sowie die Belange des Schutzes des kulturellen Erbes und des Kulturguts.

Als Aufgaben regionaler Entwicklung zählt in erster Linie die Entwicklung des Unternehmertums kleiner und mittlerer Unternehmen, wirtschaftlicher Innovationen und von Technologietransfer. Darüber hinaus zählen dazu die Umstrukturierung ausgewählter Bereiche öffentlicher Dienstleistungen sowie der lokalen und regionalen Wirtschaft nach den Grundsätzen der nachhaltigen Entwicklung, die Schaffung neuer und dauerhafter Arbeitsplätze, Investitionen in technische und Verkehrsinfrastruktur, die die Bedingungen für wirtschaftliche Investitionen verbessern, Vorhaben aus den Bereichen Ausbildung, Bildungsinvestitionen und Erwachsenenbildung, Vorhaben auf dem Gebiet der regionalen und lokalen Kultur als Bestandteilen der nationalen Kultur sowie der Schutz des kulturellen Erbes. Endlich wurden als Aufgaben regionaler Entwicklung auch Investitionen zur Verbesserung des Zustands der Umwelt, die Entwicklung von Institutionen zur Steigerung der Aktivitäten der regionalen und

lokalen selbstverwalteten Gemeinschaften sowie die Unterstützung ihres Handelns genannt¹¹⁸.

Aus der vorstehend angeführten Aufzählung der Ziele und Aufgaben regionaler Entwicklungspolitik im Verständnis des Gesetzes von 2000 ergibt sich, dass es hier hauptsächlich um staatliche Umverteilungspolitik zur Verminderung von sozioökonomischen Disparitäten zwischen einzelnen Regionen geht. Die Akteure der territorialen Selbstverwaltung spielen keine große Rolle.

Genau dies hat sich mit dem heute geltenden Gesetz vom 6. Dezember 2006 über die Grundsätze der Durchführung von Entwicklungspolitik geändert. Die Zahl der potentiellen Akteure und der Ebenen, auf denen Entwicklungspolitik betrieben werden kann und soll, ist deutlich erweitert worden. Nun heißt es, der Ministerrat sei für die Politik der Entwicklung im gesamtstaatlichen Maßstab verantwortlich, die Selbstverwaltung der Wojewodschaft beschäftige sich mit der Politik zur regionalen Entwicklung, und die Landkreise und Kommunen betrieben eine Politik der lokalen Entwicklung. Ziele der Entwicklungspolitik sind für jede der drei Ebenen (Gesamtstaat, Region, lokale Ebene): sozioökonomische Kohäsion, Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft und die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Die vorstehend genannten Akteure führen die Entwicklungspolitik mit Hilfe von Entwicklungsstrategien, operativen Programmen und programmatischen Dokumenten aus¹¹⁹.

Aus dem Gesetz ergibt sich, dass Aktivitäten zur Förderung von Entwicklungseigenaufgaben gerade der Selbstverwaltungsdienststellen aller drei in Frage kommenden Ebenen sind. Die Regionalisierung der Entwicklungspolitik mit dem Gesetz von 2006 wird auch darin deutlich, dass nun den Wojewodschaften, Landkreisen und Kommunen Kompetenzen zugewiesen werden, auch Vorgaben zur gesamtstaatlichen Entwicklungspolitik auf ihrer Ebene umzusetzen. Aufgaben selbst wurden insoweit regionalisiert, als Wojewodschaften nun aufgefordert waren, Entwicklungsstrategien für ihren Zuständigkeitsbereich zu entwickeln. Erst Strategien lokaler Entwicklung spiegeln Basisaktivitäten

¹¹⁸ Gesetz vom 12. Mai 2000 über die Grundsätze der Förderung regionaler Entwicklung, a.a.O. (Dz. U. Nr. 48, Pos. 550).

¹¹⁹ Gesetz vom 6. Dezember 2006 über die Grundsätze der Durchführung von Entwicklungspolitik, a.a.O. (Dz. U. Nr. 227, Pos. 1658 mit späteren Änderungen).

wider, in denen die Summe aller Aktivitäten der über die Wettbewerbsfähigkeit der Region Entscheidenden zusammenfließen.

Ähnlich wie in Polen, sind die Regionen in Deutschland gleichermaßen Subjekte und Objekte der Regionalpolitik. Diese umfasst institutionelle Vereinbarungen, Entscheidungsprozesse und mobilisierte Finanzmittel, deren Ziel darin besteht, die Disparitäten innerhalb einer oder zwischen mehreren Regionen hinsichtlich der Rohstoffe und sonstigen Ressourcen auszugleichen und Entwicklungschancen zu schaffen¹²⁰. Vor dem Hintergrund dieser Definition werden die Regionen in Deutschland als für wirtschaftliche Zwecke geschaffene räumliche Einheiten behandelt.

Im Rahmen der Regionalpolitik in der Bundesrepublik Deutschland nimmt die regionale Strukturpolitik eine besondere Stellung ein. Sie beruht darauf, dass die für die Entwicklung der in einem bestimmten Raum tätigen Akteure nötigen Infrastruktureinrichtungen errichtet werden. Eine solche Regionalpolitik ist nach Art. 91a Grundgesetz eine für das Gemeinwohl wesentliche Aufgabe (*Gemeinschaftsaufgabe*). Ihre Eigenart besteht darin, dass die Dienststellen der territorialen Selbstverwaltung nicht in der Lage sind, sie selbständig zu erfüllen. Deshalb beginnt ihre Erfüllung „von unten“, d.h. von der Ebene der Kommunen ausgehend und bis auf Landes- und Bundesebene. Den Kommunen wächst in diesem Bereich eine herausgehobene Rolle zu; denn sie sind nicht nur daran beteiligt, die an die Bundesländer ergehenden Richtlinien für die Regionalpolitik zu erfüllen, sondern sie ergreifen auch eigene Initiativen, um die Tätigkeit der wichtigsten Nutznießer der Staatstätigkeit, der Bewohner, Unternehmer, ausländischen Akteure oder privatrechtlichen Organisationen zu effektivieren. Auf Länderebene laufen die Aktivitäten darauf hinaus, alle von den Kommunen erarbeiteten Forderungen und Anregungen zu sammeln und auf ihrer Grundlage jährliche Rahmenplanungen zu erstellen, die auch Finanzmittel und andere Instrumente öffentlicher Beihilfen für die Prozesse regionaler Entwicklung enthalten¹²¹.

Die wichtigste Rechtsgrundlage der deutschen Regionalpolitik ist das Bundesgesetz vom 6. Oktober 1969 über die Verbesserung der

¹²⁰ R. Bovermann, *Regionen*, in: *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschlands*, Hg. U. Andersen, W. Woyke, Bonn 2003, S. 513.

¹²¹ Ebda., S. 513.

regionalen Wirtschaftsstruktur¹²². Das Gesetz nennt drei Ziele der Regionalpolitik: erstens die Angleichung der Lebens- und Arbeitsbedingungen und die Beseitigung von Disparitäten zwischen den Regionen auf diesem Gebiet; zweitens die Gewährleistung von Wirtschaftswachstum in den Regionen, und drittens die Aufrechterhaltung der Stabilisierung durch die Bereitstellung solcher Finanzmittel, dass das Risiko des Auftretens von Krisen in den Regionen aus strukturellen oder konjunkturellen Gründen gemindert wird¹²³.

Die für diese Ziele mobilisierbaren Finanzmittel sind unterschieden in investive und nichtinvestive Mittel. Zur ersten Gruppe zählen Zuschüsse zu Investitionen in der Industrie durch die Schaffung, den Ausbau und die Rationalisierung von in der jeweiligen Region tätigen Betrieben. Neben direkter finanzieller Unterstützung der Industrie spielt auch das infrastrukturelle Umfeld eine wichtige Rolle, denn es bildet die Grundlage für regionale Entwicklung. Der Bau von Infrastruktureinrichtungen kann gefördert werden, wenn diese direkt zu wirtschaftlicher Entwicklung in der Region beitragen. Finanzhilfen können als Zuschüsse, Darlehen oder Bürgschaften gewährt werden¹²⁴.

Zur zweiten Gruppe der Strukturhilfen zählen alle anderen Optionen für die Unterstützung von Unternehmen auf dem Markt. Hauptziel ist die Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Unternehmen, die am Wirtschaftsleben teilnehmen. Solche Mittel können zuerkannt werden, wenn dies organisatorischen Strukturproblemen von Unternehmen vorbeugt und die Tätigkeit der Unternehmen zur regionalen Wirtschaftsentwicklung, zur Verbesserung der Lebensbedingungen der Bewohner oder zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit beiträgt. Die genannten Mittel können dort eingesetzt werden, wo in-

¹²² Gesetz vom 6. Oktober 1969 über die Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur, BGBl. I 1861 mit späteren Änderungen; Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgaben „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ab 1. Juli 2014; Deutscher Bundestag, Drucksache 18/2200.

¹²³ R. Bovermann, *Regionen...*, a.a.O., S. 513; ausführlicher: S. Kühn, *Komplementärer Regionalismus. Analysen, Bausteine und Szenarien für die Restrukturierung politischen Handelns*, Düsseldorf 1999; F. Nägele, *Regionale Wirtschaftspolitik im kooperativen Bundesstaat. Ein Politikfeld im Prozess der deutschen Vereinigung*, Opladen 1996.

¹²⁴ Gesetz vom 6. Oktober 1969 über Verbesserung der regionale Wirtschaftsstrukturen, BGBl. I 1861 mit späteren Änderungen.

folge von Strukturveränderungen die Gefahr nachteiliger Folgen für die Bevölkerung der ganzen Region besteht. Zuständig für die Realisierung solcher Hilfsprogramme sind die Kommunen. Es ist ihre Aufgabe und Befugnis zu prüfen, ob Industriebetriebe oder sonstige Unternehmen noch Potential für erfolgreiche Teilnahme am Wettbewerb auf dem Markt besitzen¹²⁵.

Um die investiven und nichtinvestiven Strukturhilfen für eine bestimmte Region bestimmten Unternehmen zuzuerkennen, wurde ein Koordinierungsausschuss berufen, der aus Vertretern der Bundes- sowie der Länderregierungen besteht. Ihm gehören die Bundesminister für Wirtschaft und Finanzen sowie ausgewählte Minister der Bundesländer an. Jedes Land hat in diesem Ausschuss eine Stimme, der Vertreter des Bundes dagegen 16, also ebenso viele, wie die Länder in ihrer Summe besitzen. Die Kommission realisiert ihre Aufgaben gegenüber den einzelnen Bundesländern durch deren Landesverwaltungen. Sie informiert die Bundesregierung darüber, wie die Rahmenvorgaben des Koordinierungsausschusses auf dem Gebiet des jeweiligen Landes erfüllt werden. Nach Art. 91a des deutschen Grundgesetzes trägt der Bund die Hälfte der Kosten und überweist sie an die einzelnen Länder; die andere Hälfte müssen die Länder aus eigenen oder eingeworbenen EU-Mitteln aufbringen. Wenn ein Unternehmen die Bedingungen, unter denen es Zuschüsse für seine Modernisierung erhalten hat, nicht erfüllt, muss das Bundesland die Hälfte der für diesen Zweck vom Bund erhaltenen Zuschüsse an diesen zurückzahlen¹²⁶.

Die vorstehende Analyse führt zu folgenden Schlussfolgerungen: in beiden Ländern werden die Regionen sowohl als Subjekt, wie auch als Objekt von Regionalpolitik behandelt. In Polen ist Regionalpolitik ein Synonym für Kohäsionspolitik, die auf die Verminderung der Unterschiede zwischen Regionen hinwirkt, sowie von Strukturpolitik, die die Schaffung von Rahmenbedingungen für die Tätigkeit von öffentlichen und privaten Akteuren schaffen soll, um die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Region zu erhöhen. In Deutschland dagegen ist Regionalpolitik ausschließlich Strukturpolitik. Ihre Grundlage sind Aufgaben der Bundesregierung, die in den Bundesländern technische

¹²⁵ Ebda.

¹²⁶ Ebda.

Infrastruktureinrichtungen schafft, die die gewerbliche Betätigung erleichtern sollen.

2.2. Wettbewerbsfähigkeit von Regionen

Durch die polnische Verwaltungsreform von 1998 bekamen die Wojewodschaften als größte territoriale Gliederungseinheiten neue Aufgaben. Damit entstand das Problem, wie die Wojewodschaften unter dem Blickwinkel einer ihrer neuen Aufgaben, genau der regionalen Entwicklungspolitik, gerecht werden sollten. Als Grundlage der neuen Aufgabe wurde der Ausgleich der Unterschiede zwischen verschiedenen Räumen bestimmt, damit anregende Bedingungen für die Entwicklung des Unternehmertums entstehen und als Folge der Wohlstand der Bevölkerung der jeweiligen Region wachsen sollte. Die Hauptrolle dabei spielte der Zentralstaat, der Mittel an die Regionen umverteilte, um die entsprechende technische Infrastruktur zu errichten. Die Erfahrungen der ersten knapp 10 Jahre unter der neuen Regelung zeigten, dass die reine Infrastruktur Regionen nicht zwangsläufig attraktiver für Investoren gemacht hatte und dass deshalb die regionale Entwicklungspolitik sich umorientieren müsse. Der Transfer von Unternehmergeist wurde von den unteren Instanzen – Gemeinden und Landkreisen – wieder auf die höheren Ebenen der Regionen und des Gesamtstaates zurückdelegiert. Unter diesen Umständen entstand der Gedanke der Wettbewerbsfähigkeit als Hauptziel der regionalen Entwicklungspolitik. Die Vorstellung, wie sie erreicht werden könne, wandelte sich dabei allerdings von zentralistischen zu dezentralen Vorstellungen, die um die Entwicklung der Potentiale der jeweiligen Räume kreisten¹²⁷.

In Deutschland hat der Prozess, in dem Wettbewerbsfähigkeit zum Hauptziel regionaler Entwicklung wurde, früher eingesetzt als in Polen, nämlich bereits in den 1970er Jahren. Als Konsequenz aus der Wirtschaftskrise von 1966/67 in der Bundesrepublik wurden die

¹²⁷ R. Dziuba, *Rola polityki regionalnej w budowę konkurencyjności regionów* [Die Rolle der Regionalpolitik beim Aufbau der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen], in: *Państwo i rynek w gospodarce* [Staat und Markt in der Volkswirtschaft], Hg. D. Kopycińska, Szczecin 2003, S. 41.

Aufgaben der staatlichen Wirtschaftspolitik modifiziert. Ähnliches geschah mit den Aufgabenstellungen für die Regionalpolitik: sie richtete sich künftig an der Theorie von Keynes aus, und nicht mehr am Konzept der Sozialen Marktwirtschaft. Die Theorie von Keynes besagt, dass es die Rolle des Staates sei, Disparitäten der räumlichen Entwicklung des Landes mit Hilfe der Umverteilung von Haushaltsmitteln in den Bundesländern auszugleichen.

Die 70er Jahre waren in Deutschland von wachsender Dezentralisierung gekennzeichnet: immer mehr Verantwortung für die lokale und regionale Entwicklung wurde auf die kommunale Selbstverwaltung übertragen, es erschienen neue Technologien und Innovationen, als deren Quelle eben die lokalen Bedingungen angesehen wurden. Ebenso wurden die bisherigen Anschauungen hinsichtlich des Charakters des technischen Fortschritts revidiert. Denn es hatte sich gezeigt, dass die relative Stabilität der kleinen und mittelständischen Betriebe im Kontext rascher Veränderungen der äußeren Umgebung ein Vorteil war, den die Großbetriebe nicht zu bieten hatten. Denn dort waren Restrukturierungen und Rationalisierungen stets mit einer Reduktion der Beschäftigung einhergegangen, während bei den kleinen und mittelständischen Betrieben neue Arbeitsplätze entstanden waren. In diese Zeit fällt auch die Aufwertung der Industrie- und Handelskammern, die zu Akteuren der Regionalpolitik wurden¹²⁸.

Die aufgezählten Faktoren trugen in Polen und Deutschland gleichermaßen dazu bei, dass die Rolle der endogenen Entwicklung betont wurde, also des Umstands, dass Wettbewerbsfähigkeit am nachhaltigsten in den Regionen selbst aufgebaut werden kann. In beiden Ländern sind es lokale und kommunale Initiativen, die von der Basis her Richtungen der Nutzung des wirtschaftlichen Potentials entwickeln. Deren Summe entscheidet über Qualität und Wert der Region für ihre Bewohner, für Investoren, Unternehmer und Sozialpartner. Interessant ist in dieser Hinsicht die Bezugnahme auf Wettbewerbsfähigkeit im ökonomischen Sinne als einer Errungenschaft, aus der

¹²⁸ A. Boss, *Wettbewerb der Regionen und Finanzverfassung: Prinzipien einer Reform des Finanzausgleichs in der Bundesrepublik Deutschland*, in: *Probleme des Finanzausgleichs in nationaler und internationaler Sicht. Tagungsband zur Jahresversammlung der Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute*, Bonn 1993, S. 81.

sich Kenntnisse und Informationen darüber ableiten lassen, wie das Potential einer Region untersucht und gemessen werden kann¹²⁹.

Um den Begriff der Wettbewerbsfähigkeit zu erläutern, sollte man zunächst seine Definitionen in der Volkswirtschaftslehre zugrunde legen¹³⁰. Aus Sicht der Mikroökonomie beruht Wettbewerbsfähigkeit auf der Fähigkeit von Unternehmen, dauerhaft und gewinnbringend Produkte herzustellen, die den Anforderungen des Marktes hinsichtlich Preis und Qualität genügen. Je wettbewerbsfähiger ein Unternehmen, desto stärker ausgeprägt seine Fähigkeit, seinen Marktanteil zu vergrößern. Nicht wettbewerbsfähige Unternehmen verlieren Marktanteile und müssen als Folge eventuell ihre Tätigkeit einstellen. Aus Sicht der Makroökonomie liegen für den Begriff der Wettbewerbsfähigkeit keine besonders aussagekräftigen Definitionen vor¹³¹. Die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen lässt sich aus mikro- wie aus makroökonomischer Sicht nicht betrachten, weil der Gegenstand der Analyse keine Ansammlung von Unternehmen ist¹³². Nicht alle Autoren teilen allerdings diese Auffassung. W. Czudec zum Beispiel weist darauf hin, dass makroökonomische Konkurrenzfähigkeit von Regionen sich mit Blick auf das Profil ihrer Wirtschaftsstruktur bestimmt.

¹²⁹ A. Chmielak, *Próba interpretacji konkurencyjności systemowej* [Versuch einer Interpretation von systemischer Konkurrenzfähigkeit], in: *Strategie konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia* [Strategien von Unternehmen im Wettbewerb. Ausgewählte Fragestellungen], Hg. J. Szablowski, Białystok 2004, S. 11; W. Świtalski, *Innowacje i konkurencyjność* [Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit], Warszawa 2006, S. 165–167; B. Olszewska, *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego...* [Heutige Rahmenbedingungen strategischen Managements...], op. cit., S. 109–110.

¹³⁰ W. Bienkowski, *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej* [Die „Reaganomics“ und ihr Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit der amerikanischen Volkswirtschaft], Warszawa 1995; D. Kołodziejczak, M. Pawłowska, *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej: wyniki badania ankietowego* [Die Wettbewerbsfähigkeit polnischer Unternehmen nach dem Beitritt zur Europäischen Union. Ergebnisse einer Fragebogenaktion], Warszawa 2006, S. 10.

¹³¹ A. Kasztelan, *Środowiskowa konkurencyjność regionów – próba konceptualizacji* [Die Konkurrenzfähigkeit von Regionen hinsichtlich der Umweltbedingungen – Versuch einer Konzeptualisierung], „Problemy Ekorozwoju“ [„Problems of Sustainable Development“] 2000, Nr. 2, Bd. 5, S. 78.

¹³² R. Cellini, A. Soci, *Pop Competitiveness*, „Quarterly Review“ 2002, Nr. 55 (220), S. 71–101.

Mikroökonomische Wettbewerbsfähigkeit dagegen orientiere sich auf Märkte und Ressourcen. In diesem Falle treten als Akteure des Marktfelds von Regionen gegenwärtige und potentielle Nutzer von in der Region hergestellten Produkten auf – also Kunden im In- und Ausland, Menschen und Organisationen, Verbraucher und Investoren¹³³.

Nach M. Porter entsteht die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes aus den einzelnen Sektoren seiner Volkswirtschaft. J. H. Dunning hat diese Konzeption Porters weiterentwickelt zu der Aussage, Vorteile im Wettbewerb könne man auf folgende Weisen erreichen: die Ausstattung mit Produktionsfaktoren (menschliche und sachliche Ressourcen, Kapital, Wissen und Infrastruktur), die Herausbildung einer Nachfrage- und Branchenstruktur von entsprechender Größe, die Bedingungen für die Schaffung, die Tätigkeit, die Organisation und das Management von Unternehmen sowie den Charakter des Wettbewerbs auf dem betreffenden Markt, schließlich interne und externe Chancen und Gelegenheiten sowie die Tätigkeit transnationaler Unternehmen¹³⁴. M. E. Porter sagt, Konkurrenzvorteile entstünden durch genau identifizierbare Prozesse¹³⁵. Auch deshalb ist es an der Zeit, sich mit der Wirtschaft von Regionen zu beschäftigen.

Auf die Definition von Porter nimmt M. Hryniewiecki mit der Aussage Bezug, Wettbewerbsfähigkeit sei die Verbindung von:

- Ressourcen – natürlicher oder von Menschen geschaffener;
- Prozessen – also der Verwandlung von Ressourcen in Ergebnisse;
- der Internationalisierung des Wirtschaftslebens¹³⁶.

Anfangs war der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit dauerhaft auf die Tätigkeit von Unternehmen in einem Umfeld von anderen Akteu-

¹³³ W. Czudec, *Konkurencyjność regionów i strategie regionalne* [Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und regionale Strategien], „Economy and Management“ 2010, Nr. 2, S. 33.

¹³⁴ M. Hryniewiecki, *Konkurencyjność regionów w warunkach integracji Polski z Unią Europejską* [Konkurrenzfähigkeit von Regionen unter den Bedingungen der Integration Polens in die Europäische Union], in: *Integracja Europejska. Pierwsze doświadczenia* [Europäische Integratin. Erste Erfahrungen], Hg. M. Hryniewiecki, A. Sadowski, Białystok 2006, S. 73.

¹³⁵ M. E. Porter, *The Economic Performance od Regions*, „Regional Studies“ 2003, Nr. 6–7, Bd. 37, S. 549–578.

¹³⁶ M. Hryniewiecki, *Konkurencyjność regionów w warunkach integracji...*, (a.a. O., Anm. 134), S. 27–28.

ren bezogen, die ähnliche Produkte oder Dienstleistungen anbieten. Auf diese Konzeption beruft sich T. Markowski, der die Wettbewerbsfähigkeit einer Region als Prozess definiert, der sich direkt aus der Tatsache des Bestrebens ergebe, die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft zu erhöhen. Diese wiederum versteht Markowski als die Fähigkeit, solche Güter oder Dienstleistungen herzustellen und anzubieten, dass sie hinsichtlich ihrer technischen und Gebrauchsparemeter, der Preise, der Qualität und der Verkaufsbedingungen Käufer im In- und Ausland finden¹³⁷. Im Zusammenhang hiermit kann man Wettbewerbsfähigkeit auch durch die Funktionen erklären, die eine Region realisiert. Dazu gehören: Anregung des Wachstums von Investitionen und Wirtschaft generell, Qualitätsverbesserungen der angebotenen Produkte und Einschränkung von Preissteigerungen¹³⁸.

Auch die EU-Kommission hat sich mit dem Thema Wettbewerbsfähigkeit befasst. Sie definiert diesen Zustand als die Fähigkeit, Güter und Dienstleistungen zu produzieren, die sich auf dem internationalen Markt bewähren und gleichzeitig ein dauerhaft hohes Niveau der erzielten Einkünfte gewährleisten. Weitere Aspekte von Wettbewerbsfähigkeit im Verständnis der EU-Kommission sind die Fähigkeit von Unternehmen, Industrie, Regionen, Ländern und supranationalen geographischen Räumen, angesichts internationalen Wettbewerbs ein hohes Niveau von Einkommen und Beschäftigung aufrechtzuerhalten¹³⁹.

Heute wird Wettbewerbsfähigkeit in einem breiteren Kontext gesehen. Sie bezieht sich nicht nur auf Unternehmen, Preis- und Qualitätsniveaus. Auch wenn die klassische enge Definition als Ausdruck technologischer Überlegenheit oder niedrigerer Preise von Produktion und Dienstleistungen aus einer bestimmten Region im Vergleich zu anderen Räumen ihre Berechtigung nicht verloren hat, wird sie doch

¹³⁷ T. Markowski, *Zarządzanie rozwojem...*, op. cit., S. 17.

¹³⁸ W. Czudec, *Konkurencyjność regionu i strategię...*, (Anm. 133), S. 34; M. Olczyk, *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne [Konkurrenzfähigkeit als theoretischer Ansatz]*, in: *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro [Konkurrenzfähigkeit auf makro- meso- und mikroökonomischer Ebene]*, Hg. N. Daszkiewicz, Warszawa 2008, S. 13.

¹³⁹ M. Hryniewiecki, *Konkurencyjność regionów w warunkach integracji...*, (Anm. 134), S. 75.

heute öfter als Ansammlung von Eigenschaften verstanden, die in ihrer Summe darüber entscheiden, ob eine Region als Wohnort oder Wirtschaftsstandort attraktiv ist¹⁴⁰. W. Kosiedowski unterstreicht, dass Wettbewerbsfähigkeit von Regionen unter dem Einfluss der gegenseitigen Beziehungen zwischen den Akteuren der regionalen Volkswirtschaft entstehe, wenn Unternehmer um den besten Standort konkurrieren und die Regionen ihrerseits um den Zufluss von Kapital. Regionale Behörden, die das Ziel verfolgen, der Gesellschaft ihrer Region immer bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen anbieten zu können, werden bestrebt sein, möglichst viele externe Ressourcen heranzuziehen¹⁴¹.

Es folgt hieraus, dass der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit sowohl auf Unternehmen bezogen wird, als auch auf Wirtschaftszweige und Dienststellen der territorialen Selbstverwaltung. Regionen konkurrieren miteinander und schaffen zu diesem Zweck Anreize für Unternehmen und Arbeitnehmer¹⁴². Ziel dieses Handelns ist ein ständig steigender Wohlstand und hohe Beschäftigungsindizes. Dienststellen der regionalen Selbstverwaltung, die die Fähigkeit besitzen, Kapital und Hilfsmittel anzuziehen und Produktionsfaktoren in der Region zu halten, können das Unternehmertum in ihrem Zuständigkeitsbereich mit Erfolg entwickeln. Es ergibt sich hieraus, dass Konkurrenzfähigkeit die Fähigkeit ist, der Konkurrenz zu trotzen.

Daher definiert sich Wettbewerbsfähigkeit von Regionen als Vorteil gegenüber anderen Regionen, der sich als Resultate eines attraktiven Dienstleistungsangebots ergibt, welches sich an aktuelle und potentielle Nutzer der Region richtet, ob es Bewohner, Unternehmen, Investoren oder Gäste sind. Quelle von Wettbewerbsfähigkeit ist eine moderne materielle, institutionelle und intellektuelle Infrastruktur.

¹⁴⁰ A. Sekuła, *Budowa przewagi konkurencyjnej regionu na przykładzie Regionalnej Strategii Innowacji dla województwa pomorskiego* [Der Aufbau von Wettbewerbsfähigkeit einer Region am Beispiel der Regionalen Innovationsstrategie der Wojewodschaft Pomorze] „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu“ [„Wissenschaftliche Arbeiten der Wirtschaftsuniversität Wrocław“], Hg. von R. Brol, 2008, Nr. 3 (1203), S. 92.

¹⁴¹ W. Kosiedowski, *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym*, w: *Gospodarka regionalna...*, (Anm. 14), S. 223.

¹⁴² R. Camagni, *On the Concept of Territorial Competitiveness*, „Urban Studies“ 2002, Nr. 39, S. 2395–2411.

Wettbewerbsfähigkeit ist also das Resultat von Trümpfen, die eine Region geltend machen kann, und deren Quelle unter anderem im Erziehungssystem, der Wirtschaftsstruktur und der Infrastruktur liegt¹⁴³.

Wettbewerbsfähigkeit wird auch im Kontext der Fähigkeit wahrgenommen, sich an Veränderungen anzupassen, die im Umfeld von Regionen auftreten. Ergebnisse dieses Prozesses sind interne und externe Vorteile: Entwicklung von Unternehmertum und Schaffung regionalen Wachstums¹⁴⁴. An solche Konzeptionen knüpft auch Bolesław Winiarski an, der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen als ihre Fähigkeit interpretiert, sich mit dem Ziel, in dem zwischen den Regionen herrschenden direkten oder indirekten Wettbewerbs die eigene Position zu behaupten oder zu verbessern, an sich ändernde Rahmenbedingungen anzupassen. Direkte Konkurrenz zeigt sich in Form der Rivalität um den Zugang zu verschiedenen externen Vorteilen, etwa dem Anziehen von Investoren. Wenn man also Wettbewerbsfähigkeit im Anschluss an B. Winiarski betrachtet, kann man feststellen, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen einzig den Unternehmen nutzt.

In Deutschland dagegen wird Wettbewerbsfähigkeit von Regionen als Tätigkeit des Staates und der Dienststellen der territorialen Selbstverwaltung verstanden. Aufgabe des Staates ist in diesem Kontext, Subventionen für Zwecke regionaler Entwicklung zu verteilen. Überdies ist der Staat gemeinsam mit den Dienststellen der territorialen Selbstverwaltung bestrebt, die materiellen Ungleichheiten seiner Einwohner durch Sozialhilfe und entsprechende Sozialversicherungen zu mildern¹⁴⁵.

Ähnlich wie in Polen ist auch in Deutschland die Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen die Dezentralisierung der öffentlichen Verwaltung. Sie beugt unnötigen Wohlstandsverlusten der Bewohner vor, zu denen es im Zuge der Zentralisierung kommt. Zentralisierung setzt voraus, dass alle Bürger dasselbe Angebot öffentlicher

¹⁴³ S. Stawasz, *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka* [Ökonomisch-organisatorische Rahmenbedingungen regionaler Entwicklung – Theorie und Praxis], Łódź 2004, S. 203.

¹⁴⁴ B. Filipiak, M. Kogut, A. Szewczuk, M. Ziolo, *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse i procedury* [Lokale und regionale Entwicklung. Rahmenbedingungen, Finanzen und Verfahren], Szczecin 2005, S. 264.

¹⁴⁵ A. Boss, *Wettbewerb der Regionen...*, S. 81.

Güter und Dienstleistungen erhalten. Ihr Hauptnachteil besteht darin, dass die Bedürfnisse lokaler Gemeinschaften und ihr Umfang nicht berücksichtigt werden. Ein Gegengewicht zu Lösungen dieses Typs ist die Dezentralisierung, die es erlaubt, Entscheidungen näher an den Bewohnern zu treffen und ihre Anforderungen an die Besonderheit des jeweiligen Raumes anzupassen¹⁴⁶. Daher wird Wettbewerbsfähigkeit von Regionen als Prozess verstanden, der auf der ständigen Prüfung beruhe, auf welche Weise bestimmte Bedürfnisse am effizientesten erfüllt werden könnten, und der entsprechenden Nachjustierung der einschlägigen Politiken. Die Analyse von öffentlichen Politikansätzen und Wettbewerbsfähigkeit von Regionen im In- und Ausland erhöht deren Wert und ermöglicht es, den jeweils besten Beispielen zu folgen¹⁴⁷.

Weitere Veränderungen im Verständnis des Begriffs der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen ergaben sich in Deutschland ab der zweiten Hälfte der neunziger Jahre im Zuge der Metropolisierungsprozesse. Besonders deutlich wird dies an der Entstehung von Metropolregionen wie Rhein-Ruhr, München-Oberbayern oder Frankfurt-Rhein-Main. Aktuell bezeichnet dieser Begriff den Wettbewerb von Umfeldern, innerhalb derer Produzenten und Kreative tätig sind. Dieses Umfeld gewährleistet eine dauerhafte Entwicklung und bringt Wettbewerbsvorteile im Netz des Zusammenwirkens und der Transfers von Gütern und Informationen hervor¹⁴⁸.

Der Wandel des Verständnisses von Wettbewerbsfähigkeit ist nicht nur eine akademische Angelegenheit. Auch die regionalen Behörden mussten sich bewusst machen, dass nur die Zusammenarbeit mit Institutionen, die in ihrem Umfeld tätig sind, zu wirtschaftlicher Entwicklung führt und so die Grundlagen eines dauerhaften Konkurrenzvorteils schafft. Regionale Behörden können diese Aufgabe durch Entwicklungsstrategien oder innovative Systeme für ihre Regionen

¹⁴⁶ A. Boss, H. Klodt, C.-F. Laaser, H. Lehment, J.-V. Schrader, R. Soltwedel, J. Stehn, *Europäische Integration und nationale Wirtschaftspolitik*, Tübingen 1993, S. 133.

¹⁴⁷ A. Boss, *Wettbewerb der Regionen...*, S. 83.

¹⁴⁸ H. Fichter, *Regionale Handlungsfähigkeit im europäischen Wettbewerb: Spezifische Ausprägungen regionaler Governance-Formen am Beispiel dreier deutscher Metropolregionen*, „Information zur Raumentwicklung“ 2002, Nr. 6/7, S. 313–324.

erfüllen. Außerdem muss die Region als Koordinator von Aktivitäten jeglicher Art im Umfeld des Marktes tätig werden.

Der definitorische Ansatz von Wettbewerbsfähigkeit ergibt sich auch aus der durchgeführten regionalen Politik. Sie legt zugrunde, dass Aufgaben auf regionaler Ebene durch die Selbstverwaltungsinstitutionen gelöst werden. Deren Tätigkeit beeinflusst Höhe und Tempo der regionalen Entwicklung, also auch der Veränderungen der räumlichen Struktur. Regionale Entwicklung entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Mit K. Wlaźlak kann man regionale Entwicklung als Wachstum des Wirtschaftspotentials der Region definieren, das eine dauerhafte Verbesserung des Lebensstandards der Bewohner sowie ein Wachstum ihrer Konkurrenzfähigkeit nach sich zieht. Als Messgrößen regionaler Entwicklung nennt Wlaźlak das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf der Bevölkerung, das Humankapital in Gestalt von Arbeitskräften von hohem allgemeinem Bildungsniveau sowie Innovationen, wobei er betont, dass letzteres der wichtigste Faktor sei, der die Wettbewerbsposition einer Region und das Niveau der Verkehrsinfrastruktur bestimme¹⁴⁹.

Die Analyse des Begriffs der regionalen Wettbewerbsfähigkeit führt in der Konsequenz dazu, dass sich Regionen über ihre Position im Wettbewerb als Wettbewerbsregionen herausbilden und hieraus ihre Identität gewinnen. Daher bestätigt sich auch die Annahme, dass die Begriffe Region und Wettbewerbsfähigkeit unauflöslich zusammenhängen. Nicht nur besitzt jede Region eine bestimmte Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu anderen Einheiten der territorialen Aufteilung des Staatsgebiets, sondern sie ist auch das Subjekt, das diese Wettbewerbsfähigkeit hervorbringt, und Objekt der Tätigkeit anderer Organisationsstrukturen zum Zwecke der eigenen Entwicklung, deren Nebenfolge die regionale Wettbewerbsfähigkeit ist. Es ist somit geradezu eine Funktion der Region, wettbewerbsfähig zu sein. Das Maß, in dem sie dies tatsächlich leistet, entscheidet über den Wert der Region für potentielle Investoren, Personen, die einen Wohnsitz zu wählen haben, oder ausländische Unternehmen.

¹⁴⁹ K. Wlaźlak, *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej* [Regionale Entwicklung als Aufgabe der öffentlichen Verwaltung], Warszawa 2010, S. 43–46.

Wettbewerbsfähigkeit ist die Folge von Entwicklungsprozessen¹⁵⁰. Sowohl die deutsche, als auch die polnische Fachliteratur haben diesen Zusammenhang in die Formulierung von der „Wettbewerbsregion“ gefasst. Natürlich stellt sich an dieser Stelle die Frage: worin besteht das Wesen einer solchen Region?

Eine Wettbewerbsregion ist ein Raum, in dem optimale und strukturelle Beziehungen zwischen den Produktionsfaktoren (Boden, Kapital, Arbeit) herrschen, die unter wechselnden Rahmenbedingungen zur Verbesserung des Lebensstandards, zur Anziehung neuer Investoren und zur Unterstützung einer komplexen Entwicklung der Region auf vielen Ebenen genutzt werden¹⁵¹. Mirosława Klamut definiert die Wettbewerbsregion als eine solche, die neue strukturelle Verbindungen unter Nutzung menschlicher und sachlicher Ressourcen ermöglicht, die Vorteile in Gestalt handelsfähiger Produkte erbringen¹⁵².

Ähnlich fasst Tadeusz Markowski den Begriff der Wettbewerbsregion: sie sei „eine solche Region, in der das Niveau menschlichen Wissens in seiner Eigenschaft als Fähigkeit, Bedürfnisse zu antizipieren und bestehende sachliche Ressourcen neu zu kombinieren oder neue in Benutzung zu nehmen, erlaubt, einen strukturellen Vorteil zu erreichen und die Produkte dieses Vorteils als Region zu Geld zu machen“¹⁵³.

¹⁵⁰ K. Szczepańska-Woszczyzna, *Rola edukacji w rozwoju regionu*, w: *Polityka gospodarcza gminy (rozwój Zagłębia Dąbrowskiego wczoraj i dziś)* [Wirtschaftspolitik auf kommunaler Ebene am Beispiel des Kohlebeckens von Dąbrowa einst und jetzt], „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu“ [„Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Bankwesen Poznań“] 2001, Nr. 2 (10), S. 149; R. Chmielewski, M. Trojanek, *Czynniki określające konkurencyjność układów przestrzennych (regionów i miast)* [Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit räumlicher Systeme (Regionen und Städte)], in: *Podstawy gospodarczej polityki miast. Studium Poznania* [Grundlagen der städtischen Wirtschaftspolitik am Beispiel von Poznań], Teil 2, Hg. R. Chmielewski, M. Trojanek, „Bulletin KPZK PAN“, Warszawa 1999.

¹⁵¹ W. Ciechomski, *Czynniki determinujące konkurencyjność regionu* [Bestimmungsfaktoren der Konkurrenzfähigkeit von Regionen], in: *Partnerstwo regionalne* [Regionale Partnerschaft], Hg. J. Karwowski, Szczecin 2004, S. 155.

¹⁵² M. Klamut, *Konkurencyjność gospodarki regionalnej i lokalnej* [Wettbewerbsfähigkeit regionaler und lokaler Wirtschaften], in: *Gospodarka regionalna i lokalna* [Regionale und lokale Wirtschaft], Hg. Z. Strzelecki, Warszawa 2008, S. 50.

¹⁵³ Szerszej: T. Markowski, *Wspieranie wzrostu konkurencyjności w polityce rozwoju regionalnego* [Die Unterstützung der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Es ergibt sich daraus, dass die Region als Raum verstanden wird, auf den andere öffentliche und private Akteure einwirken, und als Initiator von Aktivitäten, der das Erforderliche unternimmt, um selbst an seiner Wettbewerbsfähigkeit zu arbeiten. Daher ist es auch berechtigt, die Region als räumlich definiertes sozioökonomisches System zu kennzeichnen, das gegenüber seiner näheren und fernerer Umgebung offen ist, was dafür sorgt, dass die Region Subjekt des Spiels der Konkurrenzkräfte ist¹⁵⁴.

Wettbewerbsfähigkeit ist die Folge regionaler Entwicklung, verstanden als sozioökonomische Entwicklung und als komplexer Veränderungsprozess untereinander verbundener sozioökonomischer Elemente. Regionale Entwicklung bewirkt auch die Herausbildung unterschiedlicher Typen von Regionen. Wer sie erreichen will, muss sich fragen, wie er das tun will – also welche Regionalpolitik er betreiben will. Vor dem Hintergrund dieses Verständnisses von Regionalpolitik ist die Unterscheidung von Typen von Regionen eingeführt worden¹⁵⁵.

Wenn man mit Z. R. Lawrence regionale Wettbewerbsfähigkeit als Fähigkeit versteht, bessere Ergebnisse beim Wirtschaftswachstum und beim sozialen Wohlstand zu erzielen als an anderen Standorten, dann kann man die Schlussfolgerung ziehen, dass die Wettbewerbsfähigkeit einer Region bedeutet, dass sie Vorteile bei den Bestandteilen erzielt hat, aus denen heraus lokale und regionale Entwicklung definiert werden¹⁵⁶. Als solche Elemente gelten allgemein:

- Wirtschaftspotential;
- Wirtschaftsstruktur;

im Rahmen der Politik zur regionalen Entwicklung], in: *Strategiczne wyzwania dla polityki rozwoju regionalnego Polski* [Strategische Herausforderungen für die regionale Entwicklungspolitik in Polen], Hg. R. Broszkiewicz, Warszawa 1996.

¹⁵⁴ W. Kosiedowski, *Zarządzanie rozwojem regionalnym...*, S. 223.

¹⁵⁵ G. Gorzelak, B. Jałowicki, *Hipoteza polaryzacji – strategia rozwoju a polityka regionalna Polski* [Die Polarisierungshypothese – eine Entwicklungsstrategie und die Regionalpolitik in Polen], in: *Koncepcja polityki przestrzennego zagospodarowania kraju. Polska 2000 Plus. Hipoteza* [Die Konzeption der Raumordnungspolitik in Polen. Polen 2000 Plus. Eine Hypothese], Hg. T. Parteka, J. Kołodziejcki, Bd. 2, Warszawa 1995, S. 21–22.

¹⁵⁶ Vgl. R. Z. Lawrence, *Perspectives on Technology and Industrial Competitiveness*, Washington 1986.

- natürliche Umwelt;
- infrastrukturelle Erschließung;
- Raumordnung;
- Lebensstandard der Bewohner;
- Flächennutzung¹⁵⁷.

Hinzuzufügen ist, dass alle Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit auch Faktoren regionaler Entwicklung sind, auch wenn nicht jeder von ihnen ein unmittelbar die Wettbewerbsfähigkeit bestimmender Faktor ist¹⁵⁸. Es stellt sich also die Frage, welche dieser Faktoren von strategischer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit einer Region sind. Ist es erforderlich, Vorteile bei allen vorstehend aufgelisteten Elementen zu erringen, oder reicht es, wenn dies bei den als strategisch identifizierten Faktoren der Fall ist? Die Analyse einer gegebenen Region auf ihre strategischen Ressourcen und Stärken erlaubt, jene Fähigkeiten, Potentiale und Möglichkeiten herauszuarbeiten, die einen dauerhaften Wettbewerbsvorteil auf dem Markt angebotener Produkte und Dienstleistungen sichern können. Allgemein kann man die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit einer Region in mehrere Gruppen einteilen: rechtliche, wirtschaftliche, soziale, technisch-technologische, geographische, infrastrukturelle und solche, die eine gute Aufnahmefähigkeit lokaler und regionaler Märkte begünstigen. Die genannten Komponenten können innerhalb des Rahmens, in den die nachstehend vorgeschlagenen Bedingungsfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen sich einfügen, auch kombiniert auftreten. M. E. Porter hat auf vier Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen hingewiesen:

- menschlicher Faktor (Ausbildung und Wissen), Kapital- und Standortfaktor;
- aggregierte Nachfrage als Resultate der Nachfrage, die von in der Region tätigen Unternehmen und Haushalten generiert wird;
- Auftreten verwandter Branchen, die sich gegenseitig unterstützen und über Kooperationsmöglichkeiten entscheiden;

¹⁵⁷ T. Kudłacz, *Programowanie rozwoju regionalnego* [Die Programmierung regionaler Entwicklung], Warszawa 1999, S. 15; vgl. J. T. Hryniewicz, *Endo- i egzogenne czynniki rozwoju gospodarczego gmin i regionów* [Endo- und exogene Faktoren der wirtschaftlichen Entwicklung von Kommunen und Regionen], „Studia Regionalne i Lokalne“ 2000, Nr. 2 (2), S. 53–76.

¹⁵⁸ W. Kosiedowski, *Zarządzanie rozwojem regionalnym...*, S. 236.

- Strategien, Strukturen und Wettstreit von Unternehmen auf dem lokalen Markt.

B. Winiarski nennt folgende Faktoren, die den Grad der Wettbewerbsfähigkeit einer Region beeinflussen:

- guter Ausbaustand und Zustand von technischer, wirtschaftlicher und sozialer Infrastruktur;
- Vorhandensein von Hochschulen und Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen;
- entwickeltes Geschäftsumfeld (Vorhandensein von u.a. Banken und Beratungsfirmen);
- guter Zustand der Umwelt, landschaftliche Vorzüge, Möglichkeiten zur Freizeitgestaltung;
- Vorhandensein von Arbeitskräften mit gutem Ansehen in traditionellen Berufen und mit allgemeinem technischem Verständnis;
- Grundstücksreserven zur Ansiedlung neuer Investitionen zu vertretbaren Miet-, Pacht- und Kaufpreisen;
- allseitig entwickelte Wirtschaftsstruktur in der Region, Vorhandensein von Unternehmen, die im insbesondere internationalen Wettbewerb bereits erfolgreich sind und so als „Leuchttürme“ für das Ansehen der Region wirken¹⁵⁹.

Die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit können in zwei Kategorien aufgeteilt werden: jene, die unabdingbar sind, um die Wettbewerbsfähigkeit zu bewahren, und solche, die zusätzliche und einzigartige Eigenschaften zum Vorschein bringen, die schwierig zu kopieren sind und für Investoren von Bedeutung sind¹⁶⁰. T. Markiewicz nennt unter den Faktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen hervorbringen, insbesondere folgende:

- Angebot qualifizierter Arbeitskräfte;

¹⁵⁹ Vgl. B. Winiarski, *Konkurencyjność regionów – polityka regionalna – uwarunkowania makroekonomiczne* [Makroökonomische und regionalpolitische Rahmenbedingungen der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen], in: *Problemy transformacji struktur regionalnych i konkurencyjność regionów w procesie integracji europejskiej* [Probleme der Transformation regionaler Strukturen und regionale Wettbewerbsfähigkeit im Prozess der europäischen Integration], Hg. A. Klasik, Z. Ziolo, Rzeszów 2002.

¹⁶⁰ T. Markowski, D. Stawasz, *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów* [Wirtschaftliche und ökologische Aspekte des Entwicklungsmanagements von Städten und Regionen], Łódź 2001, S. 61.

- Ausbildungsmöglichkeiten in der Region;
- Bedarf an hochqualifizierter Arbeitskraft;
- Vorhandensein qualifizierter und zur Fort- und Weiterbildung bereiter Arbeitskräfte;
- Bestehen von Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen;
- Qualität der Institutionen des Bildungswesens.

Jacek Szlachta ist der Auffassung, die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen ergebe sich vor allem aus den sozialen Ressourcen der Region, die die Qualität des Humankapitals bestimmen. Als wichtigste Trümpfe einer regionalen Wirtschaft nennt er:

- Forschungs- und Entwicklungspotential;
- Qualität des Humankapitals;
- Innovationspotential;
- organisatorisches Potential.

W. Kosiedowski weist auf die folgenden Entwicklungsfaktoren hin:

- Differenzierung der Wirtschaftsstruktur;
- Verkehrsanbindung;
- Grad an Innovativität und Unternehmergeist;
- technisch-wirtschaftliche und soziale Infrastruktur;
- Bildungsniveau und allgemeines intellektuelles Potential der Gesellschaft;
- Qualität der natürlichen Umwelt;
- Vorhandensein von Ballungsräumen oder Großstädten;
- Forschungs- und Entwicklungsinfrastruktur;
- Qualität des Entwicklungsmanagements der Region;
- Fähigkeit, Beihilfen sinnvoll zu nutzen;
- Grad der Selbstorganisation der Gesellschaft, Aktivitätsniveau von Nichtregierungsorganisationen;
- Reserven an Gelände, das für Investitionen geeignet ist¹⁶¹.

Nach M. Strahl entscheiden über die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen Forschungs- und Entwicklungspotential, Humankapital, Innovations- und Organisationspotential sowie die Effizienz der kleinen und mittelständischen Betriebe¹⁶². Grundlage der Entwicklung

¹⁶¹ W. Kosiedowski, *Zarządzanie rozwojem regionalnym...*, S. 236.

¹⁶² M. Strahl, *Konkurencyjność regionów w przestrzennych strategiach rozwojowych* [Die Rolle der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen in den entwicklungs-

einzelner Regionen sollte also die Spezialisierung auf bestimmte Wirtschaftszweige sein. Die Entwicklung der einzelnen Branchen muss auf der Grundlage entsprechender Nachfrage und dem Vorhandensein einer Infrastruktur beruhen, die es erlaubt, in diesem Bereich unternehmerisch tätig zu werden. Die Spezialisierung kann bis zu einem ausgeprägten wirtschaftlichen Profil einer Region (z.B. Industrieproduktion), der Herstellung bestimmter Produkte oder einer für den betreffenden Raum spezifischen Produktionstätigkeit gehen¹⁶³. Struktureller Wandel in der Wirtschaft verläuft gleichzeitig mit sozialen Veränderungen. Ziel beider muss sein, Wirtschaftswachstum und eine Erhöhung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Region zu erreichen. Es lohnt eine Überlegung, was diese Ziele bestimmt. In den letzten zwei Jahrhunderten haben Ökonomen behauptet, dass Wirtschaft gestützt auf drei Produktionsfaktoren funktioniert: Arbeit, Kapital und Erde (Naturreichtümer allgemein). Im 21. Jahrhundert muss die Hauptgrundlage eine auf Wissen gegründete Wirtschaft sein.

Um die Bedeutung von Wissen als viertem Produktionsfaktor deutlich zu machen, wird nachfolgend der Begriff des wissensbasierten Wettbewerbsvorteils und sein Einfluss auf die Verwirklichung des Ziels erörtert, Regionen wettbewerbsfähig zu machen. Das Wesen des wissensbasierten Wettbewerbsvorteils gibt am besten die Aussage wieder, dass der Umfang der Entwicklung und der mit ihr verbundenen Veränderungen durch Innovationen stimuliert wird. Diese wiederum hängen vom Grad der Flexibilität der nutzbaren Ressourcen ab. Mit anderen Worten: ein wissensbasierter Wettbewerbsvorteil ergibt sich daraus, ob die verfügbaren Ressourcen nach der Produktion eines Endprodukts oder einer Dienstleistung erneut genutzt werden können. Wissen entscheidet also darüber, wie effizient mit Ressourcen umge-

bezogenen Raumplanungsstrategien], in: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce* [Lokale Wirtschaft in Theorie und Praxis], Hg. E. Sobczak, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu“ [„Wissenschaftliche Arbeiten der Wirtschaftsakademie Wrocław“] 2002, Nr. 939, S. 101; A. Sekuła, *Budowa przewagi konkurencyjnej regionu...*, [Der Aufbau eines Konkurrenzvorteils einer Region am Beispiel...], S. 92.

¹⁶³ A. Kasztelan, *Środowiskowa kompetencyjność regionów...* [Ökologische Kompetenzen von Regionen...], S. 79.

gangen wird, wie die Gefahr ihrer Verschwendung vermieden wird und die Herstellungskosten minimiert werden. Man kann hieraus mit I. Nanoka die Aussage ableiten, dass Wissen das sicherste Mittel ist, Wettbewerbsfähigkeit, also einen Vorteil gegenüber anderen auf dem Markt auftretenden Akteure, zu schaffen¹⁶⁴.

Hauptziel von Regionen sollte also der Aufbau entsprechender Wissensressourcen sein, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können. Wenn eine Datenbank Wissen über das externe wie auch das interne Umfeld enthält, das Fähigkeiten zur Identifikation von Potentialen umfasst, dann wird die Region in der Lage sein, auf dem Markt standzuhalten, und das so gewonnene Wissen wird zur wichtigsten Ressource ihrer Strategie.

Wesentlich ist auch das institutionelle Umfeld, das den Prozess der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Schaffung von Erleichterungen der unternehmerischen Tätigkeit unterstützt. In aller Regel gehören zu den unterstützenden Organisationen sog. wirtschaftsnahe Institutionen wie Industrie- und Handelskammern, Agenturen für regionale Entwicklung, Förderzentren für Startup-Unternehmen, wissenschaftliche, beratende, finanzielle und Weiterbildungsinstitute. Wettbewerbsvorteile sind im Falle von Regionen damit verbunden, dass ihre starken Seiten hervorgehoben werden, indem die im Umfeld steckenden Chancen genutzt, Schwächen und Gefahren dagegen minimiert oder beseitigt werden¹⁶⁵.

Hinzuzufügen ist, dass in Polen auf dem Gebiet der Schaffung einer guten Konjunktur für unternehmerische Tätigkeit die Regionen viele Aufgaben erfüllen, für die in Deutschland die Industrie- und Handelskammern zuständig sind.

Wenn man die vorstehenden Überlegungen zusammenfasst, lohnt es sich, den Folgen der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen einige Gedanken zu widmen, also den unmittelbaren Vorteilen und eventuellen Hindernissen, die bei der Realisierung von Regionalpolitik zu beachten sind.

Zu den Folgen der Wettbewerbsfähigkeit einer Region zählen:

- Generierung eines hohen Beschäftigungsgrades;

¹⁶⁴ I. Nanoka, *Dynamic Theory of Knowledge Creation*, „Organization Science“ 2000, Bd. 5, 1. Auflage, S. 96–97.

¹⁶⁵ M. Strahl, *Konkurencyjność regionów w przestrzennych...*, S. 105.

- Steigerung der Produktivität von Dienstleistungen;
- Verbesserung von Lebensstandard und Lebensbedingungen der Gemeinschaft der Region;
- Erzielung von Erfolgen im wirtschaftlichen Wettstreit;
- Anpassung an sich veränderte Bedingungen im Umfeld;
- Nutzung von Innovationen und Schaffung neuer;
- Aufbau und Nutzung von strategischen Ressourcen¹⁶⁶.

Zu den Hindernissen für die Entwicklung von Wettbewerbsfähigkeit dagegen gehören:

- niedriges Bruttoinlandsprodukt pro Kopf (gemessen in Kaufkraftparitäten);
- ungünstige Beschäftigungsstruktur;
- niedriger Innovationsgrad;
- geringe Attraktivität für Investitionen¹⁶⁷.

Will man die Überlegungen zu den Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen zusammenfassen, muss betont werden, dass diese Faktoren sich nicht gleichmäßig schnell entwickeln. Dies ergibt sich aus der Tatsache, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen durch verschiedene Faktoren determiniert wird; dies verweist darauf, dass die Schlüsselemente von herausgehobener Bedeutung sind. Andererseits bringt jedes Niveau wirtschaftlicher Entwicklung seine spezifischen Antriebskräfte für mehr Wachstum hervor¹⁶⁸. Zu betonen ist auch, dass viele Autoren die Rolle jeweils eines einzigen Faktors der Entwicklung von regionaler Wettbewerbsfähigkeit als dominierend herausheben¹⁶⁹.

Es ergibt sich hieraus, dass die über Wettbewerbsfähigkeit entscheidenden Faktoren so vielfältig sind, dass man sie als eine Gesamt-

¹⁶⁶ Z. Przygodzki, *Procesy terytorializacji przedsiębiorstw – w poszukiwaniu zasobów specyficznych w regionie łódzkim* [Prozesse der Territorialisierung von Unternehmen – auf der Suche nach spezifischen Ressourcen in der Region Łódź], in: *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region* [Die unternehmerische und konkurrenzfähige Region], Hg. A. Klasik, Warszawa 2005, S. 74.

¹⁶⁷ W. Czudec, *Konkurencyjność regionów i strategie regionalne...*, (Anm. 133), S. 40.

¹⁶⁸ A. Vilcinya, V. Boronenko, *The Competitiveness of Regions in the Economic Globalization*, „Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists“ 2008, Nr. 5, t. X, S. 172.

¹⁶⁹ A. Kasztelan, *Środowiskowa kompetencyjność regionów...*, (Anm. 163), S. 79.

heit betrachten kann, aus der man jeweils die für die Besonderheit einer bestimmten Region am besten geeigneten Elemente auswählen kann. Wesentlich ist, dass jede Region für sich selbst Faktoren definiert, über die sie nationale und internationale Wettbewerbsfähigkeit erreichen will. Solche Faktoren sollten auch in die offizielle Entwicklungsstrategie aufgenommen werden. Das ermöglicht ein effizienteres Management der regionalen Entwicklung, das sich auf eine wirksamere Nutzung der vorhandenen Ressourcen orientiert. Aus dem Vorstehenden lässt sich ableiten, dass die Art, wie Entwicklungspolitik betrieben wird, von der im jeweiligen Staat vorherrschenden wirtschaftspolitischen Doktrin abhängt.

Während in Deutschland in den 1970er Jahren ein keynesianistischer Ansatz dominierte, hat sich dies mit der Vereinigung des Landes geändert. Es wuchs die Zahl der öffentlichen und privaten Akteure, die an der Politik zur regionalen Entwicklung teilnahmen. Als Folge konzentrierte man sich auf sozialen Dialog, Solidarität und Mitverantwortung für die Schaffung neuer Arbeitsplätze und die Erhöhung der Lebensqualität. So wurde die soziale Marktwirtschaft in die Tat umgesetzt, und die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen wuchs aus der Perspektive der Bürger und ihrer Bedürfnisse. In Polen hingegen fiel im Jahre 2010 eine richtungsweisende Grundsatzentscheidung über die Herangehensweise an Wettbewerbsfähigkeit. Damals trat die Landesweite Strategie zur Regionalen Entwicklung in Kraft. Vor 2010 hatte man sich auf externe Ressourcen konzentriert. Das neue Strategieprogramm richtete die Bemühungen der Regionen zum Aufbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit nun auf das institutionelle Umfeld, um die endogenen Potentiale wirksamer zu nutzen. Die Regionen wurden damit aus passiven Beobachtern zu aktiven Akteuren, die unter den Faktoren der Konkurrenzfähigkeit nur diejenigen auswählen, die ihnen das Erreichen regionaler Entwicklung am besten ermöglichen sollten.

2.3. Modelle der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen

Das Phänomen der Wiedergeburt der Regionen trat Anfang der 1990er Jahre besonders in Erscheinung. Wie R. Scartezzini bemerkt, waren die Gründe für diesen Prozess vor allem psychologischer Natur

– die Krise des Nationalstaats, die einherging mit der Notwendigkeit, im neuen Europa seinen Platz zu finden. Die Region galt plötzlich als Ort, an dem die sozialen Beziehungen von Vertrauen gekennzeichnet seien, wo es gemeinsame Weisen der Verständigung und gemeinsame Werte gebe, und die Faktoren, die das Verhalten anderer bestimmten, wurden berechenbar. Das auf Umverteilung, Solidarität und dem Abbau sozialer Ungleichheiten durch staatliche Intervention beruhende Modell verlor gleichzeitig an Attraktivität. In Opposition zu ihm wurden vor allem in den USA Modelle entwickelt, die Individualismus, Konkurrenz und Marktmechanismen propagierten¹⁷⁰. Inzwischen hat sich das wieder geändert. Die Aktivität der Regionen ist ein Anzeichen für die Stabilisierung des politischen und wirtschaftlichen Systems und zeigt, wie die Grundsätze der Subsidiarität und der bürgerschaftlichen Solidarität praktisch realisiert werden.

Im Zusammenhang hiermit tritt der Begriff der Wettbewerbsfähigkeit in eine enge Verbindung zur Wirtschaftspolitik des jeweiligen Staates. Auf die Wechselbeziehungen auf diesem Gebiet hat im einzelnen A. L. Alarcon hingewiesen¹⁷¹. Sein Modell analysiert die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen in vier Stufen. Die erste Stufe behandelt die gesamtstaatliche Ebene und berücksichtigt die Wirkung ökonomischer und politischer Doktrinen, die die Entwicklungsrichtung des Landes bestimmen, sowie die Wirtschaftspolitik, die bestimmten konkreten Projekten auf regionaler und lokaler Ebene Vorrang gibt. Die zweite Ebene ist die regionale; sie knüpft an die Charakteristiken des regionalen Milieus an, die Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit haben. Besondere Aufmerksamkeit gilt denjenigen Elementen, die in ihrer Gesamtheit die endogenen Prozesse und ihre Dynamik bilden, z.B. die innere Nachfrage und ihre Charakteristik, das demographische Potential, das Bildungsniveau der Bevölkerung und die technologische Basis der Wirtschaft als Grundlage

¹⁷⁰ R. Scartezzini, *Państwa, narody, regiony i tożsamość europejska w poszerzonej Unii* [Länder, Nationen, Regionen und europäische Identität in der erweiterten Union], in: *Polska w Europie regionów* [Polen in Europa Regionen], Hg. A. Mania, B. Płonka, Kraków 2000, S. 18.

¹⁷¹ A. L. Alarcon, *Regional Competitiveness: the need for coordination between public and private action*, in: *Emerging Markets. Social, Political and Economic Challenges*, Hg. S. Rudolf, Łódź 2004, S. 71–75.

produktiver Aktivität. Die dritte Ebene befasst sich mit der sektoralen Struktur der Volkswirtschaft und ihren Veränderungen sowie dem Verhalten unter konkreten Umständen. Die letzte Ebene betrifft das unternehmerische Denken. Hier werden die Standards analysiert, die das Verhalten der wirtschaftlichen Einheiten beeinflussen, sowie die Herausbildung und Umsetzung der Entwicklungsstrategie des jeweiligen Unternehmens.

Dies bedeutet, dass die ideologischen Werte und Grundsätze und das sich aus ihnen ergebende normative Herangehen an die Entwicklungsprozesse im regionalen Maßstab darüber entscheiden, welche rechtlich-wirtschaftlichen Instrumente der Staat einsetzt, um regionale und lokale Entwicklung anzustoßen und so deren Stellung im Wettbewerb zu unterstützen. In Polen spiegelt sich dies im Fall der Regionen in den Bestimmungen der Landesweiten Strategie Regionaler Entwicklung (LSRE) für die Jahre 2010–2020 wider.

Diese Strategie brachte einige Änderungen bei der Planungsweise und der Durchführung der Regionalpolitik in Polen, und in Abhängigkeit davon auch auf verschiedenen Politikfeldern, die den größten Einfluss auf das Erreichen der mit Blick auf die Territorien formulierten Ziele ausüben. Viele Vorschläge betreffen das Management von Politikaktivitäten, die auf bestimmte Territorien abzielen, und gelten für Themen wie Zusammenarbeit, Koordination, Effizienz, Monitoring und Evaluation. Die LSRE gibt auch den Regionen größere Verantwortung dafür, die nationalen Entwicklungsziele zu erreichen, und sie schlägt im Zusammenhang hiermit Änderungen an der Rolle der Selbstverwaltungen der Wojewodschaften in diesem Prozess sowie eine Modifikation der Beteiligungsweise anderer öffentlicher Akteure an dieser Entwicklungspolitik vor. Die LSRE geht von einem breiteren Begriff von Regionalpolitik aus als ihre Vorgängerdokumente – als öffentliche Intervention zur Realisierung der nationalen Entwicklungsziele durch territorial abgegrenzte Aktivitäten, deren wichtigster Planungs- und Umsetzungshorizont das regionale System bleibt. Im einzelnen wird unter anderem vorgeschlagen:

- von der bisherigen Perspektive der Regionalpolitik auf die regional bemessenen räumlichen Differenzierungen abzugehen zugunsten der Nutzung endogener Potentiale der Territorien im Interesse

der nationalen Entwicklungsziele – der Schaffung von Wachstum, Beschäftigung und Kohäsion;

- ein Abgehen von der Aufteilung auf inter- und intraregionale Politik zugunsten einer einheitlichen und gemeinsamen (d.h. an gemeinsamen Zielen orientierten) Politik, die allen öffentlichen Akteuren hinsichtlich des betreffenden Territoriums bestimmte Ziele setzt, die jeder Akteur im Rahmen seiner Kompetenzen realisiert;
- die Anregung von Wettbewerbsatmosphäre auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene und die Unterstützung der Verbreitung von Entwicklungsprozessen aus den sich am schnellsten entwickelnden Regionen auf den Rest des Landes;
- mehr Effizienz des Handelns der Regionalpolitik durch Konzentration ihrer Interventionen auf ausgewählte thematische und räumliche Gebiete (auf den Räumen strategischer Intervention);
- die Einführung eines Gesamtsystems der Integration und Koordination öffentlicher Politiken von wesentlichem territorialem Einfluss auf die Ziele der Regionalpolitik mit Bezug auf die einzelnen Räume;
- die Einführung neuer Instrumente der Partnerschaft und Koordination von Aktivitäten mit regionaler Zielsetzung – des sogenannten Territorialkontrakts;
- die Rationalisierung des Systems von Management und Finanzierung der Regionalpolitik durch die Bestimmung der effizientesten Ebene, um öffentliche Dienstleistungen zu erbringen;
- die Erhöhung der Effizienz der Regionalpolitik u.a. durch breite Anwendung des Prinzips der Bedingtheit sowie von Konkurrenzmechanismen beim Zugang zu öffentlichen Mitteln. Diese sollen künftig als Belohnung für das Erreichen bestimmter sachlicher Indizes vergeben werden;
- die Neuaufstellung des Systems zur Finanzierung der Regionalpolitik, indem diese sich auf einen mehrjährigen Finanzplan und territoriale Kontrakte stützt¹⁷².

Zusammenfassend muss allerdings hinzugefügt werden, dass nicht alle Regionen in der Lage sind, der Konkurrenz standzuhal-

¹⁷² https://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_regionalna/ksrr_2010_2020/stromy/default.aspx, <http://www.nsrr.gov.pl/Nr./rdonlyres/DA09CB61-6BC8-49B1-862F-D03E1D57EE75/0/zalozeniansrr.pdf>.

ten und Wettbewerbsstrategien wirksam umzusetzen. Dies gilt vor allem für schwache Regionen mit geringer Wettbewerbskraft, die im Verhältnis zu den starken und als Lokomotiven der Entwicklung funktionierenden Regionen stark zurückgeblieben sind¹⁷³. In solchen Situationen sollen Entwicklungsstrategien zur Anwendung kommen, die die Finanzierung aus nationalen und europäischen Fonds voraussetzen¹⁷⁴.

Es wurde bereits erwähnt, dass zur Konkurrenzfähigkeit einer Region ihr Umfeld entscheidend beiträgt. Im Umfeld einer Region treten unter dem Aspekt der Konkurrenzfähigkeit um Investitionen und Geschäftstätigkeit auf:

- an der Region interessierte Unternehmen und Investoren, die Standorte für ihr Geschäft suchen oder Entwicklungsprojekte umsetzen wollen;
- miteinander konkurrierende Regionen;
- Vereine und Verbände, Stiftungen, Organisationen der Sozialpartner und Institutionen der beruflichen Selbstverwaltung.

Es gibt dabei verschiedene Arten von Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Man kann unterscheiden zwischen geschäftlicher und investiver Wettbewerbsfähigkeit einer Region, der Wettbewerbsfähigkeit ihrer ökonomischen Basis, der Wettbewerbsfähigkeit von Branchen und Produkten der Region sowie der internationalen Wettbewerbsfähigkeit. Diese Unterscheidung entspricht den wichtigsten Elementen, die über die Position einer Region im Vergleich mit anderen Regionen entscheiden. Daraus ergibt sich, dass man die Wettbewerbsfähigkeit einer Region sowohl national, als auch international analysieren kann. Im ersten Fall stützt sich Wettbewerbsfähigkeit auf das Angebot für Investoren, die technische Infrastruktur und die Spezialisierung bestimmter Branchen oder Sektoren. Im zweiten dagegen auf die Konkurrenz mit ausländischen Unternehmen und den Export von Produkten, die in der jeweiligen Region hergestellt werden. Zu bemerken ist, dass diese Aufteilung nicht zu strikt verstanden werden sollte. Beide Modelle können nebeneinander existieren und sich gegenseitig beeinflussen.

¹⁷³ A. Klasik, *Strategia konkurencyjności regionów...*, op. cit., S. 31.

¹⁷⁴ W. Czudec, *Konkurencyjność regionu i strategię regionalne...*, S. 37.

Modelle der Wettbewerbsfähigkeit nach Arten der Wettbewerbsfähigkeit

Arten der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen	Kunden der Region	Konkurrenten der Region
Geschäftliche und investive Wettbewerbsfähigkeit	Unternehmer, Investoren	Gruppen von Regionen von ähnlichem ökonomischem Profil und vergleichbarer Entwicklungsperspektive
Wettbewerbsfähigkeit der ökonomischen Basis der Region	Basisbranchen als Hauptnutzer der Infrastruktur der Region	Gruppen von Regionen von vergleichbarem Niveau (hoch, mittel, niedrig) von Wohlstand und Aktivität
Wettbewerbsfähigkeit von Sektoren und Produkten einer Region	Gegenwärtige und potentielle Nutzer der Region: Menschen, Bewohner	Gruppen von Regionen mit ähnlichem Produkten- und Dienstleistungsangebot
Internationale Wettbewerbsfähigkeit	Adressaten und Abnehmer des Angebots der Region im Ausland	Gruppen von Regionen mit ähnlichem Exportangebot an Produkten und Dienstleistungen

Quelle: A. Klasik, *Strategie rozwoju konkurencyjności regionów...*, op. cit.

Hieraus ergibt sich, dass man Regionen in getrennte oder einheitliche Räume aufteilen kann, die vom Gesichtspunkt der angebotenen zielgerichteten öffentlichen Dienstleistungen, des Angebots für Investoren in Form von Immobilien; es handelt sich dabei um ländliche Räume mit ähnlicher Spezialisierung, Industriegebiete, Rohstoffgewinnungszonen, Regionen mit Hochtechnologieproduktion, touristische Regionen mit vergleichbarem Angebot oder Innovations- bzw. Lernregionen¹⁷⁵.

Die Erstellung von Modellen der Wettbewerbsfähigkeit auf Grundlage ihrer Arten hat es ermöglicht, Kunden und Konkurrenten zu identifizieren. Als Kunden werden die Akteure bezeichnet, die das Potential einer Region nutzen. Andererseits stellen sie eine Gruppe von Menschen dar, die mit der Region zusammenarbeiten, die vom Standpunkt der Befriedigung ihrer Bedürfnisse an der Verbesserung der erbrachten Dienstleistungen interessiert sind. Sie fungieren als Initiatorinnen innerer Veränderungen in der betreffenden Region. Für die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region haben sie das-

¹⁷⁵ Ebda., S. 38.

selbe Gewicht wie deren Konkurrenten, die für diejenigen Räume, die mit ihnen in Konkurrenz treten wollen, die Richtung der Veränderungen festlegen. Weder in Polen noch in Deutschland ist es möglich, ein einziges Modell der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen zu wählen. Die Entwicklungsrichtungen sind komplex; dies legt die Feststellung nahe, dass es von der Zielgruppe abhängt, die eine Region mit ihrem Angebot erreichen will, welches Modell der Wettbewerbsfähigkeit sie anwendet. Nicht ausgeschlossen ist dabei auch die Nutzung mehrerer oder sogar sämtlicher Modelle, denn diese ergänzen sich gegenseitig und schließen sich nicht aus.

2.4. Kriterien der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen

Resultat von Regionalpolitik ist regionale Entwicklung, verstanden als Gesamtheit der in der Region eintretenden Veränderungen. Man kann sie in Abhängigkeit der gewählten Kriterien und einer auf ihrer Grundlage erstellten Rangfolge der Ziele beurteilen. Es gibt daher, wie es W. Kosiedowski formuliert hat, positive (progressive) und negative (degressive) Entwicklung. Folge regionaler Entwicklung ist die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen.

Wie schon betont, ist regionale Entwicklung durch Ungleichmäßigkeiten gekennzeichnet. Sie tritt nicht in allen Regionen mit gleicher Intensität ein, auch nicht in allen Teilen derselben Region. Die Mechanismen der Entwicklung sind abgeleitet von der inneren Struktur der Region und den Abhängigkeitsverhältnissen zwischen deren einzelnen Bestandteilen. Besonders sichtbar wird das in den vorstehend erwähnten Schlüsselregionen, in denen der gesamte sozioökonomische Raum der Region sich um ein dominierendes Zentrum herum organisiert¹⁷⁶.

Die Feststellung von Kriterien für Wettbewerbsfähigkeit beruht darauf, die wirklichen Richtungen der sozioökonomischen Veränderungen auf dem Territorium einer real existierenden Region zu benen-

¹⁷⁶ W. A. Gorzym-Wilkowski, *Ośrodek regionalny w rozwoju regionu – czy na pewno biegun wzrostu? (na przykładzie województwa lubelskiego)* [Regionale Zentren und regionale Entwicklung – ist das wirklich ein Wachstumspol?], „Samorząd Terytorialny“ 2012, Nr. 7–8, S. 65.

nen. Diese Kriterien verweisen auf das, was entscheidender Gegenstand der Konkurrenz der Regionen ist, und in welche Richtung sie selbst tätig werden. Um Wettbewerbsfähigkeit zu messen, kann man nach K. Właźlak folgende Kriterien heranziehen:

- Bruttosozialprodukt pro Kopf;
- Humankapital, verstanden als menschliche Kräfte von hohem allgemeinem Bildungsgrad;
- Innovationen;
- der wichtigste Faktor, der über den Grad der Wettbewerbsfähigkeit einer Region entscheidet;
- das Niveau der Verkehrsinfrastruktur, d.h. Zahl und Qualität von Straßen, Autobahnen, Eisenbahnen, Flughäfen, Luftkorridoren und Wasserstraßen¹⁷⁷.

1998 ist für die Bedürfnisse der EU-Kommission eine Studie entstanden, die die Aufgabe hatte, die wesentlichsten Faktoren von Wettbewerbsfähigkeit von Regionen zu identifizieren und für jeden von ihnen eine angemessene Messgröße zu konstruieren. Die Studie verwies auf vier Faktoren:

- moderne Wirtschaftsstruktur, gekennzeichnet durch eine sektorale Beschäftigungsstruktur im Querschnitt von Landwirtschaft – industrielle Produktion – Bauwirtschaft – marktorientierte Dienstleistungen – nicht marktorientierte Dienstleistungen (gemessen an der Zahl der Beschäftigten in den einzelnen Sektoren);
- Innovativität, gemessen an der Zahl der Patentanmeldungen;
- Zugang zu Absatzmärkten, bestimmt durch den Grad der Bequemlichkeit des Transports von in der Region hergestellten Gütern und Dienstleistungen auf die Märkte; dies ist zum großen Teil eine Funktion der Qualität der Verkehrsinfrastruktur;
- Qualifikationen der Arbeitskräfte, gemessen am Anteil der Menschen mit verschiedenen Qualifikationsniveaus in der Alterskohorte zwischen 25 und 59 Jahren.

Wenn man die Messgrößen von Wettbewerbsfähigkeit analysiert, muss man sie in erster Linie auf Innovativität und Humankapital beziehen, die zu den Faktoren für Wettbewerbsfähigkeit von Regionen

¹⁷⁷ K. Właźlak, *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej...*, S. 45–46.

gehören. Die hier angewandten Messgrößen beziehen sich auf Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten und stützen sich überwiegend auf ein lineares Innovationsmodell, das hervorhebt, dass Ausgaben für Forschung und Entwicklung direkt zur Entwicklung von Innovationen führen; dies muss aber in der Wirklichkeit nicht so sein. Neben dem Index der Bruttoaufwendungen für Forschung und Entwicklung werden auch die Forschungs- und Entwicklungsergebnisse der Unternehmen herangezogen.

Wie bereits früher gesagt, wird bei der Untersuchung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen dem institutionellen Umfeld eine besondere Rolle zugeschrieben. Gemeint sind damit die Spielregeln in einer bestimmten Gesellschaft oder die vom Menschen geschaffenen Rahmenbedingungen, die die Interaktion zwischen den Menschen gestalten. Diese Struktur bezeichnet sowohl Institutionen, als auch die Rahmen, die sie schaffen und innerhalb derer sie tätig sind¹⁷⁸.

Auch wenn Innovativität und Humankapital eine erstrangige Rolle spielen, gilt dennoch als Grundvoraussetzung jeder Entwicklung weiterhin das Vorhandensein von Basisinfrastrukturen in Form von Transportwegen (Straßen, Eisenbahnen) und Energieleitungen, Fernmeldeverbindungen, Wasserversorgung und Kläranlagen, der Beseitigung häuslicher und industrieller Abfälle¹⁷⁹.

Aufmerksamkeit verdient in diesem Zusammenhang auch der Einfluss des Sektors der kleinen und mittelständischen Unternehmen auf die Entwicklung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region. Der Index der Dichte der kleinen und mittelständischen Unternehmen pro Einwohner im produktiven Alter wird oft als Messgröße für die wirtschaftliche Entwicklung herangezogen und kann indirekt als Hinweis auf den Zustand der regionalen Infrastruktur im weitesten Sinne gelten.

Wettbewerbsfähigkeit von Regionen hat zwei grundlegende Dimensionen: unmittelbare Konkurrenz als Wettstreit zu Subjekten erhobener territorialer Einheiten, die um verschiedene Vorteile im

¹⁷⁸ R. Dziuba, *Rola polityki regionalnej w budowie...*, S. 43.

¹⁷⁹ P. Góralski, M. Lazarek, *Czynniki kształtujące konkurencyjność regionów [Faktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen gestalten]*, „Zeszyty Naukowe Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Polityki Europejskie, Finanse, Marketing“ [„Wissenschaftliche Hefte der Hochschule für Wirtschaft des Ländlichen Raums, Europapolitik, Finanzen und Marketing“] 2009, Nr. 1 (50), S. 309.

Wettbewerb stehen, und indirekte Konkurrenz, definiert als Bereitstellung oder Schaffung von Bedingungen des regionalen Umfelds für die dort tätigen Akteure als Voraussetzung für das Erringen von Vorteilen auch außerhalb ihres direkten Einflussbereiches. Als Inhalt der direkten Konkurrenz wird der Wettstreit der Regionen um eine hohe Lebensqualität, gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung verstanden¹⁸⁰.

Regionen konkurrieren durch die Schaffung von Umfeldern für die in ihnen tätigen Unternehmen. Diese Feststellung führt zu der Überzeugung, dass jedes Handeln von Selbstverwaltungen auf einer überörtlichen Ebene Gegenstand des Wettbewerbs der Regionen ist, aber auch selbst ein Faktor der Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Region.

Die Literatur über die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen steht unter dem Einfluss der Regionalpolitik der EU, die vorrangig anstrebt, die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen als Antriebskraft regionaler Entwicklung zu stärken. Die Region ist der Ort, wo sich in der Marktwirtschaft Wettbewerbsvorteile herausbilden. Allgemein gilt, dass Wettbewerbsfähigkeit einer Region ein Mittel oder Werkzeug ist, um ein gesamtgesellschaftliches Entwicklungsziel zu erreichen, nämlich das Wachstum der Einkommen und des Wohlstands in den Regionen¹⁸¹.

Wettbewerbsfähigkeit ist ein untrennbarer Bestandteil unseres sozialen und wirtschaftlichen Lebens. Ihr Wesen sind dynamische Veränderungen, die sich aus dem wirtschaftlichen und sozialen Leben ergeben¹⁸². Von großer Bedeutung für die Wettbewerbsfähigkeit von Region ist auch der Umfang der ablesbaren und öffentlich gemachten Bedürfnisse der Bewohner. Sie verwandeln sich in Nachfrage nach

¹⁸⁰ I. Rudawska, *Zdrowie mieszkańców jako wyznacznik konkurencyjności regionów* [Die Gesundheit der Bewohner als Indiz für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen], „Samorząd Terytorialny“ [„Territoriale Selbstverwaltung“] 2003, Nr. 9, S. 23.

¹⁸¹ A. Olak, *Konkurencyjność regionów w kontekście zagadnienia polityki zdrowotnej w Polsce – rozważania teoretyczne* [Die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen im Kontext der Frage der Gesundheitspolitik in Polen – theoretische Erwägungen], „Samorząd Terytorialny“ [„Territoriale Selbstverwaltung“] 2012, Nr. 7–8, S. 57.

¹⁸² E. Wysocka, *Teoretyczne podstawy konkurencyjności w planowaniu przestrzennym* [Theoretische Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit in der Raumplanung], Warszawa 2001, S. 13.

Investitionen und sind eine Grundannahme für potentielle Investoren. Eine wachsende Bedeutung von Wettbewerbsfähigkeit lässt sich vor allem an folgenden Entwicklungen und Phänomenen ablesen:

- der Globalisierung einer auf dem freien und von keinen politischen und Zollschränken gehinderten Fluss von Kapital, Gütern, Dienstleistungen, Wissen und auf Wissen beruhender Wirtschaft;
- dem Einnehmen einer wettbewerbsfähigen Position, die es ermöglicht, Datennetze zu entwickeln und ein immer effizienteres Verkehrssystem zur Bedienung individualisierter Bedürfnisse einzurichten;
- zunehmender Urbanisierung und Konzentration der Bevölkerung in Ballungsräumen, deren enormes Potential und die immer größere Differenzierung neue Bedürfnisse und Anforderungen hervorbringt;
- einem beschleunigten Tempo gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels unter dem Druck des immer effizienteren Einsatzes von Wissenschaft und Technik zur Erhöhung der Funktionalität der Produkte und der Produktivität der Arbeit sowie der Erhöhung der Lebensqualität der Bevölkerung¹⁸³.

In Polen sind ebenso wie in der Bundesrepublik Deutschland günstige Bedingungen zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in allen Lebensgebieten und Managementsystem geschaffen worden. Dies fand seinen Ausdruck darin, dass in Strategien, Plänen und Programmen von Dienststellen der territorialen Selbstverwaltung und Institutionen der wirtschaftlichen Selbstverwaltung Entwicklungsziele formuliert wurden. Ein besonderes Kriterium von Wettbewerbsfähigkeit wird die Attraktivität der Regionen für Investoren, die auf der Fähigkeit beruht, Innovationen in dem Sinne anzuregen, dass ständig neue Lösungen gesucht und gefunden, an konkrete Bedingungen angepasst, in die Praxis umgesetzt und anschließend verbreitet werden.

Nicht minder wichtig ist das raumbezogene Kriterium, das die sachlichen Eigenschaften einer Region umfasst. Hierzu gehören:

- natürliche Vorzüge infolge der geographischen Lage;
- für geschäftliche Tätigkeit günstige Oberflächengestalt des Geländes;

¹⁸³ Ebda., S. 18.

- örtliche Klimafaktoren;
- Vorkommen natürlicher Rohstoffe.

Zu den sachlichen Eigenschaften gehören auch alle wirtschaftlichen Akteure und Produktionsbetriebe, die gemeinsam das Produktions- und Dienstleistungspotential bilden, insgesamt die technische Ausstattung, über die eine Region verfügt. Hier ist auch von lokalen und regionalen Netzen die Rede wie etwa der Straßen- und sonstigen Verkehrsinfrastruktur, den Verteilungsnetzen für Strom, Telefon, Internet, Gas und Wasser, vorhandenen Anlagen zum Umweltschutz (Kanalisationen, Kläranlagen, Mülldeponien und -verbrennungsanlagen), von sozialer Infrastruktur (Schulen und Hochschulen, Kultureinrichtungen, Krankenhäuser usw., Einrichtungen der Sozialfürsorge, Sport- und Freizeitanlagen) Finanzinfrastruktur (Bankfilialen, Versicherungen, Bürgschafts- und Darlehensfonds, Leasingunternehmen)¹⁸⁴.

Ein weiteres Kriterium der Wettbewerbsfähigkeit ist der Grad, in dem die Region eine nachhaltige Entwicklung durchmacht. Das Streben nach nachhaltiger Entwicklung unterstellt den Versuch, Entscheidungen über Räume für Tourismus, Freizeitgestaltung und Sport zu treffen, um die infrastrukturellen Standards und die Qualität der angebotenen Dienstleistungen zu steigern. In solchen Aktivitäten erblicken Vertreter der Wissenschaft, Spezialisten und Entscheidungsträger auf dem Gebiet der Naturnutzung und des Naturschutzes auf lokaler und regionaler Ebene Faktoren, die zum Wirtschaftswachstum in der Region beitragen und deren Attraktivität in den Augen der Bewohner, potentieller Touristen und Investoren steigern. Es gibt zu diesem Thema eine Vielzahl von Hinweisen: Verbesserung der Umweltqualität durch Entwicklung der kommunalen Abwasser- und Abfallbeseitigungsinfrastruktur, Hochwasserschutz bis hin zum Schutz der Luftqualität und der Nutzung erneuerbarer Energiequellen. Wesentlich ist auch die Umsetzung von Projekten zum Erhalt der Artenvielfalt, natürlicher und landschaftlicher Anziehungspunkte sowie zum Überwachen des Zustands der Umwelt. Wichtig ist auch, vorrangig solche Vorhaben zu fördern, die gemäß den Zielen des Dokuments „Polens Energiepolitik bis 2030“¹⁸⁵ eine hohe Energieeffizienz aufweisen. Diesem Ziel sollen

¹⁸⁴ A. Olak, *Konkurencyjność regionów w kontekście...*, S. 58.

¹⁸⁵ <http://www.me.gov.pl/Energetyka/Polityka+energetyczna>, Zugriff am 21.03.2018.

auch Aktivitäten zur Verbesserung der Abfallwirtschaft dienen. Den Vorzug genießen Projekte zur Nutzung von Abfällen und Biogas zur Strom- und Wärmeenergiegewinnung – hier insbesondere mit Kraft-Wärme-Kopplung – und als Prozesswärme. Hingewiesen wird auch auf Aktivitäten zum Schutz der Luft, die die Emission von Gasen und Stäuben in die Atmosphäre begrenzen, und solche, die die Nutzung erneuerbarer Energiequellen erhöhen. Wesentlich ist schließlich das Anregen von Aktivitäten zur Bewahrung der Artenvielfalt sowie einzigartiger landschaftlicher und natürlicher Eigenschaften bestimmter Regionen¹⁸⁶.

Unter den wichtigsten Faktoren, die die Entwicklung eines Orts oder einer Region positiv beeinflussen können und ihnen einen bestimmten Grad an Attraktivität für Investitionen verleihen, darf das Humankapital auf keinen Fall vergessen werden. Es gibt für diese ökonomische Kategorie keine einhellig akzeptierte Definition. Der theoretische und rechtliche Pluralismus im definitorischen Umgang mit dem Begriff des Humankapitals ergibt sich aus den sich wandelnden Beziehungen zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Die Auffassungen zu diesem Thema hängen zweifellos von der sozialen und politischen Situation ab, die in einem bestimmten geschichtlichen Zeitraum herrschte.

Als Kriterium der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen bezeichnet Humankapital weniger die Bevölkerungszahl generell, als vielmehr die von den Bewohnern besessene Bildung, ihre Fertigkeiten und Lebenserfahrung¹⁸⁷. Wesentlich sind auch Charaktereigenschaften und Lebenshaltungen, insbesondere unternehmerisches Denken. Nicht ohne Bedeutung ist der Stand des gesellschaftlichen Bewusstseins und die Fähigkeit, miteinander zu kommunizieren. Eine wichtige Rolle spielen außer dem allem auch die Qualifikationen, auch als intellektuelles Kapital bezeichnet. Je höher die Qualifikation, desto einfacher ist es dem Einzelnen, sich an Veränderungen anzupassen, sich neues Wissen anzueignen und kreativ zu denken. Die Interaktionen zwischen gebildeten Personen erleichtern den Wissenserwerb. Diesem Umstand ist

¹⁸⁶ A. Olak, *Konkurencyjność regionów w kontekście...*, S. 58.

¹⁸⁷ T. H. Davenport, L. Prusak, *Working Knowledge-How Organizations Manage What They Know*, Boston 1997, S. 4; P. Bochniarz, K. Gugąła, *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie [Aufbau und Messung des Humankapitals im Unternehmen]*, Warszawa 2005, S. 12.

es zu verdanken, wenn eine Wirtschaft sich leicht an Veränderungen anpasst. Er ist auch der Hauptfaktor für wirtschaftliche Entwicklung. Somit ist das Humankapital einer der Bedingungsfaktoren für Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Entsprechend ausgebildete Fachkräfte, die Erzeugnisse ihrer geistigen Arbeit, die sogenannten Wissensressourcen, eingespielte Verfahrensweisen, Patente, Lizenzen und Software sind Garanten dafür, dass eine einmal errungene Wettbewerbsposition dauerhaft gehalten werden kann¹⁸⁸.

In diesem Kapitel haben wir die Kriterien für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen vorgestellt. In Polen und Deutschland herrschen vergleichbare Ansätze vor: sie unterstellen, dass Attraktivität für Investoren, nachhaltige Entwicklung und Humankapital letztlich über die Wettbewerbsfähigkeit eines bestimmten Raumes entscheiden. Ob sie in einer Wojewodschaft oder einem Bundesland auftritt, immer hat positive oder negative Entwicklung qualitative Veränderungen zur Folge. Progressive Entwicklung wird dann eintreten, wenn in einer Region ein hoher Anteil gebildeter Personen lebt. Unabhängig vom Grad der Investitionsfähigkeit der Region und dem Streben nach nachhaltiger Entwicklung wird sozialer, wirtschaftlicher und technologischer Fortschritt möglich sein, wenn Personen mit den entsprechenden Qualifikationen vorhanden sind. Fehlen sie dagegen, ist es schwierig bis unmöglich, die Attraktivität einer Region für Investoren zu erhöhen und die nachhaltige Entwicklung zum Erfolg zu führen. Eine degressive Entwicklung droht dagegen, wenn in einer Region das Humankapital fehlt, um solche Veränderungen vorzunehmen, die die Region auf den Pfad zum Wohlstand führen.

2.5. Ein neues Paradigma regionaler Entwicklung

Die polnische „Landesweite Strategie Regionaler Entwicklung 2010–2020“ (LSRE) vergleicht die Ziele, Werkzeuge, territorialen Abmessungen, territorialen Einheiten und Akteure im Rahmen des alten und eines neuen Paradigmas der Entwicklung von Regionalpolitik miteinander.

¹⁸⁸ A. Olak, *Konkurencyjność regionów w kontekście...*, S. 64.

Im alten Paradigma dominierte das branchen- und sektorenorientierte Handeln, das darauf beruhte, eine Vielzahl von Elementen der sozialen und wirtschaftlichen Struktur als Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit zu benennen; als Folge kam es dazu, dass sich verschiedene miteinander kaum koordinierte Aktivitäten überlagerten. Großes Gewicht wurde auf Ausgleichsmaßnahmen gelegt. Es wurden kurzfristig von oben Zuschüsse verteilt; das führte nur dazu, dass sich die Entwicklungsunterschiede noch vertieften und die öffentliche Förderung sich verzettelte. Der „Armutsalgorithmus“ (d.h. der Transfer von Hilfsgeldern nur an die relativ armen territorialen Einheiten) führte dazu, dass die innere und äußere Verschiedenheit der Regionen nicht berücksichtigt wurde. Da die territoriale Dimension unterschätzt wurde, war es auch unmöglich, Mittel zu nutzen, die für die Beschleunigung des Ausgleichs der Entwicklungsunterschiede zwischen Stadt und Land vorgesehen waren. Ein weiterer Fehler war, diese Entwicklungsunterschiede als im ganzen Land prinzipiell einheitlich zu unterstellen. Die wichtigsten Akteure, die regionale Entwicklungspolitik betrieben, waren damals die Zentralregierung und die Selbstverwaltungen der Wojewodschaften¹⁸⁹.

Vor dem Hintergrund einer Evaluation des alten Paradigmas wurde anschließend das neue Paradigma zur Entwicklung der Regionalpolitik erarbeitet. Es führte einen horizontalen Ansatz ein, der auf langjährigen und dezentralisierten Entwicklungspolitiken in allen regionalen Zentren (ohne Rücksicht auf den Grad ihres Wohlstands) beruhte. Eine präzise Bestimmung der Faktoren von Wettbewerbsfähigkeit ermöglichte also die Realisierung sektorenübergreifender und territorial orientierter Vorhaben. Diese Konzeption kommt in den Grundannahmen der sog. *place-based policy* zum Ausdruck, also einer besseren Nutzung verborgener oder bisher unangemessen genutzter Ressourcen und Spezialisierungen der verschiedenen Territorien. Wichtig ist, dass diese Politik sich auf die Optimierung der vorhandenen Ressourcen sowohl in armen, als auch in wohlhabenderen Gebieten richtete. Um dies in vollem Umfang zu erreichen, war es nötig, nach einer besseren Koordination

¹⁸⁹ *Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020: Regiony, Miasta, Obszary wiejskie* [Landesweite Strategie Regionaler Entwicklung 2010–2020: Regionen, Städte, Ländlicher Raum], Monitor Polski [Statsanzeiger der Republik Polen] 2011, Nr. 36, Pos. 423.

des öffentlichen Eingreifens und nach einer ständigen Bewertung seiner Wirkung auf die einzelnen Territorien zu streben¹⁹⁰. Der Wandel der Herangehensweise an die Faktoren der Wettbewerbsfähigkeit führte dazu, dass in den Entwicklungsstrategien der einzelnen Dienststellen der territorialen Selbstverwaltung dem Thema der direkten und indirekten Produktivitätsfaktoren Aufmerksamkeit geschenkt wurde und sie sich auf die endogenen Eigenschaften der Territorien konzentrierten und nicht mehr vorwiegend auf Investitionen von außen.

Einen Anreiz zu stärkerem Fluss von Kapital, Personen, Wissen und Innovationen sollte die Schaffung eines Geschäftsumfeldes, die Stärkung des Sozialkapitals und das Networking bieten. Unter Berücksichtigung der Komplexität und Verschiedenartigkeit der jeweiligen Region wurde es notwendig, ein Multiebenenmanagement der Bereiche strategischer Interventionen unter Beibehaltung der räumlichen Integration im Rahmen der geführten Regionalpolitik zu betreiben. Die Einführung funktionaler Einheiten beschleunigte die Erarbeitung eines getrennten Herangehens an die regionale Entwicklung je nach Typen der Territorien: Gebiete, die Wachstum generieren, mit ersteren verbundene Räume und periphere Gebiete. Die Betonung von Chancen statt Hindernissen der Entwicklung und von gutem Management (*good governance*) hat die Rolle auch anderer Akteure gestärkt; unter ihnen sind besonders Kommunen, Landkreise, Vertreter der Geschäftswelt und soziale Akteure zu nennen. Infolge dessen verlangt der Gedanke betont zu werden, dass die Regionen durch die Mobilisierung lokaler Ressourcen und Mittel so in ihre eigene Entwicklung investieren sollten, dass sie ihre jeweiligen Stärken im Wettbewerb ausspielen könnten, ohne von nationalen oder internationalen Transferleistungen abhängig zu sein. Der Konkurrenzvorteil von Regionen soll also auf lokal vorhandenem Wissen, auf Erfahrungen, Fertigkeiten und Spezialisierungen sowie den Beziehungen zwischen den einzelnen Akteuren beruhen.

Die LSRE gibt nicht vor, auf welche Weise die Zusammenarbeit mit den Kommunen und Landkreisen in der regionalen Entwicklungspolitik koordiniert werden soll. Wenn man dem Bedürfnis nach kon-

¹⁹⁰ http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/policy/future/barca_en.html, Zugriff am 15.3.2018.

kreteren Ratschlägen insoweit entgegenkommen möchte, ist es begründet, die Konzeption eines Aufbaus von regionaler Entwicklung auf Grundlage der Zusammenarbeit öffentlicher und privater Akteure an der Basis vorzuschlagen. Wenn es so ist, dass es die Summe der Basisinitiativen auf kommunaler Ebene ist, die über den Grad der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen entscheidet, dann lohnt die Überlegung, welche Akteure beim Prozess des Managements der endogenen Ressourcen die Hauptrolle spielen sollten. Ein Vorschlag auf diesem Gebiet könnte sein, die kommunalen Selbstverwaltungen enger mit den Industrie- und Handelskammern zusammenarbeiten zu lassen. Anhand des deutschen Beispiels könnte man folgende Beispiele für Formen der Zusammenarbeit von Kommunen mit Wirtschaftskammern anführen: Gesellschaften des Handelsrechts, öffentlich-rechtliche Zweckverbände, Vereine, Cluster, Technologieparks und Sonderwirtschaftszonen. Wenn sich lokale Entwicklung aus der Erhöhung der Effizienz ergibt, mit der die Kommunen öffentliche Aufgaben wahrnehmen, dann entsteht ein natürlicher Raum zur Einführung innovativer Lösungen, die die lokalen Selbstverwaltungen dabei unterstützen, neue Instrumente zur Befriedigung der Bedürfnisse der Selbstverwaltungsgemeinschaft zu finden. Behandelt man den Raum der Kommune wie einen Markt, also als dynamische Verschmelzung menschlichen Handelns mit institutioneller Richtungsgebung, dann wird die Zusammenarbeit mit Organisationen, die die Interessen von Unternehmen oder Sozialpartnern vertreten, geradezu zu einer Notwendigkeit¹⁹¹. Dadurch entsteht dann eine Koordination wirtschaftlicher Aktivitäten, die über die soziale Seite der Produktion entscheidet, also über die mit dem Zusammenwirken der Mitglieder der selbstverwalteten Gemeinschaft verbundenen Kosten im Interesse des Erreichens der jeweils angestrebten Ziele¹⁹².

Da die Kosten der Koordination wirtschaftlichen Handelns auf einer Gewinn- und Verlustrechnung des Humankapitals in der produktiven Sphäre beruhen, hängen sie auch von den Mechanismen der Res-

¹⁹¹ J. Godłów-Lęgiedź, *Współczesna ekonomia. Ku nowemu paradygmatowi? [Moderne Wirtschaft – auf dem Weg zu einem neuen Paradigma?]*, Warszawa 2010, S. 49.

¹⁹² J. Kochniewicz, M. Morody, *Kultura i gospodarka, i gospodarka [Kultur und Wirtschaft]*, Warszawa 2010, S. 250.

sourcenallokation ab und sind ebenfalls institutionell zielgerichtet¹⁹³. Die Gemeinde hat also als eines der vielen Institutionensysteme die Aufgabe, menschliches Verhalten im Rahmen der Prozesse in Richtung lokaler, und damit auch regionaler, Entwicklung zu koordinieren¹⁹⁴. Infolge dessen entstehen Kosten für die soziale Koordination, also Kosten der Funktion des wirtschaftlichen Systems auf lokaler Ebene, die sogenannten Transaktionskosten. Darunter verbergen sich die Kosten der Organisation, Aufrechterhaltung und Einführung der Grundsätze des jeweiligen Institutionensystems. Unternehmer, natürliche Personen und andere Formen gemeinsamen Handelns werden dann dasjenige Institutionensystem wählen, das ihnen mehr öffentliche Dienstleistungen bietet.

Ein untrennbares Element des institutionellen Umfelds sind die Industrie- und Handelskammern. Als institutionelles System treten die Kammern bei der Umsetzung folgender Aufgaben in Erscheinung: die Innovativität von Unternehmen auf dem Markt zu unterstützen; Unternehmen in Geschäftsbeziehungen mit ausländischen Vertragspartnern zur Seite zu stehen; Berufsschulen und Forschungsinstitute zu organisieren; ihre Mitglieder kollegial zu integrieren und ihr Kultur-niveau durch die Herausbildung von wünschenswerten Haltungen und Verhaltensweisen gemäß der Geschäftsethik und dem geltenden Recht zu heben. Als institutionelle Struktur dagegen erfüllt die Industrie- und Handelskammer folgende Aufgaben: Projekte von Rechtsakten der territorialen Selbstverwaltung mit Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung zu begutachten; eigene Projekte von Rechtsakten zu erstellen und den zuständigen Behörden vorzulegen; Regierungsentwürfe für Handelsverträge und Abkommen mit ausländischen Akteuren zu begutachten. Zwei weitere Aufgaben von Industrie- und Handelskammern, die sich an der Grenze von institutionellem System und institutioneller Struktur befinden, verdienen Erwähnung: die Begutachtung von Gesetz- und Verordnungsentwürfen mit Bezug zur Wirtschaft und die Einrichtung von Schiedsgerichten und die Führung der dort anhängigen Verfahren¹⁹⁵.

¹⁹³ Ebda.

¹⁹⁴ J. Godłów-Lęgiedź, *Współczesna ekonomia...*, op. cit., S. 40.

¹⁹⁵ E. Zieliński, *Rola izb przemysłowo-handlowych w kształtowaniu środowiska społecznego przedsiębiorców* [Rolle der Industrie- und Handelskammern bei der

Ziel des Handelns der kommunalen Selbstverwaltung ist die Zusammenarbeit mit den Industrie- und Handelskammern. Diese treten ihm als öffentlich-rechtliche Körperschaften und damit als Partner gegenüber, nicht mehr als Bittsteller. Diese Zusammenarbeit sollte die Grundlage der lokalen Entwicklung, und damit auch der regionalen, bilden. Grundlage der Wettbewerbsfähigkeit auf lokaler und regionaler Ebene sollte das Sozialkapital sein, also Aktivitäten mit dem Ziel, das Vertrauen in der Gesellschaft zu erhöhen¹⁹⁶. Vertrauen bewirkt eine Reduktion der Transaktionskosten und ist eine der Eigenschaften der lokalen und damit auch der regionalen Entwicklung. Unter den vielen Variablen, die die wirtschaftliche Entwicklung beeinflussen, sind auch Managementstile, Strategiebau, Fähigkeiten und Kompetenzen zu nennen, die in der Summe aus den Haltungen der in den Dienststellen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung beschäftigten Menschen hervorgehen. In diesem Zusammenhang stellen sich einige Fragen: wie wirken sich die Formen der Zusammenarbeit auf die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen aus? Welche Rolle spielt das Wissen der Beschäftigten in den Selbstverwaltungsbehörden beim Aufbau von Wettbewerbsfähigkeit der Regionen? Wie kann man das wissensbasierte Managementmodell nutzen, um Wettbewerbsfähigkeit von Regionen aufzubauen?

Die Formen der Zusammenarbeit zwischen den Dienststellen der territorialen Selbstverwaltung und den öffentlich-rechtlichen Industrie- und Handelskammern sollten sich nicht damit begnügen, die Entwicklungsstufe des Raums, den sie repräsentieren, gleichsam als Konsumenten zu genießen. Vielmehr sollten sie sich auf Innovation stützen¹⁹⁷, deren Hauptelement Wissen als Grundlage lokaler und auch regionaler Entwicklung ist¹⁹⁸. Die Institutionen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung sollen in diesem System

Gestaltung des gesellschaftlichen Umfelds von Unternehmern], in: *Samorząd w Polsce...* [Selbstverwaltung in Polen], S. 329.

¹⁹⁶ S. Wójcik, *Samorząd i państwo. Przyszłość i odpowiedzialność* [Selbstverwaltung und Zentralstaat. Zukunft und Verantwortung], Lublin 2013, S. 56; F. Fukuyama, *Zaufanie. Kapitał społeczny...*, op. cit., S. 24. (Deutsche Ausgabe: Francis Fukuyama, *Konfuzius und Marktwirtschaft*, München 1995).

¹⁹⁷ J. Schumpeter, *Teoria rozwoju...*, S. 4.

¹⁹⁸ M. Lissowska, *Instytucje gospodarki rynkowej...*, S. 65.

die institutionellen Garantien für Entwicklung und Innovativität von Akteuren darstellen, die in ihrem Umfeld tätig sind¹⁹⁹.

Erhebliche Beiträge bei der Verwirklichung ihrer Bedürfnisse leisten dabei die Beamten. Die Beschäftigten der Dienststellen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung sollten nicht nur den Willen der Exekutive und der kommunalen Beschlussgremien umsetzen, sondern vor allem eine Struktur von Anregungen für die Gesellschaft schaffen, die die Grundlage für lokale und regionale Entwicklung bietet. Damit sie Mehrwert beitragen können, müssen sie ermutigt werden, d.h. sie sollten einen gewissen Entscheidungs- und Ermessensspielraum haben, wie sie Aufgaben im Einklang mit den verfahrensrechtlichen Vorgaben erfüllen. Die Arbeit in den Dienststellen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung umfasst Regeln und Interaktionen in immer wiederkehrenden Kontakten mit Bewohnern. Infolge dessen ist es wichtig, bestimmte Standards für das Erbringen öffentlicher Dienstleistungen zu erarbeiten. Denn es ist die Qualität solcher Dienstleistungen, die die Wettbewerbsfähigkeit eines gegebenen Raumes in den Augen potentieller Investoren, gemeinnützigen Organisationen oder Bewohner steigen lässt.

Man kann also die Frage stellen: was ist die Bedeutung von Wissensressourcen für das Erreichen von Konkurrenzvorteilen in Regionen? Ist es möglich, Lösungen aus der Wirtschaft zum Management der Zusammenarbeit der kommunalen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung zu übernehmen?

Bekanntlich entscheidet sich Wettbewerbsfähigkeit in hohem Maße am Verhalten herausragender Individuen und Teams, die die Formen der Zusammenarbeit von territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung managen. Deshalb ist es nicht nur wichtig, neues Wissen zu schaffen, das sich die übrigen Beschäftigten aneignen können, sondern auch vorhandenes Wissen zu nutzen und Schlussfolgerungen aus Erfahrungen zu ziehen²⁰⁰. Grundlage ist, dass die

¹⁹⁹ A. Matysiak, *Paradygmat ekonomii instytucjonalnej...*, S. 34.

²⁰⁰ M. Stróżycki, *Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem* [Konkurrenz im Management von Unternehmen], in: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem* [Grundlagen des Managements von Unternehmen], Hg. M. Stróżycki, Warszawa 1998, S. 170–174.

Beschäftigten einwilligen, ihr Wissen zu formalisieren und es anderen Menschen oder IT-Systemen in der Kommune zur Verfügung zu stellen²⁰¹.

In der modernen Wirtschaft wächst die Rolle des Wissens ständig. Viele Wissenschaftler sind inzwischen überzeugt, dass Wissen der „vierte Produktionsfaktor“ und die Grundlage für organisatorische Macht sei. I. Nanoka und H. Takeuchi (die Begründer der Konzeption, die Wissen hervorbringt) gehen sogar noch darüber hinaus und sagen, Wissen sei nicht mehr die einzige traditionelle Ressource der Produktion, sondern der einzige Produktionsfaktor, der über die Wettbewerbsfähigkeit eines wirtschaftlichen Subjekts entscheide und ihm die Chance gebe, auf einem von freier Konkurrenz gekennzeichneten Markt zu überleben²⁰².

Die Organisation des Managements der Formen der Zusammenarbeit der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung kann also nicht einfach nur auf Intuition oder auf empirischen Versuchen, bei denen ihre Dienststellen begangene Fehler oder falsche wirtschaftliche Entscheidungen ausräumen, beruhen. Sie muss sich auf Wissen stützen. Dieses Wissen kann sich aber nicht nur auf Fähigkeiten zur Organisation und Geschäftsführung beschränken. Es muss entsprechende Informationsressourcen über das institutionelle Umfeld, also den lokalen Markt, seine Teilnehmer und Partner, heranziehen. Dasselbe gilt für Daten von makroökonomischem Charakter, die auf den Zustand der Wirtschaft und die künftigen Absichten des Staates gegenüber der lokalen und regionalen Wirtschaft hinweisen²⁰³. Diese Ressource sollte ebenso sehr Daten über den lokalen Markt und seine Teilnehmer einschließlich von Informationen über die Partner der Gemeinde (die sich oft als deren „Konkurrenten“ verstehen) berücksichtigen, als auch Daten von makroökonomischem Charakter sowie

²⁰¹ J. Brilman, *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania [Moderne Managementkonzepte und -methoden]*, Warszawa 2002, S. 409.

²⁰² C. Sikorski, *Zachowania ludzi w organizacji [Das Verhalten von Menschen in Organisationen]*, Warszawa 2001, S. 274.

²⁰³ S. Sudół, *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teorie i praktyka zarządzania [Das Unternehmen. Grundfragen der Unternehmenswissenschaft. Theorien und Praxis des Managements]*, Toruń 2002, S. 51; vgl. C. Kosikowski, *Publiczne prawo gospodarcze Polski i Unii Europejskiej [Das öffentliche Wirtschaftsrecht Polens und der Europäischen Union]*, Warszawa 2007, S. 172.

Informationen über den Zustand der Wirtschaft und die künftigen Absichten des Staates gegenüber der Wirtschaft²⁰⁴.

Wenn man ein wissensbasiertes Management als Bedingung dafür betrachtet, einen Wettbewerbsvorteil zu erringen und zu halten, muss auf drei grundlegende Konzepte zum Wissensmanagement verwiesen werden. Dies sind: der japanische, der prozess- und der ressourcenorientierte Ansatz. Sie müssen auf das Wissensmanagement in den Zusammenarbeitsformen zwischen territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung bezogen werden.

Das erste dieser Modelle stammt von I. Nonaka und H. Takeuchi, die das Konzept der „Wissensspirale“ entwickelt haben. Das Bild von der Spirale bezeichnet dabei einen Prozess, der auf der Ebene des Individuums beginnt und sich mit Hilfe der Ausweitung sozialer Interaktionen nach oben fortsetzt. Grundlage dieses Ansatzes ist die Aufteilung des Wissens in stilles und öffentliches und auf formales (öffentliches) und zugängliches. Im Ergebnis von zwischenmenschlichen Interaktionen zwischen verborgenem und zugänglichem Wissen entsteht Wissen. Daher werden die sozialen Interaktionen in dieser Konzeption als „Wissenskonversionen“ bezeichnet. Das Modell unterscheidet vier Formen der Wissenskonversion: die erste innerhalb der Sphäre des verborgenen Wissens (Sozialisierung); die zweite zwischen verborgenem und zugänglichem Wissen (Externalisierung); die dritte innerhalb des zugänglichen Wissens (Kombination), und die vierte von zugänglichem zu verborgenem Wissen (Internalisierung)²⁰⁵. Zusammengefasst beruht der japanische Ansatz darauf, Organisationswissen auf das Wissen der Einzelnen zu gründen. Überträgt man die japanische Konzeption auf die Formen der Zusammenarbeit zwischen territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung, lässt sich feststellen, dass der Beamte für den Bürger oder Unternehmer kein Partner ist, weil Partnerschaft die Gleichrangigkeit beider Seiten hinsichtlich Wissen und Informationsstand voraussetzt. In der Regel kommen Bewohner oder Unternehmer als Petenten aufs Amt, die Unterstützung in einer bestimmten Angelegenheit benötigen. Als Folge davon verwandelt sich die Rolle von Arbeitnehmern in die von Beratern. Grundlage für die Weitergabe von Wissen ist also die

²⁰⁴ Ebda., S. 173.

²⁰⁵ I. Nonaka, *Dynamic Theory of Knowledge...*, S. 14–37.

Interaktion mit Bürgern und Unternehmern, in deren Ergebnis es zu einer Wissenskonzersion kommt. Auch der Beamte überprüft sein Wissen im Kontakt mit ihnen und gewinnt neue Erfahrungen. Die Institutionen der Selbstverwaltungsadministration sollten sich also verpflichtet fühlen, vom Standpunkt der Mitglieder der lokalen Gemeinschaft und der Unternehmer werthaltiges Wissen zu sammeln.

Schöpfer des prozessorientierten Ansatzes sind T. Davenport und L. Prusak. Sie haben ein Modell des Wissensmanagements entwickelt, das auf drei Stützen ruht: der Erweiterung des Wissens, seiner Kodifizierung und seinem Transfer. Wichtigstes Fundament ist die Erweiterung von Wissen; es besteht aus vier Tätigkeiten: erstens aus dem Annehmen von Wissen, konkret der Beschäftigung von Arbeitnehmern, die über das aus der Perspektive der Organisation nötige Wissen verfügen. Zweitens aus der Identifizierung von Ressourcen, zu der der Prozess der Auszeichnung der hierfür vorgesehenen Arbeitnehmer gehört; sie zeigt sich in der Existenz von Forschungs- und Entwicklungsdienststellen. Drittens aus der inneren Kohäsion, also der Verschmelzung verschiedener Abteilungen oder Dienststellungen zu einem Ganzen, und viertens schließlich aus der Schaffung von Netzwerken, die die Beteiligung der Arbeitnehmer an der Ausgestaltung von Netzwerken gegenseitiger Abhängigkeit und von beruflichen Gemeinschaften betonen.

Die zweite Etappe – die der Kodifizierung – beruht darauf, Wissen so zu organisieren, dass es verständlich und vor allem für alle zugänglich ist. Der Wissenstransfer als drittes Element sollte zwischen den Beschäftigten der Dienststellen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung ablaufen. Er kann spontanen oder zufälligen Charakter haben. Zusammenfassend kann man feststellen, dass Davenport und Prusak mit dem prozessorientierten Ansatz zwei Hauptmöglichkeiten geschaffen haben, gesammeltes Wissen zu nutzen: einerseits operativ, indem es zum Aufbau eines Wettbewerbsvorteils genutzt wird, und andererseits dazu, eine auf Wissen beruhende Institution zu schaffen, die ihre Beschäftigten motiviert, ihr aus Sicht des Unternehmens bzw. der Kommune nützliches Wissen zu erweitern²⁰⁶. Die

²⁰⁶ A. Kowalczyk, B. Nogalski, *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia [Wissensmanagement. Konzeption und Werkzeuge]*, Warszawa 2007, S. 53–54.

erste Stufe dieser Konzeption beruht auf dem Wissenserwerb. Wenn man dies auf die Formen der Zusammenarbeit zwischen territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung bezieht, beruht sie also darauf, Personen zu beschäftigen, die das nötige Wissen besitzen, um öffentliche Aufgaben effizient zu erfüllen. Auf diese Weise steigt die Effizienz der Funktion der Kooperationsformen in Gestalt von Gesellschaften, Sonderwirtschaftszonen, öffentlich-rechtlichen Zweckverbänden, Vereinen, Clustern oder Technologieparks.

Die zweite Stufe der Kodifizierung unterstreicht, dass Wissen so organisiert werden muss, dass es auch künftig von anderen Arbeitnehmern genutzt werden kann. Der Wissenstransfer als drittes Element sollte nicht nur zwischen den Beschäftigten derselben Kooperationsform von territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung stattfinden, sondern auch zwischen anderen Einheiten.

Der dritte Ansatz beim wissensbasierten Management wird als ressourcenorientierter bezeichnet und stammt von D. Leonard Barton. Er beruht darauf, auf nach Ansicht des Autors fünf Wissensquellen hinzuweisen: erstens Schlüsselkompetenzen, die Wissen und Fertigkeiten von Arbeitnehmern umfassen; zweitens Normen und Werte der Organisation; drittens Lösungen systematischen Charakters in den Bereichen Management und Arbeit; viertens Einführung und Integration neuer Technologien und Werkzeuge sowie fünftens den wirksamen Import von Wissen aus dem Umfeld. Zusammenfassend kann man also feststellen, dass die grundlegende Rolle in dieser Konzeption der Arbeitnehmer einer wissensbasierten Organisation spielt, denn nur wenn man bei den Beschäftigten das Bedürfnis zu ständiger Weiterbildung anregt, ist die Aufrechterhaltung von Organisationswissen garantiert²⁰⁷. Aus dieser Konzeption kann man folgende Schlussfolgerungen für das Management von Kooperationsformen zwischen territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung ziehen: erstens sind die Kosten für die Arbeit mit Bürgern und Unternehmen in der Verwaltung umso niedriger, je qualifizierter der Beschäftigte ist; zweitens verringert sich die Distanz zwischen Beamten und Bürgern in dem Maße, als deutlich wird, dass die Beamten die Angelegenheiten von Bürgern und Unternehmen bearbeiten, als wären es ihre eigenen – zu-

²⁰⁷ Ebda., S. 55–56.

mal ja das Wesen der Selbstverwaltung darin besteht, dass die Verwaltung durch die unmittelbar betroffenen und interessierten Personen stattfindet. Drittens können Kooperationsformen von Dienststellen der territorialen und wirtschaftlichen Selbstverwaltung als organisierte Interessenvertretungen eine effiziente Arbeitsorganisation garantieren, also auch eine wirksame Struktur des Managements menschlicher Ressourcen. Aus ihrem Wesen heraus sollten sie Bedingungen dafür schaffen, dass sich Wettbewerbsfähigkeit als Grundlage von Innovativität und lokaler bzw. regionaler Entwicklung herausbildet²⁰⁸.

Fasst man also die drei vorstehend beschriebenen Herangehensweisen im wissensbasierten Management zusammen, lassen sich die folgenden Schlussfolgerungen für Kooperationsformen von territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung ziehen: erstens sollte die Wettbewerbsfähigkeit des lokalen und regionalen Raums auf Wissen beruhen, das als Hauptfaktor von Wettbewerbsvorteilen auf die wachsende Rolle der Beamten verweist; zweitens sollten die Beschäftigten ihre Rolle gegenüber den Bürgern und Unternehmern als eine beratende sehen, die den flüssigen Informationstransfer gewährleistet; ihnen sollte bewusst sein, dass die Kooperationsformen in ihrem Namen arbeiten und für sie selbst öffentliche Aufgaben erfüllen.

2.6. Schlussfolgerungen

Aus dem vorstehenden Kapitel kann man Schlussfolgerungen über den Einfluss der Zusammenarbeit von territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen ziehen. Da sie auf der im jeweiligen Land herrschenden ökonomischen Doktrin beruht, kann man sich überlegen, auf welche Weise die soziale Marktwirtschaft diese Wettbewerbsfähigkeit steigern kann. Dabei sollten wir auf Werte wie Solidarität, freie Konkurrenz und soziale Verantwortung zurückgehen, die die Grundlagen markieren, auf denen die Rahmen für die Tätigkeit der Marktakteure gesetzt werden. Von diesen Werten lassen sich die Dienststellen

²⁰⁸ A. Jewtuchowicz, W. Kosiedowski, *Rola infrastruktury przedsiębiorczości...*, S. 62.

der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung leiten, die durch ihre Zusammenarbeit Freiheit und Verantwortung im Raum des Marktes optimieren. Die Optimierung beruht dabei auf Verantwortung nicht nur für die Befriedigung der Mitglieder der lokalen Gemeinschaft oder der Unternehmer, sondern auch für lokale und regionale Entwicklung des jeweiligen Raumes, um seine Attraktivität zu erhöhen. Die Kooperationsformen haben dann die Möglichkeit, die notwendige Infrastruktur für die Entwicklung unternehmerischen Handelns zu schaffen und gleichzeitig die Gefahr einer Einmischung von Seiten der gesamtstaatlichen Ebene zu beschränken. Daher entspringt lokale, also auch regionale Entwicklung aus dem Potential der institutionalisierten Zusammenarbeit in Gesellschaften, öffentlich-rechtlichen Zweckverbänden, Vereinen, Clustern, Sonderwirtschaftszonen und Technologieparks.

Es steht außer Zweifel, dass diese Formen für eine Erhöhung der Qualität der Erfüllung öffentlicher Aufgaben sorgen, und damit der Qualität bestimmter Produkte und Dienstleistungen. Die Folge ist die Verbesserung des Lebensstandards von Bewohnern, Arbeitnehmern und Arbeitgebern. Sie mehren also den Wohlstand der auf dem jeweiligen Gebiet tätigen Akteure.

Dabei sollte ihre Rolle bei der Durchführung der regionalen Entwicklungspolitik nicht übergangen werden. Schließlich sind sie zentrale Träger dieser Politik. Genau weil sich viele Institutionen an Kooperationsformen beteiligen, wird die Entwicklungspolitik, die dort betrieben wird, effizienter. Das führt auch zu einer schnelleren Angleichung der Disparitäten in der Entwicklung zwischen den Gebieten, aus denen die an den Kooperationsformen beteiligten Akteure kommen. Im übrigen ändern sie auch die Richtung der durchgeführten Entwicklungspolitik auf Grundlage staatlicher Umverteilungsstrategien, indem sie größere finanzielle Mittel mobilisieren können. Hierdurch können sie effizienter und breiter angelegt Aufgaben erfüllen und innovative Lösungen suchen. Überdies ermöglichen Kooperationsformen eine effizientere Verbindung der Ziele der Entwicklungspolitik der territorialen Selbstverwaltung mit der wirtschaftlichen Sphäre, indem die Industrie- und Handelskammern beteiligt werden. Der mit dem Zusammenwirken verbundene Informationsaustausch führt dazu, dass negative Situationen auf dem

Markt vermieden werden und auf eintretende Gefahren rechtzeitig reagiert werden kann.

Wettbewerbsfähigkeit von Regionen kann also das Ergebnis der Anpassung an auf dem Markt ablaufende Veränderungen sein. Flexibilität und Anpassbarkeit an die Erfordernisse der Wirklichkeit werden umso schneller erreicht, je mehr Akteure an diesem Prozess beteiligt sind und sich einbringen können. Das ruft interne Vorteile in Gestalt der Entwicklung der Institutionen ebenso hervor wie externe, etwa das Wachstum der Attraktivität für Außenstehende. Daher kann die Zusammenarbeit mit einem weiten Kreis von Akteuren zu einem langandauernden Wettbewerbsvorteil und zu wirtschaftlicher Entwicklung führen. Wenn man entsprechende Entwicklungsstrategien ausarbeitet und dabei strategische Ziele formuliert, kann man auch darauf hinweisen, dass diese Ziele durch bestimmte Kooperationsformen realisiert werden sollten.

Wettbewerbsfähigkeit von Regionen ergibt sich aus den einzelnen Sektoren ihrer Wirtschaft. Sie ist also auch eine Folge der Zusammenarbeit der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung. Die Entwicklung dieser Zusammenarbeit kann zu einer Erhöhung der Nachfrage nach öffentlichen Produkten und Dienstleistungen führen.

In einer längeren zeitlichen Perspektive kann dies für private Unternehmer ein Argument bei Standortentscheidungen sein. Daraus ergibt sich, dass je mehr solcher Kooperationsformen es gibt, desto besser die Ausstattung einer Region mit Produktionsfaktoren wie Arbeitskräften, sachlichen Ressourcen, Kapital, Wissen und Infrastruktur sein wird. Daher können Kooperationsformen auf Wandlungsprozesse in der Branchenstruktur auf dem Markt, das Wachstum von Investitionen und wirtschaftlicher Betätigung, die Höhe der Beschäftigung und die Höhe der Einkünfte einwirken. Indem sie das Niveau der erbrachten Dienstleistungen und ihr Angebot erhöhen, steigern sie auch die Attraktivität des jeweiligen Raums für unternehmerisches Engagement. Infolge dessen entsteht um sie herum ein institutionelles Umfeld. Man kann es vom Standpunkt des Dienstleistungsmarktes betrachten, den sie mit Bezug auf ihren Einfluss auf die lokale und regionale Wirtschaft konstituieren. Die Zusammenarbeit der territorialen mit der wirtschaftlichen Selbstverwaltung trägt also zur schnelleren Entwicklung des Potentials der Region bei.

Bekanntlich ergibt sich die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen aus Elementen wie Ausbildungssystem, Wirtschaftsstruktur oder Infrastruktur. Wenn Institutionen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung auf diesen Gebieten eine Zusammenarbeit aufnehmen, führt das zu einer Stärkung dieser Elemente und steigert die Attraktivität des betreffenden Gebiets. Indem sie die Interessen vieler Akteure in einer Organisationsstruktur verbinden, können Kooperationsformen die Produktionsfaktoren besser managen. Sie beeinflussen also Elemente regionaler Entwicklung, nämlich die Wirtschaftsstruktur, die natürliche Umwelt sowie die Raumordnung und Raumplanung.

Hauptfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen sind also Humankapital (Ausbildung und Wissen), Nachfrage nach bestimmten Dienstleistungen von Seiten der privaten Haushalte und der Unternehmen sowie Branchen, die über die Möglichkeit der Zusammenarbeit entscheiden und die Struktur der Unternehmen beeinflussen. Die Zusammenarbeit von Institutionen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung kann auch entscheidend dafür sein, dass sich Forschungs- und Entwicklungsinstitutionen, Banken, Beratungsfirmen ansiedeln, nachgefragte Ausbildungsgänge an den Hochschulen entstehen und die technische Kultur sich verbessert, dass Gewerbegebiete ausgewiesen werden und für bestimmte Mangelberufe geworben wird.

Gestützt auf diese Überlegungen kann man somit eine Definition für wettbewerbsfähige Regionen vorschlagen: ihr Wesen besteht in der Zusammenarbeit von Dienststellen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung in Gestalt von Gesellschaften, öffentlich-rechtlichen Zweckverbänden, Vereinen, Technologieparks, Sonderwirtschaftszonen und Cluster, deren Beschäftigte ein bestimmtes Wissen entwickeln, das über den innovativen Charakter der Region und somit ihre Wettbewerbsfähigkeit entscheidet.

Vor dem Hintergrund dieses Vorschlags zur Definition einer konkurrenzfähigen Region kann man neue Kriterien der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen entwickeln, die auf den Kooperationsformen zwischen wirtschaftlicher und territorialer Selbstverwaltung beruhen. In dieser Hinsicht sind jene Elemente zu betonen, deren Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen sich nachweisen lässt. Sie umfassen folgende Kriterien:

- Grad der Flexibilität der organisatorischen Struktur, die es erlaubt, das Risiko des Ausharrens auf dem Markt für öffentliche Güter und Dienstleistungen zu messen;
- Kriterien der Führung öffentlicher Politiken auf eine Art und Weise, dass sie möglichst effizient an die Erfüllung öffentlicher Aufgaben angepasst sind;
- das Verhältnis der aufgewandten Finanzmittel zur Menge der befriedigten Bedürfnisse der Mitglieder der lokalen Gemeinschaft und der Unternehmen;
- die Zahl der kleinen und mittelständischen Unternehmen pro Bewohner, die in solchen Branchen tätig sind, in denen Kooperationsformen zwischen territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung vorkommen;
- Einfluss auf den Wandel der Wirtschaftsstruktur des jeweiligen Raums, gemessen an den neuen Sektoren, die in Verbindung mit dem Sektor der Kooperationsformen zwischen territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung entstanden sind;
- Anzahl der innovativen Lösungen, die Unternehmen im Zusammenhang mit Produkten und öffentlichen Dienstleistungen angeboten haben, die von Kooperationsformen zwischen territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung erbracht wurden.

Analysiert man die Kriterien der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen vom Standpunkt der Kooperationsformen von Dienststellen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung, lohnt ein Blick auf deren Organisationsstruktur. Von ihr hängt die Flexibilität dieser Kooperationsformen gegenüber Veränderungen, die sich im Marktraum vollziehen, ab. Die organisatorische Struktur der Kooperationsformen sollte an die Eigenart der jeweiligen öffentlichen Aufgabe angepasst sein. Daher entsteht, wenn man Modelle ihrer Erfüllungen oder Kriterien zu ihrer Messung erstellt, eine Informationsbasis darüber, auf welche Weise öffentliche Politiken betrieben werden. Selbstverständlich darf die Analyse die ökonomische Bilanz des Verhältnisses zwischen getätigtem Aufwand für die Realisierung öffentlicher Ziele und den erfüllten Bedürfnissen nicht übergangen werden. Wenn man den Einfluss der Kooperationsformen von Dienststellen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung auf die Entwicklung des Unternehmertums betrachtet, wäre auch zu un-

tersuchen, ob eine Abhängigkeit zwischen ihrem Auftreten und der Zahl der kleinen und mittelständischen Unternehmen in dem jeweiligen Gebiet besteht. Auf diese Weise wird man beobachten können, ob diese Kooperationsformen ein Umfeld zum Zusammenwirken mit anderen privaten und öffentlichen Akteuren schaffen. Ein Anwachsen der Zahl von Unternehmen, die in Verbindung mit dem Sektor tätig sind, auf dem die Kooperationsformen zwischen territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung aktiv sind, kann zu einer Veränderung der lokalen und regionalen Wirtschaftsstruktur führen. In dieser Hinsicht wäre auch zu prüfen, ob die Kooperationsformen dazu führen können, dass neue Sektoren und Branchen im lokalen und regionalen Wirtschaftssystem entstehen können. Ist es so, wären neue Institutionen und private Akteure die Folge, die sich auf die Bedienung der Bedürfnisse des öffentlichen Sektors spezialisieren. In diesem Fall wird er zum Initiator von Veränderungen der Struktur des Marktes. Bei der Messung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen darf schließlich die Prüfung nicht fehlen, ob die Kooperationsformen zwischen territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung wie Gesellschaften des Handelsrechts, öffentlich-rechtliche Zweckverbände, Vereine, Cluster, Technologieparks und Sonderwirtschaftszonen Einfluss auf die Zahl der von privaten Unternehmen hervorgebrachten innovativen Lösungen haben. Bestätigt sich dies, wäre die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen die Folge institutionell bedingter Innovativität.

Ausblick

Die Forschungen im Rahmen des Projekts des Nationalen Wissenschaftszentrums (NCN) „Die Rolle der Selbstverwaltung im Bereich der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen. Vergleichende Untersuchung am Beispiel Polens und der Bundesrepublik Deutschland“ hat ergeben, dass bisher kaum Forschungen betrieben worden sind, die der Analyse der Erfüllung öffentlicher Aufgaben im Rahmen erwerbswirtschaftlicher Tätigkeit der öffentlichen Hand und außerhalb dieser vor dem Hintergrund ihrer Auswirkung auf die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen gegolten hätten. Es liegt keine wissenschaftliche Analyse darüber vor, wie Kooperationsformen der kommunalen Selbstverwaltung funktionieren, die Hinweise darauf gäbe, welche öffentlichen Aufgaben sie effizienter erfüllen. Auch eine vertiefte Befassung mit dem theoretischen Thema, wie Kooperationsformen zu organisieren wären, die auf die Gestalt lokaler öffentlicher Politiken Einfluss nehmen könnten, fehlt. Aus allen diesen Gründen wurde mit der vorliegenden Schrift der Versuch unternommen, eine neue Richtung vergleichender Studien über regionale Selbstverwaltung zu begründen.

Die vorliegende Arbeit hat die Hypothese bestätigt, wonach die erwerbswirtschaftliche Tätigkeit der öffentlichen Hand, auch außerhalb des unmittelbar gemeinnützigen Bereichs, durch Dienststellen der kommunalen Selbstverwaltung zu regionaler Entwicklung beitragen kann. Aus der vorgenommenen Verifikation ergeben sich drei hauptsächliche Schlussfolgerungen:

1. Die erwerbswirtschaftliche Tätigkeit der öffentlichen Hand auf kommunaler Ebene kann die institutionelle Garantie dafür darstellen, dass der innovative Charakter von Unternehmen sich entwickelt. Dies würde zur Steigerung der lokalen und folglich auch regionalen Wettbewerbsfähigkeit in Polen wie auch in Deutschland führen.

2. Öffentlich-rechtliche Zweckverbände können die effizienteste Form des Zusammenwirkens bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben sein. Dies gilt für beide untersuchte Länder.
3. Lokale und regionale Entwicklung hängen von den organisatorisch-rechtlichen Formen ab, in denen die Dienststellen der kommunalen Selbstverwaltung die ihnen per Gesetz übertragenen Aufgaben erfüllen.

Es unterliegt keinem Zweifel, dass eine Zusammenarbeit von Dienststellen der territorialen und der wirtschaftlichen Selbstverwaltung die Optimierung der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen garantiert. In Polen können formal nur Organe der territorialen Selbstverwaltung solche Kooperationen einleiten, aber sie tun es sehr selten. In Deutschland dagegen haben nicht nur die Kommunen, sondern auch die Industrie- und Handelskammern den Status öffentlich-rechtlicher Akteure, die folglich im öffentlichen Interesse tätig sind. Von daher kooperieren sie mit der Absicht, Gewinne zu erzielen, in den Bereichen Industrie, Handel und Dienstleistungen.

Die bisher vorliegende polnische und deutsche Fachliteratur macht in den meisten Studien zum Thema deutlich, dass bisher in Polen das Problem der Wettbewerbsfähigkeit der Regionen und seine eventuelle Lösung durch eine Zusammenarbeit von territorialer und wirtschaftlicher Selbstverwaltung kaum gesehen, geschweige denn bearbeitet worden ist. In Deutschland dagegen gibt es zumindest eine diesem Thema gewidmete Arbeit, auch wenn sie das Thema nur aus dem Blickwinkel der Aufgaben der Industrie- und Handelskammern angeht. Es handelt sich um die Publikation von Angela Volino *Steuerung und Kontrolle der Kammerwirtschaft*. Ihr allgemeines Ergebnis ist, dass die Industrie- und Handelskammern, indem sie das institutionelle Umfeld für Unternehmen aufbauen, die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Region dadurch steigern, dass sie ihre Kompetenzen ausüben.

Zu ihren wichtigsten Aufgaben gehört die Vertretung der Interessen der Unternehmerschaft gegenüber den Behörden der gesamtstaatlichen und regionalen Verwaltung. Das schützt vor unangemessenen Eingriffen der Verwaltung in die Tätigkeit von auf dem Markt tätigen Akteuren. Auf Seiten der staatlichen und regionalen Behörden gibt es ebenfalls Aufgaben, die in diesen Bereich fallen: etwa die Organisati-

on der beruflichen Ausbildung gemäß den Anforderungen des Arbeitsmarktes, die Organisation von Schiedsgerichten zur Beilegung von Vertragsstreitigkeiten, aber auch die Bereitstellung von Arbeitsplätzen und die Unterstützung von Unternehmen in wirtschaftlichen Krisensituationen durch die Gewährung öffentlicher Bürgschaften und die Aushandlung vorteilhafter Kredite. Im Kontext der Steigerung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit verdient die Kompetenz der Kammern zur Entscheidung in wirtschaftlichen Streitfällen im Rahmen der Regionalpolitik der Bundesländer Aufmerksamkeit. Sie sind ihrerseits erwerbswirtschaftlich tätig, indem sie sich auf die Erhöhung der Qualität von Verkehrswesen, touristischen Dienstleistungen, Marktberatung und Bekämpfung von Kartellen und Monopolen konzentrieren.

Literaturverzeichnis

I. Rechtsquellen

- Gesetz vom 6. Oktober 1969 *über die Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur*, BGBl. I 1861 mit späteren Änderungen.
- Gesetz vom 5. Juni 1998 *über die Selbstverwaltung der Wojewodschaften*, Gesetzblatt der Republik Polen 1998 (Dz. U. Nr 91, Pos. 576, mit späteren Änderungen).
- Gesetz vom 12. Mai 2000 *über die Grundsätze der Förderung regionaler Entwicklung*, a.a.O. (Dz. U. Nr 48, Pos. 550).
- Gesetz vom 20. April 2004 *über den Nationalen Entwicklungsplan*, a.a.O. (Dz. U. Nr. 116, Pos. 1206, mit späteren Änderungen).
- Gesetz *über die Grundlagen der Wirtschaftsförderungspolitik* vom 6. Dezember 2006, Gesetzblatt der Republik Polen (Dz.U.) 2006, Nr. 227, Pos. 1658, mit späteren Änderungen.
- Gesetz vom 6. Dezember 2006 *über die Grundsätze der Durchführung von Entwicklungspolitik*, a.a.O. (Dz. U. Nr. 227, Pos. 1658 mit späteren Änderungen).
- Koordinierungsrahmen der Gemeinschaftsaufgaben „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ ab 1. Juli 2014*, Deutscher Bundestag, Drucksache 18/2200.
- Krajowa Strategia Rozwoju Regionalnego 2010–2020. Regiony, miasta, obszary wiejskie [Landesweite Strategie Regionaler Entwicklung 2010–2020. Regionen, Städte, Ländlicher Raum]*, Beschluss des Ministerrats der Republik Polen vom 13. Juli 2010.

II. Artikel in wissenschaftlichen Zeitschriften

- Ansell C, *The networked policy: Regional development in Western Europe*, „Governance“ 2000.
- Antkowiak P., Kmiecik R., *Udział przedsiębiorców w podejmowaniu decyzji publicznych w sferze gospodarczej na poziomie lokalnym [Der Anteil*

- von *Unternehmern an der öffentlichen Entscheidungsfindung über wirtschaftliche Fragen auf lokaler Ebene*], „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny” 2015, Nr. 1.
- Bröcker J., *Schlussfolgerungen aus der Theorie endogenen Wachstums für ausgleichende Regionalpolitik*, „Raumforschung und Raumordnung” 2002, Nr. 3–4.
- Camagni R., *On the Concept of Territorial Competitiveness*, „Urban Studies” 2002, Nr. 39.
- Cellini R., Soci A., *Pop Competitiveness*, „Quarterly Review” 2002, Nr. 55 (220).
- Ciechomski W., *Czynniki determinujące konkurencyjność regionu [Bestimmungsfaktoren der Konkurrenzfähigkeit von Regionen]*, in: *Partnersstwo regionalne [Regionale Partnerschaft]*, Hg. J. Karwowski, Szczecin 2004.
- Coase R., *The problem of Social Cost*, „Journal of Law and Economics” 1960, Bd. 3, Nr. 1.
- Czudec W., *Konkurencyjność regionów i strategie regionalne [Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und regionale Strategien]*, „Economy and Management” 2010, Nr. 2.
- Fichter H., *Regionale Handlungsfähigkeit im europäischen Wettbewerb: Spezifische Ausprägungen regionaler Governance-Formen am Beispiel dreier deutscher Metropolregionen*, „Information zur Raumentwicklung” 2002, Nr. 6/7.
- Fürst D., *Regional Governance – ein neues Paradigma der Regionswissenschaften?*, „Raumforschung und Raumordnung” 2001, Nr. 59, H. 5/6.
- Giessen L., Böcher M., *Rural Governance, forestry, and the promotion of local knowledge: The case of the German rural development programme „Active Regions”*, „Small Scale Forestry” 2009, Nr. 8, H. 2.
- Giessen L., *Regional Governance für ländliche Räume – innovativer Ansatz, politischer Gegenwind und der Weg vorwärts*, „Raumforschung und Raumordnung” 2010, Nr. 68, H. 4.
- Góralski P., Lazarek M., *Czynniki kształtujące konkurencyjność regionów [Faktoren, die die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen gestalten]*, „Zeszyty Naukowe Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego, Polityki Europejskie, Finanse, Marketing” [„Wissenschaftliche Hefte der Hochschule für Wirtschaft des Ländlichen Raums, Europapolitik, Finanzen und Marketing“] 2009, Nr. 1 (50).
- Gorzela G., *Bieda i zamożność regionów. Założenia, hipotezy, przykłady [Armut und Reichtum von Regionen. Grundlagen, Hypothesen, Beispiele]*, „Studia Regionalne i Lokalne” 2003, Nr. 1 (11).

- Gorzym-Wilkowski W. A., *Ośrodek regionalny w rozwoju regionu – czy na pewno biegun wzrostu? (na przykładzie województwa lubelskiego)* [Regionale Zentren und regionale Entwicklung – ist das wirklich ein Wachstumspol?], „Samorząd Terytorialny” 2012, Nr. 7–8.
- Hausner J., *Modele polityki regionalnej w Polsce* [Modelle von Regionalpolitik in Polen], „Studia Regionalne i Lokalne” [Regionale und Lokale Studien] 2001, Nr. 1 (5).
- Hooghe L., Marks G., *Types of multi-level governance*, „European Integration Online Paper” 2001, Nr. 11, Bd. 5.
- Hryniewicz J. T., *Endo- i egzogenne czynniki rozwoju gospodarczego gmin i regionów* [Endo- und exogene Faktoren der wirtschaftlichen Entwicklung von Kommunen und Regionen], „Studia Regionalne i Lokalne” 2000, Nr. 2 (2).
- Jessop B., *Promowanie dobrego rządzenia i ukrywanie jego słabości: refleksja nad politycznymi paradygmatami i politycznymi narracjami w sferze rządzenia* [Förderung guten Regierens und Verdeckung seiner Schwächen: Gedanken über politische Paradigmen und Narrative in der Sphäre des Regierens], „Zarządzanie Publiczne” 2007, Nr. 2.
- Kasztelan A., *Środowiskowa konkurencyjność regionów – próba konceptualizacji* [Die Konkurrenzfähigkeit von Regionen hinsichtlich der Umweltbedingungen – Versuch einer Konzeptualisierung], „Problemy Ekorozwoju – Problems of Sustainable Development” 2000, Nr. 2, Bd. 5.
- Kiczek M., Pompa-Roborzyński M., *Ocena rozwoju gmin powiatu rzeszowskiego (z wykorzystaniem metody Hellwiga)* [Bewertung der Entwicklung von Gemeinden des Landkreises Rzeszów mit Hilfe der Hellwig-Methode], „Humanities and Social Science” 2013, Nr. 20 (2), Bd. XVIII.
- Kooiman J., *(Współ)zarządzanie socjopolityczne* [Soziopolitisches (Mit)Management], „Zarządzanie Publiczne” 2008, Nr. 3.
- Kopyciński P., *Mechanizm koordynacji w polityce innowacyjnej w świetle koncepcji współzarządzania wielopoziomowego (multi-level governance). Przykład województwa małopolskiego i świętokrzyskiego* [Der Koordinationsmechanismus in der Innovationspolitik im Lichte der Konzeption des multidimensionalen Komagements (multi-level governance) am Beispiel der Wojewodschaften Małopolska und Świętokrzyskie], „Zarządzanie Publiczne” 2014, Nr. 4 (30).
- Krugman P., *What's new about the new economic geography?*, „Oxford Review of Economic Policy” 1998, Nr. 14.
- Nanoka I., *Dynamic Theory of Knowledge Creation*, „Organization Science” 2000, Bd. 5, 1, Auflage.
- Olak A., *Konkurencyjność regionów w kontekście zagadnienia polityki zdrowotnej w Polsce – rozważania teoretyczne* [Die Wettbewerbsfähigkeit

- von Regionen im Kontext der Frage der Gesundheitspolitik in Polen – theoretische Erwägungen], „Samorząd Terytorialny” [„Territoriale Selbstverwaltung“] 2012, Nr. 7–8.
- Oleńczuk-Paszal A., *Konkurencyjność regionów i rozwój regionalny jako wynik osiągnięcia celów polityki regionalnej* [Wettbewerbsfähigkeit von Regionen und regionale Entwicklung als Folge der Erreichung von Zielen der Regionalpolitik], „Folia Pomeranae Universitatis Technologiae Stetinesis” [Blätter der Technischen Universität Szczecin/Stettin] 2012, Nr. 292 (66).
- Pokładecki J., *Rola aktywności gospodarczej samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym* [Die Rolle der wirtschaftliche Aktivität der Selbstverwaltung in der lokalen Entwicklung], „Hominem Hominibus” 2013, Nr. 9.
- Porter M. E., *The Economic Performance of Regions*, „Regional Studies” 2003, Nr. 6–7, Bd. 37.
- Powell W. W., *Neither market or hierarchy: Network forms of organization*, „Research in Organizational Behaviour” 1990, Bd. 12.
- Romer P. M., *Endogenous technological change*, „Journal of Political Economy” 1990, Nr. 98.
- Rudawska I., *Zdrowie mieszkańców jako wyznacznik konkurencyjności regionów* [Die Gesundheit der Bewohner als Indiz für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen], „Samorząd Terytorialny” [„Territoriale Selbstverwaltung“] 2003, Nr. 9.
- Scharpf F., *Zapiski o teorii zarządzania wielopoziomowego w Europie* [Aufzeichnungen über die Theorie des Mehrebenen-Managements in Europa], „Zarządzanie Publiczne” 2014, Nr. 4 (30).
- Sekuła A., *Budowa przewagi konkurencyjnej regionu na przykładzie Regionalnej Strategii Innowacji dla województwa pomorskiego* [Der Aufbau von Wettbewerbsfähigkeit einer Region am Beispiel der Regionalen Innovationsstrategie der Wojewodschaft Pomorze], „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu” [„Wissenschaftliche Arbeiten der Wirtschaftsuniversität Wrocław“] 2008, Nr. 3 (1203), Hg. von R. Brol.
- Słodowa-Helpa M., *Konkurencyjność – główne wyzwania dla polskich wspólnot lokalnych i regionalnych w zintegrowanej Europie* [Wettbewerbsfähigkeit – Hauptherausforderungen für lokale und regionale Gemeinschaften im integrierten Europa], „Studia Samorządowe Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” [„Studien zur Selbstverwaltung, Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Bankwesen Poznań“] 2003, Nr. 16, Hg. Z. Leoński.
- Strahl M., *Konkurencyjność regionów w przestrzennych strategiach rozwojowych* [Die Rolle der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen in den ent-

- wicklungsbezogenen Raumplanungsstrategien], in: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce* [Lokale Wirtschaft in Theorie und Praxis], Hg. E. Sobczak, „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” [„Wissenschaftliche Arbeiten der Wirtschaftsakademie Wrocław“] 2002, Nr. 939.
- Strumińska-Kutra M., *Rola badań społecznych w refleksyjnych procesach metarządzenia. Zarys perspektywy teoretycznej i metodologicznej* [Die Rolle von Sozialforschung in Reflexionsprozessen des Metaregierens. Abriss einer theoretischen und methodologischen Perspektive], „Zarządzanie Publiczne” 2012, Nr. 4 (22).
- Szczepańska-Woszczyzna K., *Rola edukacji w rozwoju regionu* [Die Rolle der Ausbildung bei der Entwicklung von Regionen], in: *Polityka gospodarcza gminy (rozwój Zagłębia Dąbrowskiego wczoraj i dziś)* [Wirtschaftspolitik auf kommunaler Ebene am Beispiel des Kohlebeckens von Dąbrowa einst und jetzt], „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu” [„Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Bankwesen Poznań“] 2001, Nr. 2 (10).
- Sześciło D., *Opomostach między prawem a współczesnymi nurtami zarządzania publicznego* [Über die Übergänge zwischen dem Recht und den modernen Tendenzen der öffentlichen Verwaltung], „Zarządzanie publiczne” 2012, Nr. 4 (22).
- Sztando A., *Oddziaływanie samorządu lokalnego na rozwój lokalny w świetle ewolucji modeli ustrojowych gmin* [Die Einwirkung der lokalen Selbstverwaltung auf die örtliche Entwicklung im Lichte veränderter Gesellschaftsordnungen auf lokaler Ebene], „Samorząd Terytorialny” [„Territoriale Selbstverwaltung“] 1998, Nr. 11.
- Vilcinyia A., Boronenko V., *The Competitiveness of Regions in the Economic Globalization*, „Annals of the Polish Association of Agricultural and Agribusiness Economists” 2008, Nr. 5, t. X.
- Williamson O. E., *The New Institutional Economics: Taking Stock, Looking Ahead*, „Journal of Economic Literature”, Vol. 38/2000.
- Wojtasiewicz L., *Czynniki i bariery rozwoju lokalnego w aktualnej polityce gospodarczej Polski* [Faktoren und Hindernisse lokaler Entwicklung in der aktuellen polnischen Wirtschaftspolitik], „Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu” [„Wissenschaftliche Arbeiten der Wirtschaftshochschule Wrocław“] 1996, Nr. 734.
- Wykrętowicz S., *Ustrój prawny izb gospodarczych a lobbying* [Die Rechtsordnung der Wirtschaftskammern und der Lobbyismus], „Studia Samorządowe” Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej w Poznaniu [„Wissenschaftliche Zeitschrift der Hochschule für Bankwesen Poznań“] 2003, Nr. 16.

Ziółkowski M., *Strategiczne zarządzanie rozwojem gminy* [*Strategisches Entwicklungsmanagement in der Kommune*], „Ruch Prawniczy Ekonomiczny i Socjologiczny” 2015, Nr. 1.

Żabiński M., *The dark side of governance or on the shortcomings of governance networks*, „Zarządzanie Publiczne” 2014, Nr. 4 (30).

III. Studien

Alarcon A. L., *Regional Competitiveness: the need for coordination between public and private action*, in: *Emerging Markets. Social, Political and Economic Challenges*, Hg. S. Rudolf, Łódź 2004.

Bagdziński S. L., *Lokalna polityka gospodarcza (w okresie transformacji systemowej)* [*Lokale Wirtschaftspolitik (Lokale Wirtschaftspolitik unter besonderer Berücksichtigung der Systemtransformation)*], Toruń 1994.

Begg D., Fischer F., Dornbusch R., *Mikroekonomia* [*Mikroökonomie*], Warszawa 2007.

Benz A., Fürst D., *Region-Regional Governance-Regionalentwicklung*, in: *Regionen erfolgreich steuern*, Hg. B. Adamaschek, M. Pröhl, Gütersloh 2003.

Bevir M., *Sage Handbook of Governance*, London 2011.

Bieńkowski W., *Reaganomika i jej wpływ na konkurencyjność gospodarki amerykańskiej* [*Die „Reaganomics“ und ihr Einfluss auf die Konkurrenzfähigkeit der amerikanischen Volkswirtschaft*], Warszawa 1995.

Blakely E. J., *Planning local economic development. Theory and practice*, London 2002.

Bober J., Hausner J., Izdebski H., Lachiewicz W., Mazur S., Nelicki A., Nowotarski B., Puzyna W., Surówka K., Zachariasz I., Zawicki M., *Narastające dysfunkcje, zasadnicze dylematy, konieczne działania. Raport o stanie samorządności terytorialnej w Polsce* [*Wachsende Dysfunktionalitäten, grundsätzliche Dilemmata, notwendiges Handeln. Ein Bericht über den Zustand der territorialen Selbstverwaltung in Polen*], Kraków 2013.

Bochniarz P., Gugala K., *Budowanie i pomiar kapitału ludzkiego w firmie* [*Aufbau und Messung des Humankapitals im Unternehmen*], Warszawa 2005.

Boss A., *Wettbewerb der Regionen und Finanzverfassung: Prinzipien einer Reform des Finanzausgleichs in der Bundesrepublik Deutschland*, in: *Probleme des Finanzausgleichs in nationaler und internationaler Sicht*.

- Tagungsband zur Jahresversammlung der Arbeitsgemeinschaft deutscher wirtschaftswissenschaftlicher Forschungsinstitute*, Bonn 1993.
- Boss A., Klodt H., Laaser C.-F., Lehment H., Schrader J.-V., Soltwedel R., Stehn J., *Europäische Integration und nationale Wirtschaftspolitik*, Tübingen 1993.
- Bovermann R., *Regionen*, in: *Handwörterbuch des politischen Systems der Bundesrepublik Deutschlands*, Hg. U. Andersen, W. Woyke, Bonn 2003.
- Böcher M., *Instrumentenwandel in der Umwelt- und Naturschutzpolitik und der Politik zur integrierten ländlichen Entwicklung. Theoretische Grundlagen und Strategien der Praxisumsetzung*, Göttingen 2008.
- Brilman J., *Nowoczesne koncepcje i metody zarządzania [Moderne Managementkonzepte und -methoden]*, Warszawa 2002.
- Brol R., *Rozwój lokalny – nowa logika rozwoju gospodarczego [Lokale Entwicklung – eine neue Logik wirtschaftlicher Entwicklung]*, in: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce [Lokale Wirtschaft in Theorie und Praxis]*, Hg. R. Brol, A. Raszkowski, A. Sztando, Wrocław 2014.
- Chavance B., Magnin E., *Emergence of path-dependent mixed economies in Central Europe*, in: *Beyond Market and Hierarchy*, Hg. A. Amin, J. Hausner, Chaltenham 1997.
- Chmielak A., *Próba interpretacji konkurencyjności systemowej [Versuch einer Interpretation von systemischer Konkurrenzfähigkeit]*, in: *Strategia konkurencji przedsiębiorstw – wybrane zagadnienia [Strategien von Unternehmen im Wettbewerb. Ausgewählte Fragestellungen]*, Hg. J. Szablowski, Białystok 2004.
- Chmielewski P., *Ludzie i instytucje. Z historii i teorii nowego instytucjonalizmu [Menschen und Institutionen. Aus Geschichte und Theorie des neuen Institutionalismus]*, IPISS, Heft 2 (45), Warszawa 1995.
- Chmielewski R., Trojanek M., *Czynniki określające konkurencyjność układów przestrzennych (regionów i miast) [Bestimmungsfaktoren der Wettbewerbsfähigkeit räumlicher Systeme (Regionen und Städte)]*, in: *Podstawy gospodarczej polityki miast. Studium Poznania, cz. 2 [Grundlagen der städtischen Wirtschaftspolitik am Beispiel von Poznań, Teil 2]*, Hg. R. Chmielewski, M. Trojanek, Bulletin KPZK PAN, Warszawa 1999.
- Davenport T. H., Prusak L., *Working Knowledge-How Organizations Manage What They Know*, Boston 1997.
- Denters B., Rose I., *Towards local governance?*, in: *Comparing Local Governance. Trends and Developments*, Hg. B. Denters, I. Rose, Houndmills 2005.

- Dolnicki B., *Samorząd terytorialny [Territoriale Selbstverwaltung]*, Kraków 2006, 3. Auflage.
- Domański B., *Czynniki społeczne w lokalnym rozwoju gospodarczym we współczesnej Polsce [Soziale Faktoren der lokalen Wirtschaftsentwicklung im heutigen Polen]*, in: *Wybrane problemy badawcze geografii społecznej w Polsce [Ausgewählte Forschungsprobleme der Sozialgeographie in Polen]*, Hg. I. Sagan, M. Czepczyński, Gdańsk 2001.
- Dziemianowicz W., *Kapitał zagraniczny a rozwój regionalny i lokalny w Polsce [Ausländisches Kapital, lokale und regionale Entwicklung in Polen]*, Warszawa 1997.
- Dziuba R., *Rola polityki regionalnej w budowę konkurencyjności regionów [Die Rolle der Regionalpolitik beim Aufbau der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen]*, in: *Państwo i rynek w gospodarce [Staat und Markt in der Volkswirtschaft]*, Hg. D. Kopycińska, Szczecin 2003.
- Eucken E., *Podstawy polityki gospodarczej [Grundsätze der Wirtschaftspolitik, polnische Ausgabe]*, Poznań 2005.
- Filipiak B., Kogut M., Szewczuk A., Ziolo M., *Rozwój lokalny i regionalny. Uwarunkowania, finanse i procedury [Lokale und regionale Entwicklung. Rahmenbedingungen, Finanzen und Verfahren]*, Szczecin 2005.
- Filipiak B., Ruszałka J., *Instytucje otoczenia biznesu. Rozwój, wsparcie, instrumenty [Die Institutionen des Geschäftsumfelds. Entwicklung, Unterstützung, Instrumente]*, Warszawa 2009.
- Fukuyama F., *Zaufanie. Kapitał społeczny a droga do dobrobytu [Vertrauen. Sozialkapital und der Weg zum Wohlstand]*, Warszawa–Wrocław 1997 (Deutsche Ausgabe: Fukuyama Francis, *Konfuzius und Marktwirtschaft*, München 1995).
- Furuboth E. G., Richter R., *Institutions and Economic Theory. The contribution of The New Institutional Economics*, Michigan 1997.
- Fürst D., *Regional Governance*, in: *Governance- Regieren in komplexen Regelsystemen*, Hg. A. Benz, Wiesbaden 2004.
- Giessen L., *Regional Governance für ländliche Räume-innovativer Ansatz, politischer Gegenwind und der Weg vorwärts*, „Raumforschung und Raumordnung” 2010, Nr. 68, H. 4.
- Głębiński S., *Ekonomia narodowa. Narodowa polityka ekonomiczna [Die nationale Wirtschaft. Eine nationale Wirtschaftspolitik]*, Lwów 1928.
- Godłów-Lęgiedź J., *Współczesna ekonomia. Ku nowemu paradygmatowi? [Moderne Wirtschaft – auf dem Weg zu einem neuen Paradigma?]*, Warszawa 2010.
- Gorzela G., Jałowiecki B., *Hipoteza polaryzacji – strategia rozwoju a polityka regionalna Polski [Die Polarisierungshypothese – eine Entwicklungshypothese]*

- strategie und die Regionalpolitik in Polen*], in: *Koncepcja polityki przestrzennego zagospodarowania kraju. Polska 2000 Plus. Hipoteza [Die Konzeption der Raumordnungspolitik in Polen. Polen 2000 plus. Eine Hypothese]*, Hg. T. Parteka, J. Kołodziejski, Bd. 2, Warszawa 1995.
- Grosse T. G., *Polityka regionalna Unii Europejskiej. Przykład Grecji, Włoch, Irlandii i Polski [Die Regionalpolitik der Europäischen Union an den Beispielen Griechenland, Italien, Irland und Polen]*, Warszawa 2004.
- Hausner J., *Od idealnej biurokracji do zarządzania publicznego [Von der idealen Bürokratie zum öffentlichen Management]*, in: *Wymiary życia społecznego [Dimensionen des gesellschaftlichen Lebens]*, Hg. M. Morody, Warszawa 2007.
- Hausner J., *Zarządzanie publiczne [Öffentliches Management]*, Warszawa 2008.
- Hryniewiecki M., *Konkurencyjność regionów w warunkach integracji Polski z Unią Europejską [Konkurrenzfähigkeit von Regionen unter den Bedingungen der Integration Polens in die Europäische Union]*, in: *Integracja Europejska. Pierwsze doświadczenia [Europäische Integration. Erste Erfahrungen]*, Hg. M. Hryniewiecki, A. Sadowski, Białystok 2006.
- Iwanek M., Wilkin J., *Instytucje i instytucjonalizm w ekonomii [Institutionen und Institutionalismus in der Wirtschaftswissenschaft]*, Warszawa 1998.
- Janasz W., Koziół K., *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw [Determinanten für innovatives Handeln von Unternehmen]*, Warszawa 2007.
- Jewtuchowicz A., *Dynamika rozwoju terytorialnego a procesy restrukturyzacji gospodarczej [Die Dynamik der territorialen Entwicklung und wirtschaftliche Restrukturierungsprozesse]*, in: *Aktualne problemy gospodarki lokalnej [Aktuelle Probleme der lokalen Wirtschaft]*, Hg. A. Zalewski, Warszawa 1996.
- Jewtuchowicz A., Kosiedowski W., *Rola infrastruktury przedsiębiorczości i transferu technologii w podnoszeniu konkurencyjności regionów [Die Rolle der Infrastruktur für unternehmerische Tätigkeit und Technologietransfer bei der Hebung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen]*, in: *Konkurencyjność gospodarcza regionu w warunkach nowego ustroju terytorialno-administracyjnego [Wirtschaftliche Konkurrenzfähigkeit von Regionen unter den Bedingungen der neuen Verwaltungsgliederung Polens]*, Hg. W. Kosiedowski, Toruń 2000.
- Kaufmann D., Kraay A., Mastruzzi M., *Governance Matters VII: Governance Indicators for 1996–2007. World Bank Policy Research June 2008*, Washington 2008.

- Klamut M., *Konkurencyjność gospodarki regionalnej i lokalnej [Wettbewerbsfähigkeit regionaler und lokaler Wirtschaften]*, in: *Gospodarka regionalna i lokalna [Regionale und lokale Wirtschaft]*, Hg. Z. Strzelecki, Warszawa 2008.
- Klasik A., *Lokalny rozwój gospodarczy i metody jego budowania [Lokale wirtschaftliche Entwicklung und Methoden ihres Aufbaus]*, in: *Gospodarka lokalna [Lokale Wirtschaft]*, Hg. R. Bról, Wrocław 1995.
- Klasik A., Kuźnik F., *Planowanie strategiczne rozwoju lokalnego i regionalnego [Strategische Planung der lokalen und regionalen Entwicklung]*, in: *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego-doświadczenia i perspektywy [Die Funktionsweise der territorialen Selbstverwaltung. Erfahrungen und Perspektiven]*, Hg. S. Dolata, Bd. 2, Opole 1998.
- Klimczak B., *Mikroekonomia [Mikroökonomie]*, Wrocław 2003.
- Klimczak B., *Etyka gospodarcza [Wirtschaftsethik]*, Wrocław 2003.
- Kmieciak R., *Województwo samorządowe jako podmiot polityki rozwoju regionalnego w świetle doświadczeń Unii Europejskiej [Die selbstverwaltete Wojewodschaft als Subjekt regionaler Entwicklungspolitik im Lichte der Erfahrungen der Europäischen Union]*, in: *Przemiany polityczne w Polsce a integracja z Unią Europejską [Politischer Wandel in Polen und die Integration mit der Europäischen Union]*, Hg. A. Stelmach, Poznań 2001.
- Kmieciak R., Antkowiak P., Balcerek M., *Współpraca środowiska gospodarczego z samorządem terytorialnym w aglomeracji poznańskiej [Kooperationsformen zwischen Wirtschaft und territorialer Selbstverwaltung im Ballungsraum Poznań]*, Poznań 2012.
- Kochniewicz J., Morody M., *Kultura i gospodarka, i gospodarka [Kultur und Wirtschaft]*, Warszawa 2010.
- Kołodziejczak D., Pawłowska M., *Konkurencyjność polskich przedsiębiorstw po wejściu do Unii Europejskiej: wyniki badania ankietowego [Die Wettbewerbsfähigkeit polnischer Unternehmen nach dem Beitritt zur Europäischen Union. Ergebnisse einer Fragebogenaktion]*, Warszawa 2006.
- Korenik S., *Zarządzanie rozwojem lokalnym [Das Management lokaler Entwicklung]*, in: *Funkcjonowanie samorządu terytorialnego. Doświadczenia i perspektywy [Die Funktionsweise der territorialen Selbstverwaltung. Erfahrungen und Perspektiven]*, Hg. S. Dolata, Bd. 1, Opole 1998.
- Kosiedowski W., *Teoretyczne problemy rozwoju regionalnego [Theoretische Probleme der regionalen Entwicklung]*, in: *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym. Problemy teorii i praktyki [Management der lokalen und regionalen Entwicklung]*, Hg. W. Kosiedowski, Toruń 2001.

- Kosiedowski W., *Zarządzanie rozwojem regionalnym i lokalnym* [*Das Management von regionaler und lokaler Entwicklung*], in: *Gospodarka regionalna i lokalna* [*Regionale und lokale Wirtschaft*], Hg. Z. Strzelecki, Warszawa 2008.
- Kosikowski C., *Publiczne prawo gospodarcze Polski i Unii Europejskiej* [*Das öffentliche Wirtschaftsrecht Polens und der Europäischen Union*], Warszawa 2007.
- Kowalczyk A., Nogalski B., *Zarządzanie wiedzą. Koncepcja i narzędzia* [*Wissensmanagement. Konzeption und Werkzeuge*], Warszawa 2007.
- Kozak M., Pyszkowski A., Szewczyk R., *Słownik rozwoju regionalnego* [*Wörterbuch der regionalen Entwicklung*], Warszawa 2001.
- Kudłacz T., *Programowanie rozwoju regionalnego* [*Die Programmierung regionaler Entwicklung*], Warszawa 1999.
- Kühn S., *Komplementärer Regionalismus. Analysen, Bausteine und Szenarien für die Restrukturierung politischen Handelns*, Düsseldorf 1999.
- Lawrence R. Z., *Perspectives on Technology and Industrial Competitiveness*, Washington 1986.
- Lissowska M., *Instytucje gospodarki rynkowej w Polsce* [*Die Institutionen der Marktwirtschaft in Polen*], Warszawa 2008.
- Markowski T., *Wspieranie wzrostu konkurencyjności w polityce rozwoju regionalnego* [*Die Unterstützung der Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Rahmen der Politik zur regionalen Entwicklung*], in: *Strategiczne wyzwania dla polityki rozwoju regionalnego Polski* [*Strategische Herausforderungen für die regionale Entwicklungspolitik in Polen*], Hg. R. Broszkiewicz, Warszawa 1996.
- Markowski T., Stawasz D., *Ekonomiczne i środowiskowe aspekty zarządzania rozwojem miast i regionów* [*Wirtschaftliche und ökologische Aspekte des Entwicklungsmanagements von Städten und Regionen*], Łódź 2001.
- Markowski T., *Teoretyczne podstawy rozwoju lokalnego i regionalnego* [*Theoretische Grundlagen der lokalen und regionalen Entwicklung*], in: *Gospodarka regionalna i lokalna* [*Regionale und lokale Wirtschaft*], Hg. Z. Strzelecki, Warszawa 2008.
- Matysiak A., *Paradygmat ekonomii instytucjonalnej* [*Das Paradigma der Institutionenökonomik*], in: *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Ekonomia instytucjonalna – Teoria i praktyka* [*Errungenschaften des modernen ökonomischen Denkens. Institutionenökonomik – Theorie und Praxis*], Hg. U. Zgóra-Jonszta, Warszawa 2006.
- Montias J. M., *The Structure of Economic Systems*, Yale University Press, New Haven 1976.

- Morawski W., *Socjologia ekonomiczna: problemy, teoria, empiria* [Wirtschaftssoziologie. Probleme, Theorie, Empirie], Warszawa 2001.
- Muczyński M., *Państwo w ujęciu współczesnej ekonomii instytucjonalnej* [Der Staat im Verständnis der modernen Institutionenökonomik], in: *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Ekonomia instytucjonalna – Teoria i praktyka* [Errungenschaften des modernen ökonomischen Denkens. Institutionenökonomik – Theorie und Praxis], Hg. U. Zgórą-Jonszta, Warszawa 2006.
- Nägele F., *Regionale Wirtschaftspolitik im kooperativen Bundesstaat. Ein Politikfeld im Prozess der deutschen Vereinigung*, Opladen 1996.
- Nee V., *Instytucje jako forma kapitału* [Institutionen als Kapitalform], in: *Współczesne teorie socjologiczne* [Moderne soziologische Theorien], Hg. A. Jasińska – Kania, L. M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Warszawa 2006.
- North D. C., *Institutions, institutional change and economic performance*, Cambridge University Press, Cambridge 1990.
- North D. C., *Efektywność gospodarcza w czasie* [Wirtschaftliche Effizienz auf der Zeitachse], in: *Współczesne teorie socjologiczne* [Moderne soziologische Theorien], Hg. A. Jasińska-Kania, L. M. Nijakowski, J. Szacki, M. Ziółkowski, Warszawa 2006.
- Nowińska E., *Strategiczne planowanie rozwoju gminy na przykładzie gmin przygranicznych* [Strategische Entwicklungsplanung von Kommunen am Beispiel von Grenzlandgemeinden], in: *Strategie rozwoju lokalnego na przykładzie gmin pogranicza polsko-niemieckiego* [Strategien lokaler Entwicklung am Beispiel von Gemeinden im polnisch-deutschen Grenzgebiet], Hg. B. Gruchman, F. Walek, E. Nowińska, Poznań 2000.
- Noworól A., *Ku nowemu paradygmatowi planowania terytorialnego* [Für ein neues Paradigma der Raumplanung], Warszawa 2013.
- Olczyk M., *Konkurencyjność podmiotów – ujęcie teoretyczne* [Konkurrenzfähigkeit als theoretischer Ansatz], in: *Konkurencyjność. Poziom makro, mezo i mikro* [Konkurrenzfähigkeit auf makro- meso- und mikroökonomischer Ebene], Hg. N. Daszkiewicz, Warszawa 2008.
- Olszewska B., *Współczesne uwarunkowania zarządzania strategicznego przedsiębiorstwem* [Heutige Rahmenbedingungen für strategisches Unternehmensmanagement], Wrocław 2002.
- Paczoski A., *Wpływ transformacji systemowej na politykę regionalną w Polsce* [Der Einfluss der Systemtransformation auf die Regionalpolitik in Polen], in: *Transformacja gospodarcza a system publiczny* [Wirtschaftliche Transformation und öffentliches System], Hg. G. Szczodrowski, Gdańsk 2002.

- Parysek J. J., *Rola samorządu terytorialnego w rozwoju lokalnym [Die Rolle der kommunalen Selbstverwaltung bei der lokalen Entwicklung]*, in: *Rozwój lokalny: zagospodarowanie przestrzenne i nisze atrakcyjności gospodarczej [Lokale Entwicklung: Raumplanung und Nischen wirtschaftlicher Attraktivität]*, Hg. J. J. Parysek, Poznań 1995.
- Parysek J., *Podstawy gospodarki lokalnej [Grundlagen der lokalen Wirtschaft]*, Poznań 1997.
- Piasecki B., Kubiak K., *Partnerstwo dla innowacji [Partnerschaft für Innovation]*, Łódź 2010.
- Piekara A., *Wartości, istota, uwarunkowania i funkcje społeczne samorządu terytorialnego a rozwój lokalny [Werte, Wesen, Rahmenbedingungen und soziale Funktionen der territorialen Selbstverwaltung und die lokale Entwicklung]*, in: *Gospodarka lokalna w teorii i praktyce [Lokale Wirtschaft in Theorie und Praxis]*, Hg. A. Piekara, Z. Niewiadomski, Warszawa 1992.
- Pietrzyk I., *Paradygmat rozwoju terytorialnego [Das Paradigma der regionalen Entwicklung]*, in: *Gospodarka przestrzenna i regionalna w trakcie przemian [Raum- und Regionalordnung im Zuge des Systemwandels]*, Hg. W. Kosiedowski, Toruń 1995.
- Przygodzki Z., *Procesy terytorializacji przedsiębiorstw – w poszukiwaniu zasobów specyficznych w regionie łódzkim [Prozesse der Territorialisierung von Unternehmen – auf der Suche nach spezifischen Ressourcen in der Region Łódź]*, in: *Przedsiębiorczy i konkurencyjny region [Die unternehmerische und konkurrenzfähige Region]*, Hg. A. Klasik, Warszawa 2005.
- Puślecki Z., Kmiecik R., Walkowski W., *Wspólna Polityka Rolna w warunkach wzrostu konkurencyjności Unii Europejskiej [Die Gemeinsame Agrarpolitik unter den Bedingungen wachsender Wettbewerbsfähigkeit der Europäischen Union]*, Warszawa 2010.
- Reijnen J., *The role of local authorities in fostering local initiatives (compared with experiences in other countries)*, in: *Local initiatives. Alternative path for development*, Hg. A. Sutton, Maastricht 1987.
- Scartezzini R., *Państwa, narody, regiony i tożsamość europejska w poszerzonej Unii [Länder, Nationen, Regionen und europäische Identität in der erweiterten Union]*, in: *Polska w Europie regionów [Polen in Europa Regionen]*, Hg. A. Mania, B. Płonka, Kraków 2000.
- Sen A. K., *Poverty and Famines*, Oxford 1981.
- Schumpeter J., *Teoria rozwoju gospodarczego [Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung]*, Warszawa 1960.
- Sikorski C., *Zachowania ludzi w organizacji [Das Verhalten von Menschen in Organisationen]*, Warszawa 2001.

- Stawasz S., *Ekonomiczno-organizacyjne uwarunkowania rozwoju regionu – teoria i praktyka [Ökonomisch-organisatorische Rahmenbedingungen regionaler Entwicklung – Theorie und Praxis]*, Łódź 2004.
- Stokowska D., *Nowa ekonomia instytucjonalna jako nowa perspektywa badawcza w analizowaniu procesów gospodarczych [Neue Institutionen-ökonomik als neue Forschungsperspektive bei der Analyse wirtschaftlicher Prozesse]*, in: *Teoria a praktyka ekonomii a konkurencyjność gospodarowania [Theorie und Praxis der Ökonomie und die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftens]*, Hg. E. Frajtag-Mika, Warszawa 2006.
- Stróżycki M., *Konkurencja w zarządzaniu przedsiębiorstwem [Konkurrenz im Management von Unternehmen]*, in: *Podstawy zarządzania przedsiębiorstwem [Grundlagen des Managements von Unternehmen]*, Hg. M. Stróżycki, Warszawa 1998.
- Strykiewicz T., *Adaptacja przestrzenna przemysłu w Polsce w warunkach transformacji [Die räumliche Anpassung der polnischen Industrie unter den Bedingungen der Transformation]*, Poznań 1998.
- Strzelecki Z., Gałazka A., Jastrzębska E., Legutko-Kotbus P., *Raport problemowy: Usługi publiczne a rozwój lokalny i regionalny [Problembereich: Öffentliche Dienstleistungen, lokale und regionale Entwicklung]*, Warszawa 2013.
- Strzelecki Z., *Polityka regionalna [Regionalpolitik]*, in: *Gospodarka regionalna i lokalna [Regionale und lokale Wirtschaft]*, Hg. Z. Strzelecki, Warszawa 2008.
- Strzelecki Z., *Czynniki i bariery rozwoju polskich regionów i jednostek lokalnych [Faktoren und Hindernisse für die Entwicklung polnischer Regionen und lokaler Dienststellen]*, in: *Gospodarka regionalna i lokalna [Regionale und lokale Wirtschaft]*, Hg. Z. Strzelecki, Warszawa 2008.
- Sudoł S., *Przedsiębiorstwo. Podstawy nauki o przedsiębiorstwie. Teoria i praktyka zarządzania [Das Unternehmen. Grundfragen der Unternehmenswissenschaft. Theorien und Praxis des Managements]*, Toruń 2002.
- Sutton A., *Local initiatives. Alternative path for development*, Maastricht 1987.
- Swieniewicz P., *Cities in transition. From statism to democracy*, in: *Urban Governance and Democracy. Leadership and Community Involvement*, Hg. M. Haus, H. Heinelt, M. Stewart, New York 2008.
- Szczepański J., *Polska lokalna [Das lokale Polen]*, in: *Spółeczeństwo i gospodarka w Polsce lokalnej [Gesellschaft und Wirtschaft auf lokaler Ebene in Polen]*, Warszawa 1992.

- Szlachta J., *Polityka regionalna Unii Europejskiej [Die Regionalpolitik der Europäischen Union]*, Warszawa 2000.
- Świtalski W., *Innowacje i konkurencyjność [Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit]*, Warszawa 2006.
- Turek M., *Ekonomiczne podstawy zmiany instytucjonalnej, zmiana mikroekonomiczna i makroekonomiczna [Ökonomische Grundlagen institutionellen Wandels, mikroökonomische und makroökonomische Veränderungen]*, in: *Dokonania współczesnej myśli ekonomicznej. Ekonomia instytucjonalna – Teoria i praktyka [Errungenschaften des modernen ökonomischen Denkens. Institutionenökonomik – Theorie und Praxis]*, Hg. U. Zgóra-Jonszta, Warszawa 2006.
- Williamsom O. E., *Ekonomiczne instytucje kapitalizmu [Ökonomische Institutionen des Kapitalismus]*, Warszawa 1998.
- Winiarski B., *Polityka ekonomiczna [Wirtschaftspolitik]*, Wrocław 1996.
- Winiarski B., *Konkurencyjność regionów – polityka regionalna – uwarunkowania makroekonomiczne [Makroökonomische und regionalpolitische Rahmenbedingungen der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen]*, in: *Problemy transformacji struktur regionalnych i konkurencyjność regionów w procesie integracji europejskiej [Probleme der Transformation regionaler Strukturen und regionale Wettbewerbsfähigkeit im Prozess der europäischen Integration]*, Hg. A. Klasik, M. Ziolo, Rzeszów 2002.
- Wlaźlak K., *Rozwój regionalny jako zadanie administracji publicznej [Regionale Entwicklung als Aufgabe der öffentlichen Verwaltung]*, Warszawa 2010.
- Wójcik S., *Samorząd i państwo. Przyszłość i odpowiedzialność [Selbstverwaltung und Zentralstaat. Zukunft und Verantwortung]*, Lublin 2013.
- Wojtasiewicz L., *Ekonomiczne uwarunkowania rozwoju lokalnego [Ökonomische Rahmenbedingungen lokaler Entwicklung]*, in: *Rozwój lokalny i lokalna gospodarka przestrzenna [Lokale Entwicklung und lokale Raumordnungsplanung]*, Hg. J. J. Parysek, Poznań 1996.
- Wysocka E., *Teoretyczne podstawy konkurencyjności w planowaniu przestrzennym [Theoretische Grundlagen der Wettbewerbsfähigkeit in der Raumplanung]*, Warszawa 2001.
- Zieliński E., *Rola izb przemysłowo-handlowych w kształtowaniu środowiska społecznego przedsiębiorców [Die Rolle der Industrie- und Handelskammern bei der Herausbildung des sozialen Milieus der Unternehmerschaft]*, in: *Samorząd w Polsce. Istota, formy i zadania [Selbstverwaltung in Polen. Wesen, Formen und Aufgaben]*, Hg. S. Wykrętowicz, Poznań 2008.

Internetquelle

https://www.mir.gov.pl/rozwoj_regionalny/polityka_regionalna/ksrr_2010_2020/stroony/default.aspx.

<http://www.nsrr.gov.pl/Nr./rdonlyres/DA09CB61-6BC8-49B1-862F-D03E-1D57EE75/0/zalozeniansrr.pdf>.

<http://www.me.gov.pl/Energetyka/Polityka+energetyczna>, Zugriff am 21.03.2018.

http://ec.europa.eu/regional_policy/archive/policy/future/barca_en.html, Zugriff am 15.3.2018.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Entwicklungsdimensionen der lokalen Selbstverwaltung auf kommunaler Ebene.

Tabelle 2: Typologie der Mechanismen der Koordination von Handlungen.

Tabelle 3: Modelle der Wettbewerbsfähigkeit nach Arten der Wettbewerbsfähigkeit.