



This project is co-financed by the European Union and the Republic of Turkey

# EVALUIERUNG DES PROJEKTS „EFFEKTIVE PARTNERSCHAFTEN ZUR UMSETZUNG VON REGIONALPOLITIKEN“ SOWIE POLITIKVORSCHLÄGE

KARACADAĞ ENTWICKLUNGSAGENTUR



[EU-Zivilgesellschafts-Dialogprogramm, Projekt  
Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken, TR2011/0135.15-06/12]

---

**AUTOREN**

**Prof. Dr. Gülden ERKUT**

**Dr. Ervin SEZGİN**

Technische Universität Istanbul, Abt. für Stadt-u. Gebietsplanung

---

**MIT BETEILIGUNG VON**

**Adem AKGÜL, Zuhal ÇELEBİ DENİZ, Elvan AKSOY**

Karacadağ Entwicklungsagentur

---

*Diese Publikation wurde mit der finanziellen Unterstützung der Europäischen Union sowie der Republik Türkei hergestellt. Vom Inhalt dieser Publikation sind nur die Karacadağ Entwicklungsagentur sowie die Autoren verantwortlich und kann in keiner Weise so interpretiert werden, dass es die Ansichten der Europäischen Union, der Republik Türkei oder des EU-Ministeriums widerspiegelt.*

---

Juli 2017

## ÜBER DAS ZIVILGESELLSCHAFTS DIALOGPROGRAMM

---

Das „Projekt Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“ wurde im Rahmen des von der Republik Türkei und der Europäischen Union gemeinsam finanzierten zivilgesellschaftlichen Dialogprogramms verwirklicht. Das Programm wurde als Plattform für zivilgesellschaftliche Organisationen aus der Türkei und den Ländern der Europäischen Union entwickelt, damit sich die Organisationen durch Zusammenkommen für ein gemeinsames Thema gegenseitig kennenlernen, Informationen austauschen und ein ständiges Dialog gründen. Für die technische Umsetzung des Programms ist das Ministerium der Europäischen Union verantwortlich. Auftragsgeber des Programms hingegen ist die Zentraleinheit für Finanzen und Verträge. Sie können dem Zivilgesellschafts-Dialogprogramm unter der Homepage [www.siviltoplumdiyalogu.org](http://www.siviltoplumdiyalogu.org) folgen.





# Inhalt

ABBILDUNGEN.....	ii
TABELLEN .....	ii
ANLAGEN .....	ii
VORWORT .....	iii
1. KURZFASSUNG.....	1
2. EINLEITUNG.....	5
2.1 Effektives Partnerschaftsprojekt zur Umsetzung von Regionalpolitiken .....	5
2.2 Absicht, Umfang und Inhalt der Evaluierung.....	7
2.3 Zusammenhang zwischen dem Projekt und der Evaluierung .....	8
3. WANDLUNG DER REGIONALEN ENTWICKLUNGSPOLITIKEN IN DER TÜRKEI sowie ENTWICKLUNGSAGENTUREN.....	9
3.1 Wandlung der regionalen Entwicklungspolitiken in der Türkei.....	9
3.2 Entwicklungsagenturen in der Türkei.....	11
3.2.1 Die örtliche Wirtschaftsentwicklung und Entwicklungsagenturen.....	12
3.2.2 Entwicklungsagenturen zwischen Örtlichkeit und Zentrum.....	13
3.2.3 Regionalpläne, strategische Raumplanung und Entwicklungsagenturen .....	15
3.3 Der aktuelle Stand der Entwicklungsagenturen in der Türkei, die Probleme bei der Umsetzung sowie die Beiträge des Projekts .....	17
4. DIE FELDSTUDIEN-INTERNATIONALE ERFAHRUNGEN UNTER DER LUPE. ....	23
4.1 Regionale Entwicklung in der EU, Entwicklungsagenturen u. Regionalpolitiken.....	23
4.2 Kurze Erläuterung der Feldstudien.....	26
4.2.1 Feldstudie Berlin (07. – 11. März 2016).....	26
4.2.2 Feldstudie Sofia (20. – 22. Juni 2016).....	31
4.2.3 Feldstudie Granada (7. – 9. März 2017).....	32
4.3 Top-Themen bei den Feldstudien sowie allgemeine Auswertung.....	37
5. GEBIET TRC-2, WORKSHOP: EFFEKTIVE PARTNERSCHAFTEN ZUR UMSETZUNG DER REGIONALENTWICKLUNG (6.-7. April 2017) .....	40
5.1 Auswertung der vor dem Workshop durchgeführten Umfrage .....	40
5.2 Workshop-Aktivitäten.....	43
5.2.1 Aufbau des Workshops.....	43
5.2.2 Dauer des Workshops und Ausdrucke .....	45
6. ALLGEMEINE AUSWERTUNG, DIE KARACADAĞ ENTWICKLUNGSAGENTUR u. POLITIKVORSCHLÄGE FÜR DAS GEBIET DIYARBAKIR-ŞANLIURFA. ....	53
7. RESULTAT .....	59
8. QUELLEN .....	60
ANLAGEN .....	63

## ABBILDUNGEN

---

Abbildung 1: Milieu Analyse (VHW Stakeholder-Analyse-Verfahren).....	30
Abbildung 2: Ressourcen-Matrix.....	44

## TABELLEN

---

Tabelle 1: Die Ressourcen der Institutionen, entsprechend den Umfrageergebnissen.....	42
---	----

## ANLAGEN

---

1. Bilderalbum
2. Umfrageformular
3. Teilnehmerliste entsprechend den Workshop-Themen sowie die für die Projektideen erstellten Ressourcen-Pools

## ABKÜRZUNGEN

---

BGUS	: Nationale Strategie für regionale Entwicklung 2014-2023
CFCU	: Zentralen Finanzierungs- und Auftragsvergabestelle
DPT	: Staatliche Planungsorganisation
EA	: Entwicklungsagentur
EFRE	: Europäischer Fond für regionale Entwicklung
EU	: Europäische Union
EURADA	: Vereinigung der Regionalen Entwicklungsagenturen Europas
GAP	: Südostanatolisches Entwicklungsprojekt
IPA	: Instrument für Heranführungshilfe
NUTS	: Nomenklatur der Gebietseinheiten zu statistischen Zwecken
NRO	: Nichtregierungsorganisationen
REA	: Regionale Entwicklungsagentur
ŞUTSO	: Industrie- und Handelskammer Şanlıurfa
TKDK	: Institution für Landwirtschafts- und Entwicklungshilfe

# VORWORT

---

Die regionalen Entwicklungspolitiken in der Türkei sind nach dem Beginn der Beitrittsverhandlungen mit der Europäischen Union (EU) im Jahr 2005 im Rahmen der EU-Regionalentwicklungsziele in eine neue Phase übergegangen. Am Anfang der 2000'er Jahre sollte in den Regionen der Ebene-2, die gemäß der Nomenklatur der Gebietseinheiten zu statistischen Zwecken (NUTS) gebildet wurden, regionale Entwicklungspläne aufgestellt werden, parallel hierzu wurde in den gemeinsamen Dokumenten der Türkei und der EU die Gründung von Koordinationseinheiten in den NUTS Ebene-2 Gebieten gefordert, um regionale Entwicklungspläne zur Reduzierung der regionalen Entwicklungsunterschiede und Mobilisierung der regionalen Entwicklungsdynamiken aufzustellen und umzusetzen.

Gleichzeitig lag der Schwerpunkt im 7. Entwicklungsplan zum ersten Mal bei einer regionalen Entwicklung auf Basis der Nutzung von internen Ressourcen. Laut Baugesetz-Nr. Gesetz 3194 lag die Befugnis zur Aufstellung und Umsetzung der Regionalpläne bei der staatlichen Planungsorganisation. Diese sollten die „sozio-ökonomische Entwicklungstendenzen, das Entwicklungspotenzial der Ansiedlungen, die sektoralen Ziele und die Verteilung der Aktivitäten und Infrastrukturen bestimmen“. Im 9. Entwicklungsplan wurden diese Aufgaben an die Entwicklungsagenturen übertragen.

Im diesem Zusammenhang wurden zum ersten Mal die Regionalen- sowie Strategieplanungen in der Türkei vor Ort von Entwicklungsagenturen durchgeführt, die unter der Koordination der staatlichen Planungsorganisation (Entwicklungsministerium) gegründet worden sind. Für die 26 NUTS Ebene-2 Regionen wurden Regionalpläne mit regionalen Entwicklungspolitiken erstellt. Mit dieser neuen Erfahrung wurden die Regionalpläne mit einem „Bottom-Up“ Ansatz und nach dem Prinzip der Beteiligung erstellt. Für den Zeitraum 2014-2023

erzielte man Regionalpolitiken und Regionalpläne, die einerseits die nationalen Entwicklungsziele verfolgten und andererseits die lokalen Bedürfnisse und Prioritäten mit einer hohen Vertretungskraft auf regional-lokaler Ebene darlegten.

Der Regionalplan für den Zeitraum 2014-2023, welcher die 10-jährige sozio-ökonomische Entwicklungsvision der TRC-2-Region (Diyarbakır-Şanlıurfa) darlegte, wurde entsprechend des 10. Entwicklungsplans sowie der Dokumente zur nationalen Strategie der regionalen Entwicklung erstellt. Vorausgegangen waren Beteiligungsprozesse (in drei sektoralen und einem thematischen Bereich, mit 18 Provinz- und Bezirks-Workshops sowie 684 Institutionsvertretern), die von der Karacadağ Entwicklungsagentur koordiniert wurden. Der TRC-2-Regionalplan trat zusammen mit den sonstigen Regionalplänen am 31.12.2014 durch Genehmigung Nr. 2014/1 des Obersten Ausschusses für Regionalentwicklung unter Vorsitz des Premierministers in Kraft.

Wie so häufig in der Planung ist die Umsetzung des Plans am wichtigsten und schwierigsten zu gewährleisten. Obwohl die Regionalpläne im Baugesetz sowie in der Verordnung zur Erstellung der Raumpläne enthalten sind, sind diese Pläne aus Sicht der Umsetzung für die Aktivitäten der sonstigen Institutionen und Organisationen nicht rechtsverbindlich. Aus Sicht der Karacadağ Entwicklungsagentur liegt es in der Natur regionaler Planungen, dass die Regionalpläne flexibel sind und die sonstigen Institutionen und Organisationen nicht in eine gesetzliche Verpflichtung drängen. Für den Erfolg des Plans ist es unerlässlich, dass die Stakeholder in der Region den Plan insgesamt im Namen der Entwicklung freiwillig verinnerlichen, statt ihn als gesetzliche Verpflichtung anzusehen.

Zur Umsetzung des Regionalplans wurden aus Mitgliedern des Entwicklungsausschusses der Karacadağ Entwicklungsagentur sieben,

auf verschiedene Themenbereiche spezialisierte Kommissionen gebildet. Das Hauptproblem, welches bei den Kommissionssitzungen und anderen Tätigkeiten der Agentur bei der Umsetzung des Plans hervortrat, war der Mangel an Koordination und Kooperation zwischen den Institutionen. Der Ausgangspunkt für das Projekt *Effektive Partnerschaften für die Implementierung der Regionalpolitiken*, das wir bei dem EU-Programm zum zivilgesellschaftlichen Dialog beantragt und erfolgreich umgesetzt haben, war die Betonung der Partnerschaften zwischen den Institutionen, um neue Lösungen für dieses Problem zu finden. Wir wollten mit diesem Projekt den Institutionen und Organisationen sagen: "Die Umsetzung unseres Regionalplans erfordert große Kosten. Diese Kosten können nur durch gemeinsame Strategien und neue Partnerschaften zwischen regionalen Institutionen und Organisationen zur Nutzung der lokalen Ressourcen getragen werden. Auf diese Weise kann sowohl der Regionalplan verinnerlicht werden und auch die internen Ressourcen, die die Grundkomponenten der Regionalplanung bilden, können mobilisiert werden."

Um dieses Projekt entsprechend diesem Ziel zum Erfolg zu führen, wurden zuerst gute Beispiele der Umsetzung von Regionalentwicklungspolitiken unserer europäischen Partner begutachtet. Unsere Agentur hat diesen fachlichen Austausch

durchgeführt, um interne Ressourcen zu mobilisieren. Dabei war uns bewusst, dass sämtliche Regionen ihre eigenen, für sie spezifischen Ressourcen besitzen und es daher nicht möglich ist, eines dieser guten Beispiele komplett eins zu eins zu übernehmen. Unsere Absicht war es, die Methoden, die bei der Entwicklung von Partnerschaften zwischen den Stakeholdern angewendet wurden, bis ins kleinste Detail zu begutachten. Nach der Analyse der betreffenden Methoden des regionalen Partnerschafts-Workshops mit unseren lokalen und nationalen Stakeholdern haben wir diese Evaluierung erstellt und veröffentlicht.

Auf diese Weise möchte ich mich hiermit an erster Stelle bei Prof. Dr. Gülden ERKUT und Dr. Ervin SEZGİN, dem akademischen Personal der Technischen Universität Istanbul bedanken, die als technische Beratung bei dem Projekt tätig waren, außerdem bei den Projektpartnern und Beteiligten in den Partnerländern, bei unseren Stakeholdern die aktiv an dem Workshops teilgenommen haben, beim Projektkoordinations-Team sowie den übrigen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Agentur, die an sämtlichen Prozessen mitgewirkt haben.

Mit dem Wunsch die effektiven Partnerschaften für eine ganzheitliche und ausgewogene Entwicklung noch weiter auszuweiten....."

---

**Dr. Hasan MARAL**  
Generalsekretär

# 1. KURZFASSUNG

Diese Evaluierung, dass mit Unterstützung des EU zivilgesellschaftlichen Dialog-Programms [Civil Society Dialogue between EU and Turkey-IV Regional Policy an Coordination of Structural Instruments Grant Scheme (CSD-IV/REG)] seitens der Karacadağ Entwicklungsagentur als ein Teil des geführten Projekts **„Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“** (Effective Partnership for Regional Policies) angefertigt wurde, bezweckt die umfangreiche Auswertung der im Umfang des Projekts durchgeführten Betätigungen sowie zusammenhängend mit dem Thema des Projekts den Ausbau der durch nationale und auswärtige Recherchen der Literatur unterstützten Politikvorschläge.

Das für die Regionalpolitiken effektive Partnerschaftsprojekt bezweckt die Kapazität der Planumsetzung der Karacadağ Entwicklungsagentur weiterzuentwickeln und für die Weiterentwicklung des TRC-2- Gebiets „Diyarbakır-Şanlıurfa“ die Steigerung der Zusammenarbeit und Partnerschaft zwischen den Gebiets-Stakeholdern.

Das Projekt besteht mit Studienbesuchen, einer Workshop-Organisation und einem Auswertungs- sowie Politikvorschlagsbericht aus drei Grundkomponenten.

Die Studienbesuche wurden zwischen März 2016 und März 2017 in Berlin/Deutschland, Sofia/Bulgarien sowie Granada/Spanien durchgeführt. Während diesen Besuchen wurden mit Wegweisung und Unterstützung der Projektpartner im jeweiligen Land (in Berlin die Initiative Selbständiger Immigrantinnen, ISI e.V.; in Sofia die Vereinigung der Entwicklungsagenturen Bulgariens, BARDA und in Granada der Bezirksrat der Provinz Granada, Deputation de Granada) im regionalen Entwicklungsgebiet mit effektiven Institutionen Meetings veranstaltet und hinsichtlich den Partnerschafts- und Zusammenarbeits-Erfahrungen in verschiedenen Ländern die guten Beispiele studiert. Zweck dieser Studienbesuche war es, die institutionelle Kapazität der Karacadağ Entwicklungsagentur zu steigern und sich ein Überblick bezüglich den möglichen Kooperationen und Partnerschaften im Gebiet Diyarbakır-Şanlıurfa zu verschaffen.

Der vom 6.-7. April in den Provinzen Diyarbakır und Şanlıurfa durchgeführte Workshop zur

regionalen Entwicklung, an welchem ca. 60 Unternehmensvertreter teilgenommen haben, wurde in der Art eines Suchmeetings erstellt und von den in fünf Gruppen getrennten Teilnehmern wurde verlangt, dass sie zusammenarbeitend fokussiert auf die interne Ressourcen und mit der Beteiligung ihrer eigenen Unternehmen durchführbare Projektideen entwickeln. Für den Ausbau ihrer Projektideen wurden die Gruppen so mit den Entwicklungsachsen des angefertigten Gebietsplans 2014-2023 der Karacadağ Entwicklungsagentur verbunden, dass es der regionalen Entwicklung dient. Auf diese Weise wurde auch ein Grundstein für künftige Partnerschaften gelegt, indem der Workshop die im Bezug mit der regionalen Entwicklung stehenden Stakeholder zusammengebracht hat und diese so bezüglich künftigen Partnerschaften für die regionale Entwicklung zum Nachdenken angeregt hat.

Bei dem im Umfang des Projekts verwirklichten Workshop haben die Teilnehmer mit den eingebrachten Projektideen und der Nutzung der internen Ressourcen, Beispiele hinsichtlich der zu erzielenden Gewinnen, vorgelegt. Die als Gedanken-Übung gegründeten Partnerschaften waren jeweils ein Beispiel dafür, wie koordiniert durchgeführten Tätigkeiten für die regionale Entwicklung mehr erreichen können, als alle einzelnen Vorteile der Institutionen zusammen. In diesem Rahmen ist die Bedeutung des Projekts „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“ dahingehend ein erster Schritt, das Beteiligungsthema welches für die regionale Entwicklung sowie für die Gebietsplanung lebenswichtig ist, zu betonen und dementsprechend die Stakeholder zur Handlung zu bewegen.

Als letzte Tätigkeit des Projekts wurde diese Evaluierung angefertigt. Zweck der Evaluierung ist es, im Rahmen der effektiven Partnerschaften die vorherigen Tätigkeiten des Projekts für die regionale Entwicklung zu prüfen und bezüglich der Gründung effektiver Partnerschaften die Bewertungen der seitens der Entwicklungsagenturen übernehmbaren Rollen sowie die Weiterentwicklung der Politikvorschläge.

Diesbezüglich wurden die Literaturen in der Türkei sowie weltweit zur Entwicklung der regionalen Politiken betrachtet. Aktuell bestimmt die als „Neuer Regionalismus“ bezeichnete institutionelle Annäherung den konzeptionellen Rahmen der regionalen Politiken. Bei diesem Ansatz wird der regionale Fortschritt auf eine „Bottom-up“ Weise organisiert; es basiert auf der Nutzung der internen Ressourcen seitens der regionalen Akteure und erzielt sowohl im nationalen als auch im globalen Maß den Wettbewerb zwischen den Gebieten. Zu den internen Ressourcen die den regionalen Fortschritten in Gang bringen, zählt das Sozial- und Humankapital, die Netzwerkstrukturen innerhalb und außerhalb der Regionen sowie die Kapazität im neuen Regionalismus Paradigma Innovationen und Neuheiten zu erlernen.

Die Entwicklungsagenturen in der Türkei sowie weltweit sind aus der Sicht wichtig, diese Art von Ressourcen mit den regional zu gründenden Partnerschaften in die Tat umzusetzen. Die Literatur bestimmt die vorrangigen Aufgaben der Entwicklungsagenturen mit der Entwicklung des regionalen Wettbewerbsumfelds aufgrund interner Dynamiken, die Verbesserung des Investitionsumfelds der Arbeitswelt und die Beteiligung an der Entwicklungsgewährleistung der regionalen Wirtschaft. In diesem Allgemeinrahmen werden auch noch detaillierte Aufgaben bestimmt, wie das Hervorbringen des regionalen Potentials, das Heranziehen von ausländischem Kapital in ihre Gebiete, die Beschaffung von Hilfen für potenzielle und bestehende Firmen, einen Beitrag zum Fortschritt des Humankapitals zu leisten indem Fortbildungsdienste angeboten werden sowie den örtlichen Führungen verschiedene Dienste zu verschaffen. In der Türkei tragen die Entwicklungsagenturen außerdem dafür Verantwortung, die Gebietspläne der Gebiete an welches sie gebunden sind, anzufertigen.

Bei der Einhaltung Ihrer Verantwortungen stehen die Entwicklungsagenturen aufgrund der dementsprechenden Durchführungen verschiedenen Problemen gegenüber. Diese Probleme sind im Wesentlichen wie folgt:

- Die Aufgabenbestimmungen der Entwicklungsagenturen schneiden sich mit unterschiedlichen Institutionen, man

befindet sich mit diesen Institutionen nicht in Koordination.

- Es besteht eine Kontrolle im hohen Level auf den Budget- und Entscheidungsphasen der Agenturen durch den zentralen Staat; die Agenturen sind nicht im Besitz an dem in der Literatur vorgesehenen Maße an Selbstverwaltung.
- Außer den Entwicklungsagenturen sind bezüglich der regionalen Entwicklung fast alle Institutionen auf Provinzlevel organisiert; die Probleme und Lösungen auf Gebietsmaß zu bedenken, spiegelt die Denkweise diese Institutionen nicht wieder.
- Die Agenturre Ressourcen sind alleine nicht ausreichend, die Regionalplanung auszuführen und für die örtliche Wirtschaftsentwicklung zu sorgen.
- Die seitens der Agenturen angefertigten Gebietspläne die örtlichen Ressourcen und Potenziale werden nicht ausreichend beachtet, aus dieser Sicht bleiben ihre strategischen Eigenschaften relativ schwach und sie tragen für 26 EBENE-2 Gebiete die Eigenschaft ein Schablonenplan zu sein.

Das zwischen den oben erwähnten Probleme in den Vordergrund tretende und den Bewegungspunkt dieses Projekts darstellende ist, dass mit den an die Entwicklungsagenturen aufgelasteten Verantwortungen diese im Gleichwert nicht im Besitz von finanziellen Ressourcen und Umsetzungsmitteln sind und die gegründeten Beziehungen mit den örtlichen Akteuren nicht die Möglichkeiten einräumt, ein an die interne Vergrößerung anlehnendes Entwicklungsmodell umzusetzen. Die Evaluierung schlägt für diese Probleme als möglichen Lösungsweg vor, mit den örtlichen Akteuren die effektiven Partnerschaften vor der Verwirklichung des strukturellen Wandels auszubauen. Die **Zusammenarbeiten und zu gründenden effektiven Partnerschaften** mit den regionalen Akteuren wird den Agenturen und den sonstigen Stakeholdern bei der Lösung des Ressourcenproblems behilflich sein und das Beteiligungs-Niveau der Stakeholder für die Akzeptanz und die Ausführung des Gebietsplans erhöhen.



Die Beobachtungen während den Studienbesuchen, die erhaltenen Ergebnisse des Workshops und in dieser Angelegenheit die durchgeführten Arbeiten ausgewertet bringen bezüglich der Gründung einer starken Zusammenarbeit und effektiven Partnerschaft der Karacadağ Entwicklungsagentur die unten aufgeführten Vorschläge:

- Die Agenturen übernehmen ab ihrem Gründungszweck zwei unterschiedliche Rollen: als ein örtlicher Akteur, zusammen mit den sonstigen Stakeholdern, an die Kooperation und Beteiligung angelehnt ihren Entwicklungsplan und Politiken herzustellen und als eine Brücke zwischen Örtlichkeit und Zentrum wegweisend und unterstützend zu sein. Beide Rollen haben getrennte Vorteile. Erstens, aus Sicht der Akzeptanz des Gebietsplans und deren Ausführung bei der Unterbreitung von Vorteilen; Zweitens, besonders in wenig entwickelten Gebieten, die Möglichkeit zu geben bei der regionalen Entwicklung die institutionelle Basis zu bilden. In diesem Punkt müssen die Agenturen, auch die Bedürfnis- und Entwicklungsprioritäten ihrer Gebiete beachtend, ihre eigene vorrangige Stellung strategisch bestimmen.
- Eines der wichtigsten Rollen welche die Karacadağ Entwicklungsagentur zur Gewährleistung der regionalen Entwicklung übernehmen sollte, ist zwischen den in der Region unterstützend Tätigen Institutionen wie die GAP Verwaltung (Südostanatolische Entwicklungsprojekt), UNESCO, TKDK (Institution für Landwirtschafts- und Entwicklungshilfe) und den Institutionen welche im Besitz über örtliche Informationen sind, jedoch nicht im Besitz von ausreichenden Ressourcen, den Kontakt zu verstärken und gleichzeitig die Aktionen beider Institutionsarten um den Ziel der gemeinsamen regionalen Entwicklung herum zu vereinigen.
- Die Informationen bezüglich den Problemen, dem Potential und den Ressourcen des Gebiets, welche sich in unterschiedlichen Institutionen verteilt befinden, einzusammeln, zusammenzufassen und zu einem nutzbaren Zustand zu bringen, gehören zu den Aufgaben der Agentur die in Verbindung mit der Koordination stehen.
- Das Personal der Agentur sollte die Notwendigkeiten der örtliche Wirtschaftsentwicklung verstehen, die örtlichen Führungen lenken können, hinsichtlich den Bedürfnissen und Zielen der örtlichen Führungen in der Angelegenheit der Verstärkung der horizontalen und vertikalen Beziehungen unterstützend tätig sein.
- Die Agentur sollte sowohl seine eigene institutionelle Kapazität, als auch die Kapazitäten der Stakeholder im Gebiet der Projektförderung, die Überlegung des Projektfundaments, die Kooperationen und Niederschrift des Projekts hingehend ausbauen.
- Neben der Unterstützung des Ausbaus bei der Überlegung des Projektfundaments und der Niederschrift des Projekts sollte, hinsichtlich dem Gewinn bei Handlung durch die Gründung projektbezogener Partnerschaften auch versucht werden, den Institutionen Bewusstsein und Motivation zu suggerieren. In diesem Rahmen gute Beispiele sichtbar zu machen wird auch die sonstigen Institutionen in der Angelegenheit, diese zum Handeln zu bringen, zu einem noch bereitwilligeren Zustand versetzen.
- Die Agenturen können mit den in ihren Gebieten tätigen Beratungsfirmen noch stärkere Beziehungen führend dafür sorgen, dass die angebotenen Dienstleistungen dieser Firmen in Koordination mit den regionalen Entwicklungszielen steht.
- Die Koordinationsaufgabe der Entwicklungsagenturen sollte auch die Beherrschung der variablen Prioritäten der Institutionen und diese Prioritäten verbindende Erstellung von einfallsreichen Ideen beinhalten. Dementsprechend sollten zwischen den Institutionen nicht nur die formellen sondern auch die informellen Zusammenarbeiten angeregt werden.
- Für die effektive Gründung von Partnerschaften der EA ist es notwendig, dass sie sich als eine wertschaffende Institution im Gebiet beweisen müssen. Dementsprechend müssen die Agenturen ihre Jahresprogramme sowie ihre Leistungen den Stakeholdern auf

eine regelmäßige Weise übermitteln und hinsichtlich dem Ausbau des Gebiets in der Lage sein, den Vorteil den sie verschaffen können, effektiv an die Stakeholder übermitteln zu können. Dies wird gleichzeitig die Legitimität der Entwicklungsagenturen in ihrem Gebiet festigen.

- Die Agenturen müssen bei ihren jährlichen Arbeitsprogrammen und institutionellen Strategien noch mehr Wert auf die kooperationsausbauenden Strategien legen.



## 2. EINFÜHRUNG

Diese Evaluierung wurde mit Unterstützung des EU zivilgesellschaftlichen Dialog-Programms [Civil Society Dialogue between EU and Turkey-IV Regional Policy an Coordination of Structural Instruments Grant Scheme (CSD-IV/REG)] seitens der Karacadağ Entwicklungsagentur als ein Teil des geführten Projekts „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“ (Effective Partnership for Regional Policies) angefertigt.

Der Zweck der Evaluierung ist es, die im Umfang des Projekts durchgeführten Betätigungen umfangreich auszuwerten sowie zusammenhängend mit dem Thema des Projekts die durch nationale und auswärtige Recherchen der Literatur unterstützten Politikvorschläge auszubauen.

### 2.1. Das effektive Partnerschaftsprojekt zur Umsetzung von Regionalpolitiken

Das Hauptziel des Projekts „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“ wurde als Steigerung der Planumsetzung der Karacadağ EA definiert. Wie bekannt ist, sind die Entwicklungsagenturen in der Türkei seitens des Ministeriums für Entwicklung damit beauftragt, in Gebietsebene NUTS Ebene-2 Gebietspläne zu erstellen. Der wirtschaftlichen Entwicklung den eigentlichen Vorrang gebend, aber auch die räumliche Größe der Entwicklung und die regionalen Besonderheiten vor Augen haltend, haben die Agenturen ihre ersten strategischen Pläne angefertigt. Da jedoch die Position der Gebietsplanungen in der Planungshierarchie der Türkei nicht gut definiert ist, können Gründe wie die, dass keine Klarheit darüber besteht, ob die durch die Entwicklungsagenturen (EA) erstellten Gebietsplanungen den in den Vorschriften über die Erstellung von Raumordnungsplänen bestimmten Gebietsplänen widerspricht oder nicht sowie hinsichtlich der Umsetzung der Pläne sich die finanziellen und rechtlichen Mittel nicht in den Händen der Agenturen befinden, begrenzt in die Umsetzungsphase der erstellten Gebietspläne übergehen.

Während die in den Händen der Agenturen befindlichen Ressourcen hauptsächlich von dem zentralen Budget zugeteilt werden, wird ein kleiner Teil von Ressourcen örtlicher und regionaler Akteure gedeckt. Diese Ressourcen sind bei dem Übergang von den erstellten Plänen in die Ausführung nicht ausreichend. Die bestehenden Erwartungen in der Angelegenheit die finanziellen externen Ressourcen wie die EU Fonds entsprechend dem regionalen Entwicklungsplan und seinen Zielen zu mobilisieren, konnten zumindest vorerst nicht verwirklicht werden. Auf der anderen Seite tätigen unterschiedliche Akteure der öffentlichen und zivilen Gemeinschaft in den Gebieten in welchen sie sich befinden, auf eine unkoordinierte Weise zusammenhängend mit ihren eigenen Zielen und Interessen, verschiedene Investitionen und Unternehmungen und trennen finanzielle von nicht finanziellen Ressourcen. In diesem Rahmen entsteht so die Zwangsläufigkeit, dass die Agenturen für das Erreichen der Planungsziele mit den Stakeholdern in ihrem Gebiet Kooperationen gründen und den in ihren Händen befindlichen Ressourcenpool, entsprechend den Zielen der gemeinsamen Entwicklung, effektiv nutzen.

Das Projekt „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“ beabsichtigt, sich mit diesen Feststellungen fortbewegend, die Unternehmungen in unterschiedlichen Ländern der EU hinsichtlich der regionalen Entwicklung zur Partnerschaftsgründung zu prüfen und in dieser Angelegenheit die Umsetzbarkeit der weiterentwickelten guten Beispiele in der Türkei und insbesondere im Diyarbakır-Şanlıurfa Gebiet (TRC-2) auszuwerten. Zu diesem Zweck wurden Studienbesuche in den Gebieten Berlin(Deutschland) Sofia(Bulgarien) und Granada(Spanien) verwirklicht. Es wurden aus erster Hand Informationen bezüglich den Erfahrungen zu den regionalen Entwicklungen und Partnerschaftsgründungen eingeholt. Im Umfang des Projekts befinden sich die unterschiedlichen Entwicklungsebenen der Partnerländer, die Planungsgewohnheiten und die institutionellen Strukturen. Diese Vielfalt ermöglicht es die

unterschiedlichen Umsetzungsmittel, die Modelle der regionalen Entwicklungsagenturen und die Formen der Partnerschaftsgründung zu bewerten.

Insbesondere die regionalen Politiken welche entsprechend den örtlichen Ressourcen die interne Vergrößerung und Entwicklung beabsichtigen sowie die Umsetzungsmittel, können nicht kopiert werden (Dulupçu, 2006). Diese Art von Politiken und Politikmittel sollten sich von dem örtlichen Potential sowie Dynamiken her bewegend, bearbeitet werden. Folglich gehört es nicht zu den Absichten zu versuchen, die geprüften guten Beispielen eins zu eins anzuwenden. Diese Beispiele sollten vielmehr dazu genutzt werden, den Wissensstand zu erweitern und für die Verwertung der Dynamiken und Potentiale des Diyarbakır-Şanlıurfa Gebiets dem Gebiet eigene innovative Ideen zu entwickeln.

Dementsprechend wurde als eines der Projektaktivitäten auch ein Workshop gegründet, welches mit hoher Beteiligung nach den Studienbesuchen verwirklicht wurde. Bei dem am 6.-7. April 2017 organisierten Workshop wurde für eine hohe Beteiligung der Institutionsvertreter der öffentlichen und zivilen Gemeinschaften in Diyarbakır-Şanlıurfa gesorgt, die Projektpartner aus den EU Länder haben ebenfalls teilgenommen.

Der Workshop wurde um die im seitens der Karacadağ Entwicklungsagentur im Gebietsplan 2014-2023 bestimmten Entwicklungsachse herum gebildet (Diese sind den Achsen Wirtschaftswachstum, Humanentwicklung und Sozialkapital, Lebensqualität und nachhaltige Entwicklungsachsen die in der Projektbildung befindlichen Achse der weiblichen Existenzgründer). Der Hauptgedanke des Workshops wurde damit bestimmt, statt sich mit den Problemen und Hindernissen die vor der regionalen Entwicklung stehen zu befassen, Projektideen zu entwickeln, indem Ressourcen zusammenführenden Partnerschaften gegründet werden. Wenn dieser Ansatz mit den im Gebiet vorher durchgeführten ähnlichen Meetings und Arbeiten verglichen wird, tritt sie als innovativer Ansatz hervor. Da viele Probleme, die so groß sind, dass sie von den teilnehmenden Institutionen einzeln nicht gelöst werden können, erwähnt und diskutiert werden, trägt dies nicht dazu bei, die Ressourcen des Gebiets zu mobilisieren. Stattdessen wird die Fokussierung der Institutionen auf die mit ihren eigenen Ressourcen zu schaffenden Aufgaben,

auch wenn es kleine Schritte sind, dazu beitragen in Richtung des regionalen Entwicklungsziels zu gehen. Während der in diesem Rahmen als Meeting am runden Tisch vorübergehenden Zeit des Workshops wurde von den Teilnehmern verlangt, um fünf Themen herum Projektvorschläge zu entwickeln. Es wurde betont, dass ihre Projektvorschläge in Ihrer Eigenschaft so sein sollten, dass sie mit den finanziellen und nicht finanziellen Ressourcen der um den Tisch herum versammelten Institutionen verwirklicht werden können. Die teilnehmenden Institutionen wurden von der Öffentlichkeit, der Zivilgesellschaft, der örtlichen Führung und den Kammern so ausgewählt, dass sie einen breiten Fächer vertreten.

Der Aufbau des Workshops wurde aus Sicht der Projektziele so konzipiert, dass es miteinander zusammenhängend mehr als nur einem Zweck dienlich ist. Das sichtbarste Ziel ist es, dass eine jede Gruppe des Workshops mit einem der regionalen Entwicklung dienendem potentiellen Projektvorschlag hervortritt, so wird bewusst, was sie schaffen können, wenn sie ihre Eigenkapitale zusammenbringen. Das zweite Ziel ist, dass der Workshop-Aufbau selbst ein Partnerschaftsmodell darstellt. In dem innerhalb sehr kurzer Zeit durchgeführten Meeting kann ohne ausreichende Vorbereitung und der Möglichkeit darüber nachzudenken, nicht erwartet werden, dass sich die entstandenen Projektideen zu jeweils einem klaren Projekt wandeln. Hiermit wurde, abgesehen von den Problemen hinsichtlich der regionalen Entwicklung, den Stakeholdern ein Umfeld schaffend in welchem sie über ihre Vorhaben diskutieren können, die Möglichkeit für zukünftige potentielle Kooperationen eröffnet. Als letztes bezweckt der Workshop, die Rolle der Karacadağ EA sowie ihren angefertigten Gebietsplan in der regionalen Entwicklung von neuem zu definieren und die Agentur zwischen den sonstigen Stakeholdern in dem Gebiet als ein Partner zu positionieren. Es ist notwendig dieses letzte Ziel insbesondere zu erläutern.

In den ca. 10 Jahren seit der Gründung der Entwicklungsagenturen in der Türkei wurden die Agenturen bis heute als ein Teil des Ministeriums für Entwicklung wahrgenommen, die in ihrem Gebiet als zentrale staatliche Institutionen für begrenzte Stakeholder sorgen. Diese teilweise richtige Wahrnehmung entsteht, wie auch in den

fortsetzenden Abschnitten weiter erläutert wird, aufgrund der Institutionsstruktur der Agenturen und ihren Einkommensressourcen. Hierdurch entstehen auch mehrere Vorurteilen, wodurch die Agenturen zwischen den Stakeholdern in ihrem Gebiet als parteilich bewertet werden und Grund für eine Vielzahl von Missverständnissen bilden.

Als Erstes werden die Agenturen sowohl durch die Literatur der Entwicklungsagenturen, als auch durch ihr Verständnis für die Entwicklung, welches sich an den internen Wachstum stützt, nicht als zentrale, sondern örtliche Akteure oder als eine Brücke zwischen örtlichem und zentralem Staat positioniert. Prinzipiell ist auch das Erreichen der Ziele der Entwicklungsagenturen im Maße der Vereinigung mit dem Örtlichen möglich. Als zweites ist der Gründungszweck der Entwicklungsagenturen nicht der, Fonds für die Verwirklichung der Projekte von den örtlichen Akteuren zu verteilen. Die Agenturen haben noch viel größere Ziele, wie z.B. die Beteiligung an der Entwicklung der Region in welcher sie sich befinden. Auch die Fonds für welche sie sorgen und die erstellten Gebietspläne sind jeweilige Mittel zum Erreichen dieser Ziele. Als letztes ist das in den Händen der Agenturen befindliche Budget begrenzt, es ist weder für das alleinige Erreichen der durch die Agentur gesetzten Entwicklungsziele in der Region ausreichend, noch dafür das es für jeden beantragten Stakeholder zur Projektunterstützung reicht. Im Gegenteil, diese sehr begrenzten Ressourcen haben nur bei der Nutzung als Hebekraft an den richtigen Punkten das Level, den regionalen Entwicklung zu helfen.

Folglich beabsichtigt der Workshop sowie allgemein das Projekt „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“, diese Vorurteile zu brechen. Es bezweckt die Karacadağ EA zwischen den Stakeholdern in der Region als Partner zu positionieren, der die regionale Entwicklung lenkt und seine eigenen Ressourcen mit den örtlichen Ressourcen verbindend für das Erreichen gemeinsamer Ziele tätig ist. Man geht davon aus, dass es nur auf diese Weise möglich ist, dass die regionale Entwicklungspolitik und die Pläne der Agentur, deren Herstellung auf eine teilhabende Weise erwartet wird, seitens der gesamten Stakeholder verinnerlicht werden.

## **2.2. Absicht, Umfang und Inhalt der Evaluierung**

Diese Beurteilung, dass ein Teil des Projekts „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von

Regionalpolitiken“ ist, bezweckt sowohl die sich auf ca. zwei Jahre ausstreckende Projektdauer zu dokumentieren, als auch die Projektaktivitäten bewertend der Karacadağ EA zum Zwecke der Umsetzung der Gebietsplanungen betreffend der Gründung von effektiven Partnerschaften, Politikvorschläge zu entwickeln.

Dementsprechend besteht diese Evaluierung gefolgt auf die Einführung aus vier Hauptkapiteln, dem Ergebniskapitel und den Anhängen. Von diesen Kapiteln bezweckt der Erste die aktuellen regionalen Entwicklungspolitiken, Gebietsplanungsansatz und die Position der Entwicklungsagenturen in diesen Politiken darzulegen. Die in diesem Kapitel vorgenommene Literaturrecherchen und Auswertungen bezwecken entsprechend den Zielen des Projekts, die Entwicklungsagenturen als authentische Erfahrung der Türkei zu definieren. Folglich wird statt der allgemein gültigen „Entwicklungsagenturen-Literatur“ die Literatur „Entwicklungsagenturen in der Türkei“ ausgewertet. Außerdem werden im Einführungskapitel die durchgeführten Auswertungen bezüglich den Entwicklungsagenturen, weiterentwickelt, indem ihnen ein noch breiterer Platz einräumend, wird.

Im dritten Kapitel befinden sich Informationen bezüglich den im Umfang des Projekts enthaltenden Studienbesuchen und die Beurteilungen. In diesem Kapitel wird als erstes über die EU Mitgliedschaft, welches der gemeinsame Nenner der besuchten Länder ist und seiner Regionalpolitik eine allgemeine Information gegeben, so wird beabsichtigt, sowohl die Länder als auch die erwähnten Institutionen in einem noch breiteren Kontext zu beurteilen. Danach wird jede einzelne Feldstudie, das nach den Besuchen angefertigte „Gutachten der Feldstudie“ verwendend, erläutert und von allen Besuchen, hinsichtlich den Projektzielen, eine allgemeine Beurteilung vorgenommen.

Im folgenden Kapitel wird der am 6.-7. April 2017 in Diyarbakır stattgefundene Workshop erläutert. In diesem Kapitel befindet sich eine Umfrage, die vor dem Workshop durchgeführt wurde, der Aufbau des Workshops, die Dauer des Workshops sowie eine allgemeine Beurteilung. Die Evaluierung endet mit den am Ende des gesamten Projekts durchgeführten Beurteilungen und entwickelten Politikvorschlägen.

### **2.3. Der Zusammenhang zwischen dem Projekt und der Evaluierung**

Bezüglich dem Inhalt der Evaluierung und dem Gegenstand ist als Erstes zu erwähnen, dass das Ziel der Evaluierung nicht die Erstellung einer Modell-Partnerschaft ist, welche die Karacadağ EA als Schablone verwenden kann. Wie zuvor ebenfalls erwähnt, ist es nicht möglich eine solche Schablone eins zu eins herzustellen und effektive Partnerschaften können nur die örtlichen Potentiale bewertend mit der Mobilisierung der Stakeholder gemeinsam gegründet werden. Die Evaluierung erzielt dementsprechend, mit Hilfe der durchgeführten Studienbesuche und Recherche, Beurteilungen abzugeben und Vorschläge zu entwickeln, aus welchem Zweck heraus und entsprechend welchen Prinzipien effektive Partnerschaften gegründet werden können.

Das langfristige Ziel der Evaluierung ist es, behilfliche Vorschläge zu entwickeln, i) hinsichtlich alternativen und innovativen Methoden, die sich zum Erreichen der Ziele des bestehenden Plans an die Zusammenarbeit mit den örtlichen Akteuren stützen, sowie ii) in den fortschreitenden Planphasen, hinsichtlich dessen, diese innovativen Wege zur Herstellung des Plan auf die effektivste Weise zu nutzen.

Allgemein bezweckt die Evaluierung, die Position der Karacadağ EA in ihrem Gebiet sowie ihre zur regionalen Entwicklung zu gewährleistenden Beiträge aus der Sicht eines dritten Auges zu beurteilen. Bei dem Thema „Partnerschaften gründen indem die örtlichen Dynamiken motiviert werden“, welches Ziel des Projektes ist, wird die Beitragsleistung mit der Beurteilung der seitens der Agentur in diesem Bereich übernehmbaren Rollen beabsichtigt.

### 3. WANDLUNG DER REGIONALEN ENTWICKLUNGSPOLITIKEN IN DER TÜRKEI sowie DIE ENTWICKLUNGSAGENTUREN

#### 3.1. Die Wandlung der regionalen Entwicklungspolitiken in der Türkei

Am Anfang Europa und die USA stehend, erleben die Politiken allgemein auf der Welt seit den 1980'er Jahren wichtige Veränderungen. Die deutlichste Besonderheit dieser Veränderung ist es, dass an den Platz des durch zentrale Führungsinvestition gelenkten und auf nationaler Ebene bestimmten Verständnisses für regionale Entwicklungen, das Verständnis tritt, dass der zentrale Staat in der regionalen Entwicklung lediglich als einer der effektiven Akteure akzeptiert wird, dessen Beurteilung der inneren Ressourcen und Potenziale unter der Führung von örtlichen Akteuren geschieht (Dedeoğlu, und Sertesin, 2011; Eraydin, 2010). Diese Herangehensweise, welche als neuer Regionalismus (New Regionalism) betitelt wird, besteht mit Wirtschaft und Politik aus zwei grundsätzlichen Formaten.

Bei der Herangehensweise die nach dem zweiten Weltkrieg bis in die 1980'er Jahre herrschte und als regionales Entwicklungsverständnis bezeichnet wurde, wird die regionale Entwicklung als eine Funktion der nationalen Entwicklung bewertet. Die nationalen Regierungen beabsichtigten mit Mitteln wie den vom zentralen Budget an die Regionen verteilten Ressourcen, wieder seitens zentraler Regierungen verwirklichten Investitionen und auch als eine Ableitung dieser zu akzeptierender Anreize wie großer Projekt und Investitionen, eine Entwicklung auf regionaler Ebene zu gewährleisten. Die Haupteigenschaft derartiger Politiken die von der Zentrale kontrolliert werden ist die, dass zwischen allen Regionen eine ebenmäßige Entwicklung beabsichtigt wird. Auf diese Weise wurde dem Entwicklungsunterschied zwischen den Regionen der Vorrang gegeben und die Steigerung der Entwicklungsebene in den einzelnen Regionen blieb so an zweiter Stelle (Doğruel, 2006; Öngen ve Bakır, 2014).

Nachdem man auch in der Türkei mit dem im Jahr 1963 erstellten Fünf-Jahres-Entwicklungsplan

in die geplante Periode übergang, wurde sich ein Entwicklungsverständnis dieser Art angeeignet und mit verschiedenen Mittel und Methoden bis in das Jahre 1980 fortgesetzt. Mit Mitteln wie die Gründung von Staatsunternehmen, direkten Staatsinvestitionen hinsichtlich der Infrastruktur, ersten Gebietsplanversuchen wie Zonguldak-Bartın-Karabük, Çukurova, Antalya und vorrangigen Regionen bei der Entwicklung hat die zentrale Regierung die regionalen Entwicklungspolitiken in dieser Periode eigenhändig geführt. In dieser Periode war die effektivste Institution bei den regionalen Politiken und der Planung wieder eine Institution der Zentralregierung, nämlich die Staatliche Planungsorganisation (DPT).

Nach der Wirtschaftskrise, welche besonders den 1970'er Jahren den Stempel gesetzt hat, erlebte man bei den Investitions-Budgets der Zentralregierungen für die regionale Entwicklung ein Abfall auf globaler Ebene. Gleichzeitig stieg zusammen mit der Globalisierung die Bewegung bei Kapital, Eigentum, Dienstleistungen und Menschen so, dass die Grenzen der Nationalstaaten in die Lage kamen, auf die wirtschaftliche Struktur dieser Ära nicht antworten zu können. (Taylor, 2003). An der Spitze die multinationalen Unternehmen stehend, hat die Tatsache, dass sich das globale und nationale Kapital, durch die Grenzen des Nationalstaates leichter bewegen konnte, seine Abhängigkeit vom Ort nicht verringert. Das Bedürfnis der räumlichen Organisation für die Produktion und den Verbrauch blieb stabil.

Als ein Resultat dieser ganzen Faktoren sind die nationalen sechs Regionen beginnend mit den 1980'er Jahren auf globaler Ebene noch sichtbar geworden. Im Gegenzug der geringer werdenden Ressourcen der Zentralregierung, die sich vermehrenden gesellschaftlichen Wohlstands- und Entwicklungserwartungen zu decken, sind die örtlichen/regionalen Führungen aktiv geworden die Produktions- und Leitungsfunktionen der nationalen und globalen Firmen anzuziehen und



haben begonnen miteinander zu konkurrieren (Harvey, 1989; Öngen und Bakır, 2014). Die neue wirtschaftliche Geographiedisziplin, die sich mit dem Ansatz des neuen Regionalismus und insbesondere mit seinem wirtschaftlichen Entwicklungsausmaß beschäftigt, hat bei diesem Wettbewerb die These vorgebracht, dass anstatt den von außen kommenden Ressourcen wie die der staatlichen Unterstützung es notwendig ist, die eigenen internen Ressourcen zu verwenden. Diese internen Ressourcen sollten sich abgesehen von der vergleichenden Überlegenheit wie die Lage der Regionen oder natürlichen Ressourcen sich vielmehr auf die als Wettbewerbsüberlegenheit definierten Bereiche wie Human- und Sozialkapital, Innovation und Unternehmertum fokussieren (Keskin und Sungur, 2010). Denn diese Wettbewerbsüberlegenheit gewährleistet bei dem Wettbewerb im globalen Maß einen Vorteil. Dies bedeutet, dass dieses von Natur aus an die örtlichen/regionalen Dynamiken gestützte Entwicklungsverständnis von dem mit nationalen/zentralen Ressourcen durchgeführtem Entwicklungsverständnis von der Wurzel her abgebrochen ist (Eroğlu und Kum, 2010).

Hinsichtlich der politischen Dimension des neuen Regionalismus-Ansatzes besteht eine Debatte die in zwei Richtungen geht. Auf die Nutzung der internen Ressourcen gestützt, wird auf der einen Seite behauptet, dass es für eine Entwicklung die weniger Regierungsinvestitionen benötigt notwendig ist, die Aufgaben und Befugnisse der örtlichen/regionalen Führungen zu erhöhen (Öngen und Bakır). Als zweites hingegen wird besonders im EU-Kontext angegeben, dass die regionale Entwicklung ein mehrstufiges Führungsmodell (multi-level governance) mit sich bringt (Dedeoğlu und Sertesin, 2011). Eine mehrstufige Führung kann damit bestimmt werden, dass es in seinem allgemeinsten Zustand ein Führungsmodell ist, welches seine konventionelle hierarchische Führungsstruktur an die horizontalen und vertikalen Netzwerke überlassen hat. In diesem Rahmen werden im vertikalen die lokalen/regionalen, nationalen und supranationalen (z.B. EU) auf die interaktionell durchgeführten Führungsmethoden der Akteure; horizontal auch das Arbeitsumfeld sowie die NRO's gegliedert. So

sammeln sich die Entscheidungsvorgänge in einer Hand und die unterschiedlichen Schichten werden zwischen den unterschiedlichen Netzwerken der Akteure verteilt.

Die Türkei hat die 1980 und 90'er Jahre mit konventionellen regionalen Politiken verbracht, jedoch hat sie den Ansatz zum neuen Regionalismus, deren Richtlinien oben erwähnt sind, zusammen mit dem achten Fünf-Jahres-Entwicklungsplan (DPT, 2001), welcher die Jahre 2001-2005 umfasst, als die Grundparadigmen der regionalen Politiken angenommen (Ertuğal, 2005). In diesem Rahmen sind Begriffe wie das Verwenden der internen Potentiale, Innovation, Spezialisierung und Wissens-Ökonomie an die Tagesordnung der Regionalentwicklung gelangt (DPT, 2007). In den folgenden Jahren ist auch der institutionelle Rahmen mit dem Eingehen von Schritten wie die Annahme des NUTS Zoneneinteilungssystems, Gründung von Entwicklungsagenturen für die NUTS Ebene-2 Regionen, Betriebsprogramm des regionalen Wettbewerbs (BRÖP) sowie die Veröffentlichung von Dokumenten der Nationalen Strategie für regionale Entwicklung (BGUS), entsprechend dem Verständnis für den neuen Regionalismus entstanden (Öngen und Bakır, 2014).

Auch die Entstehung der Entwicklungsagenturen (EA) in der Türkei wird zusammenhängend mit dem Ansatz des neuen Regionalismus mit Beginn der Verinnerlichung der regionalen Entwicklung beurteilt. Die EA'en haben bei der Verwaltungsstruktur der Türkei ihre wesenseigene Stellung geschaffen. Diese Institutionen befinden sich in der zentral-lokalen Hierarchie, sie haben die Regionalebene nicht zur Verwaltung, sondern als ein Maßstab zum Planen und Entwickeln institutionalisiert. In diesem Maßstab haben sie, die Zivilgesellschaft sowie die zentralen Regierungsinstitutionen in ihrer Konstitution sammelnd, Schritte in Richtung der Entstehung des oben beschriebenen mehrschichtigen Führungsmodells vorgenommen. Mit der Verinnerlichung der Prozesse der regionalen Entwicklung auf der Grundlage interner Ressourcen haben sie grundsätzlich begonnen, den Übergang des neuen Regionalismus auf die regionale Ebene zu führen. Nach Helvacıoğlu, Kuyucu und Tektaş (2010:545)

unterstützen die Entwicklungsagenturen aus Sicht der mehrschichtigen Führung „mit der Wissenssammlung die sie innerhalb der Region gewährleisten, ihren eröffneten horizontalen und vertikalen Kontakt- und Beziehungskanälen sowie mit ihren klaren Beiträgen zur Strategiebestimmung entsprechend den regionalen Bedürfnissen, die Mobilisierung der lokalen Akteure innerhalb des Systems. [Die regionalen Entwicklungsagenturen] steigern mit der Eröffnung ihrer eigenen Kontakt- und Beziehungsnetzwerke für die Region die Chancen der Regionalspieler zur Zusammenarbeit und für gemeinsame Projektherstellung, öfters sorgen sie dafür, dass ein an die Zusammenarbeit gestütztes Wachstumskonzept innerhalb der Region wirksam wird.“

Das folgende Kapitel beabsichtigt noch detaillierte Informationen über das Erscheinen der Entwicklungsagenturen in der Türkei, ihre in dem Bereich der regionalen Entwicklung übernommenen oder zu übernehmen erwarteten Rollen und in dieser Angelegenheit über die erlebten Probleme zu geben.

### 3.2. Die Entwicklungsagenturen in der Türkei

Die Staatliche Planungsorganisation (DPT) hat 2004 das für die Türkei vorgesehene Modell für Entwicklungsagenturen als „auf nationaler Ebene unter der DPT Koordination stehende, eigene technische und finanzielle Mechanismen besitzende, gemeinnützige, schnelle Entscheidung treffende und umsetzende, außerhalb der zentralen und lokalen Verwaltungen stehende, die öffentliche Hand, den Privatsektor und die NRO's zusammenbringende, juristische Person, [...], mit einer hohen technischen Kapazität, nicht umsetzend aber unterstützend, als Koordinator und Kontaktperson tätige Entwicklungseinheit“ bezeichnet. In diesem Rahmen sind die Bedingungen für den Erfolg der Entwicklungsagenturen wie folgt gereiht.

- i. Sie müssen seitens der bestehenden Politikstruktur verstanden und akzeptiert werden,
- ii. Das Potential und die Probleme des

geographischen Gebiets müssen bis ins Tiefste erkannt werden,

- iii. Sie müssen die Fähigkeit besitzen zusammen mit den in der Region befindlichen wirtschaftlichen, kulturellen, sozialen und politischen Strukturen koordinierend arbeiten zu können.
- iv. Sie müssen sich selbst Aufrechterhalten können und für die Durchführung der Projekte im Besitz der finanziellen Unterstützung sein,
- v. Für den Erhalt von eindeutigen Ergebnissen müssen Sie im Besitz von qualifiziertem technischen Personal sein,
- vi. Zwischen den Institutionen müssen sie im Rahmen der regionalen Tätigkeit unabhängig bei der Entscheidungstreffung sein.
- vii. Die Region muss in ausreichender Größe bevölkert sein,
- viii. Das Firmen-/Unternehmertums-Potential der Region muss gefunden werden. (von der DPT übermittelt Efe und Ergin, 2010:463-465)

Die Entwicklungsagenturen, die als ein Teil des EU-Anpassungsprozesses ins Leben gerufen wurden, sind seit ihrer Gründung mit dem in der Türkei 2006 in Kraft Gesetz 5449 Thema von kräftigen Debatten geworden. Auf der einen Seite hat die Möglichkeit, dass die EA'en in der Verwaltungsstruktur der Türkei eine neue Stufe mit sich bringen, auch die verfassungsmäßigen Vorbehalte mitgebracht; Die Verbindung zwischen Regionalismus und Diskriminierung, die in den 1970er Jahren in der Türkei gegründet wurde, trat erneut an die Tagesordnung (Eroğlu und Kum, 2010). Auf der anderen Seite wurde dadurch, dass auf globalem Niveau die regionale Politik immer mehr mit der Entwicklung in Verbindung gebracht wurden, die Diskussion über die Diskriminierung in den Schatten gestellt; Auf der anderen Seite werden die Entwicklungsagenturen mit der Begründung applaudiert, dass sie bei der „ Mobilisierung von regionalen Potenziale und Dynamiken, die Verteilung des Wachstumseffekts auf die Grundfläche, die Verbesserung der Einkommensverteilung und

Beseitigung der regionalen Ungleichheiten eine äußerst wichtige Rolle übernehmen“ (Tutar und Demiral, 2007: 66).

Die derzeitige Lage der Entwicklungsagenturen in der Türkei werden in Verbindung mit dem Projekt „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“ unter drei Hauptüberschriften bewertet. Von diesen ist die Erste: die im Rahmen des neuen Regionalismus-Ansatzes, dessen Hauptlinien oben erläutert wurden,

die übernommen Aufgaben der EA'en in Bezug auf die wirtschaftliche Entwicklung. Die Zweite: die Bewertung der Stellung der Agenturen zwischen der zentralen Regierung und der Lokalen und in diesem Rahmen ihre übernommenen Rollen. Als letztes ist es notwendig, die Prozesse des Regionalplans, welche den Entwicklungsagenturen als Sonderaufgabe übergeben wurden, auszuwerten.

### **3.2.1. Die örtliche Wirtschaftsentwicklung und Entwicklungsagenturen**

Die Entwicklungsagenturen werden als eines der wichtigsten Umsetzungsmittel der Politiken, hinsichtlich der Behebung der Unterschiede zwischen den Regionen und beruhend auf die internen Ressourcen die Gewährleistung der regionalen Entwicklung, akzeptiert. Wenn man aus der Perspektive der wirtschaftlichen Entwicklung blickt, definiert die Literatur die auf die EA'en hauptsächlich fallenden Aufgaben damit, angelehnt an die internen Dynamiken das regionale Wettbewerbsumfeld zu entfalten, das Investitionsumfeld der Unternehmenswelt zu verbessern und einen Beitrag zur Gewährleistung der regionalen wirtschaftlichen Entwicklung zu leisten (Doğruel, 2012). In diesem allgemeinen Rahmen werden auch noch detaillierte Aufgaben definiert, wie die Darlegung der Potentiale der Region; Fremdkapital in ihre Regionen anziehen, den potentiellen und bestehenden Firmen Unterstützung zu gewährleisten, einen Betrag zur Entwicklung des Humankapitals gewährleisten Fortbildungsdienste anbieten und den Gemeindeverwaltungen unterschiedliche Dienstleistungen anzubieten. (Kayasü und Yaşar, 2006; Eraydın, 2010). Efe und Girgin (2010) geben an, dass ab dem Gegenstand der Gründung die

Entwicklungsagenturen mit „schwach“ und „stark“ in zwei Gruppen getrennt werden können. Während die „schwachen“ Agenturen nur den Zweck tragen in die Region Fremdinvestitionen zu ziehen, tragen die „starken“ Agenturen zusätzlich auch Absichten wie die „Entwicklung der Regionalwirtschaft, Urbanisierung und Landschaftsgestaltung sowie Steigerung der Beschäftigung“ (Efe und Girgin, 2010:464).

Damit, dass die in den Händen der EA'en befindlichen Politikmittel sehr unterschiedlich sind, wird angegeben, dass abgesehen von den Agenturen die starkes Kapital wie Infrastruktur oder Finanzen besitzen, die Regionaldynamiken und Akteure mobilisierende „soft“ Mittel wie Fortbildung, Technologie sowie Marketing verwendet werden. (Doğruel, 2012; Halkier 2006). Abgesehen von der Ressourcenbeschaffung entsteht diese Situation sowohl von der Einschränkung der in den Händen der EA'en befindlichen finanziellen Ressourcen, als auch von der Zusammensetzung der institutionellen Strukturen, welche die lokalen Ressourcen mobilisiert.

Die an die Entwicklungsagenturen in der Türkei mit der Gesetzes-Nr. 5449 zugeteilten Aufgaben werden wie folgt zusammengefasst: Unterstützung der Gemeindeverwaltungen bei deren Planungsarbeiten; Entwicklung von Aktivitäten und Projekten, welche die Durchführung der Regionalpläne und Projekte unterstützt; zur Gewährleistung der regionalen Entwicklung den Kontakt, die Zusammenarbeit und die Koordination zwischen der öffentlichen Hand, der zivilen Gemeinschaft und dem privaten Sektor zu steigern; die ihren zugeteilten Fonds zu leiten; mit der Entdeckung und Verwertung der Potentiale in der Region die Wettbewerbskraft steigend recherchierende und entwickelnde Tätigkeiten durchzuführen; für die Arbeits- und Investitionsmöglichkeiten der Region zu werben sowie das Unternehmertum zu unterstützen (Efe und Akgöl, 2011). Zwischen den Tätigkeiten die von den Agenturen erwartet werden, befinden sich in diesem Umfang auch Betätigungen wie in den unterschiedlichen Provinzen und zwischen den Akteuren in diesen Provinzen die Koordination zu gewährleisten und besonders in den Regionen mit geringem Einkommen hinsichtlich der regionalen



Entwicklung leitend und wegweisend zu sein (Doğruel, 2012) sowie die Interaktion zwischen der zentralen Regierung, den lokalen Akteuren und Führungen zu verstärken (Dedeoğlu und Sertes, 2011). Die Strukturen der Entwicklungsagenturen in der Türkei stellen mit diesen Eigenschaften ein Beispiel für ein „starkes“ Modell dar.

Bei den Umsetzungsbeispielen in der Türkei beinhalten die finanziellen Mittel der Entwicklungsagenturen Finanzressourcen wie die direkte Unterstützung der Aktivitäten, geführte Projektunterstützung, Projektausschreibungen und Zinsunterstützung (Ur11). Für die Projekte von denen ausgegangen wird, dass sie der regionalen Entwicklung beitragen werden, können die Agenturen mittels Hilfsprogrammen dieser Art den lokalen/regionalen Akteuren, entsprechend den Regionalplänen, finanzielle Ressourcen gewährleisten. Die Steigerung der Kapazität der lokalen Institutionen und Einrichtungen durch die technische Unterstützung mittels des Eigenpersonals der Agenturen oder auf dem Weg der Einholung von Dienstleistungen gehört zu den nicht finanziellen Mitteln. Die Karacadağ EA beschreibt diese Hilfen mit „institutionell beschaffene und kapazitätsentwickelnde Tätigkeiten wie Fortbildung, einen Beitrag zum Erstellen des Programms und Projekts leisten, vorübergehendes Fachpersonal beauftragen, Beratung gewährleisten, Lobby Tätigkeiten und Gründung von internationalen Beziehungen „ (Url 2). Außerdem gehören auch, entsprechend den authentischen Bedingungen der Region in welcher sie sich befinden, bei der Teilnahme an grenzüberschreitenden Partnerschaftsprogrammen die Gewährleistung der Projektniederschrift und des technischen Services, die Teilnahme an internationalen Tourismus- und Geschäftsmessen oder Tätigkeiten wie die Beschaffung von Unternehmungsgründungs-/Entwicklungshilfen für die internationale Investoren dazu. In diesem Rahmen übernehmen die von den Agenturen in den Provinzen ihrer Region gründenden Förderungsstellen wichtige Aufgaben aus Sicht rechtlicher und institutioneller Unterstützung für die Werbung der Investitionsmöglichkeiten und die Gründung von Investorenunternehmen.

Bei der Prüfung der Agenturaktivitäten wird festgestellt, dass zwischen der Literatur über die EU-Praktiken und Entwicklungsagenturen und den Praktiken der Türkei eine erhebliche Divergenz besteht. Die Literatur definiert die Hauptaufgaben der Entwicklungsaufgaben mit der Lenkung der regionalen Entwicklung durch Anziehung der Investoren in ihre Region oder durch Unterstützung der lokalen Investoren. In diesem Umfang werden hauptsächlich mit einem beschränkten Budget Werbe- und Marketingtätigkeiten durchgeführt. Die Berlin Partners, auf die man im Umfang der Feldstudien traf, stellen für diese Art von Institutionen eine Vorbild dar. Bei dieser Art von Beispielen ist die finanzielle Unterstützung mit den in der Türkei verwendeten Mitteln wie die Projektausschreibungen oder geführten Projekte durch die institutionellen und finanziellen Strukturen der Agenturen nicht möglich. In den Umsetzungen in der Türkei hingegen bilden die finanziellen Hilfen der Agenturen einen wichtigen Teil ihrer Aktivitäten. Besonders in den wenig entwickelten Gebieten sind derartige finanzielle Unterstützungen aus Sicht der Entwicklung des Human- und Sozialkapitals der Regionen bedeutend. Folglich ist es auch möglich diese Durchführungen für die Entwicklungsagenturen nicht als Abweichung vom Ziel, sondern aufgrund der authentischen Bedingungen des Landes, die Nutzung der internen Ressourcen vereinfachend oder die internen Ressourcen mobilisierend, als die Infrastruktur bildende Aktivitäten zu bewerten. Da jedoch ein wichtiger Teil des Budgets der Entwicklungsagenturen in der Türkei von dem zentralen Budget gedeckt wird, schadet dies den Agenturen in der Eigenschaft, eine den Entwicklungsprozess lokal startende Institution zu sein. In diesem Punkt ist es notwendig sowohl in der nationalen als auch in der internationalen Literatur sowie in den Umsetzungen in der Türkei, die Stellung der Agenturen zwischen der zentralen Regierung und der lokalen zu beurteilen.

### **3.2.2. Entwicklungsagenturen zwischen Örtlichkeit und Zentrum**

Allgemein werden die Entwicklungsagenturen als finanziell von der öffentlichen Hand unterstützte, mit einer bestimmten geographischen/verwaltungstechnischen

Region verbundene; eine aufgrund Dienstleistungsbereich- und Organisationsstruktur von unten nach oben (Bottom-up) Herangehensweise darstellende, folglich als ein Teil der Örtlichkeit mit lokalen Dynamiken handelnde Strukturen definiert (Halkier, 2006). Folglich ist die Existenz und der Erfolg einer Agentur, egal in welcher Ebene die Beziehung zur zentralen Regierung steht, grundsätzlich an die Fähigkeit gebunden, mit der Örtlichkeit ein Ganzes zu werden. Denn das regionale Entwicklungsverständnis, von welchem sie ein Teil ist, erfordert die Mobilisierung und Entwicklung lokalen Ressourcen.

Wenn man auf die weltweiten Beispiele blickt, trifft man zusammenhängend mit den Verbindungsebenen zur Regierung auf unterschiedliche EA Gründungsmodelle. Unter dieser Art von Modellen befinden sich öffentliche GmbH Unternehmen, dem Privatrecht unterliegende öffentliche Institutionen, teilweise private Unternehmen der öffentlichen Hand, öffentliche Institutionen außerhalb des Ministeriums, öffentlich-privat Sektor Unternehmen, gemeinnützige Verbände, Stiftungen, kommunale Unternehmungen, Agenturen zwischen den Gemeinden, Gesellschaften mit beschränkter Haftung (Doğruel, 2012; Eryılmaz und Tuncer, 2013). Auch wenn unterschiedliche Politiksysteme und Regierungsstrukturen die Unternehmensstruktur der EA'en beeinflussen, wird das seitens der zentralen Regierung Besitzen einer spezifischen institutionellen Autonomie, als gemeinsame Eigenschaft gezeigt (Eryılmaz und Tuncer 2013).

Nach Halkier (2006) gewährleistet es den EA'en mit der zentralen Regierung im Ellenbodenkontakt, jedoch halb unabhängig im lokalen Institutionsstatus zu stehen, drei wichtige Vorteile: Der Erste ist, im regionalen Maß die Politik weiterentwickelnd die der Region eigenen Probleme aufzugreifen und mit den örtlichen Firmen Beziehungen aufbauen zu können. Als Zweites wird zu der zentralen Regierung in einem bestimmten Abstand zu stehen auch die Möglichkeit gegeben, von der Politik und den politischen Beziehungen fern bleiben zu können. Als Letztes können relativ autonome Agenturen die Personalregelungen nach ihren Bedürfnissen, Entwicklungsstrategien und Politikinstrumenten, die sie umsetzen wollen, regeln

Die EA'en wurden in der Türkei durch die Initiative der zentralen Regierung gegründet, sie besitzen eine Struktur deren wichtiger Teil durch öffentliche Ressourcen gedeckt wird. Mit ihrer Führungsstruktur hingegen besitzen sie eine gemischte Struktur in welcher sich die öffentliche Hand, Gemeindeverwaltung und lokale wirtschaftliche Akteure vereint befinden. Hiermit entsteht durch die Führungsstruktur der EA'en (Aufsichtsrat und Entwicklungsvorstand) und den Beiträgen zu ihren Einkommen durch die lokalen Akteure die Möglichkeit, dass die EA'en langfristig, basierend auf die lokalen/regionalen Dynamiken, auf den Beinen stehen können (Eryılmaz und Tuncer, 2013).

Eroglu und Kum (2010) geben in einem ihrer ausführlichsten Bewertungen bezüglich der rechtlichen Stellung der EA'in der Türkei an, dass sie mit Gründen wie, dass die Einkommen der EA'en in großem Maß von dem Budget der zentralen Regierung gewährleistet werden; Staatsbeamte im Beamtenstatus bei den Agenturen arbeiten können; die Agenturen berechtigt sind im Umfang ihrer Aufgaben von den öffentlichen Institutionen Informationen zu beantragen; die Koordination der Agenturen auf nationaler Ebene seitens der DPT (Entwicklungsministerium) durchgeführt wird; sie sich im Status einer öffentlichen Einrichtung befinden können. Hiermit wird angegeben, dass es korrekter sein wird, sie aufgrund dessen, dass sie bei dem personellen Regime und den Vorgängen dem Privatrecht unterliegen als „öffentlich juristische Personen mit wesenseigener Beschaffenheit“ zu bewerten (Eroğlu und Kum, 2010, 187). Diese wesenseigene Situation kommt besonders deutlich zum Vorschein, wenn die Stellung der Agenturen innerhalb der Verwaltungsorganisation bewertet wird: Die EA'en befinden sich gesetzlich innerhalb des zentralen Managements oder der provinzmäßigen Organisation. Da sie keine Aufgaben bezüglich der lokalen gemeinsamen Bedürfnisdeckung in den Regionen in welcher sie gegründet wurden besitzen, können sie auch nicht als Gemeindeverwaltung anerkannt werden. Die Autoren gelangen nach einer ausführlichen Bewertung zu dem Ergebnis, dass besonders aufgrund der Planungsaufgaben die Agenturen als im öffentlichen Dienst tätige, „aus Sicht der Dienste Führung vor Ort“

Institutionen, bezeichnet werden sollten. Diese Art von Institutionen sind: „jedes einzelne in einem anderen öffentlichen Dienst spezialisiert, Einrichtungen deren Tätigkeitsbereiche äußerst breit gefächert ist und Vielfältigkeit anbietet. So wie es auch Führungsinstitutionen gibt, die vom Dienstort aus im gewerblichen und industriellen Bereich tätig sind, befinden sich auch Institutionen die im Bereich Bildung, Kultur, Technik, Sozialhilfe und Publikation Dienste anbieten.

Die besagten Einrichtungen sind unter verschiedenen Namen wie Direktion, Präsidium, Institut, Organisation, Institution, Kammer, Büro und Zentrum organisiert.“(Eroğlu und Kum, 2010:191).

Außerdem wird angegeben, dass diese Einrichtungen der öffentlichen hierarchischen Aufsicht nicht unterliegen, mit eigenem Budget, Eigentum und Personal, aus geografischer Sicht unbegrenzt jedoch inhaltlich mit den Spezialisierungsbereichen begrenzt, von dem zentralen Management in gewissem Maß autonom sind (Eroğlu und Kum, 2010:192).

Die Literatur fasst die Beschaffenheit der Agenturen in vier Hauptüberschriften zusammen:

- i. Sie sind gegenüber der politischen Autorität in einer halb-autonomen Position und haben ein „Bottom-Up“ organisiertes Entwicklungsverständnis verinnerlicht.
- ii. Sie unterstützen den örtlichen Privatsektor durch Verwendung von „Soft“ Politikmitteln
- iii. Dem regionalen Entwicklungsziel angemessen integrieren und nutzen Sie unterschiedliche/mehrheitliche Politikmittel
- iv. Beruhend auf die internen Ressourcen und lokalen Kapazitäten bezwecken sie die Steigerung des regionalen Wettbewerbs und dementsprechend entwickeln sie einen strategisch regionalen Plan/regionales Programm (Doğruel, 2012; Eroğlu und Kum, 2010).

Die Unternehmensstruktur der Entwicklungsagenturen, der wirtschaftliche Entwicklungsansatz, welchen sie sich verinnerlicht haben sowie die verwendeten Politikmittel ausgewertet, wird festgestellt, dass auch die Türkeierfahrung der Agenturen parallel zur Literatur fortführt. Mit den auf nationaler Ebene verinnerlicht regionalen Entwicklungspolitiken kompatibel wurde der an den internen Wachstum anlehende regionale Entwicklungsansatz seitens der Entwicklungsagenturen verinnerlicht und auch die Durchführung wurde dementsprechend versucht, ins Leben zu rufen. Aus Sicht der gegründeten Beziehungen zur zentralen Regierung hingegen wird gesehen, dass die seitens der Literatur für die Agenturen vorgesehene halb-autonome Stellung noch nicht erreicht wurde. Zu den Gründen für diese Situation können für die Türkei spezifische Bedingungen gezeigt werden, wie dass sich in der Türkei keine administrative Strukturierung auf regionaler Ebene befindet und die regionale Entwicklungspolitik verwirklichende Autorität in zentraler Ebene gegründet ist. Zwischen diesen spezifischen Bedingungen befinden sich auch die Verantwortungen der Agenturen hinsichtlich der Planung. Auch wenn es gesetzlich nicht festgelegt ist, ist in diesem Abschnitt schließlich die durch das Entwicklungsministerium zugeteilte Aufgabe der Agenturen den Regionalplan vorzubereiten, zu erwähnen.

### **3.2.3. Regionalpläne, strategische Raumplanung und Entwicklungsagenturen**

In dem Baugesetz Nr. 3194 werden die Regionalpläne als anzufertigende Pläne beschrieben, die „sozio-ökonomische Entwicklungstrends, das Entwicklungspotential der Besiedlungen, die sektoralen Ziele, die Verteilung der Tätigkeiten und Infrastrukturen bestimmen“ (Art.8 des Baugesetzes). Das die besagten Pläne gesetzlich nicht vorgeschrieben sind, wird im gleichen Artikel wie folgt definiert: „die Regionalpläne fertigt, falls für Notwendig gehalten, die Staatliche Planungsorganisation (DPT) an oder lässt diese anfertigen“. In diesem Rahmen treten die Regionalpläne als die Pläne hervor, die sich innerhalb der Planungshierarchie der Türkei auf den Bauleit- und Umweltplänen befinden und diese Pläne lenken.

Eine zweite Quelle, welche Auskunft hinsichtlich der Erstellung der Regionalpläne gibt, ist die Nationale Strategie für regionale Entwicklung (BGUS). Die betreffenden Artikel des Dokuments sind wie folgt:

*„37. Zur Verwirklichung der im Gebietsplan bestimmten Prioritäten sind mittelfristige Aktionspläne (regionale Programme) seitens der regionalen Entwicklungsverwaltungen und den Entwicklungsagenturen anzufertigen. Die Programme bestimmen hinsichtlich dem Regionalplan den Zweck, das Ziel und wie die Strategie innerhalb der Programmierungsphase ins Leben gerufen wird.*

*648. Die Regionalplanung wird als eine ständige Lernphase, in der die Parteien eine gemeinsame Entwicklungsvision haben und Ziele entwickeln, wahrgenommen; Sie wird die strukturelle Wandlung der Regionen abzielen und lenken.*

*649. Die Regionalplanung wird mit einer die der Regionen Potential und die örtlichen Werte mobilisierenden Strategien und Prioritäten bestimmende; den flexiblen, dynamischen, mitwirkenden, subscala Plänen und Strategien einen Grundrahmen gewährleistende und Wert auf die Umsetzung legenden Ansatz verwirklicht.*

*650. Die Regionalpläne werden, für die Anpassung der nationalen und sektoralen Politiken an den Ort und die Gewährleistung der Koordination, in regionaler Ebene zwischen den Sektoren die Bindungen verstärkend, als Schnittstelle tätig sein.*

*651. Die Regionalpläne werden auf Regionalebene die grundsätzlichen strategischen räumlichen Entscheidungen bestimmen; mit diesen Plänen räumliche Strategien und Umweltpläne in vervollständigender Eigenschaft anfertigen.*

*652. Bei der Anfertigung der im Maßstab unter dem Regionalplan stehenden Plänen wird das Prinzip der Zweckmäßigkeit als Grundlage verwendet; für die Führung und Aufsicht der Pläne wird ein totalitäres System erstellt.*

*653. Für die Verwirklichung der Prioritäten des Regionalplans können regionale Pläne in der Eigenschaft von mittelfristigen Aktionsplänen angefertigt werden.*

*Die Programme bestimmen hinsichtlich des Regionalplans den Zweck, das Ziel und wie die Strategie innerhalb der Programmierungsphase ins Leben gerufen wird und beinhaltet die Prioritätsbereiche, Maßnahmen, Betätigungen und Projekte, die verantwortlichen Institutionen, Mittel und finanziellen Prognosen.“ (Entwicklungsministerium, 2014, S. 6, 141, 142)*

Auch in diesen Artikeln werden die Entwicklungsagenturen zusammen mit dem, dass sie nicht direkt mit der Anfertigung der Regionalpläne beauftragt werden, hinsichtlich der Verwirklichung der Pläne mit der Anfertigung von Programmen beauftragt. Folglich treten die Entwicklungsagenturen indirekt mit der Anfertigung der Pläne, direkt hingegen mit der Umsetzung der Pläne als verantwortliche Institution hervor. Aus dem Artikel 653 wird auch festgestellt, dass auch die Rollen der Agenturen bezüglich der Durchführung der Pläne beschränkt sind. Hier werden die verantwortlichen Institutionen für das ins Leben rufen der Pläne und die finanziellen Vorhersagen nicht klar bestimmt, es wird erwartet, dass es entsprechend den authentischen Bedingungen der Region und des Plans angegeben wird. Aus dem hieraus entstehenden Ergebnis können die EA'en in den Durchführungsphasen des Plans die Rolle der Koordination der verantwortlichen Institutionen übernehmen. Die betreffenden Artikel der BGUS geben auch hinsichtlich des Inhalts der Regionalpläne leitende Informationen. Im 651. Artikel wird erwähnt, dass die „grundsätzlichen strategischen räumlichen Entscheidungen“ zu bestimmen sind. Diese Entscheidungen sollen dem „Potential der Regionen und die örtlichen Werte mobilisierenden Strategien und Prioritäten bestimmende; der Flexibilität, Dynamik, Mitwirkung, [und] Umsetzung“ Wert schenken (Artikel 649) und „die Anpassung der nationalen und sektoralen Politiken an den Ort und in regionaler Ebene zwischen den Sektoren die Verstärkung der Bindungen“ gewährleisten (Artikel 650).

Dieser beschriebene Rahmen wird in der Literatur der Raumplanung als strategische Raumplanung bezeichnet. Die strategische Planung welche nicht im räumlichen Sinn verwendet wird, ist in der Türkei in den 2000'er Jahren im Rahmen der Reform der öffentlichen Verwaltung aufgekommen. Mit dieser



Reihe von Reformen wurde die Verinnerlichung der „modernen öffentlichen Verwaltung[en], anstelle der klassischen zentralistischen-hierarchischen Verwaltungsart die noch mehr Befugnis übertragende, neben den Eingängen mit den Ausgängen und den Ergebnissen sich befassende, in diesem Sinn auf die Leistung orientierte und Rechenschaft abgeben könnende, transparente, mitwirkende und auf die Angelegenheiten von einer mittelfristigen Perspektive blickende Führungsdenkweise[n]“ beabsichtigt (Dedeoğlu und Serten, 2011: 4). Die oben erwähnten Komponenten der strategischen Planung sind als ein institutionelles Führungsmodell auch für die strategische Raumplanung gültig. Da aus Sicht der Durchführung dieser Planungsart entsprechend den an die Regulierung der Grundstücksnutzung anlehenden Raumordnungsplänen (Umweltplan oder Bauleitplan), welche gesetzlich bindend sind, die Beteiligung der Stakeholder noch mehr benötigt wird, wird die Verwaltung der Beteiligungsvorgänge auf eine effektive Weise erwartet. Die Beteiligungsvorgänge gewährleisten auch die Rechenschaftsablegung der Pläne.

Die strategischen Raumordnungspläne beabsichtigen anstelle der Grundstücksnutzungsregulierung die gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklung sowie in der Lage für den Wettbewerb zu sein. Aus diesem Grund sind es keine umfassenden Unterlagen, die eine Entscheidung über eine Siedlung oder Region treffen. Im Gegenteil, es sind die entsprechend der Wettbewerbsfähigkeit und den bestimmten Zielen das Fortschreiten bezweckende, anstatt die Ressourcen in verschiedene Bereiche zu verteilen, in Richtung des Erreichens der Ziele konzentrierende, zu diesem Zweck ausgewählte Strategien herstellende Unterlagen. Aus diesem Grund ist der Plan selbst eher auf den Prozess und die Anwendung konzentriert, da es Priorität ist, die im Plan festgelegten Ziele zu erreichen. Das heißt, dass sie gegenüber den Entwicklungen im Besitz einer Struktur sind, die sich auf eine schnelle Weise aktualisieren kann, Aktionen für das Erreichen der Ziele programmieren kann sowie flexibel und dynamisch ist (Healey, 2009; Bafarasat, 2015, Albrechts und weitere, 2003, Albrechts und Balducci, 2013; Mäntysalo und weitere, 2015).

### **3.3. Der aktuelle Stand der Entwicklungsagenturen in der Türkei, die Probleme bei der Umsetzung sowie die Beiträge des Projekts**

In einer Zeit in welcher sich die EA'en noch in der Gründungsphase befinden, listen Tutar und Demiral (2007) die Erwartungen gegenüber den EA'en, die erst neu in einen operierenden Zustand gelangen, wie folgt auf: „

*i) Sie wird zwischen den lokalen Akteuren eine Synergie bilden, sämtliche Ressourcen mobilisieren und den Einfluss der regionalen Entwicklungsbemühungen steigern.*

*ii) Sie wird auf lokaler Ebene die Planungs-, Programmierungs-, Projektherstellungs- und Durchführungskapazität steigern.*

*iii) So wie die vom Zentrum getätigten, unflexiblen, äußerst steifen, detaillierten, bürokratischen, standfesten und alles bis ins kleinste kontrollierenden Planarbeiten lokal keine ausreichende Anerkennung entstehen lassen, werden sogar die Verwirklichung der örtlichen und einzelnen Unterschiede manchmal ein Hindernis. Die REA'en (regionalen Entwicklungsagenturen) werden diese Negativitäten in einem wichtigen Maß verringern können. Aus dieser Sicht werden die REA'en als ein Ebenbild des fortschreitenden lokalen und regionalen Entwicklungsbewusstseins gesehen.*

*iv) Die KOBİ's (Kleine und mittelständische Unternehmen) und REA'en sind zwei wichtige Akteure der wirtschaftlichen Entwicklung. Wenn die zwei Institutionen sich gegenseitig unterstützen, ist die Gewährleistung der regionalen Entwicklung möglich. Während in diesem Umfang ein an das lokale Unternehmertum und KOBİ's beruhendes Entwicklungsmodell die Integrationschance in die lokalen, nationalen und internationalen Märkte der Gebiete und Länder erhöht wird, gewährleistet es auch die Aufrechterhaltung der Entwicklung. In diesem Entwicklungsmodell gewinnen die REA'en mit der Unterstützung für die sie bei dem lokalen Unternehmertum und den KOBİ's sorgen, eine besondere Bedeutung.*

v) Die REA'en werden für die auf den in- und ausländischen Märkten beschafften Kredite die Rolle des Garanten und so den Finanzierungsmangel dieser Einrichtungen verringern.

vi) Während die REA'en auf der einen Seite die Entwicklungen von der globalen Ebene auf die lokale Ebene übertragen, werden sie das lokale Potential, die Vermögenswerte, die Vorteile sowie die Besonderheiten auf die globalen Märkte tragen.

vii) Bei den meisten der Regionen mit Entwicklungsschwierigkeiten, befindet sich keine institutionellen Kapazitäten die den Geist des Unternehmertums und die Kultur in die Tat umsetzt und leiten und hierfür die erforderlichen ersten Unterstützungen beschafft. Die REA'en werden das unternehmerische Potenzial der Region aktiv und kontinuierlich weiterentwickeln und die in diesem Bereich tätigen Institutionen aktiv unterstützen und koordinieren.

viii) Während innerhalb der Allgemeinkoordination der DPT (Staatliche Planungsorganisation) die Pläne und Strategien auf nationaler Ebene erwendend die Entwicklungsunterschiede zwischen den Regionen behoben werden, wird gleichzeitig mit den seitens der REA'en zu führenden Arbeiten und Projekten auch das Ziel der Behebung der Entwicklungsunterschiede innerhalb der Region beobachtet.

ix) Mit der Durchführungsbeobachtung, welche eines der eigentlichen Hauptfunktionen der REA'en ist, wird der Beobachtungs- und Beurteilungsmechanismus, welches eines der wichtigsten Komponenten der Planung und Projektdurchführung ist, jedoch bis dato nicht verwirklicht wurde, in Bewegung gesetzt. So wird der Standardkurs der Projekte verfolgt, die Probleme und Engpässe der Projekte ohne Verspätung behoben, die effektive Nutzung der Ressourcen sichergestellt, der Erfolg des Projekts und der Tätigkeiten messbar sein und so für die Ressourcenzuteilung, eine Bewertungs- und Datenbank gegründet die auf die auf Leistung basiert.

x) Die REA'en werden bei Auslandsinvestitionen in der Türkei als Orientierungshilfe tätig sein. Ausländische Investoren werden bei ihren

Investitionen in der Türkei, wie die inländischen Investoren auch, sämtliche Informationen von den REA'en einholen.

xi) Die auf eine effiziente Weise tätigen REA'en werden in der Türkei zuerst für die Entwicklung der industriellen Netzwerke und Bündnisse sorgen. So können Unternehmen von Massenökonomien profitieren, indem sie positive Externalitäten erhalten.

xii) Die REA'en werden mit intensiven Recherche- und Umsetzungsarbeiten die tatsächlichen Potentiale der Region feststellen und die Entwicklung des für die Region angemessensten Industriezweigs anregen.

xiii) Die in ihrer Region befindlichen REA'en werden den KOBIs Informationen über den Markt präsentieren können und so die „begrenzte Information“, welches das gemeinsame Problem der Entwicklungsländer ist, beheben.

xiv) Die REA'en werden als Resultat der Wirtschaftsentwicklung die Arbeitslosigkeit in der Region verringern können, indem sie die KOBIs unterstützen, sie zum Wachstum ermutigen sowie ausländisches Kapital anziehen.

xv) Die REA'en werden mit ihren Anwendungen für den sozialen Fortschritt mehr die „Entwicklung“ gewährleisten, als den Fortschritt der Regionalwirtschaft.

[...]Darüber hinaus sind die aktiv funktionierenden REA'en ein guter Bezugspunkt für die Türkei, besonders in diesen Jahren, in denen wir intensive Anstrengungen unternehmen, ein Mitglied der EU zu werden, die der regionalen Entwicklungspolitik besondere Bedeutung beimisst. (Tutar und Demiral, 2007: 74-76)

Die Größe der Last auf den EA'en zeigt in lange Erwartungsliste die sich von einem positiven Referenzpunkt in dem EU-Mitgliedschafts-Prozess zu sein, über die Minderung der Arbeitslosigkeit; die Anziehung der internationalen Investoren und Behebung der Finanzengpässe der KOBIs; bis hin zur Durchbrechung des steifen Planungsverständnisses auf Zentralebene und dem Start einer Entwicklung vom Lokalen aus streckt. In den über zehn Jahren die seit dem Inkrafttreten der Gesetzes-Nr. 5449 bis heute vergangen sind,

haben die Entwicklungsagenturen versucht, mit den in ihren Händen befindlichen begrenzten Möglichkeiten die Erwartungen an sie zu erfüllen. Jedoch hat diese vergangene Zeit, von dem ein wichtiger Teil mit der Erfahrungssammlung vergangen ist, unterschiedliche Probleme aufkommen lassen, welche die Produktivität der Agenturen beeinflussen.

Ein großer Teil der Probleme auf die die EA'en gestoßen sind, waren nicht Türkei spezifisch. Als Beispiel gibt Halkier (2006), der den Fortschritt der Entwicklungsagenturen überträgt an, dass die EA'en seit Beginn des 21. Jahrhunderts ein Existenzproblem erleben. Hiernach ist die in dem regionalen Entwicklungsbereich zügige Steigerung der Anzahl der Akteure sowie deren Betätigungen (in unterschiedlichem Maß aus dem öffentlichen und zivilen Bereich) Grund dafür, dass die Agenturen sich in einem starken regionalen Entwicklungsnetzwerk wiederfinden. Auch wenn in dieser Netzwerkstruktur die Aufgaben der Strategieentwicklung der Agenturen geschützt sind; haben in einem Umfeld, in welchem beim Politikentwicklungs- und Umsetzungsbereich unterschiedliche Interessen aufeinander treffen, ihre Aktivitäten und Lenkungen stetig nachgelassen. Im Ergebnis sind die Agenturen, während sie einst in Europa zu den wichtigsten Lenkungen zählten, heute „in dem strategischen Netzwerk zu jeweils Punkten, die versuchen, die sonstigen Akteure zu lenken um an ihr Ziel zu gelangen [...]“ (s.11) gewandelt. Als ein Resultat des mehrstufigen Führungsmodells sammelt sich die Tatkraft nicht in einer Hand und auch inklusive der Koordination lässt sie die Verwirklichung einer Vielzahl der Aktivitäten nur durch einen Beteiligungsprozess zu. Auf ein ähnliches Problem deutende Eryilmaz und Tuncer (2013), geben an, dass in Ländern wie der Türkei die Aufgabenbeschreibungen sich mit einer Vielzahl von unterschiedlichen Einrichtungen deckt (wie z.B. die KOSGEB = Verwaltungsministerium zur Entwicklungs- und Unterstützungshilfe für kleine und mittelständische Unternehmen). In dieser Angelegenheit übernimmt die Führung, wie auch zwischen den seitens der EU Tätigkeitsberichten empfohlen Anordnungen, dass die Koordination auf zentraler Ebene erfolgt. Jedoch ist die Beschaffenheit der Koordination auf zentraler

Ebene in diesem Fall wichtig. Wie im vorherigen Kapitel angegeben, ist es für die effiziente Tätigkeit der EA'en notwendig, dass sie in einem bestimmten Maß Autonomie besitzend als einer der lokalen Akteure in der Region in welcher sie sich befinden, tätig sein können.

Bei der Erfahrung der Türkei mit den Entwicklungsagenturen, besonders in Budget- und Managementstruktur, wird die Bindung der Agenturen in hohem Level zu den zentralen Regierungseinrichtungen kritisiert. Diese Situation wird durch die finanzielle Aufsicht der zentralen Regierung auf den Agenturen verdichtet, wodurch ihre Tätigkeits- und Entscheidungskapazität begrenzt wird. (Doğruel, 2012, Eryilmaz und Tuncer, 2013).

Eines der wichtigsten Merkmale der Verbundenheit der EA'en in der Türkei zu der zentralen Regierung bildet das Thema Einkommen. Wie in den vorherigen Kapiteln zusammengefasst, lässt die Tatsache, dass die Agenturen bei ihren Aktivitäten hauptsächlich die vom zentralen Budget kommenden Einkünfte verwenden, das Resultat entstehen, dass das Verständnis für den neuen Regionalismus, welcher den auf die internen Ressourcen beruhenden Wachstum vorschlägt, nicht angewendet/verinnerlicht werden konnte. Stattdessen wird, angelehnt an die Lenkung der öffentlichen Ressourcen durch das zentrale Management, der Einfluss der konventionellen regionalen Entwicklungspolitiken gespürt. Diese Situation die nicht nur mit den Entwicklungsagenturen zusammenhängt, wird in den sämtlichen regionalen Entwicklungspolitiken der Türkei gesichtet. Die Rechercheure beobachten, dass die regionalen Politiken bei der Durchführung nicht ganz den lokalen/örtlichen Stakeholdern überlassen wird, sondern auch die zentrale Regierung mittels unterschiedlicher Methoden in die Prozesse des regionalen Fortschritts eingeschlossen sind (Eraydın, 2001; Dulupçu, 2005 und 2006). Verkehrsinvestitionen wie Flughäfen, Logistikzentren und seitens der zentralen Regierung geführte Programme wie Unterstützungsprogramme für Anziehungszentren können bei Interventionen dieser Art als Beispiel gezeigt werden. Wenn es aus Sicht der Agenturen bewertet wird, wird die These aufgestellt, dass

die Höhe der zentralen Budget-Anteile bei ihren Einkünften ihren Erfolg bei der Mobilisierung der lokalen Dynamiken negativ beeinflusst. Umgekehrt wird angegeben, dass die Agenturen, die es geschafft haben ihre eigenen Ressourcen zu erschaffen „deren regionale Originalität begonnen hat noch mehr zu reflektieren“ (Eryılmaz ve Tuncer, 2013, S.171).

Ein zweiter Bereich, außer dem Budget, in dem der Einfluss der Regierung gespürt wird, ist in der Managementstruktur der Agenturen zu sehen. Dass der Vorstandsvorsitzende der Agentur einer der Gouverneure der betreffenden Region ist, der Generalsekretär hingegen vom Entwicklungsministerium berufen wird, verstärkt den Einfluss der zentralen Regierung auf diese Einrichtungen. Dem entgegen tritt verhältnismäßig als ausgleichender Faktor hervor, dass bei den Vorständen Arbeitsumfeld und Gemeindeverwaltungen bestehen, die des Entwicklungsrats jedoch auf eine noch breitere Grundfläche verteilt wird. Es befindet sich jedoch keine durchgeführte Recherche, in welchem Maß die Bildung der Verwaltungsstruktur der Agenturen aus Vorstand und Entwicklungsrat sich auf die lokalen Dynamiken widerspiegelt. Hiermit wird den Agenturen die Möglichkeit gegeben, aus den Gründen, dass sie insbesondere lokal positioniert sind und mit dem Arbeitsumfeld in der Region geregelte Beziehungen gefördert haben, die örtlichen Dynamiken beobachtend zu handeln.

Ein weiteres, der Türkei spezifisches Problem ist, dass hinsichtlich der Entwicklung im örtlichen Maß fast alle Institutionen auf Provinzebene vernetzt sind. Gleichzeitig ist auf Ebene der kommunalen Akteure die Bewältigung von entwicklungsbezogenen Fragen auf regionaler Ebene keine Gewohnheit. Folglich erleben die EA'en auf institutioneller/verwaltungstechnischer, wie auch auf kommunaler Ebene ein Anerkennungs- und Legitimitätsproblem (Dedeoğlu und Sertesens, 2011).

Zwischen den seitens der Agenturen hinsichtlich der lokalen wirtschaftlichen Entwicklung übernommenen Aufgaben und den begegneten Problemen kommt die Unzulänglichkeit von Ressourcen und Durchführungsmittel zum

Vorschein. Auch wenn die Entwicklungsagenturen in der Türkei ausreichendes Budget haben, um besonders in den am wenigsten entwickelten Regionen für die regionale Entwicklung wichtige Beiträge zu leisten, haben sie dennoch Schwierigkeiten die übernommenen Verantwortungen zu erfüllen. Dedeoğlu und Sertesens, (2011) betonen diesbezüglich, dass ein sehr ausführliches Thema wie die regionale Entwicklung als Aufgabenbeschreibung für die Agenturen angegeben wird; es wird darauf hingedeutet, dass aus Sicht der institutionellen Kapazität, als auch des Budgets der Agenturen diese für die Deckung einer solch umfangreichen Aufgabenbeschreibung nicht ausreichend sind. Zwischen den entwickelten Vorschlägen in dieser Angelegenheit ist zu finden, dass sich die Agenturen lediglich mit der lokalen wirtschaftlichen Entwicklung beschäftigen; von Themen wie dem gesellschaftlichen Ausmaß der Entwicklung fern bleiben sollten.

Als Umsetzungsmittel sind die erstellten Regionalpläne, basierend auf diese Pläne die Projektausschreibungen, die geführten Projekte und die direkte Unterstützung der Aktivitäten zu finden. Eines der langfristigen Ziele nach der Gründung der EA'en in der Türkei ist die Erwartung bei der Zusammenstellung und Verteilung der regionalen Entwicklungsfonds der EU eine Rolle zu übernehmen (Doğruel, 2012). Während dem Verlauf jedoch blieb der Entscheidungsprozess hinsichtlich der Nutzung dieser Fonds in der Konstitution EU 'Ministerium, CFCU (Zentralen Finanzierungs- und Auftragsvergabestelle) und akkreditierten vier Ministerien<sup>1</sup> auf zentraler Ebene. Diese Situation kommt dem gleich, dass die EA'en ein in ihren Händen befindliches potentielles Mittel eine unbestimmte Zeit lang nicht nutzen können. Es wird beobachtet, dass die bestehenden Umsetzungsmittel mit den seitens der Agenturen angefertigten Regionalplänen direkt in Verbindung stehen. Der regionale Fortschritt, dessen Lenkung mittels der Regionalpläne beabsichtigt wird hingegen, umfasst einen noch breiteren Bereich als die in der Hand befindlichen Mittel intervenieren können. Diese Pläne beinhalten eine Vielzahl von Bereichen wie, die Sektoren welche bei der Fähigkeit des wirtschaftlichen Fortschritts und

<sup>1</sup> Ministerium für Industrie, Verkehr und Kommunikation, Arbeit sowie Städtebau und Umwelt



des regionalen Wettbewerbs in den Vordergrund treten, sozialer Wohlstand, Unternehmertum, Umwelt und mit diesen Eigenschaften erinnern sie an die ganzheitlichen Pläne deren strategische Besonderheiten in den Hintergrund fallen. Dieses gesamte Planungsverständnis ist Grund dafür, dass die in den Händen befindlichen begrenzten Ressourcen sich nicht in einer Hand sammeln und sich in unterschiedliche Bereiche verteilen.

Eine weitere Bewertung über die Gründung der EA'en in der Türkei sowie ihren angefertigten

Regionalplänen ist, dass ohne die lokalen Dynamiken, die sozio-ökonomische Fortschrittsebene, die Wettbewerbskraft und die institutionelle Kapazität zu beobachten, die EA'en, deren Budget, Aufgaben und Verantwortung für alle Regionen ähnlich ist, gegründet wurden. Folglich ähneln auch die erstellten Regionalpläne sämtlicher EA'en einander (Albayrak und Erkut, 2012). Wohingegen die regionalen Dynamiken sowohl zwischen den Ländern als auch innerhalb des gleichen Landes Unterschiede aufzeigen, wodurch die Verwendung der gleichen Schablone für sämtliche Regionen der Politiken nicht möglich ist (Dedeoğlu und Sertesen, 2011). Das in der Türkei insbesondere in der Entwicklung die Durchführung der vordringlichen Region erfolglos endete, wird seitens vieler Rechercheure als Beispiel für dies gezeigt (Dinler, 2001; Dulupçu, 2006).

Das Problem, welche zwischen den oben erwähnten in den Vordergrund tritt und den Bewegungspunkt dieses Projekts erstellt ist, dass gleichwertig mit den Verpflichtungen die die Entwicklungsagenturen übernommen haben, sie nicht im Besitz der finanziellen Ressourcen und Durchführungsmittel sind und sowohl die mit der zentralen Regierung als auch den örtlichen Akteuren als ein Teil der lokal gegründeten Beziehungen, keine Möglichkeit für die Verwirklichung eines Entwicklungsmodell bietet die auf den inneren Wachstum basiert. Es wird davon ausgegangen, dass am Anfang der zu findenden Lösungen aller Probleme ohne eine strukturelle Wandlung zu verwirklichen, die Weiterentwicklung einer effektiven Partnerschaft mit den lokalen Akteuren steht.

Bei einer Recherche die zu einer Zeit erstellt wurde, in der die Entwicklungsagenturen neu gegründet waren und ihre ersten Regionalpläne sich noch in der Genehmigungsphase befanden, gelangen Dedeoğlu und Sertesen (2011) ebenfalls zu einem ähnlichen Resultat. Die Autoren beurteilen die bei der regionalen Entwicklung übernehmbaren Rollen der EA'en im Rahmen von Führung und einer effektiven Zusammenarbeit und bringen Vorschläge ein. Die aus Sicht der Gründung und Stärkung der Führungskapazität der Agenturen in 10 Punkte aufgelisteten Vorschläge der Autoren, welche die EA'en als eine Brücke oder Verbindung zwischen national und lokal bewerten, sind wie folgt:

- i) *Die nationalen Akteure als ihr geöffnetes Fenster für das Lokale, können die EA'en den lokalen und internationalen Investoren, nationalen Institutionen bei der Nutzung der Ressourcen und Investitionen in der Region behilflich sein.*
- ii) *Sie können den NRO's (Nichtregierungsorganisationen) in der Region dabei behilflich sein, die auf nationaler Ebene befindlichen Entscheidungsträger zu erreichen.*
- iii) *Sie können ein Teil der zwischen den lokalen und regionalen Akteuren unter sich durchzuführenden Koordination und Kooperation werden und erleichternd tätig sein.*
- iv) *Die Kooperation zwischen den lokalen und regionalen Akteuren kann die Gründung von Universitäten in ihrer Region erleichtern*
- v) *Auf sektoraler Ebene in der Region zwischen den Institutionen für die Koordination sorgend, können Sie den lokalen und regionalen Institutionen dabei behilflich sein, in Zusammenarbeit und ohne mehrmalige Wiederholung ihrer Tätigkeiten die Arbeiten durchzuführen.*
- vi) *Sie können im sozial politischen Bereich bei der Verwirklichung der Kooperation der Gemeindeverwaltungen mit den internationalen Institutionen gemeinsame und Erleichterung schaffende Rollen übernehmen*

vii) *Mit dem Ziel des regionalen Fortschritts können sie dafür sorgen, dass sich die Regionen für welche die EA'en verantwortlich sind, mit anderen Regionen und Ländern in Kooperation und Kontakt befinden.*

ix) *Sie können den lokalen Akteuren bei der Steigerung ihrer Beteiligung an den Führungs- und Planungsvorgängen behilflich sein.*

x) *Sie können, die Stakeholder in die Beobachtungs- und Bewertungsvorgänge der Regionalpläne miteinbeziehend, bei der Verbreitung der Planungsvorgänge auf kommunaler Ebene behilflich sein.*

Die Vorschläge der Autoren fokussieren auf die Aktionen die die Entwicklungsagenturen mit der Verwendung von „soft“ Politikmitteln verwirklichen

können. Für die Entwicklungsagenturen, deren großes Ziel die regionale Entwicklung mit begrenzten Ressourcen zu gewährleisten es ist, steht als Auswegmöglichkeit die Verbesserung der institutionellen Kapazitäten der in ihrer Region befindlichen Institutionen, diese für eine Zusammenarbeit zusammen zu bringen und diese Zusammenarbeiten um einen Entwicklungsplan der aus gemeinsam bestimmten Zielen besteht, zu organisieren.

In diesem Prozess ist es wichtig, dass die Regionalpläne mit der effektiven Beteiligung der regionalen Akteure erstellt werden. Die auf diese Weise erstellten Pläne werden als erstes die Besonderheit gewinnen, lokal zu sein; als zweites können sie in ein Partnerschaftsprojekt, bei dem die Stakeholder freiwillig ihre Beiträge ohne zu zögern vorlegen, umgewandelt werden.

## 4. DIE FELDSTUDIEN-INTERNATIONALE ERFAHRUNGEN UNTER DER LUPE

### 4.1. Die Regionale Entwicklung in der EU, Entwicklungsagentur u. Regionalpolitiken

In Europa haben die Regionalpolitiken, zusammen mit dem Unterschied zwischen den Ländern, besonders auch mit dem Einfluss des Prozesses der EU-Vereinigung, einen ähnlichen historischen Wandel erlebt. Generell nach dem zweiten Weltkrieg in der Periode 1960-1970 haben die zentralen Regierungen Ressourcenverteilungspolitiken verwendet, deren Zweck es war, die Ungleichheiten zwischen den Regionen zu beheben und den gesellschaftlichen Wohlstand erneut zu verteilen. Mit Investitionsprojekten im großen Maß und Ressourcenübertragung war das Ziel, dass sowohl die zurückgebliebenen Regionen im Verhältnis zu den noch besser Fortgeschrittenen diese zu erreichen, als auch, dass das Gewerbe sich auf das ganze Land ausbreitet und sich spezialisiert. Auch um die Firmen in die zurückgebliebenen Regionen zu lenken wurden verschiedene Anreizpolitiken angewendet (Halkier, 2006; Ertuğal, 2005). In dem in den 1980'er Jahren beginnenden Wandel hingegen, auch mit dem Einfluss der Globalisierungsprozesse, haben bei der regionalen Entwicklung die Nationalstaaten zusammen mit supranationalen Akteuren wie die EU und den örtlichen Akteuren begonnen in den Führungsablauf dazuzugehören. Während diesem als Übergang von der Führung zur Lenkung betitelten Prozess wurde akzeptiert, dass der von oben nach unten angewendete regionale Fortschritt nicht den erwarteten Erfolg gebracht hat und es wurde zum Ausdruck gebracht, dass ein regionales „Bottom-up“ Entwicklungsverständnis bei dem sowohl von der öffentlichen als auch von der zivilen Gemeinschaft verschiedene Akteure mobilisiert werden, benötigt wird. Auch wenn in dem neuen Verlauf die zentralen Führungen die Lenkung des regionalen Fortschritts mit konventionellen Politikmitteln weiterführten, hat sich die für diese Mittel reservierte Ressource immer mehr verringert.

Stattdessen hat ein Wert auf Information legendes Entwicklungsverständnis, welches auf den Inneren Wachstum basierend diesen mit der Mobilisierung der sowohl natürlichen als auch lokalen Humanressourcen abzielt, begonnen zu herrschen. Auch der sich immer mehr steigernde Prozess der EU-Vereinigung war effektiv und auch zusammen mit dem dazukommen des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) ist der Bund in Europa zu einem der wichtigsten Akteure bei der regionalen Entwicklung geworden (Kargl, 2009).

Die grundlegende Veränderung in dem Bereich regionale Entwicklung und Politik hat auch auf die Durchführungsmittel der Politik reflektiert. Die zuvor erwähnten „soft“ Politikmittel wurden begonnen bei der Mobilisierung der lokalen Dynamiken wie die Infrastrukturinvestitionen und finanziellen Investitionen wirksam genutzt zu werden. Die „soft“ Politikmittel bezwecken das letzte Produkt (wie z.B. ein Gebäude oder eine Anlage) mittels nicht klarer Projekte der regionalen Entwicklung zuzusteuern.

Zwischen den mittels dem Europäischen Fond für regionale Entwicklung (EFRE) verwirklichten Projekten halten diese Art von „soft“ Projekten eine wichtige Stellung. Als gute Beispiele unter den Arten solcher Projekte können die für verschiedene Cluster-Arbeiten hinsichtlich den Investoren und Existenzgründern Anreiz<sup>2</sup>- und Bildungs<sup>3</sup>-Projekte; hinsichtlich den Smart Cities Lösungen die Verkehrs- und Planungsprojekte<sup>4</sup>; Bewusstseinsprojekte<sup>5</sup> hinsichtlich der Gleichberechtigung der Geschlechter in der Gesellschaft und der Steigerung der Beteiligung der Frauen im Arbeitsleben; Umweltschutz und Nachhaltigkeitsprojekte<sup>6</sup>, gezeigt werden. Ein jedes Beispiel bietet Beiträge wie Beschäftigungssteigerung, Technologiefortschritt, Zusammenarbeit zwischen den Institutionen und Unternehmen sowie Steigerung des Human- und

2 [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/projects/denmark/a-clean-sweep-fortech-growth-in-denmark](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/denmark/a-clean-sweep-fortech-growth-in-denmark)

3 <http://munich.impacthub.net/european-coworking-program-eoi/>

4 <http://mka.malopolska.pl/en/co-to-jest-mka>

5 <http://www.genderequality-cbc.eu/objectives.php>

6 [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/projects/greenland/wealth-from-waste-in-northern-and-artic-marine-regions](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/projects/greenland/wealth-from-waste-in-northern-and-artic-marine-regions)

Sozialkapitals<sup>7</sup>. Da die „soft“ Projekte mit keinem klaren Produkt abgeschlossen werden, kommt ihr Einfluss noch langfristiger gesehen zum Vorschein und ihr Erfolgsmaß bleibt vage (Crawford und Pollack, 2004). Wenn sie dem gegenüber mit den Investitionen zur Infrastruktur verglichen werden, sind sie mit noch viel weniger Kosten zu vervollständigen. Diese Art von Politikmittel wurden auch aus Sicht der Kompensierung der sowohl Ende der 1970'er als auch in den 2008'er Jahren während den erlebten großen finanziellen Krisen unterbrochenen öffentlichen Investitionen seitens der EU und den Mitgliedsstaaten angeregt (Halkier, 2006). Auch das Bedürfnis nach Ressourcen für die regionale Entwicklung, außer den der EU und der zentralen Regierung, ist in diesem Verlauf gestiegen, was den Weg dafür frei gemacht hat, dass unterschiedliche Stakeholder im regionalen Entwicklungsbereich zu Akteuren wurden (Kovács, 2006).

Die Bedeutung der regionalen Entwicklungsagenturen ist nach der Veränderung dieses Paradigmas gestiegen. Es wurde akzeptiert, dass sie vorwiegend aufgrund ihrer Lage in der für sie zuständigen Region und folglich als eine vom lokalen heraus handelnde Institutionen zusammengesetzt, bei der Mobilisierung der örtlichen Potentiale noch wirksamer sein werden. Die Agenturen werden die lokalen Probleme noch besser erkennen und den Bedürfnissen nach spezifische Projekte entwickeln können. Aus diesem Grund wurden sie mit ihren Gründungsstrukturen und zusammen mit der Veränderung ihrer Beziehung zur zentralen Regierung in sämtlichen Mitgliedsstaaten gegründet (Özen und Özmen, 2010).

Derzeit gehen die EU-Regionalpolitiken in die Richtung der Behebung der Unterschiede sowohl zwischen den Mitgliedsstaaten, als auch zwischen den Regionen innerhalb der Regierungen selbst. Dementsprechend werden sowohl konventionelle Mittel wie Infrastrukturprojekte und Finanzierung als auch die „soft“ Mittel unterstützt. Die zu beachtend wichtigste Komponente aus Sicht dieser Evaluierung ist die Verbindlichkeit der EU-Regionalpolitiken bezüglich der Mitgliedsstaaten.

<sup>7</sup> Untern den Gewinnern der Auszeichnung Regio Stars Awards für gute Umsetzung und innovative Projekte auserwählt, das regelmäßig von der EU Kommission für gute Projektbeispiele vergeben wird. Für ausführliche Informationen hinsichtlich der Projekte und der erschaffenen Wirkung: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/en/regio-stars-award/](http://ec.europa.eu/regional_policy/en/regio-stars-award/)

Damit, dass die EU-Mitgliedsstaaten ihre Politiken nicht direkt bestimmen, nutzen Sie in diesem Sinne auch ein wichtiges finanzielles Mittel, wie die EFRE auf eine wirksame Weise. Damit die Mitgliedsstaaten dieses Mittel nutzen können wird erwartet, dass ihre Regionalpolitiken und Regionalpläne entsprechend den der EU-Regionalpolitiken sind. Folglich werden viele Politikmittel von selbst von EU-Ebene auf regionale Ebene übertragen.

Die Nutzung der Regionalen Entwicklungsfons der EU durch die Türkei wird mittels der Hilfsmittel vor EU-Beitritt (IPA = Instrument für Heranführungshilfe) gewährleistet. Damit auch die Türkei von diesem Mittel Nutzen ziehen kann, wird erwartet, dass die Regionalpolitiken mit den EU Regionalpolitiken abgestimmt werden. Aus diesem Grund werden die erst seitens der DPT (Staatliche Planungsorganisation), danach seitens des Entwicklungsministeriums erstellte Nationale-Fünf-Jahres-Entwicklungsplan seit dem Jahr 2004 so erstellt, dass sie mit den EU-Regionalpolitiken abgestimmt werden können. Hiermit erreichen die EU-Fonds, entgegengesetzt zu den Mitgliedsstaaten nicht die Ebene, die Politiken in den Anwarterstaaten zu lenken. (Reeves, 2006; Ertuğal und Dobre, 2011). Während die Politikmittel mit der EU immer mehr übereinstimmen, werden folglich die finanziellen Ressourcen begleitend zu diesen nicht geschaffen. Unter diesen Bedingungen gelangen die Entwicklungsagenturen in der Türkei aus finanzieller Sicht soweit möglich in die Abhängigkeit des Budgets der zentralen Regierung und werden aus Sicht der Politikherstellung sowohl von den nationalen als auch von den EU-Politiken eingeschränkt.

In diesem Rahmen werden Informationen darüber gegeben, wie die Erfahrungen der innerhalb der EU befindlichen Länder mit unterschiedlichen Eigenschaften bezüglich dem, wie die regionalen Politikmittel der Vereinigung unter den der Länder spezifischen Bedingungen genutzt werden können, sind. Die unterschiedlichen Fortschrittsebenen und Politikstrukturen differenzieren auch die regionalen Bedürfnisse und Prioritäten der Länder. Folglich differenzieren sich auch das regionale Entwicklungsverständnis sowie die

Politikherstellungsmittel auf die gleiche Weise. Hiermit hat sich das Entwicklungsverständnis, basierend auf dem internen Wachstum, als dominierendes Regionalplanparadigma sowohl in der EU als auch in der Türkei einen Platz geschaffen. Die Entwicklungsagenturen übernehmen hierbei in diesem Paradigma-Rahmen ebenfalls, auch wenn es in jedem Land unter einem anderen Status ist, wichtige Rollen.

Berlin ist als eines von den Gebieten in denen im Umfang des Projekts Feldstudien verwirklicht wurden, aus der Sicht wichtig zu verfolgen, als dass Deutschland eines der führenden EU-Länder in der regionalen Entwicklungspolitik ist. Wie in den Erläuterungen auch zu sehen sein wird, sind die Entwicklungsagenturen oder als Agentur eingestufte Einrichtungen in diesem Gebiet, welche als Lokomotive der Entwicklung des privaten Sektors angesehen wird, grundsätzlich zur Werbung für das Gebiet und Anziehung von Investoren tätig. Sie haben bezüglich der regionalen Entwicklung keine Planungsbefugnis und ein wichtiger Teil ihrer Ressourcen besteht aus dem Einkommen, welches sie im Ergebnis ihrer eigenen geschäftlichen Tätigkeiten erhalten. Die Tatsache, dass die Aktivitäten des privaten Sektors sich auf hohem Level befinden, gewährleistet, dass sich auch die gegründeten Partnerschaften hinsichtlich der Entwicklung um diesen Sektor herum bilden.

Das Granada Gebiet belehrt hinsichtlich der regionalen Politik des relativ entwickelten EU-Spaniens, welches jedoch in den letzten Jahren aufgrund der erlebten Krisen eine gebrechliche Wirtschaft besitzt. Bei diesem Beispiel, bei dem der Einfluss der zentralen Regierung (Bundesland) auf den Regionalpolitik relativ stark ist, sind auch die Entwicklungsagenturen jeweils in der Eigenschaft einer halb-unabhängigen öffentlichen Einrichtung. Während auch hier die Regionalplanungen nicht in den Aufgabenbereich der Agenturen fallen, wird beobachtet, dass bei den für die regionale Entwicklung eingegangenen Partnerschaften die Gemeindeverwaltung und öffentlichen Einrichtungen obwaltende Rollen übernommen haben.

Das Sofia Gebiet gibt die Möglichkeit das Beispiel Bulgarien zu betrachten, welches seit 1989 von dem Sozialismus in die freie Marktwirtschaft

einen sehr schnellen Übergang erlebt hat, folglich innerhalb kürzester Zeit die sämtliche Struktur des Landes umgeformt hat und sich unter den am wenigsten entwickelten Wirtschaften der EU befindet. Während der vergangenen Wandlungsphase haben sich die Regionalpolitiken und Politik-Umsetzungsmittel hauptsächlich unter dem Einfluss Europas geformt. In dem Land, in welchem sich eine starke zentrale Regierung befindet, werden die Regionalpolitiken und Pläne seitens der Einrichtungen die an die zentrale Verwaltung gebunden sind, geführt. Hier befinden sich die Entwicklungsagenturen jedoch umgekehrt zur Türkei im Status einer von der Öffentlichen Hand unabhängigen Nichtregierungsorganisation. In dem Land, in welchem sich mehr als ein Modell für Entwicklungsagenturen befindet, können einige Entwicklungsagenturen auch als jeweils ein Teil der Gemeindeverwaltungen gebildet werden. In diesem Land wurden die Entwicklungsagenturen in der Übergangsphase nach dem Sozialismus mit Unterstützung der USA und EU-Fons sowie zum Zweck der wirksamen Verwendung dieser Fons, gegründet. Dass während der Phase die USA Programme zu Ende gingen, die EU-Programme hingegen durch die zentrale Regierung geführt wurden, hat die Entwicklungsagenturen in Bulgarien in einen müßigen Zustand versetzt. Während viele der Schließung gegenüberstanden oder mit halbtags tätigem Personal gerade mal so versuchten ihre Dienstleistung anzubieten, haben die Agenturen welche ihre eigenen Ressourcen geschaffen haben, in diesem Rahmen mit den regionalen Akteuren zusammenarbeiten gegründet haben, es geschafft, auf den Beinen zu bleiben. Hier fällt als wichtiger Faktor auf, dass bei dem Erfolg der in den Vordergrund tretenden Entwicklungsagenturen die Fähigkeit der Nutzung der EU-Fons steht.

Während bei den Sofia und Granada Beispielen die Fähigkeit der Nutzung der EU-Ressourcen durch die Agenturen sowohl für die Steigerung der institutionellen Kapazität als auch im Namen der regionalen Entwicklung wichtiger ist, rutscht dies in Berlin zu der Anziehung von Fokus-Kapital und zu den gegründeten Zusammenarbeiten mit dem privaten Sektor.



## 4.2. Kurze Erläuterung der Feldstudien

### 4.2.1. Feldstudie Berlin (07. – 11. März 2016)

#### Allgemeine Information bezüglich der Regionalpolitiken und Entwicklungsagenturen des Landes

Beginnend durch die Lösungssuche für die industrielle Entwicklung und die hohe Steigerung der Bevölkerungszahlen in den Städten hat in den 1870'er Jahren in Deutschland die Wandlung der Raumplanung im 20. Jahrhundert begonnen. Die Bundesrepublik Deutschland wurde nach der Wiedervereinigung von Ost- und West-Deutschland bestehend aus 16 Ländern neu gebildet. Die Länder haben ihre eigenen Legislativen, Senatoren und Gesetze. In Deutschland wurde auch aus diesem Grund die Raumplanung in einer Dezentralisierungsart aufgestellt. Am Ende der für die in Deutschland nach dem II. Weltkrieg notwendigen erneuten Umstrukturierung für die Städteentwicklung wurden das am Ende der 1940'er und am Anfang der 50'er Jahre erneuerte Baugesetz, später im Jahr 1986 die erneut regulierten und die Raumordnung betreffenden Gesetze unter dem Bundesbaugesetz vereinigt. Nach dem Jahr 1990 erhielt sie nach der Vereinigung mit Ost-Deutschland ihre neuen Grenzen. Durch die Anpassung mit den Gesetzen der Europagemeinschaft wurden in den 2000'er Jahren Änderungen vorgenommen<sup>8</sup>.

Die Raumplanung auf Bundesmaßstab besteht auf der Grundlage der den Planungsentwicklung Richtung zeigenden Prinzipien und Planungen. Diese Grundlagen geben den Details der Regionalpläne und Sektor-Pläne auf Ländermaßstab eine Richtung. Die gesetzlich nicht bindenden informellen Planungsmittel werden die formellen Planungsmittel unterstützend genutzt. Die formellen Mittel werden als: auf Regional- und Landebene mit Regionalentwicklungsschemen und Städtenetzwerke; auf lokaler Ebene als städtische Entwicklungspläne die langfristige Entwicklungsschemen der Gemeindeverwaltung sind; auf Stadtmaßstab und auf Basis des Sektors angefertigten Städteentwicklungspläne, Bauleit- und Baupläne sowie für die städtischen Untergebiete angefertigten Umweltentwicklungspläne, gereiht.

In Deutschland werden die regionalen Entwicklungspolitiken und Planungen unter Bundesregierungsebene, in Gebieten die Länder genannt werden, entwickelt. Während die Planungen als öffentliche Aktivität seitens der örtlichen Führungen vorgenommen werden, sind die Entwicklungsagenturen sowie gleichwertigen Einrichtungen als gemeinnützige Unternehmen oder an Gemeindeverwaltungen gebundene Institutionen aufgebaut. Das Berlin Partner Unternehmen welches eine Beteiligung der regionalen Führung Berlin ist und mit dem bei der Berlin Feldstudie Gespräche geführt wurden, kann als Beispiel eines der Unternehmen gezeigt werden, die diesen Aufbau besitzen. Die verkürzten Konferenznotizen bezüglich der Organisationen mit welchen während der Berlin Feldstudie gesprochen wurde, sind unten aufgeführt. Die ausführliche Auflistung von dieser und den anderen Feldstudien sind seitens der Karacadağ EA auch veröffentlicht worden.

#### ISI e.V.

Die I.S.I e.V. (Verein der Initiative Selbständiger Immigrantinnen) ist ein Bildungs- und Beratungszentrum in Berlin welches Immigrantinnen in Sachen Unternehmertum unterstützt. Der Verein wurde 1990 durch Frauen verschiedener Abstammungen gegründet. Die Gründungsphilosophie lautet, Frauen stärkend ihnen Arbeitsmöglichkeiten schaffen. Seit dem Jahr 1991 werden ihre angebotenen Fortbildungsdienste seitens des Senats Arbeit und Frauen Berlin finanziell unterstützt. Außerdem erhält der Verein ebenfalls im Umfang der geführten EU-Projekte Fonds. Die ISI e.V. gibt den Immigrantinnen neben dem, dass sie ihnen Mut und Kraft gibt, die notwendigen Betriebsinformationen für die Gründung ihrer Selbständigkeit und gewährleistet, dass sie ihre Arbeitsideen auf eine reale Weise verwerten. So werden die Frauen bei ihrer Arbeitssuche oder der Gründung ihrer Selbständigkeit unterstützt. Das Ziel der ISI e.V. ist es, von Immigrantinnen für Immigrantinnen Fortbildungsdienste anzubieten und in jederlei Hinsicht für ihre Unabhängigkeit zu sorgen.

<sup>8</sup> Ein Teil der Informationen in diesem Bereich wurden im Umfang Studienbesuchs seitens des Städteplaners Dr. Umut Kıynas Duyar bereitgestellt.

Durch Ihre Erfahrungen bis heute verfolgt die ISI e.V. die Veränderungen in der Arbeitswelt ständig, analysiert sie und bringt die angebotenen Schulungen und Dienste in den für die Zeit notwendigen Zustand. Gleichzeitig ist eines ihrer wichtigen Aufgaben mit den anderen Vereinen und Institutionen zu kooperieren und Netzwerke zu gründen. Die ISI e.V. die mit den Prinzipien „Selbstvertrauen, Kreativität, Respekt und Toleranz“ arbeitet hat im Jahr 2010 den Innovationspreis Berlin-Brandenburg gewonnen. Beispiele seitens des Vereins verwirklichter Projekte sind wie folgt:

- **Geschäftsgründung für Immigrantinnen:** Im Jahr 1990 hat die ISI e.V. mit ihrem ersten Projekt „Geschäftsgründung für Immigrantinnen“ (Efi) durch den Berliner Senat finanzielle Unterstützung erhalten und ihre ersten Fortbildungen zum Unternehmertum begonnen. Mit diesem Projekt wurde beabsichtigt, den Immigrantinnen mit verschiedenen Kursen wie soziale und kulturelle Themen, Betriebsinformationen und Marktanalysen, Organisations- und Marketingthemen in vielen Bereichen ihre Informationen und Erfahrungen zu übermitteln und sie für die Gründung ihrer Selbstständigkeit vorzubereiten. Dieses Projekt hatte wichtige Erzeugnisse. Ein besonders auffallendes Element war, dass die Frauen aufgrund dieser Kurse bei theoretischen Themen und Persönlichkeitsentwicklung in ihrer Arbeitswelt begonnen haben, wichtige Schritte zu tätigen. Ein Grund dieses Erfolgs ist, dass die Ausbilderinnen alle Migrationshintergrund haben. Von Ihren eigenen Erfahrungen auf den Weg gehend, konnten sie die an den Kursen teilnehmenden Frauen sowohl besser unterstützen, als auch ein Vorbild für sie sein. Die teilnehmenden Immigrantinnen haben angegeben, dass sie bei der ISI e.V. sich besser verstanden fühlten. Aus diesem Grund ist nach dem Ende des Kurses ihr Selbstvertrauen gestiegen und auch aus technischer Sicht waren sie gut informiert und bekamen Mut.
- **Selbstständigkeitsfortbildung mit Umsetzung:** Die bestehende Hauptdienstleistungs-Themen der ISI e.V. , welche die Fortbildung, die intensivierten Seminare sowie Beratung

sind, dauern an. Die aus 2 unterschiedlichen Modulen bestehenden Fortbildungen zum Unternehmertum mit Anwendungen werden 6 Monate lang, täglich unter der Woche mit 8 Stunden (40 Stunden die Woche) angeboten. Das 1. Modul beinhaltet: die Einführung in das Unternehmertum; das 2. Modul: die Geschäftsgründungskurs im Internet.

- **Die thematischen Seminare:** Diese Seminar-Themen werden entsprechend den Teilnehmern der Fortbildung Unternehmertum und den Bildungsbedürfnissen und Anfragen der von draußen kommenden Frauen bestimmt. Die Seminare werden zwischen 1 Tag und 2 Wochen in sehr unterschiedlichen Zeitabständen angeboten und umfassen verschiedene Themen. Die Seminare beabsichtigen 2 Ziele. Das Erste ist, die Frauen die nicht an den langfristigen Fortbildungen teilnehmen aber ihre Selbstständigkeit planen, zu unterstützen, das Zweite hingegen ist, die Teilnehmer bei einem ausgewählten Thema die noch umfangreicheren und intensiveren Seminaranfragen zu decken. Aufgrund dieser Seminare werden die unterschiedlichen Fortbildungsbedürfnisse für Frauen mit Wunsch zur Selbstständigkeit zu alternativen Zeitabständen gedeckt.

#### Feldstudie der Stadt-Umbau-West-Durchführung im Umfang von Förderprogrammen der Schöneberg Tempelhof Stadtverwaltung für Nationale Urbanisierung und Stadterneuerung

Die seitens des Förderungsfons für Nationale Urbanisierung und Stadterneuerung gedeckten Fördermöglichkeiten werden durch die Stadtverwaltungen in Deutschland genutzt. In Begleitung des Stadtplaners Martin Schwarz von der Schöneberg Tempelhof Stadtverwaltung wurde die Feldstudie in dem Gebiet Stadt-Umbau West, welches als ein gutes Beispiel der Umsetzung durch die Stadtverwaltung vorgelegt wurde, durchgeführt. Das in dem in den 1900'ern entstandenen Stadtrand Stadt-Umbau West Gebiet durchgeführte Stadterneuerungsprojekt und die zu erneuernden Bereiche wurden vor Ort besichtigt und Informationen eingeholt.

Bei der Durchführung der Stadterneuerung hielten die Beteiligungsprozesse eine wichtige Stellung, entsprechenden den Forderungen und Erwartungen der Ansässigen wurde die Steigerung der Lebensqualität beabsichtigt und für den Schutz der historischen Orte und Gedächtnisse wurden von den Verkehrsproblemen bis zur adaptierenden Wiederverwendung verschiedene Umsetzungen entwickelt. Von Herrn Schwarz wurde insbesondere mitgeteilt, dass jedoch die Beteiligungsprozesse seitens Gruppen von Nutznießern in der Region missbraucht werden konnten und man so einigen nicht gewünschten Ergebnissen gegenüberstand.

#### Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen

Bei der verwirklichten Konferenz mit dem Verantwortlichen der Berliner Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen, Dr. Andreas Schirmacher, wurden die Erfahrungen und Information hinsichtlich den Politiken die der Senat verfolgt, die getätigten Arbeiten sowie bei dem Thema der Selbständigkeit von Frauen die Partnerschaften mit der NRO (Nichtregierungsorganisation) übermittelt. In der Zielgruppe des Senats befinden sich Frauen sowie im Technologiebereich tätige Betriebe. Der Frauensenat Berlin vergibt im Umfang der Politik für selbständige Frauen alle zwei Jahre an Unternehmerinnen eine Auszeichnung. Der Senat vergibt gleichzeitig auch zusammen mit der Handelskammer Kleinkredite an existenzgründende Frauen. Die Kredite werden seitens der Agenturen sowie der Deutschen Bank verteilt. Hier arbeitet der Senat mit dem für Wirtschaft verantwortlichen Ministerium zusammen. Der Senat koordiniert auch die Vergabe der Micro-Kredite an die Unternehmerinnen. In Berlin sowie in den sämtlichen Ländern befinden sich den Agenturen ähnliche Institutionen. Diese Agenturen arbeiten unter dem Ministerium für Arbeit, jedoch im Unterschied zur Türkei führen sie ihre Tätigkeiten als Privatunternehmen oder NRO fort. Es gibt kein Bestimmungshindernis dahingehend, dass die Agenturen als Einrichtung der öffentlichen Hand tätig sind. Der Senat vergibt auch Hilfsfonds an die Institutionen (Privateinrichtung und NRO), die ihre Zielgruppen am besten kennen. Als Beispiel trägt auch die ISI e.V. das Potential eines dieser vermittelnden Institutionen zu sein. Die

Projekte werden über die Vermittler-Institutionen unterstützt. Die Aufsicht dieser Fonds hingegen erfolgt direkt über die Vermittler-Institutionen.

#### Berlin Partner für Wirtschaft und Technologie (Berlin Partners for Business and Technology GmbH) und der Wirtschaftssenat des Landes Berlin, Verband für Außenhandel KOBİ Entwicklung und Außenbeziehungen

Das Studienreferat erfolgte im Namen der Berlin Partner for Business and Technology GmbH (Berlin Partner) durch Herrn Christian Treichel, Bereichsverantwortlicher für EU und Internationale Dienstleistungen Golfregion & Türkei. Die Präsentation erfolgte durch Barbara Staib (Leiterin der Arbeitsgruppe Außenwirtschaft) „Internationalisierungsprogramm“ Senatsbereich Wirtschaft, Technologie und Recherchen.

Die Berlin Partner, deren Hauptziel es ist die Stadt Berlin für einheimische und ausländische Investoren wirksam zu promoten und für Erleichterungen bei Investitionen zu sorgen, ist ein gemeinnütziges Unternehmen. Die hauptsächlichen Tätigkeitsbereiche der Berlin Partner werden mit Investitionspromotion und Unterstützungen; Die Kontenführung der Firmen in Berlin, Deutschland und im Ausland, Technologietransfer; Die Werbung Berlins und Vermarktung; sowie Cluster-Management beschrieben.

Die Berlin Partner, welche für die Entwicklung von Berlin einen äußerst wichtiges Kooperations-Netzwerk besitzt, ist als ein gemeinnütziges Unternehmen tätig. Ihre Dienste sind kostenpflichtig, lediglich das Dienstleistungspaket mit dem Namen „Business welcome package“ ist kostenfrei. In seiner Konstitution sind 200 Spezialisten beschäftigt. Die unter dem Slogan „Starke Partner für ein starkes Berlin“ stehenden Haupt-Stakeholder der Berlin Partners, für welche der Berlin Senat Garant ist, sind: Der Berliner Senat, die Investitionsbank Berlin, die Stiftung für Technologie Berlin, Die Handwerkskammer Berlin, die Industrie- und Handelskammer Berlin sowie die Arbeitgeber- und Arbeitsvereinigungs-Konföderation Berlin & Brandenburg. Die besagten Stakeholder unterstützen die Berlin Partners als Finanzgeber in unterschiedlichen Verhältnissen. Außer diesen besitzt die Institution eine Vielzahl



von Partner und hat in Berlin ein wirkungsvolles Kooperationsnetzwerk gegründet.

Ihre Hauptdienstleitungen konzentrieren sich mit Arbeits- und Technologieentwicklung sowie die Promotion Berlins und Marketing in zwei Bereichen. Ihre Unterstützungen hinsichtlich der Unternehmen; Investitionsbeschaffung, Personalbeschaffung, Fon- und Finanzberatung, Technologie- und Innovationsberatung, Schaffung von Beziehungen zwischen Wissenschaft und der Arbeitswelt, mit der Unterstützung des europäischen Entwicklungsnetzwerks Dienstleistungen entsprechenden den Bedürfnissen anbieten. Im Umfang der Unternehmungen für den Investitionsanreiz wird in Berlin Clustering-Unterstützung in den Sektoren Gesundheitsdienstleistungen, ICT, Medien und innovative Industrien, Energie-Technologie, Verkehr und Logistik sowie Sonnenenergie angeboten.

#### VHW – Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung e.V.

Bei der Feldstudie die bei dem Bundesverband für Wohnen und Stadtentwicklung durchgeführt wurde, wurde seitens eines Ausschusses, das durch das Vorstandsmitglied Prof. Dr. Jürgen Aring und dem Verantwortlichen für Öffentlichkeitsarbeiten, Ruby Nähring, vertreten wurde, eine Präsentation bezüglich der Struktur des Verbandes, ihren Aufgaben und Städteerneuerung sowie Entwicklung ihre Herangehensweisen und zu ihren Dienstleistungen die sie den Gemeindeverwaltungen zur Kapazitätssteigerung anbieten, durchgeführt.

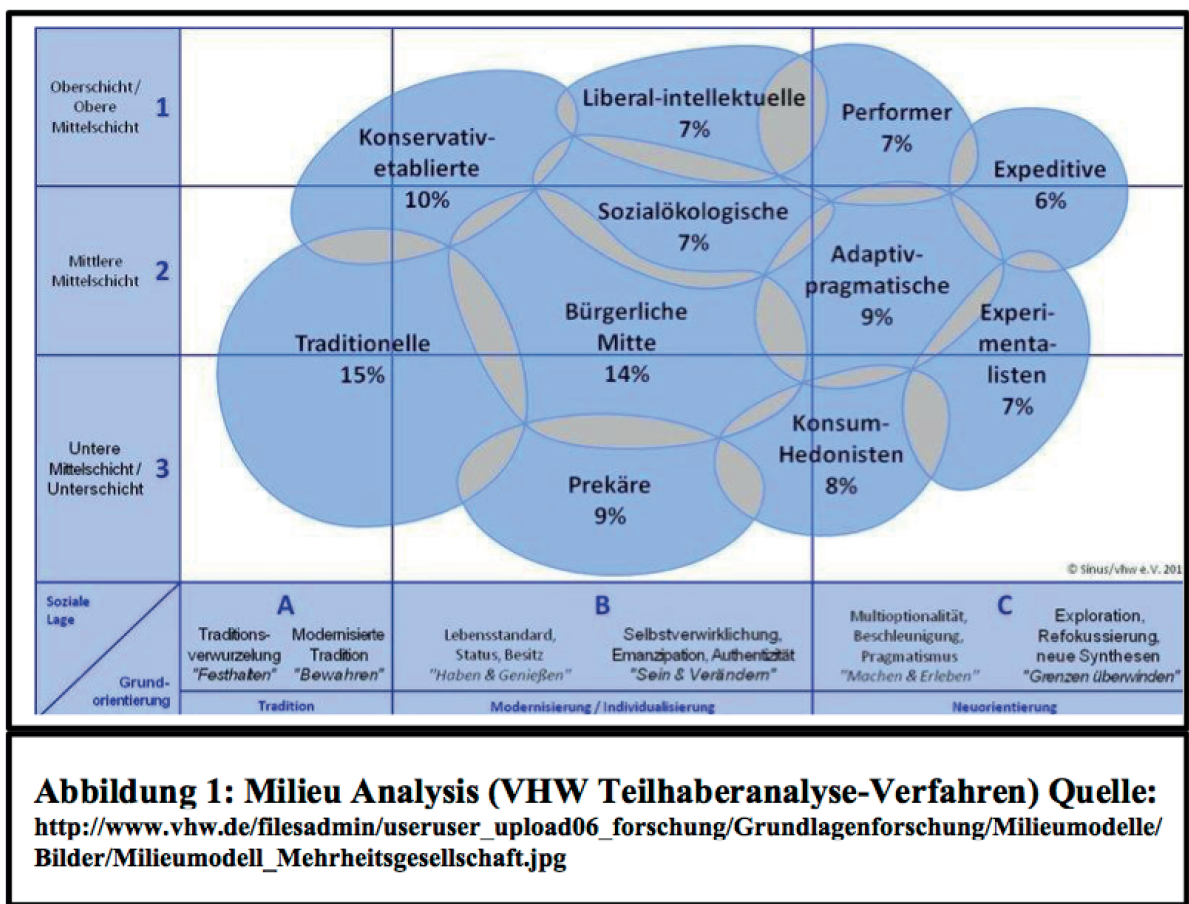
Die VHW ist eine gemeinnützige Organisation welche sich im Bereich Städteerneuerung der Bildung und Forschung widmet. Ziel des Verbandes ist es, den Gemeindeverwaltungen bei Themen wie das wirksame Arbeiten, eine differenzierte Zivilgesellschaft anregen und die örtliche Demokratie zu verwirklichen, behilflich zu sein. Die VHW befindet sich bei den Politikgründern und Entscheidungsträgern, lokalen, regionalen und nationalen öffentlichen Verwaltungen und den Vertretern des privaten Sektors unter den wesentlichen Partnern.

Die Einrichtung wurde durch die öffentliche Hand am Ende des II. Weltkriegs zur Lenkung der Städteerneuerung und gesunden Urbanisierung

gegründet. Die VHW, welche die Städteverwaltungen und sonstigen Institutionen in Deutschland mittels der durchgeführten Recherchen, Planungen und Beteiligungsarbeiten sowie den Fortbildungen bezüglich der Städteentwicklung unterstützt, führt auch Recherchen dahingehend durch, wie die Städte der Zukunft, Stadt-2030, sich zu entwickeln haben. Bei der Weiterbildungseinheit des Verbands sind 60 Spezialisten tätig und sie bestimmen durch Verfolgung der Tagesordnungen die Bildungsthemen. Bei den im Jahr 2015 durch den Verband durchgeführten 1700 Kursprogrammen nahmen 48.000 Personen, hauptsächlich lokales Management, teil. Sie bieten bezüglich der Urbanisierung und Planung zu den Problemen sowohl im Gesetzesrahmen als auch bei der Durchführung zu den Lösungen, Schulungen an. Der Verband führt Tätigkeiten bzgl. der Politikentstehung, Beteiligung sowie die Zusammenführung der Stadtverwaltungen mit dem Volk, durch. Außerdem hilft sie durch Kongresse und Fortbildungen bei der Gründung von Netzwerken innerhalb der Städte Deutschlands und veröffentlicht eine im Jahr 6 Mal erscheinende Zeitschrift.

Statt der eigenen Gewährleistung von Finanzen, ist die VHW darauf ausgerichtet, gemeinsame Projekte herzustellen, indem sie zur Problemlösung unterschiedliche Akteure zusammenbringt und diese Projekte mit Arbeitskraft und Wissen zu unterstützen. Zwischen den Interessensbereichen des Verbandes fallen besonders die Gründung von Kooperationen und Netzwerken zwischen den Gemeindeverwaltungen auf sowie Recherchen für die Einbeziehung von gesellschaftlichen Akteuren, die niedriges Interesse für den Beteiligungsprozess aufzeigen

Entsprechend diesem zweiten Interessenbereich beginnt die Institution mit der Verwendung eines Stakeholder-Analyse-Verfahrens, indem sie ihren Projekten den Namen „Milieu Analysis“ gibt (Abbildung 1). Grundsätzlich werden Strategien, wie Stakeholder, die nach ihrem Einkommensniveau und ihren Werten gruppiert sind, in die durchgeführten Projekte einbezogen werden, nach den Ergebnissen dieser Analyse entwickelt. Auf diese Weise wird versucht, mit den auf Basis des Projekts entwickelten Lösungen das Interesse der festgestellten Stakeholder-Gruppen zu wecken.



Die Unternehmensvertreten haben zusätzlich angegeben, dass sie die EU-Fons zur Projekterstellung nicht bevorzugen. Als wichtigster Grund hierfür wurde genannt, dass die EU-Fons die Tätigkeitsbereiche einschränken. Damit die Institution ihre Unabhängigkeit schützt und hinsichtlich ihrer eigenen Interessenbereiche die Projekte herstellen kann, ist sie darauf aus, die benötigte Unterstützung von unterschiedlichen Quellen zu erhalten.

#### URBAN CATALYST Planungsunternehmen

Das Urban Catalyst Unternehmen wurde damit beauftragt von den Berlin Entwicklungsstrategien den Berlin 2030 Entwicklungsplan anzufertigen. Dr. Cordelia Polinna vom Team, welches den Plan erstellt hat, hat bezüglich den Schwierigkeiten bei der Anfertigung des Plans eine Präsentation vorbereitet. Der Plan wurde seitens des Landes Berlin anfertigen lassen und durch den Senat genehmigt. In der Präsentation sind die hervortretenden Themen die Diskussionen bezüglich der Bestimmung der vordringlichen Entwicklungsbereiche, die Gewährleistung der

gleichmäßigen Raumplanung und wie die besagten Bereiche mit dem Rest der Stadt verbunden werden.

Es wurde angegeben, dass das Raumentwicklungsschema Berlin mit Schwerpunkt die bestehenden wirtschaftlichen und politischen Dynamiken vor Augen haltend erstellt wurde, jedoch für die Durchführungsphase die Unterstützung des Senats unentbehrlich sei.

#### BGZ Berliner Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit

Die BGZ-Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit ist ein seitens des privaten Sektors und der Regierung partnerschaftlich gegründetes Institut. Die BGZ, welche wie eine Firma tätig ist, wurde seitens des im Jahr 1983 amtierenden Bürgermeisters gegründet und ist in der Handelskammer registriert.

Das für das Gemeinwohl tätige Institut ist dafür verantwortlich, Projekte mit internationalen Partnerschaften zu führen. Zwischen den Aufgaben des Instituts befinden sich Fortbildung, Berufsanpassung der Migranten sowie Verstärkung

der Zusammenarbeit zwischen den KOBİ's. Das Bundesland Berlin, die Handwerkskammer Berlin als auch die Industrie- und Handelskammer Berlin sie Mitglieder der Berliner Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit. Ihr Ziel ist es, das Handwerk der Migranten zu verbessern. Die Einrichtung führt in 3 Haupttätigkeitsbereichen (Die KOBİ's weiterentwickeln, Berufsausbildung und Management/Führung), mit dem Ziel Unterschiede zu beheben, ihre Aktivitäten fort.

#### 4.2.2. Feldstudie Sofia (20. – 22. Juni 2016)

##### Allgemeine Information bezüglich der Regionalpolitiken und Entwicklungsagenturen des Landes

Bulgarien, welches vom sozialistischen System in die liberale Wirtschaft übergegangen ist, hat in der Verwaltungsstruktur des Landes eine große Wandlung verwirklicht. In dem Land, welches 2007 ein Vollmitglied der EU wurde, sind die Regionalpolitiken im großen Maß mit Einfluss der EU geformt. Nach dem Jahr 1989 wurde in dem Land das Ministerium für Regionale Entwicklung und Öffentlichkeitsarbeiten (Ministry of Regional Development and Public Works) gegründet. Das Ministerium übernimmt bei der Bestimmung der regionalen Politiken und an diese gebundene operationelle Programme, die erste Rolle. Derzeit laufen in dem Land 5 EU operationelle Programme (Verkehr, Human Resources, Entwicklung, Landwirtschaft und Soziale Sicherheit) über akkreditierte Institutionen. Außer diesen gehören einige infrastrukturelle Projekte, wie der Bau von Wasserkanälen, ebenfalls zu diesem Ministerium<sup>9</sup>.

Die in Bulgarien befindlichen Entwicklungsagenturen sind jeweils eine NRO und erhalten Anteil von dem zentralen Budget. Sie gewährleisten ihre sämtlichen Einkünfte durch die EU Projekte und den angebotenen Fortbildungs- und Beratungsdienstleistungen. Die Human-Ressourcen dieser Agenturen, welche diesbezüglich gegenüber der Türkei in einer äußerst unterschiedlichen Stellung sich befinden, sind ebenfalls eingeschränkt. Bei der Regionalplanerstellung und Durchführung haben sie keine direkten Rollen.

Wenn die Durchführung der auf Ministeriumsebene erstellten Gebietspläne mit der Türkei verglichen wird, sind sie für die Einrichtungen noch obligatorischer. Der Hauptgrund hierfür sind die EU-Bestimmungen. Die EU-Hilfen werden nach den Gebietsplan-Strategien bestimmt. Das Land kann in dem Maß, in welchem es sich an diese Pläne hält an die Fonds gelangen.

Die Beobachtung der Pläne für sechs Ebene-2 Gebiete werden jeweils im Jahresintervall durchgeführt. Die Beobachtungen werden durch die regionalen Institutionen durchgeführt und zur Genehmigung an das Ministerium gesendet. Die seitens des Ministeriums genehmigten Beobachtungsberichte werden veröffentlicht.

##### Vereinigung der Entwicklungsagenturen Bulgariens (BARDA)

Die BARDA ist eine Schirminstitution in der die 16 regionalen Entwicklungsagenturen und die KOBİ's unterstützende Geschäftszentren vertreten werden. Die BARDA, welche im Jahr 1997 als eine Nichtregierungsorganisation die im Umfang des EU Projekt mit dem Namen „Vocational Training and Active Employment Measures“ ihre Tätigkeit aufgenommen hat führt diese seit dem fort. Hauptziel der BARDA ist es, die KOBİ's zu unterstützen und die regionale Entwicklung gewährleistende Projekte zu führen. Die BARDA, welche keinerlei Hilfe von jeglichen öffentlichen Quellen erhält, setzt ihre Tätigkeiten aufgrund der EU Projekte und den Beratungs- und Fortbildungsdienstleistungen für die KOBİ's fort.

In Bulgarien besitzen die Entwicklungsagenturen eine mehrteilige Struktur. Genauso wie die KOBİ's unterstützende Agenturen vorhanden sind, gibt es mit den an die zentrale Regierung gebundene Entwicklungsagenturen auch unter verschiedenen Namen auf nationaler und regionaler Ebene Entwicklungsagenturen, die als NRO tätig sind.

Vor der EU-Mitgliedschaft hat die BARDA seine Projekte vielmehr durch Nutzung der USA zentralen Fonds-Quellen (US-AID) verwirklicht. Nach der EU Mitgliedschaft hingegen wurden die Projekte mittels Programmen wie EU-Interreg Programm, Balkan – Mediterranean, IPA – Crossborder Cooperation Program durchgeführt.

<sup>9</sup> Ein Teil der in diesem Kapitel befindlichen Informationen wurde im Umfang des Studienbesuchs vom Architekten Belin Mollov, der auch Leiter bei dem Ministerium für Regionalentwicklung und Öffentlichkeitsarbeiten war und dem Plovdiv Gouverneursamt eingeholt

#### Stiftung der Gemeindeverwaltung (FLGR)

Die FLGR wurde nach den ersten demokratischen Wahlen in Bulgarien, den Bundestagswahlen im Jahr 1995, von einer Gruppe Bürgermeister gegründet. Die Stiftung mit derzeit 7 professionellen Mitarbeitern unterstützt die betreffenden Institutionen und NRO's in den Themen Fortbildung, Bewusstsein, soziale Integration, gute Führung, gute Verwaltungsdienstleistung, Innovationsumsetzung und strategische Planung. Die Stiftung hat kurz-, mittel- und langfristig 3 Hauptziele. Unter den Zielen der Stiftung steht kurzfristig die soziale Kapazität auf lokaler und regionaler Ebene weiterzuentwickeln, die Bürger, die zivilgesellschaftlichen Organisationen und öffentlichen Einrichtungen in die effektive Teilnahme an den Entscheidungsprozesse hinzuzuziehen; mittelfristig die Demokratie weiterzuentwickeln, langfristig hingegen eine lebende dynamische teilhabende Gesellschaft zu gründen. Für eine stärkere Nutzung der EU Fonds übernimmt die Stiftung bei den Erstellungs- und Durchführungsphasen des Regionalplans eine effektive Rolle.

#### Regionale Entwicklungsagentur Stara Zagora

Die Stara Zagora Entwicklungsagentur ist mit im Gebiet befindlichen 6 Bürgermeistern im Management und derzeit tätigen 4 Vollzeitkräften eine Nichtregierungsorganisation und genau wie die sonstigen Agenturen auch, führt die Stara Zagora EA ebenfalls EU-Projekte und steht für das Erreichen der Fonds mit den anderen Agenturen im Wettbewerb. Die Agentur deckt einen wichtigen Teil seiner Einnahmen durch die KOBIs und den Fortbildungs- und Beratungsdienstleistungen für die Gemeinde.

#### Stara Zagora Handelskammer

Stara Zagora ist im Besitz einer Infrastruktur die vom sowjetischen Regime geblieben ist, hat diese Situation zum Vorteil umgewandelt und ist im gewerblichen Sinne Bulgariens zu einem der am meist entwickelten Gebiete geworden. Hierbei spielt die Bedeutung der logistischen Lage eine große Rolle. Denn das Gebiet ist für die Nachbarländer in der örtlichen Lage eines Verbindungspunktes. Das Land produziert 40% seiner Energiezufuhr in diesem Gebiet. Obwohl das Gebiet keinerlei

nationalen Anreiz darstellt, hat sie per Ende 2014 969 Millionen Euro ausländische Investitionen angezogen.

Die Kammer hat bezüglich der regionalen Politiken und Planungen bei den Entscheidungsprozessen eine effektive Rolle übernommen, indem sie an sämtlichen Konferenzen und Betätigungen teilgenommen hat.

#### **4.2.3. Feldstudie Granada (7.–9. März 2017)**

##### Allgemeine Information bezüglich der Regionalpolitiken und Entwicklungsagenturen des Landes

Spaniens Führungssystem hat am Anfang der 1980er einen wichtigen strukturellen Wandel erlebt. Die wichtigsten Faktoren dieses Wandels waren der Verlauf der Demokratisierung nach der Diktatur und die diese begleitende EU-Mitgliedschaft. Am Ende des Prozesses wurden die seitens der Zentralregierung gelenkten Regionalpolitiken dezentralisiert und die EU hat ein mehrstufiges Führungssystem, in welchem die Provinzfürhungen sowie die Gemeindeverwaltungen inbegriffen waren, verinnerlicht. Die aktuellen regionalen Entwicklungspolitiken werden hauptsächlich seitens der Länderführungen bestimmt. Die Entwicklungsagenturen besitzen meistens eine QUANGO (quasi-autonomous non-governmental organisation) genannte Struktur. Sie erhalten damit, dass diese Einrichtungen den Status einer zivilgesellschaftlichen Organisation besitzen, auch von den Länderführungen finanzielle Unterstützung. Zwischen ihren Gründungszwecken befindet sich in erste Reihe die Investitionen in das Gebiet zu ziehen (Rodriguez Pose, 2000).

##### Sonderverwaltung Provinz Granada

Die Sonderverwaltung der Provinz Granada besitzt eine aus zusammen 172 Stadtverwaltungen bestehende Struktur über den Stadtverwaltungen. Die Aufgabe der Verwaltung ist es, den in ihrer Konstitution befindlichen Stadtverwaltungen in den Bereichen Sekretariat, Infrastruktur, Umwelt, Kultur-Tourismus, erneuerbare Energie, Sozialpolitik, strategische Planung und auch Raumplanung in vielen Bereichen rechtliche, technische und finanzielle Hilfen zu gewährleisten. Außerdem



informiert die Verwaltung die Stadtverwaltungen hinsichtlich der EU-Ausschreibungen und hilft den örtlichen Verwaltungen durch Unterstützung bei der Projektanfertigung dabei, dass diese an ihre benötigten Fonds gelangen. Bei der Gewährleistung der besagten Unterstützungen wird der Vorrang den Stadtverwaltungen mit geringer finanzieller und technischer Kapazität gegeben. Mit dieser Struktur übernimmt die Institution auch die Aufgabe die Unterschiede zwischen den Stadtverwaltungen zu verringern. Die Stadtverwaltungen erhalten die seitens der Sonderverwaltung angebotene technische Beratung kostenlos. Aufgrund dieser Methode sind die Stadtverwaltungen eher gewillt, technische Hilfe in Anspruch zu nehmen. Bei den Stadtverwaltungen die noch mehr technische Hilfe in Anspruch nehmen, steigert sich die Institutions- und Human-Kapazität.

Die Verwaltung bietet den Stadtverwaltungen ihre Hilfe seit dem Jahr 2005 durch eine Methode mit dem Namen Servicekatalog (Carta de Servicia) an. „Die Carta de Servicia“ wird als eine Liste, welche sämtliche durch die Sonderverwaltung der Provinz angebotenen Dienstleistungen beinhaltet, erstellt. Die Stadtverwaltungen suchen von den angebotenen Dienstleistungen die für ihre Bedürfnisse dringlichen aus und beantragen diese im Rahmen eines bestimmten Budgets von der Sonderverwaltung per Antragsschreiben. Die Sonderverwaltung der Provinz bewertet die Anträge der Stadtverwaltungen und bestimmt durch Schriftverkehr mit jeder einzelnen Stadtverwaltung in einem zweijährigen Verlauf die Art und den Betrag, welche jede einzelne Stadtverwaltung erhalten wird. Der Servicekatalog wird in einer Periode von zwei Jahren aktualisiert und die mit den Stadtverwaltungen bestehenden Verträge werden erneuert. Während die Priorisierung der Tätigkeiten gemäß den zweijährigen Plänen die Durchführungskapazität des Plans steigert, sorgen die öffentlichen Dienstleistungsanträge bei den Gemeindeverwaltungen für Transparenz. Mit dieser Methode vereinfacht sich außerdem die finanzielle und technische Kontrolle der Stadtverwaltungsausgaben.

Der Leiter der Sonderverwaltung erhält seine Position durch die Wahl zwischen den 172 Bürgermeistern. Der gewählte Leiter der

Sonderverwaltung gibt seine Tätigkeit als Bürgermeister auf.

Die Sonderverwaltung der Provinz Granada besteht aus 3 Hauptbereichen:

1. Abteilung für die Werbung der regionalen Produkte
2. Abteilung für Existenzgründungshilfen und Arbeitsentwicklung
3. Abteilung für Arbeit und Entwicklung

Unter diesen Bereichen hingegen befinden sich thematische Einheiten in verschiedenen Anzahlen.

Die Sonderverwaltung ist eine Institution die sich in Sachen EU-Fonds spezialisiert hat. Außer den selbst durchgeführten Projekten sind sie auch den Stadtverwaltungen dabei behilflich ihre Projektdurchführungskapazität zu erhöhen. In dieser Verbindung gibt sie den Stadtverwaltungen mit niedriger Entstehungs- und Durchführungskapazität technische Hilfe. Bei einigen Stadtverwaltungen werden die EU-Projekte komplett von der Sonderverwaltung der Provinz geführt.

Die Sonderverwaltung der Provinz ist für die Durchführung der regionalen Politiken in Granada eine Pionierinstitution bei der Gründung von Partnerschaften. Aufgrund der Arbeitsgruppen, die aus Universitäten, Handels- und Industriekammern sowie den sonstigen Institutionen bezüglich der regionalen Entwicklung bestehen, werden sowohl die Prioritäten der Region bestimmt als auch entsprechend den bestimmten Prioritäten die Projekte zusammen mit Partnerschaften durchgeführt.

#### Örtliche Entwicklungseinheit der Granada Provinz-Sonderverwaltung

Die Örtliche Entwicklungseinheit der Granada Provinz-Sonderverwaltung stellt lokale Strategiepläne her, führt auf lokaler Ebene Analysen und Recherchen und in Fortbildungs- sowie Beschäftigungsangelegenheiten Projekte durch. Die Einheit hat sich insbesondere auf die Fortbildungstätigkeiten zur Steigerung der Beschäftigung bezüglich der regionalen Entwicklung fokussiert. Die besagten Fortbildungen werden zur Steigerung der Qualifikation bei



unerfahrenen Personen und zur Proaktivität von Arbeitslosen bei der Arbeitssuche durchgeführt. Die Einheit organisiert auch Fortbildungen für die Existenzgründung, welches ein anderes Mittel zur Steigerung der Beschäftigungen ist. Die Einheit mit dem Slogan „Zusammenarbeit“ fördert Zusammenarbeiten mit Stadtverwaltungen und Verwaltungseinheiten, Sozialakteuren, Unternehmen und Unternehmensverbänden sowie nationalen und internationalen Institutionen. Bei den Beschäftigungspolitiken wird der Vorrang den strategischen Sektoren im Gebiet gegeben. An diesem Punkt wird auf Gebietsebene ein sehr starkes Netzwerk gründend die Themen und Eigenschaften der Fortbildungen für die Arbeitsstärke bestimmt. Bei den besagten Tätigkeiten spielen die Firmen, die in Sachen Entwicklung äußerst erfahren sind, eine wichtige Rolle.

Die Durchführungskapazität von EU-Projekten der Einheit befindet sich auf hohem Niveau. Besonders viele Projekte wurden durch Beanspruchung des Sozial-Fon Europas durchgeführt. Seit dem Jahr 2010 wurden von dem besagten Programm Fons im Wert von 17 Millionen € verwendet. Die Einheit bezieht 80% der für die durchgeführten Tätigkeiten notwendigen Quellen von den EU-Projekten. Gleichzeitig verwirklicht die Einheit auch Projektgebiet Kooperation mit dem privaten Sektor und gründet mit unterschiedlichen Stakeholdern Partnerschaften für die qualitative sowie quantitative Beschäftigungssteigerung.

#### Einheit der Granada Provinz-Sonderverwaltung für Unternehmensgründung und Stärkung

Der Gegenstand der Einheit wurde mit der direkten unterstützen der Unternehmer und für die Unterstützen die Anregung der Stadtverwaltungen definiert. Für die Entwicklung der Kultur des Unternehmertums wurden in Zusammenarbeit mit den Stadtverwaltungen Seminare und Workshops organisiert. Es werden auch hinsichtlich der Tätigkeitsentwicklung für Personen die bereits ihr eigenes Unternehmen gegründet haben, Unterstützungen angeboten. Betreffend der Unterstützung von Unternehmern wurde der allgemeine Ansatz der Einheit mit „Auf die möglichst effektivste Weise die Freigabe der in ihren Händen befindlichen beschränkten Ressourcen zur Nutzung durch die Stakeholder“ erläutert.

Die Institution versucht für den Kontakt mit den Stakeholdern in der Region und Gründung von Partnerschaften auch innovative Methoden. Nach der Flutkatastrophe im Jahr 2009 in der Region hatte die Einheit aufgrund des Verkehrs Probleme bei dem Kontakt mit den Partnerinstitutionen, Einrichtungen und Anwärtern zur Existenzgründung. Für die Überwindung dieser Nachteile und die Kontaktaufnahme mit den Stakeholder-Institutionen, Einrichtungen sowie Personen in der Region auf eine innovative Methode, wurde die Entscheidung getroffen, eine Online-Plattform mit dem Namen „GranadaEmpresas“ zu entwickeln. Die Software, die im Jahr 2010 ihre Tätigkeit aufgenommen hat, besitzt mit dem Öffentlichen und privaten Sektor sowie der NRO 6.000 registrierte Nutzer. Bis heute gingen 2.200 Projektideen in das System ein. Von den betreffenden Projektideen sind 25% in die Ausführung übergegangen.

Der innovative Ansatz der Institution wird auch in den Gründerzentren verwendet. So wie mitgeteilt wurde, können diese klein angelegten Zentren auch zu experimentellen Hilfen verwendet werden. Es bietet Möglichkeit unterschiedliche Gründungsunternehmungen oder die Unternehmungen in Sektoren deren Märkte noch nicht fortgeschritten sind, zu unterstützen.

Die Einheit für Unternehmensgründung und Stärkung ist wie die sonstigen Einheiten auch, bei dem Thema der EU Projekte äußerst aktiv. Seitens der Einheit wird mit den Akteuren in der Region vor dem Entwurf der Projekte zuerst eine Bedürfnisanalyse durchgeführt.

Zusammen mit den Stadtverwaltungen, den Verwaltungseinheiten, in diesem Bereich tätigen Beratungsunternehmen sowie Arbeitsgruppen der Akademie die 25 Institutionen vertreten, wird die EU-Projekt-Bedürfnisanalyse der Region erstellt, indem auch die in der Vergangenheit verwirklichten EU-Projekte durchgegangen werden. In den besagten Arbeitsgruppen werden Bereiche wie Wirtschaftswachstum, Beschäftigung, Unternehmertum, Umwelt, Klimaveränderung, Energieeffizienz, Bildung, Dienstleistung und Tourismus diskutiert und die Daten, die für die Bedürfnisanalyse eine Grundlage bilden, erstellt. Die finanziellen Mittel der Betätigungen der Einheit werden zu 85% von den EU-Projekten gedeckt.

Die Einheit vergibt keine finanzielle Unterstützung. In einigen Situationen gewährleistet die autonome Region Andalusien für Projekte bei denen klare oder in kurzer Zeit Ergebnisse zu erwarten sind, finanzielle Hilfen. Als wichtigste Probleme der Einheit wurden das Finden von Quellen, wenn sich die durch das Unternehmertum beantragten Finanzthemen mit den Ausschreibungen der EU nicht decken; mit dem Wechsel der politischen Konjunktur (Wechsel des Bürgermeisters oder den Parteien bei den Wahlen etc.) auch der Wechsel der Unterstützungsprioritäten und der Politiken; sowie das unzureichende Personal zur Beherrschung der Projektführung, angegeben.

#### Einheit der Granada Provinz-Sonderverwaltung für die Verbesserung der Entwicklung des ländlichen Raums

Granada ist ein Gebiet, in welchem die landwirtschaftlichen Arbeiten intensiv durchgeführt werden. Die landwirtschaftliche Lebensmittelproduktion besitzt am Gesamtertrag der Region einen Anteil von 13%. In der Beschäftigung hingegen sind von der Arbeitskraft her ein Anteil ca. 35% im Landwirtschaftsbereich tätig. Der landwirtschaftliche Lebensmittelimport wurde im Jahr 2016 mit 700 Millionen Euro verwirklicht. Für die Steigerung der Zusammenarbeit in der Produktion und um eine noch wettbewerbsfähigere Lebensmittelindustrie zu bilden, wurde für das Clustering der Unternehmen gesorgt.

Die Einheit zur Verbesserung der Entwicklung des ländlichen Raums hat sich besonders auf die Produktion von landwirtschaftlichen Lebensmitteln, dem Branding und deren Vermarktung fokussiert. Zu diesem Zweck wurde ein EU Projekt mit dem Namen Sabor Granada (Geschmack Granadas) durchgeführt. Der Hauptzweck des Projekt mit dem Slogan „Zusammenarbeit für einen besseren Wettbewerb“ wird als Erhöhung der Beschäftigung durch die Erhöhung des Verkaufs von Lebensmitteln angegeben. Mit dem Projekt den gleichen Namen tragend wurde eine Marke erstellt. Von den in dem Gebiet hergestellten landwirtschaftlichen Lebensmitteln wurden ca. 500 und von den Produkten mit bestehender eingetragener geografischer Angabe 9 mit dem „Geschmack Granadas“ Etikett vereint. Bis heute sind 107 Unternehmen vorhanden, die das Etikett verwenden.

#### Koordinationsseinheit der Granada Provinz-Sonderverwaltung

Die Koordinationsseinheit besitzt bei den Hilfen für die Stadtverwaltungen eine vermittelnde Rolle. Die Einheit sorgt für die Koordination zwischen den Stadtverwaltungen und der Sonderverwaltung der Provinz. Die Sonderverwaltung welche bis 1973 auch groß angelegte Infrastruktur und Überbauten wie Straßenbau oder Krankenhäuser verwirklichte, führt derzeit mit dem Bau von Nebenstraßen sowie der Gründung und dem Betrieb von Museen soziale Betätigungen wie kulturelle Aktivitäten, Pflegeheime für benachteiligte Gruppen und Schwerbehindertenheime durch.

Die Koordinationsseinheit gewährleistet den Stadtverwaltungen per Vertrag die Unterstützungen hinsichtlich der in der Hilfsvereinbarung bestimmten Dienstleistungen, gemäß der mit den Beteiligungsprozessen als Vereinbarungsprozedur erstellten Anleitung. Einige Dienstleistungen und Hilfen wie juristische Arbeiten und Rechtsanwaltsaufgaben erhalten die Stadtverwaltungen ohne die Notwendigkeit eines Vertrags unbefristet. Von dem System, welches die größte Unterstützung für die schwächsten Stadtverwaltungen gewährleistet, ziehen außer der zentralen Stadtverwaltung sämtliche Stadtverwaltungen nutzen. Für jede angebotene Dienstleistung besteht eine unterschiedliche Finanzierung. Einige Dienstleistungen erhalten die Stadtverwaltungen kostenlos, bei anderen hingegen wurde die Pflicht eingeführt, dass die Stadtverwaltungen eine zusätzliche Finanzierung setzen. Die Stadtverwaltungen erhalten technologische Dienstleistungen wie Software und Hardware kostenlos.

Fast das ganze Budget der Sonderverwaltung besteht aus den Ressourcen Zentralregierung, autonome Führung Andalusiens sowie EU-Fons. Der größte Anteil zwischen den besagten Ressourcen gehört mit 50% der zentralen Regierung. Außer diesen hat die Sonderverwaltung die gesetzliche Befugnis die aus einigen Dienstleistungen wie Museen-Eintritt, Swimmingpool und Sportanlagen entstehenden Steuern und Gebühren einzuziehen. Diese Art von Einnahmen bildet einen kleinen Teil des Sonderverwaltungs-Budgets.

### Handelskammer Granada

Die Granada Handelskammer ist mit 130 Jahren Erfahrung eines der ältesten Handelskammern Spaniens. Die Kammer welche dem ganzen Granada Gebiet dient, hat 57.000 Mitglieder.

Die Handelskammer organisiert qualifizierte Fortbildungen für junge Menschen, die ins Geschäftsleben einsteigen wollen. Die Fortbildungen werden durch Eigenkapital und EU-Fons finanziert. Für Unternehmerinnen befindet sich ein Hilfsprogramm, dass mit der Ressource Sozial-Fon Europas durchgeführt wird und seit dem Jahr 2000 jedes Jahr fortgesetzt wird. An diesem Programm beteiligt sich auch die auf Zentralregierungsebene tätige Institution zur Unterstützung der Frau.

Als ein Teil des Programms werden Aktivitäten wie Panels, Seminare und Workshops organisiert, um die Unternehmenskultur in der Region zu fördern und zu entwickeln. Diese Betätigungen leisten einen Beitrag zur Erhöhung der Anzahl von Existenzgründern. Ein weiterer Zweck des Programms ist es, die Existenzgründungsangst der Anwärter zum Unternehmertum zu besiegen. In diesem Punkt wird durch psychologisches Training für die Überwindung dieser Angst gesorgt. Bei der Planung der Schulungen werden Arbeitskraftanalysen des Sektors vorgenommen und es wird entsprechend den Sektoren die einen Mangel an qualifizierter Arbeitskraft besitzen verwirklicht.

### Granada Technopark Gesundheit

Die Gesundheits-Technostadt Granada führt seine Tätigkeiten unter einer Stiftung der autonomen Führung Granadas durch, die aus Universität, Arbeitgeberföderation, Sonderverwaltung, zwei Banken und zwei Stadtverwaltungen besteht. Im Technopark befinden sich 5 Forschungs- und Entwicklungsbereiche. In den letzten 10 Jahren wurde für die Bau-Infrastruktur und den Überbau 690 Millionen € ausgegeben. In diesem Umfang wurden 25 Gebäude errichtet. Der Technopark wurde mit der Zugehörigkeit für Forschung, Gesundheit, Bildung und Unternehmen auf 4 Säulen entworfen. Die Verwaltung der autonomen Region Andalusien hat in den letzten 30 Jahren die meiste Investition in den Technopark Gesundheit investiert.

Im Technopark wurde ein Gesundheitscluster gegründet. Innerhalb des Technoparks befinden sich ein Biomedizinisches Forschungszentrum, ein Gen- und Ontologie-Zentrum, ein Zentrum das hinsichtlich Sportverletzungen forscht, ein ohne die Verwendung von Chemikalien heilendes Kosmetik-Zentrum, ein Forschungszentrum gegen die Bekämpfung von Super-Bakterien, ein Geschäfts- und Innovationszentrum, ein Gebäude für Gerichtsmedizin und Gesundheit sowie F&E Zentren in denen sich Technologie-Unternehmen für sonstige Bereiche befinden. In der Medizinischen Fakultät des Technoparks werden 1.500 Studenten von 400 Ausbildungskräften ausgebildet und führen F&E Tätigkeiten durch.

Der Granada Technopark für Gesundheit wurde als eine unter der Führung der Granada Universität gegründete Stiftung institutionalisiert. Da Stiftungen jedoch gemeinnützige Einrichtungen sind, wurden Versuche unternommen die institutionelle Eigenschaft in ein Unternehmen umzuwandeln. Das zu gründende Unternehmen sollte ein Unternehmen sein, bei dem die autonome Verwaltung Granada die Leitung übernimmt. Während das besagte Unternehmen den Betrieb sowie die Weiterentwicklung des Technoparks übernimmt, wird die Stiftung Aufgaben hinsichtlich des Technologietransfers zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor übernehmen. Das Granada Technopark für Gesundheit ist daher bei dem regionalen Wettbewerb nicht nur als Clustering-Betätigung im Gesundheitsbereich zu bewerten, sondern auch als eine Unternehmung Granadas hervorzuheben.

### Guadix Einheit für die Entwicklung des ländlichen Raums

Die Guadix Einheit für die Entwicklung des ländlichen Raums ist eine Nichtregierungsorganisation, welche im Status eines Vereins in Zusammenarbeit mit der Sonderverwaltung Granadas tätig ist. Die im Jahr 1994 gegründete Einheit hat, mehrheitlich aus dem privaten Sektor, 115 Mitglieder. Ziel der Einheit ist es, durch das Heranziehen der EU-Fons in die Region, einen Beitrag zu der Entwicklung des ländlichen Raums zu leisten. Die die Nutzung der EU-Leader-Fons wurden eine Vielzahl von Projekten geführt.

Die Mitgliedsstruktur der Einheit trennt sich in vier Arten. In der ersten Mitgliedsart befindet sich die Öffentliche Hand, Stadtverwaltungen sowie die Provinz-Sonderverwaltung; in der Zweiten Industrie- und Handelskammern, in der Dritten die Banken, Genossenschaften, Firmen und in der Vierten soziale Akteure wie Frauen- und Jugendverbände. Bei der Gründung der Einheit bestanden die Mitglieder hauptsächlich aus dem öffentlichen Sektor, derzeit kommen 65% der Mitglieder aus dem privaten Sektor, 35% hingegen kommen aus dem Öffentlichen und den NRO's (Nichtregierungsorganisationen). Der wichtigste Grund hierfür ist, dass für die Projektunterstützung des Leader Programms gefordert wird, dass die öffentlichen Partnerschaften unter 49% liegen müssen.

Der Vorstand der Einheit besteht ausgeglichen aus den oben erwähnten 4 Gruppen aus 19 Mitgliedern. Während sich in der Anfangsphase im Vorstand keinerlei Frauen befanden, bestehen derzeit 10 Mitglieder des Vorstands aus Frauen. Dies aus dem Grund, um von den EU-Fons noch mehr Nutzen zu ziehen. Wenn in den Vorständen noch mehr Frauen vertreten sind, sorgt dies dafür, dass die EU-Projekte noch mehr genutzt werden können.

Die Einheit erstellt auf Bezirksebene ein Entwicklungsplan für 6 Jahre und führt diesen durch. Bei der Erstellung und Durchführung des Plans wird in Zusammenarbeit mit der Sonderverwaltung der Provinz gehandelt. Bei der Durchführungsphase des Plans finden zur Steigerung der Durchführungskapazität sektorale Sitzungen statt. Im bestehenden Plan wurde bei den landwirtschaftlichen Praktiken eine agro-ökologische Philosophie verinnerlicht. Die nicht in diesen Rahmen fallenden landwirtschaftlichen Betätigungen werden nicht unterstützt.

#### **4.3. Top-Themen bei den Feldstudien sowie allgemeine Auswertung**

Zwischen den in Berlin besuchten Institutionen haben die gemeinnützigen Unternehmen eine wichtige Stellung. Diese Art von Organisationen sind sie gemäß ihrem Gründungsgegenstand von der Regionalentwicklung bis zu grenzüberschreitenden

Zusammenarbeiten in einer Vielzahl von Bereichen zum Allgemeinwohl und für die lokale und regionale Entwicklung tätig. Zur Kontinuität ihrer eigenen Existenz hingegen führen Sie ertragsbringende Betätigungen durch.

Die VHW entwickelt unter dieser Art von Unternehmen für die Gemeindeverwaltungen mit angegebenem Problem Vorschläge für Planung und Stadtgestaltung zur Lösung des Problems hin. Während diesem Verlauf hat das Unternehmen, welches für die Örtlichkeit spezifische kreative Lösungen entwickelt, zudem auch das Auffinden von Ressourcen und die Gewährleistung der Beteiligung von unterschiedlichen Stakeholdern gehört, enorme Erfahrungen besonders bei der Einbeziehung von unterschiedlichen Akteuren in den Planungsverlauf gesammelt. Die Berlin Panters hingegen sind in den Themen der Werbung für Berlin sowie Anziehung von Investitionen tätig. Zu diesem Zweck führt sie in Zusammenarbeit mit der Gemeindeverwaltung auf internationaler Ebene Aktivitäten für Werbe- und Investitionshilfen durch.

Gemeinnützige Organisationen in dieser Art wie die ISI e.V. und BGZ Berlin, schaffen zusammen mit den zivilgesellschaftlichen Einrichtungen und Organisationen, bezüglich der Lenkung zur lokalen und regionalen Entwicklung hin, Möglichkeiten für die Zivilgesellschaft in Berlin. Während in diesem Bereich die lokale und regionale Führung mehr eine gesetzgebende und regulierende Rolle übernimmt, sind die obigen Institutionen entsprechend ihren eigenen Zuständigkeitsbereichen und Nutzen auf eine aktive Weise tätig und leisten einen fragmentarischen Beitrag zur lokalen und regionalen Entwicklung. Hiermit treten die groß angelegten Investitionsentscheidungen der lokalen und regionalen Führungen als einer der wichtigsten Punkte bei der Lenkung der langfristigen Entwicklung hervor, so wie auch in dem Gespräch mit den Vertretern des Urban Catalyst Unternehmens, welche den strategischen Entwicklungsplan Berlins erstellen, angeben.

Innerhalb der institutionellen Struktur Deutschlands befinden sich keine als regionale Entwicklungsagentur bezeichneten Institutionen, deren Zweck es ist die Regionalentwicklung zu lenken und zu koordinieren und dementsprechend die regionalen Entwicklungspläne zu erstellen.

Hiermit haben die in Berlin geführten Gesprächen zum Vorschein gebracht, dass hinsichtlich der Durchführung der auf Länderebene erstellten Planungs- und Regionalentwicklungsstrategien, lokal die institutionelle Struktur welche durch die aktive Beteiligung des zivilgesellschaftlichen und privaten Sektors entsteht, wichtige Beiträge präsentiert. Aus dieser Sicht gesehen fallen insbesondere die Existenzen institutioneller Strukturen wie die der gemeinnützigen Unternehmen, die ihre finanzielle Nachhaltigkeit mit der Erreichung lokaler und regionaler Entwicklungsziele verbinden können, auf.

Bei den in Sofia, Stara Zagora und Plovdiv mit den regionalen Entwicklungsagenturen und Einheiten verwirklichten Gesprächen konnte festgestellt werden, dass die Entwicklungsagenturen in diesem Land eine fragmentarische Struktur besitzen und während ein Teil in der Strukturierung der Zentralregierung tätig ist, ist ein anderer Teil aus örtlichen und regionalen Initiativen gegründet, eine Institution mit zivilgesellschaftlicher Eigenschaft. Die Agenturen welche ein Teil der zentralen Strukturierung sind, tragen keine regionale Eigenschaft und beschäftigen sich mit der Entwicklung in nationaler Richtung, wie z.B. die Unterstützung der KOBİ's. Die regionalen Entwicklungsagenturen hingegen beschäftigen sich mit der Werbung und Entwicklung der Region für welche sie zuständig sind. Diese Situation eröffnete den Weg dahingehend, dass in der gleichen Region unterschiedliche Entwicklungsagenturen, gegründet wurden, die für die gleichen Zwecke tätig sind. Dies wiederum ist Grund dafür, dass diese Institutionen, die von der zentralen Regierung keine Unterstützung erhalten, nicht effektiv arbeiten können.

Die Gründung von den EA'en in Bulgarien entstand hauptsächlich durch die Initiative einer oder mehrere Stadtverwaltungen der Region. Wie sehr die Stadtverwaltungen auch bei der Führung der Agenturen keine wirksame Rolle übernommen haben, ist diese Situation aus der Sicht wichtig, um zu zeigen dass die Stadtverwaltungen die EA'en benötigen und zu glauben, dass sie einen Beitrag zur Entwicklung in der Ansiedlung in welcher sie sich befinden, leisten werden.

Die Feldstudie Bulgarien hat die Bedeutung der Unterstützung durch die Zentralregierung bei der Gründungsphase der institutionellen Strukturierung auf regionaler Ebene gezeigt. Eine solche Unterstützung ist besonders bei der Regionalentwicklung in der Entstehungsphase der institutionellen Struktur notwendig und mit Bulgarien diesbezüglich verglichen, sieht die Unternehmensstruktur der Entwicklungsagenturen in der Türkei, aus Sicht der Beziehung zur Zentralregierung, noch vorteilhafter aus.

Dadurch, dass die REA'en als die einzigen Akteure der Regionalentwicklung mit der Zentralregierung in einer verbundenen Beziehung stehen, wird hiermit die Akzeptanz der regionalen Entwicklungspolitik durch die Zivilgesellschaft und den privaten Sektor erschwert. Aus diesem Grund ist es wichtig, die REA'en als vervollständigende und unterstützende Institutionen aus dem zivilgesellschaftlichen und privaten Sektor zu gegründet und die Nachhaltigkeitskanäle entstehen zu lassen sowie offen zu halten.

Bei dem im Zentrum Granadas verwirklichten Besuch befindet sich die Sonderverwaltung der Provinz. Diese Institution hat auf der einen Seite die Eigenschaft der Vereinigung der Stadtverwaltungen und trägt die Aufgabe der Gemeindeverwaltung. Auf der anderen Seite hingegen hat die Institution eine an die autonome Verwaltung gebundene Struktur die bei der Politikherstellung den örtlichen Besonderheiten Achtung schenkt und halb autonom ist.

Mit diesem Stand bildet sie zwischen zentraler und lokaler Verwaltung eine Schnittstelle sowie einen Verbindungspunkt.

Es ist möglich, bei den im angewendeten Dienstleistungsvertrag des Instituts angebotenen finanziellen und technischen Hilfen und zwischen den Regionalplänen die in der Türkei seitens der Agenturen erstellt werden, Ähnlichkeiten aufzustellen. Beide haben bei den Beteiligungsprozessen ein „Bottom-up“ Entwicklungsverständnis angenommen. Auch bei beiden lehnt sich die Umsetzung auf Freiwilligkeitsbasis an und sie haben beschränkte gesetzliche Verpflichtungen. Als letztes verwenden ebenfalls beide ihre Ressourcen strategisch



um an ihre angegebenen Entwicklungsziele zu gelangen. Der im Abstand von zwei Jahren erneuerte Vertrag gewährleistet in den Bereichen, in denen sich sowohl die Sonderverwaltung als auch die Gemeindeverwaltungen geeinigt haben, die Möglichkeit auf Zusammenarbeit und Unterstützung. Hinsichtlich der lokalen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung wird die Rangordnung und der Inhalt der Aktivitäten im Laufe von Verhandlungen bestimmt und nicht nur der Gemeindeverwaltung überlassen. Folglich stellt sich der Dienstleistungsvertrag als eine die Entwicklungsprioritäten und Ziele in zweijährigen Abständen regelmäßig aktualisierende, für Veränderungen offen stehende, gemäß den authentischen Bedingungen die Unterschiede zwischen den Gemeindeverwaltungen vor Augen haltende, flexible Umsetzungsaufstellung heraus. Dem gegenüber werden die Verpflichtungen bei der Durchführung der Aktivitäten hauptsächlich den Gemeindeverwaltungen überlassen und die Sonderverwaltung bietet Finanzierungszuschuss.

Folglich wird die Umsetzbarkeit der getroffenen Entscheidungen maßgeblich gewährleistet.

Bei allen drei Ländern der Feldstudie ist eines der Gemeinsamkeiten der Institutionen, dass sie die Nutzungskapazität der EU-Fonds weiterentwickeln haben. Insbesondere die Institutionen mit NRO-Eigenschaft gewährleisten ihre Nachhaltigkeit größtenteils von den EU-Fonds. Die Anzahl des beschäftigten Personals verändert sich im Verhältnis zu der durchgeführten Anzahl der Projekte. Diese Situation gibt den Institutionen die Möglichkeit ihre Tätigkeiten mit geringem Kostenaufwand effektiv fortzuführen. Dem gegenüber ist das Vorhandensein von hochqualifiziertem und in Vollzeit beschäftigtem Personal für diese Art von Institutionen, in den Perioden in welchen keine EU unterstützte Projekte vorhanden sind, lebenswichtig für das Aufstellen von neuen Projekten und das Erschaffen von Ressourcen.

## 5. GEBIET TRC-2, WORKSHOP: EFFEKTIVE PARTNERSCHAFTEN ZUR UMSETZUNG DER REGIONALENTWICKLUNG

Als zweite Etappe des seitens der Entwicklungsagentur Karacadağ geführten Projekts „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“ wurde zwischen dem 6. und 7. April 2017 ein Workshop mit der Teilnahme von Institutionen der öffentlichen und zivilen Gemeinschaft organisiert. Der Zweck des Workshops wurde damit bestimmt, fokussiert auf die Projekte das Partnerschaftspotential der Institutionen in der Region hervorzuheben und dafür zu sorgen, dass sie die vor ihnen liegenden Möglichkeiten zur Zusammenarbeit nutzen. Vor dem Workshop hat die Karacadağ Entwicklungsagentur den Mitgliedern des Entwicklungsvorstands, also somit den Unternehmen die wichtige Stakeholder der regionalen Entwicklung sind, eine Umfrage zugeschickt und sie geben, die Themen des Workshops aus Sicht der Problematik, Ressourcen und Lösungsvorschläge zu bewerten.

Der Aufbau des Workshops wurde so konzipiert, dass die Institutionen sich auf ihre Ressourcen und den mit diesen Ressourcen zu erlangenden Erfolge fokussieren. Auf diese Weise wurde beabsichtigt, dass abgesehen von den strukturellen und nur durch den Beitrag der lokalen Institutionen nicht zu lösenden Problemen, die Ziele recherchiert werden, welche die Stakeholder durch ihr Zusammenkommen erreichen können. Mit dieser Absicht wurde während der Dauer des Workshops verlangt, dass jede Gruppe einen Projektvorschlag entwickelt, indem lediglich ihre bestehenden Ressourcen verwendet werden. Außerdem wurde bezweckt, dass der Workshop durch das Zusammenbringen der Stakeholder in einem interagierenden und für Diskussionen offenen Umfeld für einen Rahmen der Kooperation in der Region beiträgt.

In diesem Kapitel wurde der Verlauf des Workshops in zwei Kapiteln vorgenommen. Während im ersten Teil die vor dem Workshop durchgeführten Umfragetätigkeiten und Ergebnisse bewertet wurden, wurden im zweiten Teil die Tätigkeiten des Workshops aufgegriffen.

### 5.1. Die Auswertung der vor dem Workshop durchgeführten Umfrage

Die Karacadağ Entwicklungsagentur hat vor dem Workshop an die Mitglieder des regionalen Entwicklungsvorstands sowie den Kommissionen eine online Umfrage zugeschickt. Die Umfrage wurde gleichzeitig beziehungsweise auf die fünf Hauptachsen (Wirtschaftlicher Wachstum, Humanentwicklung und Sozialkapital, Lebensqualität, nachhaltige Entwicklung und Frauenunternehmertum) zuerst zur Bestimmung der Problematiken; die Stärken der Institutionen, ihre Fähigkeiten und ihre Eigenschaften welche sie von den sonstigen Institutionen entscheidet; sowie während dem Workshop zur Zusammenführung der Problematik mit den Fähigkeiten, angefertigt. Im Umfang der Umfrage wurden die Teilnehmer nach dem/den, ihrer Meinung nach, wichtigsten Problem/en bezüglich den Themen, dem Grund für dieses Problem, nach Lösungsvorschlägen, die wichtigsten Hindernisse die vor der Lösung des Problems stehen und die Ressourcen der Institutionen, die sie zur Lösung dieses Problems beiträgend verwenden können, gefragt. Es wurde angegeben, dass die Ressourcen nicht nur finanzielle Ressourcen, sondern auch nicht finanzielle Möglichkeiten, wie die Kompetenzen, die betreffend dem Thema die Arbeiten erleichtern, das Vorhandensein von Fachpersonal sowie die Möglichkeiten ein breites Publikum zu erreichen/eine Bekanntmachung vorzunehmen, ebenfalls als Ressourcen akzeptiert werden. Die Fragen der Umfrage wurden mit offenen Fragen so gestellt, damit gewährleistet wird, dass die Teilnehmer detailliert antworten. Innerhalb einer Dauer von weniger als 2 Wochen haben insgesamt 83 Stakeholder auf die Umfrage geantwortet. In diesem Kapitel wird mit der Absicht, Vorschläge bezüglich den Problemen und Ressourcen in der Region zu geben, kurz auf die Umfrageergebnisse eingegangen. Da der Zweck statt einer Messung eher als Einholung von Ideen bestimmt wurde und aufgrund dessen, dass die Fragen als offene Fragen gestellt wurden, wurden die Fragen keiner

Statistik unterzogen, die Bewertung wurde durch Schlüsselwörter in den Antworten durchgeführt.

Den Umfrageergebnissen nach sind die Probleme hinsichtlich der Wirtschaftsentwicklung Beschäftigungs- und Investitionsmangel. Die Gründe für die Probleme sowie die vor der Lösung stehenden Hindernisse hingegen werden als nationale und internationale Sicherheitsprobleme, wirtschaftliche Unsicherheit, Stabilität, Bürokratie, fehlendes strategisches Planungsverständnis sowie Mangel an Kooperation zwischen öffentlichem-NRO-privatem Sektor, gesehen. Die Hauptprobleme hinsichtlich der Humanentwicklung und dem Sozialkapital wurden mit Mangel an qualifizierter Arbeitskraft, Mangel an qualifizierter Ausbildung, Nachlass der Beziehungen aufgrund des Vertrauens, Mangel an sozialer Infrastruktur und Aktivität, ineffizientes Arbeitsumfeld angegeben. Die Gründe der Probleme und die vor der Lösung stehenden Probleme werden mit Gründung eines Vertrauensumfelds, Trägheit, das Wegziehen der Jugend von der Region, das Fokussierten auf die kurzfristigen Kosten statt auf die langfristigen Profite, Bildung, Mangel an Fachpersonal, geschlossene Kultur, Verständnisschwierigkeiten, Dialog- und Koordinationsmangel zwischen den Institutionen gesehen. Das Hauptproblem bezüglich der Lebensqualität wurde als ungenügende soziale Infrastruktur angegeben. Außerdem wurden Probleme bezüglich Verkehr / öffentliche Verkehrsmittel, Beschäftigung, strukturelle Probleme sowie Planung erwähnt. Zwischen den Gründen der Probleme sowie den Hindernissen vor den Lösungen befanden sich Bequemlichkeit, dass das Kapital nicht in Investitionen übergeht, die Schattenwirtschaft anerkannt wird, die regionalen Bedingungen, die lokale Kultur, die unzureichende Kooperation, das Schubladendenken in der Gesellschaft, der Syrien-Krieg, der Vertrauensverlust bei der Jugend.

Bei der nachhaltigen Entwicklung sind als Hauptprobleme vorgetreten: kein Nachhaltigkeits-Bewusstsein, keine Gewährleistung der Wirtschaftsentwicklung, der Mangel an

institutioneller Kapazität, dass die Wirtschaft vor die Natur tritt sowie die Zerstörung der landwirtschaftlichen Gebiete. Die Gründe der Probleme und die Hindernisse vor den Lösungen sind, dass keine Koordination besteht, die staatlichen Institutionen in diesem Punkt sensibel sein sollten, das Volk und die Verwalter ungerührt bleiben, das Bewusstsein bei dem Punkt die natürlichen Ressourcen nachhaltig zu nutzen niedrig ist, für die wirtschaftliche Investition der Ansatz die Natur zur ignorieren verbreitet ist, soziokulturelle Hindernisse, keine Aufsicht, Mangel an Koordination, Mangel an Investitionen, Verlust des ländlichen Anreizes, Tagespolitik, ständiger Wechsel des Bildungssystems, Kapitalmangel, Investitions- und Ressourcenmangel.

Bei dem Thema Frauenunternehmertum wurde das Hauptproblem als Gesellschaftsordnung mitgeteilt. Außerdem mit institutioneller Struktur, Bürokratie, fehlende wirtschaftliche Unabhängigkeit der Frau, geringer Frauenunternehmertum, mangelndes Selbstvertrauen bei den Frauen und geringe Bildungsmöglichkeiten hinsichtlich der Frau bestimmt. Die Gründe für die Probleme sowie die Hindernisse vor den Lösungen hingegen wurden angegeben mit: Kapitalmangel, Vertrauensproblem, unzureichende Bildung, von der Vergangenheit kommender Brauch, Traditionen und Überlieferungen, Lebenskultur, der nicht entwickelte Unternehmergeist bei Frauen, patriarchalische Sichtweise gegenüber Frauen, Feudalstruktur, keine Politik in dieser Angelegenheit, geringe Anzahl an Unternehmerinnen in der Region, die als Vorbild genommen werden können, Mangel an Koordination zwischen den Institutionen sowie Bürokratie.

Aus Sicht der Ressourcen hingegen wird gesehen, dass die Institution mit den höchsten Ressourcen die Öffentlichkeit ist. An zweiter Stelle befinden sich die Stadtverwaltungen. Entsprechend den Institutionsarten die im Besitz befindlichen angegebenen Ressourcen befinden sich in der Tabelle 1.

ÖFFENTLICHKEIT	GEMEINDEVERWALTUNG	NRO	UNIVERSITÄT
Bildung; Berufsausbildung; Personen, die eine Ausbildung benötigen erreichen zu können; Bildungsinfrastruktur anbieten	Bildung, landwirtschaftliche Ausbildung	Bildung, Berufsausbildung	Bildung
Fachpersonal	Fachpersonal	Fachpersonal	Fachpersonal
Datenversorgung, Analyse und Austausch; akademische Forschung; Symposium organisieren	Datenversorgung	Akademische Forschung, Meinungsumfragen	Akademische Forschung, Symposium organisieren
Promotion und Bekanntgabe	Promotion, Marketing, Bekanntgabe	Promotion, hinsichtlich den Investoren Promotion und Information	Promotion
Ausflüge organisieren			Kultur und Kunst Aktivitäten
Pflichtbewusstsein, Information, Bewusstseinsstärkung	Pflichtbewusstsein, Information,	Pflichtbewusstsein, Information, Bewusstseinsstärkung	
Breites Publikum erreichen, für die Kommunikation zwischen den Einheimischen und den Gemeindeverwaltungen sorgen	Kommunikation, breites Publikum erreichen	Für Kommunikation zwischen unterschiedlichen Institutionen sorgen	
Planung		Politikentwicklung, Planung	
Technische Hilfe, Hilfe bei Projektentwicklung und Aufsetzung, Hilfe zum Erlangen der nationalen und internationalen Ressourcen, Hilfe bei den Bürokratie-tätigkeiten, Beratung, Arbeits-/Berufsberatung, Erleichterung bei dem Gelangen an die Fons, Hilfe bei der Verbindung zur Beschäftigung	Technische Hilfe	Hilfe bei Projektentwicklung und Aufsetzung, Hilfe bei dem Unternehmertum	
Hilfe bei landwirtschaftlichen Schenkungen, Raumzuteilung für Investoren, Schenkungen für Kleininvestoren, Hilfe bei Infrastruktur- und Genehmigungstätigkeiten	Grundstückshilfen, finanzielle Hilfen		
Infrastrukturinvestitionen	Infrastrukturinvestitionen		
Schaffung von Beschäftigung	Partnerschaften bei Projekten		
Koordination,			

**Tabelle 1: Die Ressourcen der Institutionen entsprechend der Umfrage**

Die Ergebnisse der Umfrage wurden dabei verwendet, bei den Problemen der Region die vorzubringenden Beiträge der Stakeholder zur Lösung der Probleme zu erfahren und dementsprechend bei der Präsentation von ideenreichen Vorschlägen durch die Workshop-

Teilnehmer zu verwendet. Während dem Workshop wurde besonders mit der Absicht die Ressourcen hervorzubringen, von den Umfrageergebnissen profitiert.

## 5.2. Workshop-Aktivitäten

### 5.2.1. Aufbau des Workshops

Im Hintergrund des Workshop-Aufbaus befindet sich die Gewährleistung der Verwendung der internen Ressourcen für die Regionalentwicklung sowie die effektive Beteiligung der lokalen Stakeholder. Die in der Konstitution einer jeden Institution befindlichen oder erreichbaren materiellen (wie z.B. Finanzen, Geräte und Materialien) oder immateriellen (wie z.B. qualifizierte Arbeitskraft; Erreichbarkeit von verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen; Kompetenzen, die die Arbeit erleichtern) Ressourcen werden als interne Ressourcen des Gebiets bewertet. Jede Institution verwendet diese Ressourcen entsprechend ihrer eigenen Aufgaben und Absichten und leistet so seinen Beitrag zur Regionalentwicklung. Zusätzlich können externe Ressourcen (Nationale und Internationale) in Form von Investitionen und Förderungen zum Zweck der regionalen Entwicklung verwendet werden.

Der Beitrag der externen Quellen befindet sich bei der Regionalentwicklung, aufgrund dessen, dass sie keine Kontinuität bieten, bei den Entscheidungsprozessen die Kontrolle der lokalen Akteure niedrig ist, die nationalen (und je nach Situation supranationalen) Prioritäten vor die lokalen Prioritäten gesetzt werden, nicht auf dem gewünschten Level. In der jetzigen Zeit sind die regionalen Entwicklungspolitiken und globalen Trends für die Weiterentwicklung der Regionen dahingehend, auf diese Art von externen Quellen weniger zu vertraut und sich auf die internen Ressourcen zu konzentriert. Aus Sicht der Regionalentwicklung bilden zusätzlich zu den oben angegebenen materiellen und immateriellen institutionellen Ressourcen natürliche (wie z.B. unterirdische oder überirdische Ressourcen), geografische (wie z.B. Lage, Klima) und gesellschaftliche (wie z.B. Human- und Sozial-Kapital) Faktoren einen internen Ressourcenpool. Zusammen damit öffnet der Mangel an Kommunikation, Koordination und Kooperation zwischen den Akteuren den Weg dafür, dass die Ressourcen inaktiv bleiben oder ineffizient genutzt werden. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass zwischen den lokalen Akteuren hinsichtlich der Regionalentwicklung, basierend auf die Zusammenarbeit, noch effektivere Partnerschaften gegründet werden. Auf diese Weise

kann die Regionalentwicklung über die Summe der einzeln vorgelegten Beiträge der Institutionen hinausgehend, in Form eines totalitären Projekts aufgegriffen werden.

In diesem konzeptionellen Rahmen wurde der organisierte Workshop so aufgebaut, dass er auf drei unterschiedliche Arten dient. Als Erstes wurde beabsichtigt, dass die Institutionen Projektmöglichkeiten die sie verwirklichen können recherchieren, indem sie die Partnerschaften und ihr Eigenkapital verwenden. Auf diese Weise können die in den Händen von unterschiedlichen Institutionen verteilt befindlichen Ressourcen partnerschaftlich genutzt werden. Als Zweites wurde eine Plattform mit breiter Repräsentativität errichtet, in der die Stakeholder der Regionalentwicklung in der Region Diyarbakır–Şanlıurfa in die Interaktion übergehen können. Als drittes wurde die Verbesserung der Planumsetzungskapazität der Agentur und ihre Eigenschaft zur Lenkung der Regionalentwicklung durch die Assoziation der Kooperationen und effektiven Partnerschaften mit den Entwicklungsachsen des seitens der Karacadağ Entwicklungsagentur angefertigten Regionalplans beabsichtigt.

Der Aufbau des Workshops, dessen Gestaltung und Ausführung durch die Technische Universität Istanbul sowie der Karacadağ Entwicklungsagentur vorgenommen wurde, basiert darauf, dass die Stakeholder in den vorher bestimmten Themenbereichen Brainstorming bezüglich der Kooperation und Weiterentwicklung von Partnerschaften durchführen. Bei den Arbeiten bei den die Technik der fokussierenden Gruppenarbeit verwendet wurde, wurde danach gesucht, wie die Kooperation zwischen den Institutionen für die Entwicklung der Region verbessert werden kann. Die Fokus-Gruppenarbeiten sind eine Ideen schaffende Methode, für die Entstehung von Ideen innerhalb von Regeln und ohne irgendwelchen Gedankenhindernissen.

Nachdem die notwendigen Informationen mitgeteilt wurden, wurde von den am runden Tisch zusammengekommenen Stakeholdern verlangt, Projektideen bezüglich dem angegebenen Thema zu entwickeln. Der Prozess der Projektentwicklung wurde geteilt und für jede Phase eine vorher angegebene Frist bestimmt. Auf diese Weise wurde



dafür gesorgt, dass die Gruppen nicht nur auf die konzeptionellen Diskussionen beschränkt bleiben, sondern sich lösungskonzentriert auf konkrete Projektvorschläge fokussieren.

Die Entwicklung von Projektideen wurde während der zweiten Sitzung, also in der Hauptsitzung des Workshops, verwirklicht. In dieser Sitzung, die mit fünf Phasen zu je ca. 30 Minuten ablief, wurde zuerst verlangt, dass jeder Tisch bezüglich seines Themas sich auf die Probleme der Region konzentriert. In dieser Phase wurde verlangt, dass jeder Teilnehmer seine Meinungen zu den Problemen auf Haftnotizen schreibt und auf das Brett, welches sich neben dem Tisch befindet so klebt, dass es von jedem zu sehen ist. Bei dem Nachdenken über die Probleme wurde von den Teilnehmern verlangt, dass sie abgesehen von den großen/strukturellen, sich auf die lokalen lösbaren im Verhältnis kleineren Probleme fokussieren. Auf diese Weise wurde beabsichtigt, dass die Probleme, zu deren Lösung die Stakeholder nicht beitragen und somit nicht konkret zu Projektvorschlägen umgewandelt werden können, nicht zur Debatte stehen. Dies trägt nicht die Absicht die strukturellen Probleme zu verharmlosen oder zu verstecken, im Gegenteil, es zielt darauf ab, die lokalen Stakeholder, trotz dieser Probleme, darüber nachdenken zu lassen, was sie zur Sicherung der Regionalentwicklung alles beitragen können.

In der zweiten Phase wurde von den Teilnehmern verlangt, dass sie die an ihrem Tisch niedergeschriebenen Probleme aus dreierlei Hinsicht abstimmen: i) das aus Sicht des Tischthemas wichtigste Problem; ii) das Problem dessen Lösung am einfachsten ist und iii) aus sich der Ziele der Institutionen welche die Teilnehmer

vertreten, das wichtigste/dringlichste Problem. Auf diese Weise wurde beabsichtigt, dass die Stakeholder die sich um einen Tisch versammelt haben, den Bereich in welche sie ihre Ressourcen lenken werden, analytisch feststellen.

In der dritten Phase wurde von den Teilnehmern verlangt, dass sie für einige Zeit ihre Gedanken hinsichtlich der Probleme unterbrechen und sich auf die in ihren Händen befindlichen Ressourcen fokussieren. Es wurde jedem Tisch ein Beispielschema laut Abbildung 2 vorgelegt und verlangt, dass jede Institution die in ihren Händen befindlichen Ressourcen auf diese oder ähnliche Weise auflisten. Das Schema wurde entsprechend der vor dem Workshop durchgeführten Umfrage angefertigt. An dieser Stelle wurden Erläuterungen vorgenommen wie, dass i) auch nicht finanzielle Punkte wie das Erreichen der zentralen Führung, Fuhrpark, unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen in ihre Tätigkeiten mit einbeziehen zu können, Kommunikation, finanzielle Hilfe, Befugnisse, die bezüglich dem Thema die durchzuführenden Arbeiten erleichtern kann, Vorhandensein von Fachpersonal, Erreichen eines breiten Publikums/Möglichkeiten Bekanntmachungen vorzunehmen, mit inbegriffen werden können, ii) die Teilnehmer evtl. nicht über sämtliche Ressourcen der Institutionen die sie vertreten dominieren können, daher es notwendig ist, dass sie die Informationen auf eine reale Weise beurteilen; iii) die Auflistung der Ressourcen auf den Workshop beschränkt ist, kein Teilnehmer nach dem Workshop eine Zusage abgeben wird; und iv) die Absicht die ist zu sehen, was alles gemacht werden kann, wenn die in den Händen befindlichen Ressourcen zusammengeführt werden.

INSTITUTION	FINANZIELLE RESSOURCEN	MATERIELLE RESSOURCEN	ARBEITSKRAFT	KOMMUNIKATION/ PROMOTION/ BEKANNTMACHUNG	SONSTIGES

Abbildung 2: Ressourcen-Schema

In der vierten Phase wurde beabsichtigt dass die Stakeholder den Bereich in welchen sie ihre Ressourcen lenken werden durch Erörterung bestimmen. In diese Richtung lenkend, wurden die Abstimmungsergebnisse der vorherigen Phasen und erhaltenen Ressourcen vor Augen haltend, danach gefragt, auf welches Problem sich [i) als das wichtigste; ii) als das am leichtesten zu lösende, iii) als das, welches am meisten dem Ziel der Institution dienende] zu fokussieren notwendig ist. Um nicht einschränkend zu sein und den Weg für kreative Lösungen frei zu machen, wurde angegeben, dass mehrere Probleme zusammenkommen können; oder man sich auf zwei oder mehr Probleme getrennt voneinander konzentrieren kann; oder man ein Problem welches überhaupt nicht zur Abstimmung stand, auswählen darf.

In der letzten Phase zur Lösung des festgestellten Problems wurde verlangt, die aufgelisteten Ressourcen nutzend die Idee eines Projekts oder einen Aktionsplans zu entwickeln. Die beschränkte Zeit vor Augen haltend wurde von den Teilnehmern verlangt, auch wenn Sie den Projektvorschlag nicht vervollständigen können, ihren Projektvorschlag mit dem Bezug auf das Tischthema auf Level eines Umrisses zusammen mit der Arbeitsteilung zwischen den Institutionen; welche Ressourcen in welcher Phase genutzt werden; die Probleme auf welche sie während dem Verlauf stoßen können und den Lösungsvorschläge anzugeben.

An dem zweiten Tag des Workshops wurde die beginnende dritte Sitzung für die Präsentationen einplanend, den Teilnehmern Zeit gegeben an ihren Projektvorschlägen zu arbeiten.

Während des Workshops wurden von der Karacadağ Entwicklungsagentur für jeden Rundtisch zwei Mitarbeiter beauftragt. Die Mitarbeiter hatten die Aufgabe als Referent des Workshops tätig zu sein, wie auch die Agentur als einer der Stakeholder am Tisch zu vertreten.

### **5.2.2. Dauer des Workshops und Ausdrücke**

Zwischen dem 6. – 7. April 2017: Bei dem mit 2 Tagen und 4 Sitzungen organisiertem Workshop

wurden zuerst die offiziellen Eröffnungsreden gehalten und seitens dem Generalsekretär der Karacadağ Entwicklungsagentur, Dr. Hasan Maral wurde eine Präsentation mit dem Thema „Arbeiten der Karacadağ Entwicklungsagentur sowie die Zukunftsvision“ durchgeführt. Später haben die Projektpartner die von den europäischen Städten in den Feldstudien durchgeführt wurden kamen, Präsentationen durchgeführt. Die erste Sitzung wurde mit der Präsentation der Analyse in der die Umfrageergebnisse über die Meinungen der Stakeholder bewertet wurden, beendet.

Indem die Teilnehmer in 5 Gruppen aufgeteilt wurden, wurde in der zweiten Sitzung mit den Überschriften wirtschaftlicher Wachstum; Humanentwicklung und Sozialkapital; Lebensqualität und der Räumliche Organisation die Nachhaltigen Entwicklung, welche die 4 Achsen des TRC-2 Gebiets sind und dem als extra Arbeitsthema bestimmten Frauenunternehmertum hinsichtlich der Entwicklung von Partnerschaftsgründungen und Projektvorschlägen, Besprechungen am Runden Tisch durchgeführt. Bei der Gründung der Arbeitsgruppen wurde auf ein geografisches (Diyarbakır–Şanlıurfa), institutionelles (Zentralführung, Stadtverwaltung, Industrie- und Handelskammer, Universität und Nichtregierungsorganisationen) und geschlechtliches Gleichgewicht geachtet. Außerdem waren an jedem Tisch zwei Spezialisten der Karacadağ Entwicklungsagentur als Helfer und Referenten tätig. (auf Basis der Thematik sind die Institutionen und Titel der Teilnehmer in der Anlage 3 zu finden).

Im Umfang der dritten Sitzung wurden die Gruppenarbeiten präsentiert. In der vierten Sitzung hingegen wurden die vereinigten Ergebnisse der Gruppenarbeiten verwertet.

Die Projektideen der fünf Arbeitsgruppen waren: Für das Thema Wirtschaftswachstum „Erstellung einer Lieferkette mit hoher Wertschöpfung“; für das Thema Humanentwicklung und Sozialkapital „Weiterentwicklung der institutionellen Kooperation bei der Berufsausbildung, Steigerung der Möglichkeiten zur Stellenvermittlung und der Beschäftigungsfähigkeit für Schüler“; für das Thema der nachhaltigen Entwicklung „Insbesondere bei den organischen Anbauflächen die Verwendung der erneuerbaren Energie (Sonne und Geothermie) bei der landwirtschaftlichen Bewässerung und der

Tierzucht sowie die Popularisierung,“; für das Thema Lebensqualität „Steigerung der Lebensqualität in der Ben U Sen Gemeinde/Bezirk Diyarbakır-Yenişehir“; sowie für das Thema Unternehmerinnen „Die Stärkung der Stellung der Frau im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben“. Der Inhalt der Projektideen spiegelt die Beherrschung der Teilnehmer über das lokale Wissen, das Potential und die Probleme wieder. Gleichzeitig wurde das Ganze so aufgebaut, dass es die Ressourcen der teilnehmenden Institutionen verwendend verwirklicht werden kann. Die seitens der Teilnehmer vorgeschlagenen Betätigungen hingegen waren in ihrer Eigenschaft so, dass sie in verschiedene Richtungen der regionalen Entwicklung beitragen.

### Die Projektidee „Erstellung einer Lieferkette mit hoher Wertschöpfung“

#### Die festgestellten Probleme:

- Obwohl sich in der Region ein wichtiges landwirtschaftliches Infrastruktur-Potential befindet ist es für die Region ein wichtiges Problem, dass sich das Gewerbe nicht vollständig entwickelt hat.
- Die niedrige Anzahl der an die Landwirtschaft gelehnten Unternehmen ist ein wichtiger Indikator für die Situation.
- Ein weiterer wichtiger Indikator hierfür ist die Nachhaltigkeit der von der Nahrungsmittelindustrie hergestellten Produkte.
- Die bei der Verarbeitung von Agrarprodukten entstehenden Probleme stellen ein weiteres wichtiges Problem des Sektors dar.
- Dieses Problem wird durch die Herstellung von Produkten, die keine Wertschöpfung in diesem Sektor schaffen, erhöht.
- Die nicht ausreichende Nutzung von neuen technologischen Möglichkeiten in der landwirtschaftlichen Produktion und die Unzulänglichkeit von F & E sowie innovativen Entwicklungen in der Landwirtschaft sind immer noch Quellen für grundlegende Probleme, auf die Achtsamkeit benötigen.

#### Potentiale:

- Trotz Schwäche in der Nahrungsmittelproduktion ist der im Groß- und Einzelhandel zurückgelegte Weg des Sektors, wichtig für die Hervorhebung des vorhandenen Potentials.
- Dass in der Region trotz all dieser Probleme in der Herstellung die Produktion in diesem Sektor fortgeführt wird, zeigt die Notwendigkeit der ernsthaften Beschäftigung mit dem Problem.
- Die Faktoren, die Einfluss auf die Kontinuität der Produktion im landwirtschaftlichen Bereich haben, spielen in diesem Fall eine wichtige Rolle. Diese Faktoren sind, dass: die Landwirtschaft für einen wichtigen Teil der Bevölkerung die Existenzgrundlage bildet, das Potential der landwirtschaftlichen Arbeitskraft im ländlichen Bereich hoch ist sowie die Migrationstatsache dieses Potential erhöht und in der letzten Zeit die Anzahl der großvolumigen landwirtschaftlichen Betriebe steigt.

#### Feststellungen:

- Die Bedeutung des Nahrungsmittelsektors in der landwirtschaftlichen Produktion erfordert die Erstellung der Regionalpläne in dieser Achse und sorgt für eine obligatorische Kooperation der Akteure (Universität, GAP, Karacadağ Entwicklungsagentur, Industrie- und Handelskammer) in dieser Angelegenheit. Das bestehende Potential der Region in der Nahrungsmittelherstellung sorgt dafür, dass bei es bei den Regionalplänen als Zielsektor für Exporterhöhung akzeptiert wird und die öffentlichen Ressourcen auf diese Achse gelenkt werden.
- Die Märkte, die das Thema Außenhandel in der Region verwirklichen, werden von den Ländern des Nahen Ostens häufig bevorzugt und schaffen einen bedeutenden Vorteil für die Region. Insbesondere die Länder des Nahen Ostens steigern aufgrund dessen, dass die in der Türkei hergestellten Produkte im Umfang der Helal-Produkte qualifiziert werden, den Nahrungsmittlexport aus der

Türkei. Durch die Berücksichtigung dieses Faktors bei der Marktfeststellung wird die Wertschöpfung einen erheblichen Einfluss zur Steigerung der hohen Produktion schaffen können.

#### Arbeitsteilung:

- Die ŞUTSO sowie die Industrie- und Handelskammer Diyarbakir werden sich als die Hauptakteure in der Stellung der Projektleitung befinden. Dementsprechend werden sie die Rollen zur Beteiligung der Betriebe an dem Projekt, die Organisation der Feldstudie und zur Unterstützung der zuständigen nationalen und internationalen Institutionen sowie die Teilung der erhaltenen Resultate aus den Projekten mit dem Lobbying übernehmen.
- Die Universitäten Harran und Dicle werden die Rollen, das Projekt zu schreiben, die Forschungsmöglichkeiten zu bestimmen, die Feldstudienanalyse sowie das Reporting durchzuführen und somit die politischen Empfehlungen vorzunehmen, übernehmen.
- Die GAP Verwaltung sowie die Karacadağ Entwicklungsagentur werden in Sachen Finanzierung des Projekts für die notwendige Unterstützung sorgen. Darüber hinaus werden sie eine aktive Rolle bei der Gewährleistung der Beteiligung und Unterstützung der erwähnten Institutionen und sonstigen zuständigen Einrichtungen übernehmen.

#### Projektaktivitäten:

- Im Nahrungsmittelsektor: die Realisierung der Feldarbeit in den Bereichen Produktion, Handel und Service und damit die Feststellung der Konzentrations- und Clusterbereiche in den Lieferketten und den Wertschöpfungsketten in der Produktion der Betriebe.
- Die Bewertung der Input-Output-Beziehung zwischen dem Agrarsektor und dem Nahrungsmittelsektor und dementsprechend die Schaffung der Angebots-Nachfrage-Balance auf den Märkten, um das wirtschaftliche Wachstumsvolumen auf die Produkte mit hoher Wertschöpfung zu stützen.

- Im Einklang mit den Feldstudien die Feststellung der geeigneten Investitionsbereiche im Nahrungsmittelsektor und die Entwicklung von entsprechenden Politikvorschlägen
- Berichterstattung und Erreichbarkeit (Informationsaustausch per technologischer Möglichkeiten an die betreffenden Unternehmen).
- Planung der notwendigen Informations- und Bildungsaktivitäten im erforderlichen Maß für die Verteilung der zu erhaltenden Ergebnisse auf die Grundfläche.

#### Die Bedeutung des Projekts und dessen möglichen Beiträge zur Regionalentwicklung:

- Entwicklung konkreter Vorschläge für Investoren und Unternehmer bezüglich der Investitionsbereiche, so dass eine Modellstudie im Nahrungsmittelsektor durchführbar ist.
- Gewährleistung der Kooperation und Koordination zwischen dem Nahrungsmittelsektor und den Institutionen.
- Ermittlung von Absatzmarkt-Möglichkeiten, die den Handel auf die gesamte Produktions-, Liefer- und Wertschöpfungskette erhöhen.

#### Die Projektidee, „Weiterentwicklung der institutionellen Kooperation bei der Berufsausbildung, Steigerung der Möglichkeiten zur Stellenvermittlung und der Beschäftigungsfähigkeit für Schüler“

#### Die festgestellten Probleme:

- Ein langsam funktionierendes Justizsystem
- Bürokratie-Hindernisse
- Gestaltung der Ausbildung nach dem Markt statt nach den Fähigkeiten
- Unzureichende Ausbildung im Unternehmertum
- Unzureichende interbetriebliche Fortbildung nach der Beschäftigung
- Keine Schulen die thematische Bildung anbieten
- Mangel an Kooperation und Koordination zwischen den Institutionen

- Mangel an Aktivitäten zur Werbung und Lenkung
- Schwierigkeiten für die Schüler der Berufs- und Technik-Gymnasien eine Praktikumsstelle zu finden
- Mangel an Kooperation und Koordination zwischen den Institutionen
- Einfluss der Politik auf die Beziehungen zwischen den Institutionen
- Schwierigkeiten bei der Beschäftigung von Vorbestraften
- Unzureichende Erreichbarkeit der Dienstleistungen für Bildung und Gesundheit
- Mangel an Koordination zwischen den Institutionen, NRO's und dem Privatsektor

Die Gruppe hat die in ihren Händen befindlichen Ressourcen bewertend die Entscheidung getroffen, sich auf das Problem „Mangel an Koordination, Kommunikation und Kooperation zwischen den Institutionen, NRO's und dem privaten Sektor bei der Berufsausbildung“ zu konzentrieren. Das Projekt hat seine Verfahrensweise wie folgt erläutert: „Zwischen den Stakeholdern des Projekts wird zuerst ein Protokoll unterschrieben und der Umfang der Zusammenarbeit sowie die Verpflichtungen der Parteien und die Auflagen werden auf eine die Parteien bindende Weise amtlich, zusätzlich wird eine Verständigungskommission gegründet, die diese Verpflichtungen überwacht“.

#### Projektaktivitäten:

- Den Schülern Beschäftigungen in der Industrie ermöglichen
- Mobilisierung der Betriebs-Werkstätten und Bildungssäle für die Praxisübungen der Schüler
- Schulung in sozialer Arbeitskompetenz für die qualifizierten Arbeitskraft
  - + Unterricht zur Erstellung digitaler Portfolios
  - + Kommunikations-Unterricht
  - + Arbeitsethik-Unterricht
  - + Fremdsprachen-Unterricht

- Kommission zur Überwachung der Kooperation und der Beschäftigung
- Gründung einer Projekt-Website
- Gründung einer Informationsdatenbank

#### Arbeitsteilung:

- Universität: Raumzuteilung sowie Sprach- und Arbeitsethik Schulungen
- Handelsbörse Diyarbakir: Bedarfsanalyse, Zusammenführung von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Erstellung einer gemeinsamen Informationsdatenbank, Bewährung, Miteinbeziehung von benachteiligten Gruppen in das Projekt
- ŞUTSO: Zusammenführen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer, finanzielle Hilfe
- Arbeitsamt: finanzieller Zuschuss, Zuteilung von Ausbildungssälen und Werkstätten
- Bildungsministerium: Datenverarbeitungsunterricht, Fremdsprachenunterricht, Zuweisung von Lehrkräften und Lehrsälen, Koordination, Unterstützung Verkehrsmittel Erreichbarkeit,
- Stadtverwaltung: Räumlichkeit, Unterstützung Verkehrsmittel/Erreichbarkeit
- Entwicklungsagentur: Technische Unterstützung, Bildungssäle, Koordination, Beobachtung und Bewertung

#### Die möglichen Beiträge des Projekts zur Regionalentwicklung:

- Den Arbeitsmarkt mit qualifizierten Mitarbeitern versorgen
- Entwicklung der Industriekultur
- Verbesserung der Kooperation und der Kommunikation zwischen den Institutionen und dem Privatsektor
- Entwicklung der Schülerfähigkeiten zur Arbeit und Arbeitssuche
- Die Steigerung des Wirtschaftswachstums sowie der Beschäftigung gewährleisten
- Steigerung der Job-Shading- und Praktikums-Möglichkeiten



Die Projektidee „Insbesondere bei den organischen Anbauflächen die Verwendung der erneuerbaren Energie (Sonne und Geothermie) bei der landwirtschaftlichen Bewässerung und der Tierzucht sowie die Popularisierung“

#### Die festgestellten Probleme:

- Human Resources: (i) Mangel an qualifiziertem Personal zur Durchführung von nachhaltigen Entwicklungsprojekten; (ii) Unzureichende Ausbildung des Ausbilders; (iii) Ausbleiben der gewünschten Resultate bei den Schulungen der Landwirte; (iv) Unzulänglichkeit der Ausbildungen im Tourismus-Sektor.
- Urbanisierung: (i) Migration vom Ländlichen in die Stadtzentren (wirtschaftliche, ökologische und soziale Aspekte); (ii) Eröffnung der landwirtschaftlichen Grundstücke zur Bebauung; (iii) Unregelmäßige Urbanisierung; (iv) Planloser Wachstum; (v) Mangel an Koordination zwischen den Institutionen; (vi) Keine Schutzpläne für landwirtschaftliche Flächen; (vii) Keine Gründung eines effektiven Systems zur Beobachtung und Analyse der Grundstücke im Gebiet (Geografisches Informationssystem, Orthofoto-Daten)
- Beteiligung: (i) Nicht Einbeziehung sämtlicher Stakeholder in die Prozesse; (ii) Führungsmangel; (iii) Keine ausreichende Beteiligung der NRO für Tätigkeiten die Gemeinnützigkeit erfordern; (iv) Unzulängliches Beteiligungsbewusstsein; (v) Keine Etablierung des lokalen Entwicklungsbewusstseins bei der nachhaltigen Entwicklung
- Natürliche Ressourcen: (i) Unzureichender Schutz der Wasser-, Erde-, Luft- und Artenvielfalts-Ressourcen; (ii) Kein Schutz der organischen Landwirtschaftsbecken; (iii) Verhagerung durch unbewusste Bewässerung; (iv) Keine Futterverbesserung; (v) Zerstörung der Artenvielfalt durch die Damm-Projekte; (vi) Kein Schutz der Landwirtschaftsgrundstücke, keine Variieren der Produktmuster; (vii) Nicht Erreichen des gewünschten Levels bei der Vermarktung der landwirtschaftlichen Produkte; (viii) Verschmutzung der Trinkwasser-Becken; (ix) Schneller Bevölkerungswachstum;
- (x) Planlose Nutzung der Umwelt und der Natur;
- (xi) Keine Verbreitung der modernen Druck-Bewässerungssysteme; (xii) Nichtbeachten der natürlichen Ressourcen bei den Entwicklungsinvestitionen; (xiii) Unzureichende Vorkehrungen gegen die Verhagerung; (xiv) Unzureichende Verbreitung der organischen Landwirtschaft; (xv) Fehlendes qualifiziertes Personal in der Region bei dem Schutz der natürlichen Ressourcen; (xvi) Unorganisierte und planlose Nutzung des Grundwassers
- Projekt- und Informationsmanagement: (i) Kein Ansatz mit Projektlogik an die nachhaltigen Entwicklungsprobleme (ii) Keine Gewährleistung der Nachhaltigkeit bei den Projektumsetzungen; (iii) Unzureichende Abfall-Recycling-Projekte; (iv) Führung der sämtlichen Ressourcen aus einer Hand; (v) Keine Gründung einer gemeinsamen Datenbank; (vi) Bezüglich den Projekten unzureichende Prozesse beim Informationsmanagement und der Beobachtung/Bewertung; (v) Keine klaren Bestimmungen des Zwecks und der Ziele bei der nachhaltigen Entwicklung; (vi) Keine Einplanung der Komponenten F&E und Innovation bei den Projekten für die nachhaltige Entwicklung; (v) Unzureichende ländliche Infrastrukturprojekte; (vi) Keine Gründung von Partnerschaften bei der Projektdurchführung
- Erneuerbare Energie: (i) Nicht ausreichende Nutzung der Energiequellen Sonne (SPS), Geothermie und Biogas; (ii) Energieprobleme bei der landwirtschaftlichen Bewässerung; (iii) Energieprobleme bei der Tierzucht; (iv) Keine Nutzung der modernen Bewässerungssysteme; (v) Zuwendung der GAP zur Energie, mehr als zur Bewässerung; (vi) Nichtverwendung der Solar Wall Systeme bei Gebäuden; (vii) Nicht ausreichende Nutzung der geothermischen Energie beim Gewächshausanbau

Aus diesem umfangreichen Fragenpool, welches die Beherrschung über das Lokalwissen der Teilnehmer widerspiegelt, hat man sich auf das als Projektthema am leichtesten zu lösende Problem, die Lösung des Energieproblems bei der landwirtschaftlichen Bewässerung mittels erneuerbarer Energiequellen, fokussiert.

### Arbeitsteilung:

- Es wurde vorgesehen, dass die finanziellen Ressourcen per gemeinschaftliches Protokoll seitens der GAPTAEM (Direktion des landwirtschaftlichen Forschungsinstituts des Südostanatolischen Entwicklungsprojekts), GAP BKI (Regionale Entwicklungsverwaltung des Südostanatolischen Entwicklungsprojekts), UNDP (UN-Entwicklungsprogramm), Entwicklungsagentur, ländliche Entwicklungsabteilung der Großstadt-Gemeindeverwaltung Şanlıurfa gedeckt wird.

### Projektaktivitäten:

- Die Auswahl des Pilotanwendungsgebiets besteht aus den Schritten der Verwendung von Sonnen- und Geothermie-Energie bei organischen Anbauflächen, der Tierzucht, der Gemüse- und Obstproduktion; Die Beobachtung und Bewertung; der Analyse für Nachhaltigkeit und Effizienz.

### Die Projektidee „Steigerung der Lebensqualität in der Ben U Sen Gemeinde/Bezirk Diyarbakır-Yenişehir“

#### Die festgestellten Probleme:

- Das wichtigste Problem: Städtische Lebensqualität und Planungsprobleme (Infrastruktur, Verkehr, Städtische Ästhetik, Grünflächenästhetik)
- Das am dringlichsten zu lösende Problem: Arbeitslosigkeit
- Das am leichtesten zu lösende Problem: Niedriger Bildungslevel sowie niedrige Bildungsqualität (Bildung innerhalb der Familie, in der Gesellschaft, die Persönliche und des Kindes)

#### Ziel des Projekts wurde angegeben mit:

- Verringerung des Problems der Arbeitslosigkeit im ausgewählten Stadtteil, Steigerung der Bildungsqualität sowie des Levels und Steigerung der Qualität des städtischen Bereichs.

### Projektaktivitäten wurden angegeben mit:

Aktivitäten hinsichtlich der Verringerung des Problems der Arbeitslosigkeit

- Städtische Landwirtschaft (Verantwortliche Institutionen: Stadtverwaltungen, GAP BKI, NRO's)
- Berufsausbildende Programme hinsichtlich Frauen und Jugendliche (Verantwortliche Institutionen: Entwicklungsagentur, NRO's)
- Unterstützung beim Unternehmertum und den Micro-Kredit (Verantwortliche Institutionen: Entwicklungsagentur, ZOG's)
- Ertragsbringende Aktivitäten hinsichtlich dem Tourismus (Verantwortliche Unternehmen: Entwicklungsagentur, GAP und Partner)

### Aktivitäten hinsichtlich der Steigerung der Bildungsqualität:

- Verbesserung der physischen Bedingungen und der Dienstleistungsqualität in der Bildung (Verantwortliche Institutionen: Bildungsdirektion)
- Erhöhung der Unterrichtsstunden (Verantwortliche Institutionen: Bildungsdirektion)
- Erhöhung der Anzahl der Lehrkräfte (Verantwortliche Institutionen: Bildungsdirektion)
- Gewährleistung von Sauberkeit und Hygiene (Verantwortliche Institutionen: Bildungsdirektion, Arbeitsamt)
- Gewährleistung der Verbesserung von Umweltsicherheit- und Gesundheit (Verantwortliche Institutionen: Stadtverwaltungen, Direktion für Öffentliche Gesundheit)

### Aktivitäten hinsichtlich der Steigerung der Qualität des städtischen Bereichs:

- Verbesserung der Straßen (Verantwortliche Institutionen: Stadtverwaltungen, GAP BKI)
- Wandlung vor Ort (Verantwortliche Institutionen: Stadtverwaltungen und Wohnungsbauverwaltung [TOKI])

- Infrastruktur-Service (Verantwortliche Institutionen: Stadtverwaltungen)
- Soziale Integration des Stadtteils in die Stadt (Verantwortliche Institutionen: Stadtverwaltungen, GAP BKI, ASPM)

**Die Projektidee „Die Stärkung der Stellung der Frau im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Leben“**

*Die festgestellten Probleme:*

- Als wichtigste Probleme wurde der Mangel an Kapital/Quellen; Schwierigkeiten bei der Kommunikation mit den Rollenmodellen sowie die Bildung (Bildungsangebote hinsichtlich den Familien und Kurse hinsichtlich der Frauen zum Unternehmertum) angegeben.
- Da der Mangel an Kapital/Quellen ein umfangreiches Problem ist, wurde dieses Problem durch die Gruppe ausgeschieden und sich darauf konzentriert hinsichtlich der Lösung von den Problemen 2 und 3 ein Projekt zu entwickeln. Die Zielgruppe der Projektidee wurde mit jungen Frauen über 15 Jahren, Frauen die Unternehmerinnen werden wollen und Männern definiert.

*Projektaktivitäten:*

- Seitens der TEB (Türk. Apothekerverband) mit Unternehmung der Apothekerkammer durch 20 ehrenamtliche Apotheker Organisation von Seminaren für 30 Frauen und Männer zu den Themen Frauenrechte, Misshandlung von Kindern, Gewalt und Gesundheit.
- Im Umfang der Arbeiten zum sozialen Bewusstsein seitens weiblicher Reiseführer die Organisation von kulturellen Ausflüge für junge Frauen und Frauen die aus dem Stadtteil/Dorf nie rausgekommen sind, Organisation von zwei Seminaren im Bereich Karrieretage; Organisation von zwei Seminaren hinsichtlich der Stellung der Beschäftigung von Frauen in der Wirtschaft sowie Selbstvertrauensschulungen.
- Im Umfang der Seminare für Unternehmerinnen 10 stündiges Seminar zum Unternehmertum, Übermittlung der Erfahrungen von Vorbildern; Betriebsbesichtigungen, sektorales Know-how in der Touristik

und dem ländlichen Bereich, Aktivitäten zum Erfahrungsaustausch von Existenzgründerinnen sowie Anfertigung einer Broschüre welche die Unternehmerinnen im Südosten vorstellt.

*Die Beiträge des Projekts wurden wie folgt definiert:*

- Durch den Einfluss des Projekts im Resultat der Kontaktaufbaus mit den Vorbildern die Verwirklichung der Erfahrungsübermittlung und im Ergebnis der durchgeführten Schulungen (Bildungsangebote hinsichtlich den Familien und Kurse hinsichtlich der Frauen zum Unternehmertum) die Gewährleistung eines Fortschritts bezüglich dem für die Existenzgründung notwendigen Selbstvertrauen und den sonstigen Prozeduren.

Der in dem oben definierten konzeptionellen Rahmen verwirklicht Workshop wurde mit Horizont öffnenden Ergebnissen hinsichtlich der Gründung von effektiven Partnerschaften für die Regionalentwicklung sowie der Verwirklichung von Kooperationen zwischen den Institutionen in der Region Diyarbakır-Şanlıurfa, abgeschlossen. Der Workshop sollte nicht als eine Recherchemethode bewertet werden. Genauso wie die von hier erhaltenen Ergebnisse nicht gezwungenermaßen die Ansichten und Prioritäten von sämtlichen Institutionen der Diyarbakır-Şanlıurfa Region widerspiegeln muss, müssen sich die Ansichten der Personen auch nicht mit den im Workshop vertretenen Instituten decken. Aus diesem Grund trägt der Workshop vorrangig eine die Stakeholder der Regionalentwicklung mit einer breiten Vertretungsproportion zusammenführende, sie bezüglich dem regionalen Fortschritt und der Zusammenarbeit zum Nachdenken anreizende Eigenschaft. In diesem Rahmen sind die Feststellungen aus den Ergebnissen der Beobachtungen des gesamten Workshops wie unten aufgeführt:

Als erstes wurde gesehen, dass sämtliche in der Region befindlichen Akteure davon beeinflusst sind, dass sie sich in einem Grenzgebiet in welchem ein heißer Krieg herrscht befinden und den in der Region seit Jahren andauernde Gefechten beeinflusst sind. Dieser Einfluss wird am deutlichsten bei der Lenkung der Gedanken und

Handlungen der Stakeholder durch die Probleme aus nationalen und internationalen Bereichen, die von strukturellen Gründen herrühren, gesehen. Die durch die Verwendung von internen Ressourcen zu erhalten möglichen Gewinne werden gegenüber der Größe der bestehenden Probleme als irrelevant angesehen. Gleichzeitig geht aus den Diskussionen während des Workshops sowie den Projektideen hervor, dass die Mehrzahl der Teilnehmer im Besitz von tiefgehendem Wissen über die Probleme und die Potentiale der Region sind. Folglich befinden sich die lokalen Informationen für den Beitrag zur Regionalentwicklung bezüglich dem Ort und der Eigenschaft der zu verwirklichenden Interventionen, durcheinander in den Händen der Stakeholder.

Die Prioritäten der Stakeholder in der Region decken sich nicht immer. Die Aufgaben und Interessengebiete der Institutionen verstärkt die ähnliche Auffassungsweise der in der Region befindlichen Probleme.

Wenn nicht nur finanziell gedacht wird, kann man sehen, dass sich wichtige Ressourcen in den Händen der Institutionen befinden und sie auch die Fähigkeit besitzen mehr als die in ihrer Konstitution befindlichen Ressourcen zu erreichen. Allerdings

können Schwierigkeiten dabei entstehen, diese Ressourcen in Richtung spezifischer Ziele zu mobilisieren.

Es wurde auch festgestellt, dass keine bedeutenden Hindernisse für die Kommunikation zwischen den Institutionen bestehen (wie z. B. für die Kommunikation und die Zusammenarbeit von Anfang nicht aufgeschlossen zu sein) und auch gute Beziehungen in vielen Institutionen bereits gegründet sind. Was hier auffällt ist, dass die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern der Institutionen mehr hervortritt, als die Beziehungen zwischen den Institutionen. Bestimmte als unternehmerisch tätig zu definierende Personen sind in Bezug auf die Beherrschung der Probleme und die Intervention sowohl aus Sicht ihrer eigenen Institutionen als auch aus Sicht der Regionalentwicklung wichtig.

Aus Sicht der zielgerichteten Verwirklichung von Betätigungen die keine großen Investitionen benötigen sind projektbezogene Ansätze für die Regionalentwicklung entscheidend. Es wurde beobachtet, dass die am Workshop teilgenommenen Stakeholder dazu geneigt sind, projektbezogen zu denken.

## 6. ALLGEMEINE BEURTEILUNG, DIE KARACADAĞ ENTWICKLUNGSAGENTUR U.

### POLITIKVORSCHLÄGE FÜR DAS GEBIET DIYARBAKIR-ŞANLIURFA

Das Projekt Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken hat, zum Aufbau der institutionellen Kapazität der Karacadağ Entwicklungsagentur und für die Umsetzung des Regionalplans zu den Themen der Gründung von effektiven Partnerschaften beigetragen.

Die verwirklichten Feldstudien haben die Möglichkeit geboten, unterschiedliche Managementstrukturen, die Geschichten der Regionalentwicklung und die Umsetzung der Entwicklungsebenen in den jeweiligen EU-Ländern aus nächster Nähe kennenzulernen. Während den Besuchen wurde festgestellt, dass hinsichtlich der Regionalentwicklung sämtliche Institutionen das Bedürfnis hatten die mit den Stakeholdern gegründeten Zusammenarbeiten zu verbessern. Diese Institutionen haben in Verbindung mit ihrem eigenen Status, Befugnissen und Verantwortungen, unterschiedliche Partnerschaftsmodelle und authentische Lösungsvorschläge entwickelt.

Unter diesen gehören die in Deutschland gegründeten gemeinnützigen Unternehmen zu einem der ins Auge fallenden Beispiele. Während Ihr Status als Unternehmen dieser Art von Institutionen die Möglichkeit gibt, sich ertragsbringend zu betätigen und auf den Beinen zu stehen ohne auf eine Ressource von außen gebunden zu sein, sorgt ihre Gemeinnützigkeit dafür, dass die geschaffenen Erträge zu ihren Betätigungsbereichen zurückkehren. Diese Art von Institutionen kann zu Problemlösungen beitragen, indem sie insbesondere die Zusammenarbeit mit den Gemeindeverwaltungen aufbauen. In der türkischen Gesetzgebung wird der gemeinnützige (und damit für das öffentliche Interesse tätige) Unternehmensstatus nicht definiert. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die effektiven Partnerschaften zwischen den gewinnorientierten Unternehmen und den Agenturen gegenseitige Vorteile schaffen kann. An der Spitze der Unternehmensarten, die sich in der Türkei mit der Regionalentwicklung und

der Regionalplanung aus der Nähe beschäftigen, stehen die Beratungsfirmen. Durch Verfolgung der nationalen und internationalen Ausschreibungen unterstützen diese Art von Firmen die Institutionen, von denen sie Finanzierungen erhalten können, bei der Projekterstellung sowie Ausführung. Die Beratungsfirmen werden als Schadensverursacher aus Gründen wie die Erstellung von Copy & Paste Projekten ohne die spezifischen Bedingungen der ausschreibenden und Antrag stellenden Institutionen wahrzunehmen, das Anfertigen von unrealistischen Projektbudgets sowie die mangelnde Unterstützung bei der Ausführung der genehmigten Projekte kritisiert (Sezgin, 2014). Auch wenn diese Art von Kritiken nicht für sämtliche Beratungsfirmen gilt, sind sie Grund für die Verbreitung von negativen Vorurteilen über sie. Es wird zum Vorteil beider Institutionen sein, dass die Entwicklungsagenturen die Beratungsfirmen über die Ziele der Regionalpläne informieren und sie entsprechend dieser Ziele für die Steigerung des Antragsniveaus für diese Ausschreibungen zusammenarbeiten.

Die Feldstudie in Bulgarien hat gezeigt, dass die Kooperation zwischen den für die regionale Entwicklung zuständigen Institutionen erforderlich ist. Die zwischen den regionalen Entwicklungsagenturen in Bulgarien nicht weiterentwickelten Koordinierungs- und Kooperationsmechanismen; die Tatsache, dass sich in der gleichen Region mit dem selben Thema beschäftigend, mehr als eine Institution in der Eigenschaft einer Entwicklungsagentur vorhanden ist, ist Ursache für einen Wettbewerb, der sich negativ auf die regionale Entwicklung auswirkt. Die zu koordinationszwecken gebildeten Schirminstitutionen wie die BARDA hingegen besitzen aufgrund dessen, dass sie auf dem Prinzip der Freiwilligenarbeit basieren, keine ausreichenden Ressourcen haben und ihre Aktivitäten auf nationaler Ebene geringfügig sind, keine Wirkung. Unter diesem Gesichtspunkt betrachtet bietet das türkische Entwicklungsagenturen-System zwischen den Entwicklungsagenturen die vertikal



zwischen nationalen und lokalen Ebenen und horizontal im ganzen Land verteilt sind, Vorteile hinsichtlich der Gewährleistung der Koordination. Es wird auch als Vorteil bewertet, dass die Agenturen ein unter gesetzlichem Schutz stehendes Budget besitzen, welches sie in Richtung der regionalen Entwicklungsziele nutzen können. An dieser Stelle ist es wichtig, dass die Agenturen, wie auch in den vorangegangenen Kapiteln diskutiert, diese in ihren Händen befindlichen Vorteile in Richtung eines lokale Dynamiken mobilisierendes Entwicklungsmodell, dass „Bottom-up“ funktioniert, lenken.

Die Granada Feldstudie lieferte die Möglichkeit die institutionelle Struktur der Provinzsonderverwaltung Granadas detailliert einzusehen. Im Vergleich mit der Verwaltungsstruktur der Türkei kann die Institution als eine Vereinigung der Stadtverwaltungen bei der die juristische Persönlichkeit verstärkt wurde, definiert werden. Mit einer Seite eine örtlich, mit der anderen Seite eine zentrale Eigenschaft tragend, hat sie aus Sicht der vorhandenen juristischen Persönlichkeit und Führungsstruktur Ähnlichkeit mit den Provinzsonderverwaltungen der Türkei. Die Institution trägt von der Sicht der hierarchischen Beziehung zur zentralen Regierung und die finanzielle Unterstützung durch das Bundesbudget her betrachtet, eine überörtliche; von der Sicht her, dass sie aus Gemeindeverwaltungen heraus gewählten Managern verwaltet wird, eine lokale Beschaffenheit. Die besagte Unternehmensstruktur ermöglicht es über die Eigenschaft der Entwicklungsagenturen in der Türkei eine Brücke zwischen der Örtlichkeit und dem Zentrum zu sein, nachzudenken.

Die Granada Provinz-Sonderverwaltung befindet sich in ihrer Stellung auf überörtlicher Ebene, welche die Gemeindeverwaltungen lenkt, ihnen technische und finanzielle Hilfe bietet, und teilweise ihre Infrastrukturbedürfnisse deckt. Diese Rolle der Verwaltung ist aus der Sicht wichtig, um an die seitens der Gemeindeverwaltungen benötigten, jedoch schwer zu erreichenden Ressourcen zu gelangen. Durch ihre Position wird die Verwaltung jedoch nicht als örtliche Einrichtung wahrgenommen; sie kann keine beteiligenden und proaktiven Politiken zur Lenkung der regionalen Entwicklung herstellen. Gleichzeitig schafft es die

Institution nicht, sowohl ein überörtlicher als auch ein lokaler Akteur zu sein.

Es kann gesagt werden, dass eine ähnliche Zwangslage auch für die Entwicklungsagenturen in der Türkei gilt. Auf der einen Seite haben die Entwicklungsagenturen als Institutionen, die gebunden an das Entwicklungsministerium tätig sind und im Budget der Regierungsbeteiligungen eine bedeutende Stellung halten, in dem Punkt die Gemeindeverwaltungen und sonstigen Stakeholder zu lenken und ihre institutionellen Kapazitäten zu entwickeln, wichtige Rollen übernommen. Die für die lokalen Institutionen verschafften Unterstützungen und für die Anziehung von Investoren verwirklichten Tätigkeiten leisten einen wichtigen Beitrag zur Regionalentwicklung. Auf der anderen Seite haben es die Entwicklungsagenturen geschafft, auch wenn seit ihrer Gründung nur eine kurze Zeit vergangen ist, starke Beziehungen zu den lokalen Akteuren sowie Netzwerke aufzubauen. Der im Umfang des Projekts verwirklichte Workshop hat jedoch gezeigt, dass diese Netzwerke nicht in projektbezogene Aktionen umgewandelt und die Partnerschaften nicht in Richtung des Ziel der regionalen Entwicklung gegründet werden können. Die erstellten Regionalpläne werden seitens der lokalen Institutionen nicht verinnerlicht. Die Entwicklungsagenturen werden vielmehr als Institutionen gesehen, die den Stakeholdern in der Region Fon-Unterstützung geben.

Als ein lokaler Akteur gibt es separate Vorteile, mit der Erstellung der regionalen Entwicklungspläne und Politiken gemeinsam mit den sonstigen Stakeholdern, gestützt an die Zusammenarbeit und die Beteiligung, eine wegweisende und unterstützende Rolle als eine Brücke zwischen der Örtlichkeit und dem Zentrum zu übernehmen. Während der Erste aus Sicht der Anerkennung und Durchführung der Regionalpläne Vorteile bietet; gibt die Zweite besonders in wenig entwickelten Gebieten die Möglichkeit, die institutionellen Grundlagen der regionalen Entwicklung zu erstellen. An diesem Punkt sollten die Agenturen ihre eigene Position, auch die Bedürfnis- und Entwicklungsprioritäten der Regionen berücksichtigend, strategisch bestimmen.

Den Erfahrungen des Workshops nach haben viele Institutionen der TRC-2-Region sowohl international als auch national und lokal viele Aktivitäten, die der regionalen Entwicklung mit ihren eigenen Ressourcen dienen können, sind jedoch nicht in der Lage, ihre Ziele entsprechend der Regionalentwicklung zusammenzuführen, da zwischen ihnen keine Koordination besteht. In der Region verwenden internationale Institutionen wie die UNESCO und nationale Institutionen wie die GAP und TKDK erhebliche finanzielle Mittel für die regionale Entwicklung oder sind vermittelnd für die Verwendung tätig. Dem gegenüber können viele Institutionen, zwischen denen sich auch Gemeindeverwaltungen, Universitäten und NRO's befinden, Sozialkapital-Komponenten wie den Besitz von qualifizierter Arbeitskraft, die Kenntnis über die lokalen Probleme und das Erreichen von lokalen Akteuren aufgrund Problemen wie dem Zugang zu finanziellen Mitteln und dem Mangel an institutioneller Kapazität nicht nutzen. Wie sehr auch die in der gleichen Provinz befindlichen regionalen Institutionen Kenntnis voneinander haben, kennen sie sich in der Hinsicht der Möglichkeiten zur Kooperation sowie gegenseitiger Vorteilsverschaffung nicht. Die Gewährleistung der Koordination innerhalb der Region wird an diesem Punkt benötigt. Eines der wichtigsten Rollen, die von der Karacadağ EA zur Sicherung der Regionalentwicklung übernommen werden sollte, ist die Kommunikation zwischen den besagten Institutionen zu verstärken sowie die Aktivitäten von beiden Institutionsarten um die gemeinsamen Ziele der regionalen Entwicklung herum zu vereinigen.

Unter den in Verbindung mit der Koordination stehenden Aufgaben der Agentur befindet sich die Informationssammlung bezüglich den Problemen, Potentiale und Ressourcen der Region, welche sich bei den Institutionen verteilt befinden, diese zusammenzufassen und in einen brauchbaren Zustand zu bringen. Diese Informationen sollten sowohl die seitens der Institutionen ständig hergestellten inneren Ressourcen der Region, als auch die eigenen Ressourcen, Probleme und Potentiale der Institutionen selbst beinhalten. Zusätzlich sollten die gesammelten Informationen nicht in Form eines untätigen Datenbeckens

verbleiben, sondern könnten in den Dienst der Institutionen stellend zur Verstärkung der Zusammenbaukultur in der Region verwendet werden.

Die regionalen Institutionen haben in Bezug auf ihren Tätigkeitsbereich unterschiedliche Ziele und Prioritäten und nutzen ihre Ressourcen entsprechend den in diese Richtung bestimmten Aktivitäten. Es kann nicht erwartet werden, dass die für die regionale Entwicklung zu verwirklichenden effektiven Partnerschaften vor die besagten Ziele und Prioritäten treten oder die Ressourcen der Institutionen die in Bezug mit ihren eigenen Aufgaben stehen und in einem Bereich außerhalb ihrer Prioritäten verwendet werden. Die mit einer gut aufgebauten Zusammenarbeit und der Zusammenführung der Ressourcen von unterschiedlichen Institutionen zu verwirklichenden Betätigungen jedoch können dafür sorgen, dass die Institution ihre primären Ziele erreichen. Außerdem wird der Beitrag zur regionalen Entwicklung von Aktivitäten die auf diese Art vorgenommen werden, weit höher sein, als die jeweils getrennten Aktivitäten der Institutionen zusammengefasst. Die Koordinationsaufgabe der Entwicklungsagentur sollte auch die Beherrschung der sich verändernden Prioritäten der Institutionen sowie die Herstellung von innovativen Ideen welche diese Prioritäten vereint, beinhalten. An der Spitze die Öffentlichkeit stehend, sind die Aufgaben der an der Regionalentwicklung teilhabenden Institutionen sowie ihre Befugnisse gründlich definiert. Auch wenn es in die Bereiche ihrer Aufgaben und Befugnisse fällt, benötigt die Verwirklichung von Kooperationen und Partnerschaften einen bürokratischen Verlauf. Wie sehr auch die Erfolgswahrscheinlichkeit einer zwischen den Aufgaben und Befugnissen der Institutionen definierten Aktivität in Zusammenarbeit innerhalb des gesetzlichen Rahmens noch höher ist, ist für die Gründung eines funktionierenden und effektiven Partnerschaftsmechanismus in der Region eine noch flexiblere und dynamischere Struktur notwendig. Demensprechend sollten nicht nur die formellen sondern auch informellen Kooperationen angeregt werden. Zu diesem Zweck sollten zur Verbesserung der Kooperationen zwischen den Institutionen die Kommunikation und Koordination zwischen

den Schlüsselpersonen verstärkt werden. Es wird angenommen, dass institutionelle Unternehmer die sich in der Organisation der Institute befinden, zu solchen Kooperationen beitragen können.

Zur Verwirklichung von effektiven Zusammenarbeiten ist es wichtig, dass die regionalen Stakeholder ihre institutionellen Kapazitäten verbessern. Auch in der Türkei unterstützen die Entwicklungsagenturen die Gemeindeverwaltungen erheblich durch Projektausschreibungen und geführten Projekten. Die finanziellen Hilfen die die Gemeindeverwaltungen zum Budget der Agenturen beitragen, ermutigen diese gleichzeitig agenturunterstützte Projekte durchzuführen. Dennoch ist der Anteil der Gemeindeverwaltungen mit niedrigen Projekterstellungskapazitäten hoch und der Zugang zu den Agenturressourcen liegt für alle nicht auf dem gleichen Level. An diesem Punkt ist der Beitrag den die Karacadağ Entwicklungsagentur dazu leisten kann, wichtig. Zwischen den durchführbaren Aufgaben, ist die Wichtigste die, dass die Agentur an der Spitze der Investitionsförderbüros stehend und die Kapazitäten ihres eigenen Personals in diese Richtung verbessern. Das Agenturpersonal sollte nicht nur auf die Projekterstellung beschränkt sein, sondern die Erfordernisse der wirtschaftlichen Entwicklung verstehen und in Bezug auf die Bedürfnisse und Ziele der Gemeindeverwaltungen die Verstärkung der horizontalen und vertikalen Beziehungen unterstützen.

Bei den durchgeführten Besuchen wurde beobachtet, dass anstelle eines ganzheitlichen Regionalentwicklungsverständnisses fragmentarische Zusammenarbeiten und projektbezogene Partnerschaften bevorzugt werden. Die Diskussion über Grund und Resultate dieser Situation geht über den Umfang dieser Evaluierung hinaus, jedoch ist besonders aus praktischer Sicht die Bewertung der Einflüsse von Vorteil. Es ist vorrangig anzumerken, dass Projekte, die nach den Prioritäten der Ressource zur Entwicklung des Projekts gestaltet werden, nicht in der Lage sind, direkt die Bedürfnisse der lokalen Entwicklung zu decken. Finanzielle Ressourcen, die hauptsächlich von der EU, den sonstigen internationalen Institutionen und nationalen Budgets bezogen werden, werden bei Programmen, die nach den eigenen

Prioritäten dieser Institutionen erstellt wurden, verwendet. Es ist nicht immer möglich, dass das Entwicklungsverständnis, welches entsprechend den örtlichen Prioritäten „Bottom up“ aufgebaut ist, sich mit den supranationalen und nationalen Perspektiven deckt. Hiermit besitzen solche projektbezogenen Durchführungen eine hohe Wirksamkeit, da sie handlungsorientiert sind und für die zu verwirklichenden Aktivitäten finanzielle Ressourcen vorhanden sind; aufgrund dessen, dass sie Beobachtungs- und Bewertungsprozessen durchlaufen, es sicher ist, dass das Projekt an seine speziellen Absichten gelangt; unbedingt von einer institutionellen Struktur anerkannt wird und die Betriebskosten im Vergleich zur ganzheitlichen Planumsetzung relativ gering sind. Folglich können vermittelnde Institutionen die Programme und Fonds von unterschiedlichen Ressourcen bezüglich der regionalen Entwicklung verfolgend diese an die lokalen Stakeholder übermitteln; unterstützen, dass von diesen Ressourcen die Projekte welche sich mit den spezifischen Bedingungen der Region sowie den Entwicklungszielen decken an die besagten Ressourcen gelangen, die Steigerung der weitreichenden Wirkung diese Art von Projekten unterstützen und für das Erreichen der Regionalentwicklungsziele zusätzliche Ressourcen schaffen. Es wird angenommen, dass die Entwicklungsagenturen in der Türkei ein solches Potential besitzen.

Bei allen Ländern in denen Feldstudien durchgeführt wurden, konnte beobachtet werden, dass die Kontinuität und Wirksamkeit solcher Institutionen direkt mit der Fähigkeit zusammenhängt, insbesondere für internationale Institutionen wie die EU, Projekte zu erstellen. Eine ähnliche Situation gilt auch für die Türkei. Aus diesem Grund ist es bedeutend, dass die Agentur sowohl ihre eigene institutionelle Kapazität als auch die Kapazitäten der Stakeholder in der Region verbessert insbesondere in Bezug auf projektbezogenes Denken, Zusammenarbeiten und Projekterstellung. Die Kapazitätsauslastung der Regionen in der Türkei steht nämlich in direktem Zusammenhang mit der Leistung von Entwicklungsagenturen (Helvacioğlu Kuyucu ve Tektaş, 2010).

Neben der Unterstützung zum Kapazitätsaufbau für projektbezogenes Denken und Projekterstellung sollte auch versucht werden, den Institutionen Wissen und Motivation zum Handel bezüglich dem Gewinn durch die Gründung von projektbasierten Partnerschaften zu suggerieren. Wenn in diesem Rahmen gute Beispiele sichtbar gemacht werden, wird dies dafür sorgen, dass die anderen Institutionen noch gewillter sind zu handeln.

Die Agentur ist ebenfalls in der Lage hinsichtlich der Kapazitätsverbesserung und dem Marktzugang kreative Lösungen für ihre Geschäftskreise zu entwickeln. Die im Abschnitt der Granada Feldstudie erwähnten „soft“ Projekte wie die online Plattformen zur Geschäftsentwicklungen, dem Marketing und Erreichen von Investoren sowie die Marke „Geschmack Granadas“ können für kreative Lösungen in dieser Art gezeigt werden.

Die strategische Ausrichtung sowie der partizipative Ansatz der von den Agenturen erstellten Regionalpläne sollten erneut bewertet werden. Zunächst einmal ist es wichtig zu beachten, dass es bei der Erstellung eines Raumplans mit strategischen Merkmalen keinen allgemeinen Weg sowie unwiderrufliche Regeln gibt. Der seitens der Granada Sonderverwaltung angefertigte Dienstleistungsvertrag trägt zum Beispiel nicht einmal den Namen eines Plans, hat jedoch die Eigenschaft die Ressourcen der Institutionen auf eine strategische Weise zu lenken und ist somit ein Dokument mit Planungseigenschaft. Diese Art von Dokument kann nicht an die Stelle von den im Planungssystem der Türkei befindlichen Regionalplänen treten, stellt jedoch ein gutes Beispiel für die Anwendung von Methoden zur Steigerung der Planumsetzbarkeit dar.

Zusammen mit dem, dass die bestehenden regionalen Pläne mit Hilfe von partizipativen Methoden angefertigt werden, wird anstelle von dem Prozess und der Umsetzung ein planorientierter Ansatz an den Tag gelegt. Bei dem planorientierten Ansatz werden die nach sämtlichen Recherchen und Analysen getroffenen räumlichen und nicht räumlichen Entscheidungen mit einer Planaufstellung dokumentiert. Nach der Vollendung des Plans kann jedoch im folgenden Prozess nicht überprüft werden, ob die Umsetzungsphase und die Planziele erreicht wurden oder nicht (Yiftachel, 1989). Bei

den phasenorientierten Plänen hingegen fokussiert man sich auf die Aktivitäten die zu den Zielen der Pläne führen, mehr als auf die Planaufstellung selbst. Diese Art von Maßnahmen müssen die Akteure und Mittel, sowie ihre finanziellen Ressourcen enthalten. Daher sollte sie mit dem Beitrag und der Kooperation aller Institutionen, die die Umsetzung des Aktionsplans unterstützen, angefertigt werden.

Um die Umsetzbarkeit von regionalen Plänen die von Entwicklungsagenturen erstellt wurden zu erhöhen, empfiehlt es sich, in den folgenden Zeiträumen die in Kooperation mit den lokalen Akteuren angefertigten, zur Umsetzung hin gerichteten Betätigungspläne in Koordination mit den Regionalplänen zu erstellen.

Eine verinnerlichende Erstellung der Regionalpläne in „Bottom-up“ und „Top-down“ wechselseitiger Planungsperspektive, ähnlich wie bei den Verläufen im Umfang des verwirklichten Workshops „Aktive Zusammenarbeit für Regionalpolitiken“, sollte in diesem Umfang beurteilt werden.

Der Workshop selbst kann als Modell für künftige Kooperationen verwendet werden. Auf diese Weise werden die Ressourcen und die Kapazitäten der lokalen und regionalen Institutionen den Plan einschränken und seine Ziele lenken können; Dem gegenüber werden die vom Planungs-Team festgestellten regionalen Entwicklungsziele hingegen die Ressourcen der Stakeholder lenken können.

Eines der wichtigsten Aufgaben der Entwicklungsagenturen sollte es sein, die verschiedenen Erfolgsgeschichten in der Türkei sowie weltweit und deren guten sowie schlechten Beispiele abzusuchen, diese zusammenhängend mit der Region auszuwerten und es den Stakeholdern zu übermitteln (Walburn, 2006). Dieser Vorschlag ist nicht nur die Arbeit der Informationssammlung, sondern erfordert auch die Übernahme der Rolle ein Zentrum für Recherche-Entwicklung und Ideengründung zu sein. Bei ganzheitlicher Betrachtung hingegen sollte die Übernahme der Führungsrolle bei der Festlegung der regionalen Entwicklungsagenda durch die Entwicklungsagentur als strategisches Ziel betrachtet werden.

Eine weitere wichtige Komponente dieser Strategie ist es, wirksame Partnerschaften zu gründen. Nach der Meinung von Walburn (2006), dem ehemaligen Manager der Europäischen Vereinigung regionaler Entwicklungsagenturen ist die Gründung von wirksamen Partnerschaften für die EA'en aus zweierlei Hinsicht bedeutend. Als erstes ist es nicht rationell, dass die Entwicklungsagenturen bei einem so umfangreichen Bereich wie die regionale Entwicklung versuchen, sämtliche Arbeiten alleine vorzunehmen. Folglich ist es notwendig, dass die bezüglich der Regionalentwicklung durchzuführenden Tätigkeiten auf eine effektive Weise durch die Stakeholder geteilt werden. Als zweites ist es für die Steigerung der Vielfalt, Anzahl und Wirksamkeit der vorzunehmenden Aktivitäten notwendig, Ressourcenteilung mit den Stakeholdern zu verwirklichen. Andernfalls werden die Ressourcen lediglich einer einzigen Institution nicht ausreichen ein solch großes Ziel zu erreichen.

Die nationale und internationale Kooperationen, welche die Agenturen mit Akteuren außerhalb der Region gründen werden oder die Netzwerke in denen Sie einen Platz einnehmen, werden die

institutionelle Kapazität der Agenturen erhöhen und die Agenturen werden die Möglichkeit erhalten, als Brücke zwischen diesen Institutionen und den Akteuren in der Region zu agieren. Aus dieser Sicht haben die Studienbesuche, die im Rahmen des Projekts „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitik“ realisiert wurden, sowohl zur Werbung der Region Diyarbakır-Şanlıurfa auf internationaler Ebene beigetragen als auch die Grundlage für künftige Kooperationen mit der Agentur und den sonstigen lokalen Akteuren geschaffen.

Abschließend ist es für die Gründung von effektiven Partnerschaften notwendig, dass die EA'en sich als wertschaffende Institution in der Region beweisen.

In dieser Hinsicht sollten die Agenturen ihre jährlichen Programme und Leistungen regelmäßig an die Stakeholder weiterleiten und fähig sein, ebenfalls an die Stakeholder, ihren Nutzen für die Entwicklung der Region zu übermitteln. Dies wird gleichzeitig die Legitimität der EA'en in ihrer Region verstärken.



## 7. RESULTAT

Diese Arbeit wurde als ein Teil des im Umfang des EU zivilgesellschaftlichen Dialog-Programms unterstützten Projekts „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“ sowie zusammenhängend mit dem Zweck und den Zielen des Projekts angefertigt. Das Projekt bezweckt, lokal effektive Partnerschaften und Kooperationen gründend, die Erhöhung der Plandurchführungskapazität der Karacadağ Entwicklungsagentur zu steigern sowie die aktive Beteiligung der lokalen Stakeholder im regionalen Entwicklungsprozess. In der Evaluierung bezwecken die Bewertungen der Regionalentwicklung in der Literatur bezüglich dem internen Wachstums und der regionalen Entwicklung, die während den Studienbesuchen erhaltenen Schlussfolgerungen und der Aufbau sowie die Ergebnisse des Workshops hinsichtlich dem Zweck und den Zielen des Projekts die Kooperationen zwischen den Agenturen und den lokalen Stakeholdern zu verstärken. Diese Situation bedeutet nicht, dass die Regionalentwicklung lediglich durch die zu entwickelnden Projekte der lokalen Akteure mittels der Verwendung der lokalen Ressourcen verwirklicht werden kann. Im Gegenteil, die regionale Entwicklung sollte in Koordination mit den nationalen Plänen und Politiken in die Hand genommen und die Regionalplanung sollte die wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und räumlichen Dimensionen beinhaltend auf eine ganzheitliche Art durchgeführt werden. Die Prozesse der Vorbereitung, Durchführung und Überwachung des Plans befinden sich jedoch nicht unter den während des verwirklichten Workshops erwähnten „großen und strukturellen Problemen“. Weder der Umfang dieses Projekts noch die Unternehmensstruktur, Pflichten und Befugnisse der Karacadağ Entwicklungsagentur sind ausreichend genug, um derartige Probleme zu überwinden. An diesem Punkt überschneidet sich der Aufbau des Workshops mit dem Aufbau der Projektabsicht: Einen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten indem die vorhandenen Ressourcen verwendet werden ohne die Probleme die durch die strukturellen Faktoren entstehen zu unterschätzen.

Der Umstand, dass das Projekt die strukturellen Probleme nicht lösen kann, sollte jedoch nicht die Bedeutung beeinträchtigen. Wie die von der

Türkei im Jahr 1963 begonnene Entwicklung nach Plan und regionale Planungserfahrung gezeigt hat, waren die regionalen Entwicklungs- und Regionalplanungsarbeiten die aus zentraler Ebene geführt wurden, weder bei der Behebung von Ungleichheiten zwischen den Regionen noch bei der Verbesserung weniger entwickelter Regionen erfolgreich. Die nicht ausreichende Berücksichtigung der lokalen Dynamiken sowie die nicht gewährleistete Beteiligung von effektiven Stakeholdern während den Vorbereitungs- und Durchführungsphasen gehören zu den wichtigsten Gründen des Misserfolgs.

Der Workshop hat sich in Relation zum Umfang auf kleinere Projektideen, die von den Stakeholdern und den internen Ressourcen der Region entsprechend dem Zweck und Aufbau des Projekts gelöst werden können, konzentriert. Auf diese Weise wurde versucht, effektive Partnerschaften und die Nutzung von internen Ressourcen hervorzuheben. Wie viele Teilnehmer des Workshops jedoch mit Nachdruck betont haben, befinden sich auf nationaler und internationaler Ebene viele Probleme die die Entwicklung der Region Diyarbakır-Şanlıurfa erschweren. Es ist nicht möglich, dass die lokalen Akteure diese Probleme alleine; von denen ein Teil wirtschaftlich und ein Teil militärisch/politisch sind, überwinden. Im Gegenteil, wirksame Zusammenarbeiten müssen nicht nur lokal, sondern auch zwischen nationalen und lokalen Institutionen und Organisationen ermöglicht werden.

Bei dem Workshop, der im Umfang des Projekts stattfand, haben die Teilnehmer Beispiele bezüglich den möglichen Gewinnen präsentiert, die sie durch ihre hergestellten Projektideen und den Einsatz der internen Ressourcen erhalten können. Die als intellektuelle Übungen aufgebauten Kooperationen haben gezeigt, dass koordinierte Aktivitäten für die regionale Entwicklung mehr Vorteile erreichend, als die Summe der Einzelnen alleine einen Beitrag zur Steigerung des Wohlstands in der Region bieten können. In diesem Kontext ist das Projekt „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“ zur Betonung der Beteiligung, welcher für die Regionalentwicklung und die Regionalplanung entscheidende Bedeutung trägt und für die dementsprechende Mobilisierung der Stakeholder ein wichtiger erster Schritt.

## 8. QUELLEN

- Albayrak, A.N. und Erkut, G. (2012). In der Perspektive der Entwicklungsagenturen und der regionalen Wettbewerbsfähigkeit die Ausführungen der Regionalplan-Erfahrungen (Kalkınma Ajansları ve Bölgesel Rekabet Gücü Perspektifinde Bölge Planı Deneyimlerinin Anlattıkları), TÜCAUM VII. Geographie Symposium, Universität Ankara, Forschungs- und Anwendungszentrum der Türkei-Geographie, 18-19 Oktober, Ankara, 171-183.
- Albrechts, L., and Balducci, A. (2013). Practicing Strategic Planning: In Search of Critical Features to Explain the Strategic Character of Plans. *disP*, 49, 16–27.
- Albrechts, L., Healey, P. and Kunzmann, K. R. (2003). Strategic Spatial Planning and Regional Governance in Europe, *Journal of the American Planning Association*, 69(2), 113-129
- Bafarasat, A. Z. (2015). Reflections on the Three Schools of Thought on Strategic Spatial Planning. *Journal of Planning Literature*, 30(2) 132-148
- Blakely E. J. (1994). *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*. Sage: London
- Crawford, L, and Pollack, J. (2004) Hard and Soft Projects: a Framework for Analysis. *International Journal of Project Management*, 22, 645-653
- Dedeoğlu, E. ve Sertesin, S. (2011). Ein Führungsrahmenvorschlag über die nächste Generation der regionalen Planungserfahrung (Yeni Nesil Bölgesel Planlama Deneyimi Üzerine Bir Yönetişim Çerçevesi Önerisi). TEPAV Politik Note, N201128
- Dinler, Z. (2001). *Regionale Wirtschaft (Bölgesel İktisat)*. Ekin Buchhandlung: Bursa
- Doğruel, F. (2006). Regionalpolitiken in der Türkei (Türkiye'de Bölgesel Politikalar). İçinde, Eraydın, A. (Ed.), *Raumveränderung* s.164-195. Dost Verlag: Ankara
- Doğruel, F. (2012). *Regionalentwicklung und Entwicklungsagenturen (Bölgesel Kalkınma ve Kalkınma Ajansları)*. Türkönfed: Istanbul.
- DPT. (2001). *Langfristige Strategie sowie der achte Fünf-Jahres-Entwicklungsplan (Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı)*. DPT: Ankara
- DPT. (2007). *Achter Entwicklungsplan (Dokuzuncu Kalkınma Planı), 2007-2013*. DPT: Ankara
- Dulupçu, M. A. (2005) Regionalization for Turkey an illusion or a cure? *European Urban and Regional Studies*, 12(2), 99-115.
- Dulupçu, M. A. (2006) Können regionale Politiken kopiert werden? Regionalisierung gegenüber Regionalismus. Ankündigungsbuch Symposium Regionalentwicklung und Führung (Bölgesel Politikalar Kopyalanabilir mi? Bölgeselleşme Karşısında Bölgeselcilik. Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı), 7-8 September, 2006, Ankara: ODTU; s. 233-356
- ([http://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/Bolgesel\\_Kalkinma\\_ve\\_Yonetisim\\_Sempozyumu.pdf](http://www.tepav.org.tr/sempozyum/2006/bildiri/Bolgesel_Kalkinma_ve_Yonetisim_Sempozyumu.pdf) - Datum des letztmöglichen Zugriffs 14.06.2017)
- Efe, M. ve Akgül, B. (2011). *Die grundsätzlichen Datenbereich der Regionaleinteilungen in der Türkei sowie Regionalentwicklungsmodell-Betätigungen* (Türkiye'de Bölgelemenin Temel Veri Alanları ve Bölgesel Kalkınma Model Çalışmaları). Ekin Verlag: Bursa
- Efe, M. ve Girgin, Ş. (2010). Die Bewertung der Entwicklungsagenturen in der bestehenden Planungspraxis und ein Vorschlag zur Verarbeitungsart (Kalkınma Ajanslarının Mevcut Planlama Praksisinde Değerlendirilmesi ve İşleme Biçimine Bir Öneri). İçinde, Akgül, B. ve Uzay, N. *Entwicklungsagenturen als die neuen Organisationen der Regionalentwicklung in der Türkei* (Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları), s. 447-486. Bursa: Ekin Verlag

Eraydın, A. (2001). Regional Policies at the Crossroads: The New Strategies in the Long Challenge for Cohesion. *Ankündigungsbuch der Regionalwissenschafts- / Regionalplanungskonferenz* (Bölge Bilimi/ Bölge Planlama Konferansı Bildiriler Kitabı), Ankara

Eraydın, A. (2010). Die Institutionalisierung der Regionalentwicklung im Rahmen der Führung (Bölgesel Kalkınmanın Yönetişim Çerçevesinde Kurumlaşması: Kalkınma Ajansları). İçinde, Akgül, B. ve Uzay, N. *Entwicklungsagenturen als die neuen Organisationen der Regionalentwicklung in der Türkei* (Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları), s. 33-52. Bursa: Ekin Verlag

Eroğlu, M. ve Kum, M. (2010). In der Verwaltungsorganisation die Stellung der Entwicklungsagenturen in der Türkei (Türkiye'de Kalkınma Ajanslarının İdari Teşkilat İçindeki Yeri). *Erciyes Universität Zeitschrift der Fakultät für Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften*, 35(1). s.175-198.

Ertuğal, E. (2005). Strategies for regional development: challenges facing Turkey on the road to EU membership. *Turkish Policy Quarterly*, 4(Fall), 63-86.

Ertuğal, E. ve Dobre, A. M. (2011). Dynamics of regionalization and the impact of the EU:

Comparing regional reforms in Romania and Turkey. *Europe-AsiaStudies*, 63(7), 1195-1222.

Eryılmaz, B. ve Tuncer, A. (2013). Die regionalen Entwicklungspolitiken in dem Prozess der EU-Anpassung (Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Bölgesel Kalkınma Politikaları: Bölgesel Kalkınma Ajansları ve Türkiye Uygulaması). *Akademische Recherche Zeitschrift* 8 (1), s.165-189

Halkier, H. (2006). Regional Development Agencies and Multilevel Governance: European Perspectives. *TEPAV Ankündigungsbuch des Symposiums Regionalentwicklung und Führung* (s. 3-16), 7-8 September 2006, ODTÜ: Ankara.

Harvey, D. (1989). From Managerialism to Entrepreneurialism: The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism, *Geographiska Annaler*, 71B (1), 3-17.

Healey, P. (2009). In Search of the "Strategic" in Spatial Strategy Making. *Planning Theory&Practice*, 10, 439-457

Helvacıoğlu Kuyucu, A.D. ve Tektaş, A. (2010). Die regionalen Entwicklungsagenturen: Effektive Fonnutzung und Übergang in eine Multi-Level Führung (Bölgesel Kalkınma Ajansları: Etkin Fon Kullanımı ve Çok Düzeyli Yönetişime Geçiş). İçinde, Akgül, B. ve Uzay, N. *Entwicklungsagenturen als die neuen Organisationen der Regionalentwicklung in der Türkei* (Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları), s. 535-552. Bursa: Ekin Verlag

Entwicklungsministerium. (2014). *Nationale Strategie der regionalen Entwicklung, 2014-2023*. Entwicklungsministerium: Ankara

Kargı, N. (2009). Die Entwicklungen in den Ansätzen der Regionalentwicklung und die Regionalpolitikanalyse der Türkei unter EU Perspektive (Bölgesel Kalkınma Yaklaşımlarındaki Gelişmeler ve AB Perspektifi Altında Türkiye'nin Bölgesel Politika Analizi). *International Journal of Economic and Administrative Studies*, Jahr 2, (1)3, 19-40.

Kayasü, S. ve Yaşar, S. (2006). Die Entwicklungsagenturen im Mitgliedsprozess zur EU: Gesetzliche und institutionelle Wandlungen (Avrupa Birliği'ne Üyelik Sürecinde Kalkınma Politikaları: Yasal ve Kurumsal Dönüşümler). *TEPAV Ankündigungsbuch des Symposiums Regionalentwicklung und Führung* (Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı) (s. 73-92), 7-8 September 2006, ODTÜ: Ankara

Keskin, H., ve Sungur, O. (2010). Der Wandel in der regionalen Politik Achse: Die Veränderung der Regionalpolitiken in den Entwicklungsplänen der Türkei (Bölgesel Politika Ekseninde Yaşanan Dönüşüm : Türkiye'de Kalkınma Planlarında Bölgesel Politikaların Değişimi). *Zeitschrift der SDÜ Wissenschafts- und Literatur-Fakultät Zeitschrift der Sozialwissenschaften*, 21, 271-293.

Kovács, I. P. (2006). Region-Building in Hungary – The Case of South-Transdanubia. TEPAV Ankündigungsbuch des Symposiums Regionalentwicklung und Führung (Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı) (s. 73-92), 7-8 September 2006, ODTÜ: Ankara

Mäntysalo, R., Kangasoja, J. K., ve Kanninen, V. (2015). The Paradox of Strategic Spatial Planning: A Theoretical Outline with a View on Finland. *Planning Theory & Practice*, 16(2), 169–183.

Öngen, K.B. ve Bakır, H. (2014). Der EU-Verlauf sowie der Wandel bei den Regionalpolitiken: (Avrupa Birliği Süreci ve Bölgesel Politikalarda Yaşanan Dönüşüm: Eine Analyse im Türkei-Kontext). *Universität Ankara SBF Zeitschrift* 69(4), 733-764.

Özen, P.A. ve Özmen, Y. (2010). Die Entwicklung der regionalen Entwicklungsagenturen der EU in der Perspektive „Die lernenden Regionen“, der aktuelle Stand und was die Türkei daraus lernen kann („Öğrenen Bölgeler“ Perspektifinde AB Bölgesel Kalkınma Ajanslarının Gelişimi, Mevcut Durumu ve Türkiye'nin Alacağı Dersler). İçinde, Akçül, B. und Uzun, N. *Entwicklungsagenturen als die neuen Organisationen der Regionalentwicklung in der Türkei* (Türkiye'de Bölgesel Kalkınmanın Yeni Örgütleri Kalkınma Ajansları), s. 223-272. Bursa: Ekin Verlag

Reeves, T. (2006). Regional Development in the EU and Turkey. TEPAV Ankündigungsbuch des Symposiums Regionalentwicklung und Führung (Bölgesel Kalkınma ve Yönetişim Sempozyumu Bildiriler Kitabı) (s. 29-38), 7-8 September 2006, ODTÜ: Ankara

Rodriguez-Pose, A. (2000). Economic Convergence and Regional Development Strategies in

Spain: The case of Galicia and Navarre, *EIB Papers*, ISSN 0257-7755, Vol. 5, Iss. 1, pp. 88-115

Sezgin, E. (2014). *The Impacts of State Transformation Processes on Border Regions: A Reading Through Cross Border Co-Operation*. ITU Bereich Stadt und Regionalplanung, nicht veröffentlichte Doktorarbeit (Şehir ve Bölge Planlaması Bölümü, yayınlanmamış doktora tezi).

Taylor, P. J. (2003). The State as Container: Territoriality in the Modern World System. İçinde, Brenner, N., Jessop, B., Jones, M. and MacLeod, G. (Eds.), *State/ Space a Reader*, (pp.101- 114). Malden, USA: Blackwell Publishing.

Tutar, F. ve Demiral, M. (2007). Lokale Akteure der lokalen Wirtschaft: Regionale Entwicklungsagenturen. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi IIBF Zeitschrift*, 2(1), s.65-83.

Url 1: Internetseite der Entwicklungsagentur Istanbul. Arten der Unterstützungen, <http://www.istka.org.tr/destekler/destek-turleri/>. Datum des letztmöglichen Zugriffs 15.06.17

Url 2: Internetseite der Karacadağ Entwicklungsagentur. Technische Hilfen. <http://www.karacadağ.org.tr/destek.asp?SayfaAltCatId=2>. Datum des letztmöglichen Zugriffs 15.06.17

Walburn, D. (2006). Regional Development Agencies: The Tool to Stimulate Economic

Development in Regions. TEPAV Ankündigungsbuch des Symposiums Regionalentwicklung und Führung (s. 49-54), 7-8 September 2006, ODTÜ: Ankara

Yiftachel, O. (1989). Towards a new typology of urban planning theories. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 16, 23–39.



# ANLAGEN

## ANLAGE 1 FOTOALBUM







## ANLAGE 2 UMFRAGEBOGEN WORKSHOP

Sehr geehrte Stakeholder,

Dieser Umfragebogen wurde seitens der Karacadağ Entwicklungsagentur im Umfang des Projekts „Effektive Partnerschaften zur Umsetzung von Regionalpolitiken“, welches im Umfang des EU zivilgesellschaftlichen Dialog-Programms geführt wird, erstellt. Unser Ziel ist es, für die Entwicklung der Region Diyarbakır-Şanlıurfa in verschiedenen Bereichen die Möglichkeiten der Kooperation zwischen den Institutionen zu recherchieren. Die

ca. 10 Minuten, welche Sie für die Beantwortung der Fragen benötigen, werden einen großen Beitrag zur Entwicklung unserer Region beitragen.

Bitte halten Sie beim Ausfüllen der Umfrage die Bedürfnisse, Ressourcen, Möglichkeiten sowie Ziele Ihrer Institution vor Augen. Wir bedanken uns für Ihre Zusammenarbeit.

Bitte schreiben Sie Ihre Ansichten über die für Sie wichtigsten Probleme zu den unten aufgeführten Themen kurz und präzise nieder.

a) WIRTSCHAFTSWACHSTUM (Zum Wirtschaftswachstum gehören Themen wie die Steigerung der Produktionskapazität der Region, Steigerung des Wohlstands, Verbesserung der Einkommensmöglichkeiten, Steigerung der Investitionen in verschiedenen Sektoren.)

Das wichtigste Problem : .....

Der Grund für dieses Problem: .....

Lösungsvorschlag.....

Das vor der Lösung des Problems stehende wichtigste Hindernis:

Welches sind die Ressourcen die Ihre Institution zur Lösung dieses Problems verwenden kann (Die Ressourcen müssen nicht unbedingt nur von finanzieller Art sein, auch nicht finanzielle Möglichkeiten, wie die Kompetenzen, die betreffend dem Thema die durchzuführenden Arbeiten erleichtern, das Vorhandensein von Fachpersonal sowie die Möglichkeiten ein breites Publikum zu erreichen/eine Bekanntmachung vorzunehmen, können ebenfalls als Ressourcen akzeptiert werden).

b) HUMANENTWICKLUNG UND SOZIALKAPITAL (Zur Humanentwicklung gehört die Entwicklung der persönlichen, kulturellen und beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Menschen in der Region. Das Sozialkapital hingegen kann mit den Verbindungen und Werten, die in der Gesellschaft zwischen den Einzelpersonen und den Institutionen das Level des Vertrauens und der Zusammenarbeit erhöhen, definiert werden. Die Übertragung von persönlichen Vertrauensbeziehungen auf das Unternehmenswesen, die Durchführung eines Vorgangs mit dem Vertrauen in das Wörtliche ohne ein schriftliches Dokument, sind Beispiele die als soziales Kapital gezeigt werden können.)

Das wichtigste Problem: .....

Der Grund für dieses Problem:.....

Lösungsvorschlag: .....

Das vor der Lösung des Problems stehende wichtigste Hindernis: .....

Welches sind die Ressourcen die Ihre Institution zur Lösung dieses Problems verwenden kann (Die Ressourcen müssen nicht unbedingt nur von finanzieller Art sein, auch nicht finanzielle Möglichkeiten, wie die Kompetenzen, die betreffend dem Thema die durchzuführenden Arbeiten erleichtern, das Vorhandensein von Fachpersonal sowie die Möglichkeiten ein breites Publikum zu erreichen/eine Bekanntmachung vorzunehmen, können ebenfalls als Ressourcen akzeptiert werden).

c) LEBENSQUALITÄT (Die Lebensqualität zeigt die Zufriedenheit der Person in den verschiedenen Bereichen des täglichen Lebens wie Arbeit, Unterkunft, Erholung, Verkehr. Die Lebensqualität steht in direkter Beziehung mit den in diesen Bereichen gewährleisteten Infrastrukturmöglichkeiten und Dienstleistungen).

Das wichtigste Problem: .....

Der Grund für dieses Problem:.....

Lösungsvorschlag: .....

.....

.....

.....

Das vor der Lösung des Problems stehende wichtigste Hindernis: .....

.....

.....

Welches sind die Ressourcen die Ihre Institution zur Lösung dieses Problems verwenden kann (Die Ressourcen müssen nicht unbedingt nur von finanzieller Art sein, auch nicht finanzielle Möglichkeiten, wie die Kompetenzen, die betreffend dem Thema die durchzuführenden Arbeiten erleichtern, das Vorhandensein von Fachpersonal sowie die Möglichkeiten ein breites Publikum zu erreichen/eine Bekanntmachung vorzunehmen, können ebenfalls als Ressourcen akzeptiert werden).

.....

.....

.....

d) NACHHALTIGE ENTWICKLUNG (Die nachhaltige Entwicklung ist die Erfüllung der wirtschaftlichen Entwicklung indem der Natur und den natürlichen Ressourcen möglichst wenig Schaden zugefügt wird. Das Ziel ist es, während auf der einen Seite für die wirtschaftliche Entwicklung, die seitens dem Land und der Region benötigt wird, gesorgt wird, die Umwelt auf der anderen Seite für künftige Generationen unzerstört zu überlassen.)

Das wichtigste Problem: .....

.....

Der Grund für dieses Problem:.....

.....

.....

.....

Lösungsvorschlag: .....

.....

.....

.....

Das vor der Lösung des Problems stehende wichtigste Hindernis:

.....

.....

.....

.....



Welches sind die Ressourcen die Ihre Institution zur Lösung dieses Problems verwenden kann (Die Ressourcen müssen nicht unbedingt nur von finanzieller Art sein, auch nicht finanzielle Möglichkeiten, wie die Kompetenzen, die betreffend dem Thema die durchzuführenden Arbeiten erleichtern, das Vorhandensein von Fachpersonal sowie die Möglichkeiten ein breites Publikum zu erreichen/eine Bekanntmachung vorzunehmen, können ebenfalls als Ressourcen akzeptiert werden).

.....  
.....  
.....

e) FRAUEN-UNTERNEHMERTUM (Unternehmertum ist die Fähigkeit von Einzelpersonen und Institutionen, mit eigener Initiative in jeglichem Sektor ein Geschäft zu gründen und wirtschaftliche Betätigungen vorzunehmen. Mit Frauen-Unternehmertum ist nicht die Frau als bezahlte Arbeitnehmerin gemeint, sondern die Beteiligung im Arbeitsleben durch Gründung des eigenen Unternehmens.)

Das wichtigste Problem: .....

Der Grund für dieses Problem :.....  
.....  
.....

Lösungsvorschlag: .....

Das vor der Lösung des Problems stehende wichtigste Hindernis: .....

Welches sind die Ressourcen die Ihre Institution zur Lösung dieses Problems verwenden kann (Die Ressourcen müssen nicht unbedingt nur von finanzieller Art sein, auch nicht finanzielle Möglichkeiten, wie die Kompetenzen, die betreffend dem Thema die durchzuführenden Arbeiten erleichtern, das Vorhandensein von Fachpersonal sowie die Möglichkeiten ein breites Publikum zu erreichen/eine Bekanntmachung vorzunehmen, können ebenfalls als Ressourcen akzeptiert werden).

.....  
.....  
.....



## ANLAGE 3 LISTE DER WORKSHOP-TEILNEHMER

### Der Tisch Frauen-Unternehmertum

Nr.	Name-Nachname	Titel	Institution	Stadt
1	Selma Yılmaz SCHEWENKER	Projektleiterin	Verein der Initiative Selbständiger Immigrantinnen (ISI-EV)	Berlin
2	Müslüm ÇOBAN	Direktor	Kammer der regionalen Fremdenführer Şanlıurfa	Şanlıurfa
3	Buket ÇİÇEKLİDAĞ	Vorstandsmitglied	Verein der selbständigen Unternehmerinnen Şanlıurfa (ŞUGİŞKAD)	Şanlıurfa
4	Reyhan AKTAR	Direktor	Unternehmerinnenverein Diyarbakır (DİKAD)	Diyarbakır
5	Adalet KESKIN	Vorsitzender des Aufsichtsrats	Unternehmerinnenverein Diyarbakır (DİKAD)	Diyarbakır
6	Sevlistan ERTAŞ	Vereinsvertretung	Verein der Unternehmerinnen im Osten und Südosten	Diyarbakır
7	Şeyhnaz ASLAN	Kammervvertretung	Apothekerkammer	Diyarbakır
8	Ömer Savaş ÖZGÜN	Leiter der Einheit Programmverwaltung	Institution zur Unterstützung der landwirtschaftlichen und ländlichen Entwicklung (TKDK)	Diyarbakır
9	Ali ÇİÇİN	Koordinator	Generalkoordination für humane u. soziale Entwicklung der regionalen Entwicklungsverwaltung GAP	Şanlıurfa
10	Sevil Soysal MARAL	Projektspezialist	Projektbüro des Gouverneramts Diyarbakır	Diyarbakır
11	Bahar BURTAN DOĞAN	Doz. Dr.	Fakultät für Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften der Universität Dicle	Diyarbakır
12	Mehmet CENGİZ	Leiter der Abteilung Außenbeziehungen	Stadtverwaltung Eyyübiye	Şanlıurfa
13	Eser Çağlar YILMAZ	Spezialist-Tischmoderator	Karacadağ Entwicklungsagentur	TRC-2 Region
14	Mustafa BALTACI	Spezialist-Tischreporter	Karacadağ Entwicklungsagentur	TRC-2 Region

## Der Tisch Wirtschaftswachstum

Nr.	Name-Nachname	Titel	Institution	Stadt
1	Hasan YEŞİL	Kredit Garantie Fon Filialdirektion	Kredit Garantie Fon	Diyarbakır
2	Mehtap ALTAY	Direktionsassistentin	Zolldirektion	Diyarbakır
3	Esra SIVEREKLI	Prof. Dr.	Harran Universität, Fakultät für Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften	Şanlıurfa
4	Mehmet ÖZEL	Direktor OIG	Direktion des Organisierten Industriegebiets	Diyarbakır
5	Meryem Özdemir OK	Assistentin Generalsekretärin	Industrie- und Handelskammer Diyarbakır	Diyarbakır
6	Abdullah SEVINÇ	Assistentin Generalsekretärin	Stadtverwaltung der Großstadt Diyarbakır	Diyarbakır
7	Hasan SOLMAZ	Spezialist	KOSGEB	Diyarbakır
8	M.Reşat KARADENİZ	Vereinsleiter	Züchtervereinigung von Zuchttieren Şanlıurfa	Şanlıurfa
9	Hakan YILDIZ	Spezialist	Generalkoordination für humane u. soziale Entwicklung der regionalen Entwicklungsverwaltung GAP	Şanlıurfa
10	Şükrü ESİN	Vertreter der Technostadt, Firmen-Geschäftsführer	Technostadt Şanlıurfa	Şanlıurfa
11	Osman AKYIL	Vorstandsmitglied	Diyarbakır Sanayici ve İş İnsanları Derneği (DİSİAD)	Diyarbakır
12	M.Adnan AKSOY	Direktor der Einheit, Tischmoderator	Karacadağ Entwicklungsagentur	TRC-2 Region
13	Bünyamin SÜNE	Spezialist, Tischreporter	Karacadağ Entwicklungsagentur	TRC-2 Region

## Der Tisch Lebensqualität

No	Name-Nachname	Titel	Institution	Stadt
1	Ayşegül ÖZBEK	Programmleiter	Internationale Arbeitsorganisation (ILO)	Ankara
2	Rıfai YILDIRIM	Direktionsassistent	Provinzdirektion Familien- und Sozialpolitiken	Diyarbakır
3	Shahla PAYAM	Vereinsvertretung	Verein der Initiative Selbständiger Immigrantinnen Berlin (ISI-EV)	Berlin
4	Mesut KAYA	Stadt- und Regionalplaner	Immobilien- u. Enteignungseinheit der Stadtverwaltung Siverek	Şanlıurfa
5	Yener AKAY	Stadt- und Regionalplaner	GAP Koordination der Gemeindeverwaltungen	Şanlıurfa
6	Selehattin ATATEKİN	Ausbildungsdirektor	Stiftung zur Hilfe von Berufsausbildung und Kleinindustrie (MEKSA)	Diyarbakır
7	Halil GÖRGÜN	Direktor	TOBB Şanlıurfa Jung-Unternehmerausschuss	Şanlıurfa
8	Hatice AKYIL	Direktor	TOBB Diyarbakır Unternehmerinnenc-club	Diyarbakır
9	Sami DOĞAN	Direktionsassistent	Stadtverwaltung Birecik	Şanlıurfa
10	Kadri GÜLMEZ	Filialleiter	DBB Verkehrsabteilung	Diyarbakır
11	Zuhal ÇELEBİ DENİZ	Fachmann Tischmoderator	Karacadağ Entwicklungsagentur	TRC-2 Region
12	Eyyüp BULUT	Fachmann, Tischreporter	Karacadağ Entwicklungsagentur	TRC-2 Region

## Der Tisch Nachhaltige Entwicklung

Nr.	Name-Nachname	Titel	Institution	Stadt
1	Şehmus ATAKUL	Landwirtsch. Dipl. Ing.	GAP Internationales landwirtschaftliches Forschungs- und Ausbildungszentrum (GAPUTAEM)	Diyarbakır
2	Ümran ATAY	Landwirtsch. Dipl. Ing.	GAP Direktion des landwirtschaftlichen Forschungsinstituts (GAPTAEM)	Şanlıurfa
3	Serhat ALPERGIN	Projekt-Filialdirektion	Direktion für Umwelt und Urbanisierung	Diyarbakır
4	Medet ABBASOĞLU	Direktor	Verein für Ökologische Landwirtschaftliche Entwicklung und soziale Solidarität (GAP EKODER)	Şanlıurfa
5	M.Ali EKINCI	Landwirtsch. Dipl. Ing.	Züchtervereinigung für die Zucht von Schafen und Ziegen	Diyarbakır
6	M. Sait GÜLLÜOĞLU	Abteilungsleiter für Plan Projekt Investitionen	Generaldirektion für Wasser und Kanalisation Şanlıurfa (ŞUSKİ)	Şanlıurfa
7	Umut KIENAST DUYAR	Vereinsmitglied	Verein der Initiative Selbständiger Immigrantinnen Berlin (ISI-EV)	Berlin
8	Necmettin PİRİNÇOĞLU	Prof.Dr, Provinzvertretung	TEMA Stiftung Vertretung Diyarbakır	Diyarbakır
9	Müslüm YANMAZ	Direktor	GAP Verein des Bündnisses der Gewächshaus-Züchter	Şanlıurfa
10	Murat AKBAŞ	Feldkoordinator	UN-Entwicklungsprogramm (UNDP)	Şanlıurfa
11	M.Suphi ÖZER	Koordinator	GAP Regionalentwicklungsverwaltung – Umwelt, Kultur und Tourismus Koordination	Şanlıurfa
12	Adem AKGÜL	Einheitsdirektor Tischmoderator	Karacadağ Entwicklungsagentur	TRC-2 Region
13	Mustafa AVCI	HR Personal, Tischreporter	Karacadağ Entwicklungsagentur	TRC-2 Region

## Der Tisch Humanentwicklung und Sozialkapital

Nr.	Name-Nachname	Titel	Institution	Stadt
1	Adalet AKBAŞ	Koordinator	Generalkoordination für humane u. soziale Entwicklung der regionalen Entwicklungsverwaltung GAP	Şanlıurfa
2	Hacı İMRAG	Direktionsassistent	Bewährungsdirektion Diyarbakır	Diyarbakır
3	Hanifi EREN	Verantwortl. F&E	Handelsbörse Diyarbakır	Diyarbakır
4	Ramazan TEKDEMİR	Abteilungsleiter Strategieentwicklung	Provinzdirektion des Bildungsministeriums	Diyarbakır
5	Evrin UYGUN	EU-Koordinator Informationszentrum	Industrie- und Handelskammer Şanlıurfa (ŞUTSO)	Şanlıurfa
6	Nevin SOYUKAYA	Vereinsmitglied	Verein der Unternehmerinnen im Süden und Südosten (DOGÜNKAD)	Diyarbakır
7	Türkan TURAN	Direktor	Stadtverwaltung der Großstadt Diyarbakır	Diyarbakır
8	Ekrem KUL	Generalsekretär des Vereins	Verein für Textilindustrie und Unternehmer Südost	Diyarbakır
9	Rüstem ERKAN	Bereichsleiter	Universität Dicle Bereich Soziologie	Diyarbakır
10	Mehmet Emin USTA	Dekansassistent	Bildungsfakultät der Universität Harran	Şanlıurfa
11	Abdurahman KARAKOYUN	Direktor	Direktion für Soziale Dienste Stadtverwaltung der Großstadt Diyarbakır	Diyarbakır
12	Mahmut DİNÇER	Verwaltungspersonal	İŞKUR (Arbeitsamt)	Diyarbakır
13	Baver AYDIN	Direktor der Einheit Tischmoderator	Karacadağ Entwicklungsagentur	TRC-2 Region
14	Adnan TUZCU	Fachmann Tischreporter	Karacadağ Entwicklungsagentur	TRC-2 Region









**KARACADAĞ**  
KALKINMA AJANSI • DEVELOPMENT AGENCY

Selahattini Eyyubi Mah. Urfa Bulvarı  
No: 15/A 21080 Bağlar / DİYARBAKIR  
**Telefon:** 0412 237 12 16-17 **Faks:** 0412 237 12 14  
**E-posta:** info@karacadag.org.tr

DESTEK HATTI  
**444 63 21**

www.karacadag.org.tr