

Regional- management

Praxisblatt

11
11



regionuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Seite 6

Rollen und
Aufgaben

Seite 12

Erfolgsfaktoren und
Herausforderungen

Seite 9

Umfeld und
Finanzierung

Seite 15

Werkzeuge für
die Praxis

Die regionsuisse-Praxisblätter fassen aktuelles, praxisrelevantes Wissen zu verschiedenen Themen aus dem Bereich «Regionalpolitik und Regionalentwicklung» in der Schweiz zusammen. Sie basieren auf Erfahrungen und Erkenntnissen, die durch das regionsuisse-Wissensmanagement, insbesondere die Wissensgemeinschaften, zusammengetragen und aufbereitet werden.

Die regionsuisse-Praxisblätter richten sich an Personen, die in der Regionalentwicklung tätig sind, und an diejenigen, die sich einen Überblick über die in den Praxisblättern abgehandelten Themen zur regionalen Entwicklung verschaffen möchten.

Zielgruppe des Praxisblattes «Regionalmanagement» sind insbesondere die Verantwortlichen für die Regionalentwicklung/Regionalpolitik auf kantonaler und regionaler Ebene sowie Personen, die sich kompakt über Rollen und Aufgaben von Regionalmanagements informieren möchten. Speziell wertvoll ist dieses Praxisblatt deshalb auch für politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger auf kommunaler Ebene.

Warum ein Praxisblatt «Regionalmanagement»?

Das Praxisblatt

-> liefert eine Antwort auf die Frage, weshalb es ein Regionalmanagement braucht,
-> konkretisiert die Rolle des Regionalmanagements und der Regionalmanagerin bzw. des Regionalmanagers im Rahmen der Regionalentwicklung und der Neuen Regionalpolitik (NRP) im Speziellen,
-> hilft, Rollen und Aufgaben verschiedener Akteurinnen und Akteure, die im Bereich der Regionalentwicklung tätig sind, voneinander abzugrenzen und Kooperationspotenziale zu finden,
-> bietet eine Übersicht über das Aufgabenfeld des Regionalmanagements und einer Regionalmanagerin bzw. eines Regionalmanagers,
-> hilft, das Berufsbild einer Regionalmanagerin/eines Regionalmanagers zu definieren,
-> liefert eine Grundlage zum Abschliessen von individuellen Leistungsvereinbarungen zwischen Kantonen und Regionen.

Inhalt

Hintergrund	3	Erfolgsfaktoren und Herausforderungen
		Was zeichnet ein gutes Regionalmanagement aus?
Regionalmanagement und Regionalentwicklung	4	Erfolgsfaktoren
Was bedeutet Regionalmanagement?	4	Herausforderungen
Handlungsfeld	5	
Akteurinnen und Akteure im Handlungssystem «Regionalentwicklung»	5	Werkzeuge für die Praxis
		Quellenangaben
Rollen und Aufgaben des Regionalmanagements	6	
Rollen	6	
Aufgaben/Funktion	6	
Anforderungsprofil	8	
Umfeld und Finanzierung des Regionalmanagements	9	
Institutionelles Umfeld	9	
Finanzierungsmöglichkeiten	11	

Impressum

12	Herausgeberin/Konzept/Redaktion/Ausführung regionsuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung
12	Unter Mitwirkung von regionsuisse-Wissensgemeinschaften «Regionen» und «Kantone», Ismaël Grosjean, Martin Hilfiker, Bernhard Imoberdorf, Guido Roos und Bruno Schmid
13	Version November 2011, 2. unveränderte Auflage 2012 100% Altpapier, CO ₂ -neutral, klimaneutral gedruckt
15	Bezug des Praxisblattes «Regionalmanagement» in Deutsch, Französisch und Italienisch unter: www.regiosuisse.ch
	Kontakt Haben Sie Fragen oder Rückmeldungen zu diesem Praxisblatt oder benötigen Sie weiterführende Informationen zur Neuen Regionalpolitik, dann nehmen Sie Kontakt mit uns auf:
	regionsuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung Hofjistrasse 5 3900 Brig info@regiosuisse.ch www.regiosuisse.ch +41 27 922 40 88

Die Neue Regionalpolitik (NRP) brachte einen fundamentalen Wandel im Verständnis von Regionalpolitik mit sich. Stand früher der Abbau des Gefälles zwischen den Zentren und den peripheren Regionen im Fokus der Regionalpolitik, so zielt die NRP heute auf die individuelle Förderung der Regionen. Die NRP unterstützt die Regionen dabei, ihre Innovationspotenziale zu entwickeln und auszuschöpfen. Ziel ist es, die regionale Wertschöpfung zu steigern und die Wettbewerbsfähigkeit der Regionen zu stärken. Mit der neuen Ausrichtung stehen nicht nur Regionen in den Berggebieten im Fokus, sondern generell der ländliche Raum sowie Grenzregionen.

Die Umsetzung der NRP und damit der explizite Auftrag zur Förderung der regionalen Entwicklung stellt die Regionen und die Regionalmanagements als «Geschäftsstellen der regionalen Entwicklung» vor neue Herausforderungen. Die Anforderungen an diese regionalen Entwicklungsträger und deren Aufgabenfeld sind komplexer als zu Zeiten des Investitionshilfegesetzes (IHG), als es oftmals darum ging, unbestrittene Basisinfrastrukturen mit IHG-Geldern zu fördern. Gleichzeitig befinden sich viele Regionen und Gebiete selbst im Umbruch, indem Struktur- und Gebietsreformen anstehen oder bereits abgeschlossen sind, die neue Organisationsformen und -strukturen mit sich bringen.

Die NRP baut auf die Zusammenarbeit der verschiedenen öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteure einer Region. «Region» ist dabei nicht als Verwaltungseinheit aufzufassen, sondern als ein Gebiet, das sich mit einer gemeinsamen Herausforderung konfrontiert sieht. Entsprechend vielfältig können Regionen gestaltet sein: Räumlich kann es sich dabei etwa um eine Talschaft, einen Kantonsteil, aber auch um ein kantons- oder gar länderübergreifendes Gebiet handeln. In der Praxis sind es meist verschiedene Gemeinden, die sich zu einer Entwicklungsregion zusammenfinden, oder es besteht eine vom Kanton vorgeschlagene Regionenstruktur. Diese Regionen bzw. ihre Regionalmanagements kümmern sich meist nicht nur um die Umsetzung der NRP, sondern übernehmen je nach kantonaler oder regionaler Struktur weitere Aufgaben der Regionalentwicklung, der Wirtschaftsförderung oder auch der Gemeindeorganisation. Für die Arbeiten zur Umsetzung der NRP werden die Regionen bzw. Regionalmanagements von Bund und Kanton finanziell unterstützt.¹

Aufgabe des Regionalmanagements, das von einer Regionalmanagerin bzw. einem Regionalmanager oder einem Regionalmanagement-Team geführt wird, ist es, die nachhaltige Entwicklung der Region im Auftrag der Trägerschaft zu fördern. Entscheidend ist dabei unter anderem ein intensiv gepflegtes Netzwerk mit den politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Akteuren inner- und ausserhalb der Region.

¹ Die Leistungsvereinbarung der Regionen/Regionalmanagements mit dem jeweiligen Kanton kann weitere Arbeiten umfassen. Die finanzielle Unterstützung durch den Bund beschränkt sich auf Arbeiten im Rahmen der NRP.

Regionalmanagement und Regionalentwicklung

Was bedeutet Regionalentwicklung?

Der gesellschaftliche und wirtschaftliche Strukturwandel stellt ländliche Regionen, Grenz- und Berggebiete vor besondere Herausforderungen und wirtschaftliche Probleme. Regionalentwicklungsprogramme zielen heute darauf ab, die Entwicklungschancen dieser eher strukturschwachen Gebiete zu stärken. Dabei geht es weniger darum,

wirtschaftliche Entwicklungen der Zentren zu imitieren. Vielmehr sollen die Eigenheiten dieser Gebiete als Entwicklungspotenziale erkannt und mittels geeigneter Massnahmen in Wert gesetzt werden mit dem Ziel, vor Ort neue Einkommensquellen und Perspektiven zu erschliessen und die Standortqualität zu stärken.

Die Neue Regionalpolitik (NRP) hat zum Ziel, durch die Förderung innovativer Projekte und Programme die Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit der Regionen zu steigern und so einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den geförderten Gebieten zu leisten. Ein wichtiger Grundsatz der NRP ist, dass die Regionen eigene Initiativen zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und zur Erhöhung der Wertschöpfung ergreifen. Damit sind die regionalen Akteurinnen und Akteure gefordert, Projekte mit nachhaltigen Wachstumsimpulsen zu lancieren. Die NRP sieht vor, dass sich qualifizierte regionale Entwicklungsträger bzw. Regionalmanagements mit der Realisierung dieser Aufgaben befassen.

Was bedeutet Regionalmanagement?

Regionalmanagements sind Organisationen, welche die nachhaltige regionale Entwicklung in partizipativer Art und Weise lenken – eben «managen». So initiiert, begleitet und unterstützt das Regionalmanagement Prozesse und Projekte, die Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbskraft im ländlichen Raum sowie in Grenzübereichen und im Berggebiet stärken und damit die Entwicklung dieser Gebiete fördern.

Regionalmanagement ist eine Gratwanderung zwischen Politik und Wirtschaft, Gesellschaft und Einzelinteressen, Innovation und (Über)Forderung, Bedürfnissen und Erwartungen und nicht zuletzt zwischen Geld bekommen und Geld haben.

Bruno Schmid



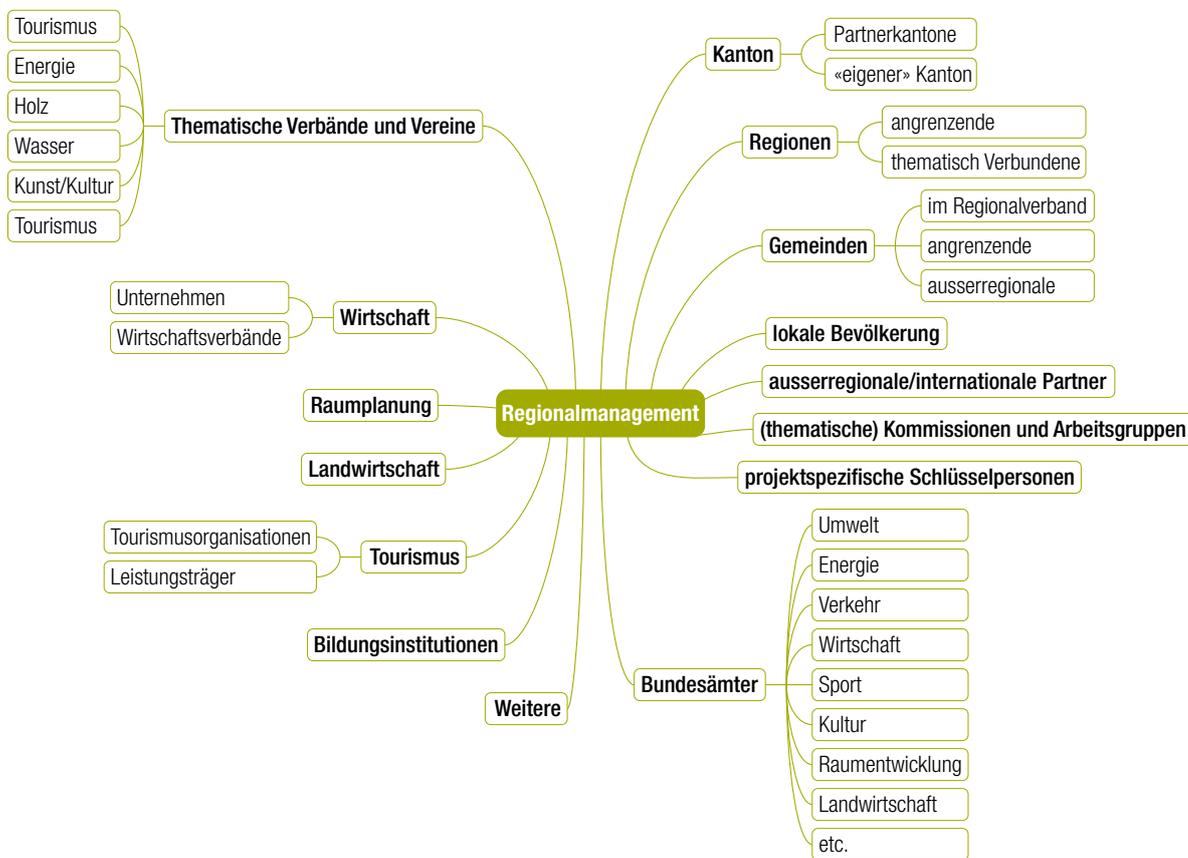


Abb. 1
Übersicht über mögliche Akteurinnen und Akteure im Handlungsfeld «Regionalentwicklung» (Quelle: regiosuisse).

Idealerweise beruhen die Aktivitäten des Regionalmanagements auf einer gemeinschaftlich erarbeiteten regionalen Entwicklungsstrategie. Das Regionalmanagement ist somit zwar ein zentraler Pfeiler zur Umsetzung der NRP, seine Aufgaben gehen aber viel weiter: Regionalmanagerinnen und -manager leisten einen zentralen Beitrag, um ländliche Regionen lebendig, attraktiv und wettbewerbsfähig zu halten, und sind auch Anlaufstelle für weitere Förderprogramme zur regionalen Entwicklung.

Handlungsfeld

Das Handlungsfeld der Regionalmanagements umfasst alle Tätigkeiten, die zur regionalen Entwicklung beitragen. Handlungsräume für das Regionalmanagement sind funktionale Räume. Diese sind weniger durch Gemeinde-, Bezirks- oder Kantons-grenzen bestimmt, sondern dadurch, dass im Alltag die meisten kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aktivitäten in diesen Räumen stattfinden, ein enger Austausch gepflegt wird und ähnliche Herausforderungen anstehen.

Auch wenn Regionalmanagements meist in die regionalen Strukturen einer Region eingebunden sind, agieren sie nicht nur innerhalb der Region. Je nach Projekt oder Vorhaben ändert sich der Aktionsradius, aber auch die Zusammensetzung der beteiligten Akteurinnen und Akteure.

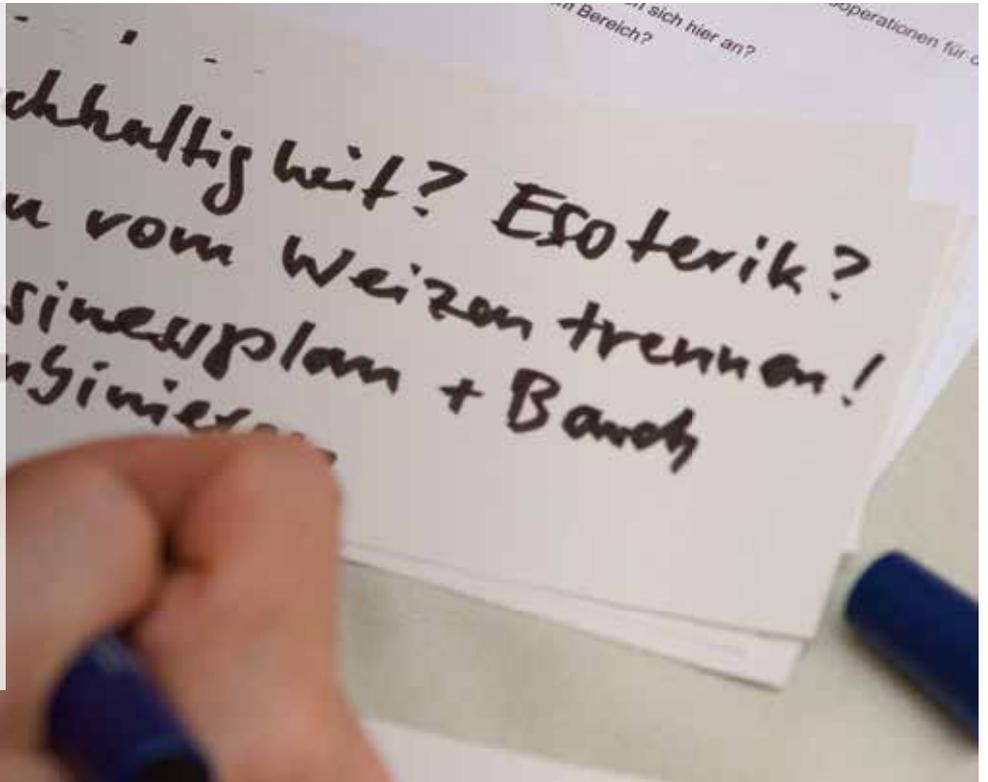
Akteurinnen und Akteure im Handlungssystem «Regionalentwicklung»

Das Regionalmanagement ist mit einer sehr breiten Palette an Aufgaben befasst. Diese zu erfüllen, bedingt eine gute Vernetzung mit einer Vielzahl unterschiedlicher Akteurinnen und Akteure. Die Abbildung 1 gibt dazu eine Übersicht.

Rollen und Aufgaben des Regional- managements

Regionalmanagement ermöglicht und fördert die dynamische Entwicklung der Wirtschaft und Gesellschaft einer Region.

Bernhard Imoberdorf



Rollen

Regionalmanagements fördern die regionale Entwicklung, repräsentieren die Interessen der Region nach aussen und nehmen gleichzeitig eine zentrale Vermittlerfunktion zwischen den verschiedenen staatspolitischen Handlungsebenen (Gemeinden, Kanton und Bund) und den entsprechenden Interessengruppen ein. Daraus ergibt sich eine Vielzahl von Aufgaben und Funktionen. Diese alle abzudecken, stellt hohe Anforderungen an Regionalmanagerinnen und -manager. In der Praxis empfiehlt sich deshalb der Einsatz von Regionalmanagement-Teams, deren Mitglieder sich in ihren Kompetenzen ergänzen. Der Erfolg eines Regionalmanagements hängt wesentlich von den Mitarbeitenden ab, der Personalentscheid sollte deshalb mit der nötigen Sorgfalt erfolgen, und ausreichende Ressourcen für das Regionalmanagement sind bereitzustellen.

Aufgaben/Funktion

Zentrale Aufgabe und Funktion des Regionalmanagements ist es, die Akteurinnen und Akteure so zu unterstützen und zu motivieren, dass sich die Region als Ganzes weiterentwickelt. Das Regionalmanagement wirkt dabei als eine Art «Geschäftsstelle der regionalen Entwicklung». Die Regionalmanagements nehmen nicht in allen Regionen dieselben Aufgaben wahr. Die Aufgaben hängen vielmehr von verschiedenen Faktoren ab: von der Grösse der Region, von ihrem «Entwicklungsstand» und ihrer Lage, von den vorhandenen Entwicklungszielen, von der Organisationsform des Regionalmanagements und von den jeweiligen Leistungsvereinbarungen mit übergeordneten Instanzen. Beim Aufbau eines Regionalmanagements ist die Aufgabenteilung mit bestehenden oder geplanten Einrichtungen, die ähnliche Zielsetzungen verfolgen (z.B. Wirtschaftsförderung), aber auch der politisch-administrativen Ebene, frühzeitig zu klären. Um den vielfältigen Aufgaben gerecht zu werden, muss das Regionalmanagement über die nötigen Freiräume, finanziellen Mittel und Entscheidungskompetenz verfügen.

Kernaufgaben und mögliche Tätigkeiten eines Regionalmanagements

Das Regionalmanagement **entwickelt** in Zusammenarbeit mit den regionalen Akteurinnen und Akteuren Entwicklungsstrategien für die Region.

- Identifikation der relevanten regionalen Akteurinnen und Akteure
- Aktivierung der regionalen Akteurinnen und Akteure («Bottom-up»-Ansatz)
- Regionale Bedürfnis-, Problem- und Potenzialanalyse
- Partizipatives Erarbeiten einer sektorenübergreifenden regionalen Entwicklungsstrategie
- Sicherstellung der Realisierung der für die Region relevanten Projekte («regionale Akquisitionen»)

Das Regionalmanagement **schafft** ein Umfeld, das regionale Identität und ein positives Klima für umwelt- und sozialverträgliche Investitionen schafft.

- Organisation von Informations- und Diskussionsanlässen
- Wecken und Fördern von Initiative, Engagement, Innovationsfreude und unternehmerischem Denken
- Sichtbarmachen der Region gegen aussen – für verschiedene Zielgruppen wie Tourismus, Unternehmen (Standortmarketing), Bildungsinstitutionen etc.
- Vermarktung regionaler Stärken und Potenziale

Das Regionalmanagement **kommuniziert** regionale Entwicklungsstrategien und macht seine eigene Arbeit und seine Projekte in der Region bekannt.

- Medien- und Öffentlichkeitsarbeit
- Regionalpolitik sichtbar und verständlich machen; Interesse an der NRP wecken
- Bereitstellen von Informationsmaterial für Projektinitiantinnen und -initianten, Wirtschaft, Akteurinnen und Akteure der Regionalpolitik
- Aufzeigen von «Leuchtturmprojekten»

Das Regionalmanagement **vernetzt** Akteurinnen und Akteure.

- Schaffen und Managen von ziel- und projektorientierten, funktionalräumlichen Netzwerken
- Zusammenführen möglicher Projektpartnerinnen und -partner mit dem Ziel, geeignete Partnerschaften und Projektkooperationen zu schaffen
- Als Bindeglied wirken zwischen Akteurinnen und Akteuren, Gemeinden und Kanton
- Lobbying bei relevanten Institutionen

Das Regionalmanagement **vermittelt** zwischen verschiedenen staatspolitischen und räumlichen Ebenen und Interessengruppen.

- Dialog fördern und vermitteln zwischen Gemeinden und Kanton
- Wirken in funktionalen Räumen
- Unterstützung/Gestaltung der Kooperationen zwischen Gemeinden, Regionen und regionalen Zentren

Das Regionalmanagement **berät** Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung.

- Erstberatung und Motivation potenzieller Projektinitiantinnen und -initianten
- Beratung von Projektträgerinnen und -trägern (Unterstützung Projektentwicklung, Prozess- und Finanzierungsberatung)
- Bearbeitung von Anfragen und Erteilen von Auskünften zur Regionalpolitik (NRP, andere Sektoralpolitiken)

Wissensvermittlung und -management

- Unterstützung der Akteurinnen und Akteure bei der Erlangung des Wissens, das sie benötigen
- Wissensmanagement für die «lernende Region²»
- Vernetzung/Zusammenarbeit mit Organisationen, die Wissensmanagement betreiben (z.B. regiosuisse)

Das Regionalmanagement **unterstützt** Akteurinnen und Akteure bei der Initiierung, Koordination, Optimierung, Organisation, Umsetzung und Evaluation von Projekten (Projektmanagement) und entwickelt (wo nötig und möglich) eigene Projekte zur regionalen Entwicklung.

- Entwicklung von Projektideen und Initiierung von Projekten
- Begleitung und Unterstützung der regionalen Akteurinnen und Akteure bei der Umsetzung von Projekten
- Initiierung von Projektträgerschaften oder -kooperationen
- Koordination bestehender Initiativen, evtl. Aufbau von Projektkooperationen
- Erfolgssicherung, Projektcontrolling, Evaluation
- Akquisition von Fördermitteln

Das Regionalmanagement überwacht und **evaluiert** bestehende Projekte und übernimmt administrative Aufgaben in Bezug auf übergeordnete Instanzen.

- Regelmässige Evaluation von Projekten
- Berichterstattung gemäss Leistungsvereinbarung mit übergeordneten Instanzen (z.B. an Kantone)

Aufbauend auf:
Forschungsgruppe Triesdorf in
StIMLU (2003); StIMLU (2003);
Wissensgemeinschaft «Kantone»

(2009), «Regionen» (2009)
und «Wirtschaft» (2010); Heintel
(2002); Bühler & Weber (2002).

² «Lernende Regionen» verfolgen (analog zu «lernenden Organisationen») das Ziel, durch geeignete Instrumente Wissensmanagement-Instrumente, eine gute Vernetzung von Bildungsangeboten und durch die Verankerung von Lernen als Ziel in der regionalen Entwicklung verstärkt Wissen in die Region zu bringen und dort zum allgemeinen Nutzen zu verwenden.

Anforderungsprofil

Aufgrund der verschiedenen Aufgaben, die das Regionalmanagement erfüllen muss, ergibt sich ein umfassendes Anforderungsprofil. Der Einbezug Dritter oder Einsatz eines Regionalmanagement-Teams kann hier Abhilfe schaffen und macht Spezialisierungen der einzelnen Mitarbeitenden möglich.

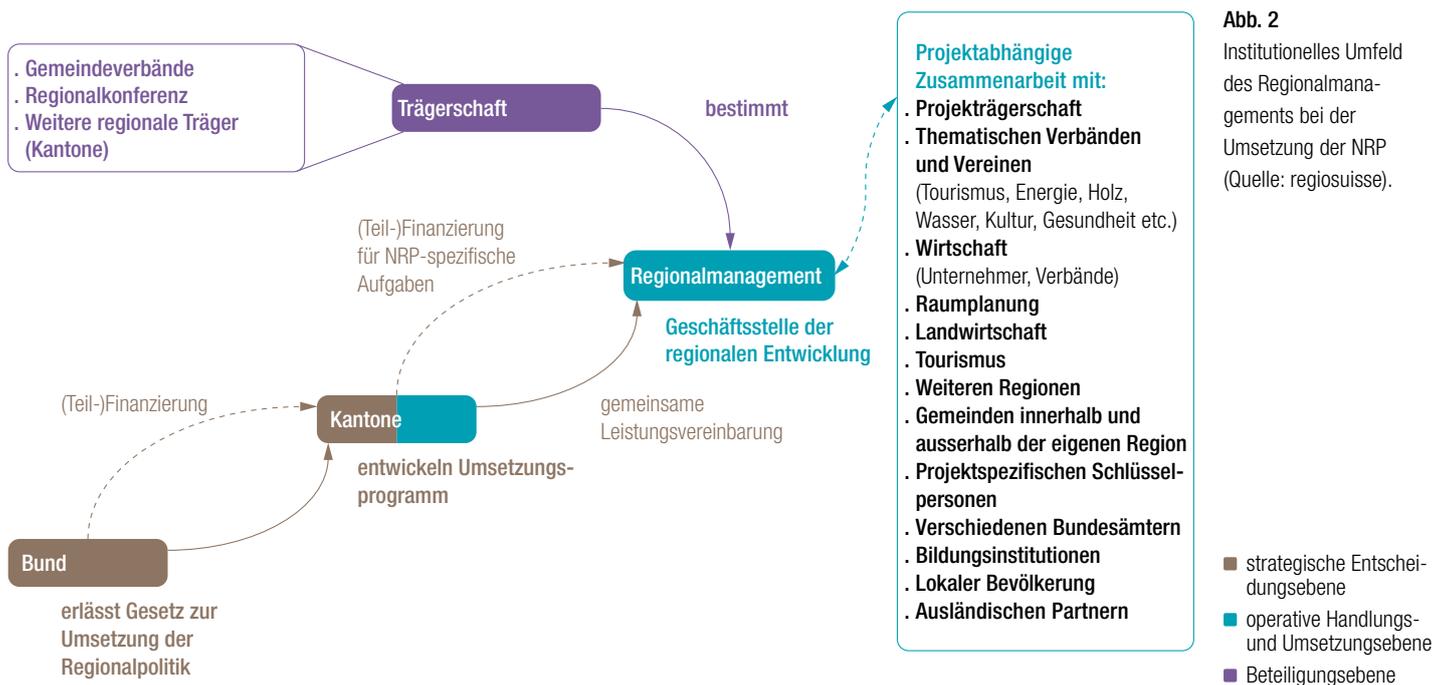
Kompetenzprofil eines Regionalmanagements

Fachkompetenz	Angemessene fachliche Ausbildung und das Wissen in spezifischen Gebieten, die für die Regionalentwicklung wichtig sind <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Fachkenntnisse/Ausbildung: Wirtschaft, Politik, Raumplanung, Geografie, Agrar- und Forstwissenschaften, Sozialwissenschaften, Verwaltungswissenschaften<input type="checkbox"/> Wirtschaft: fundierte Kenntnisse in Betriebs- und Volkswirtschaft, betriebswirtschaftliche Beratung/Bewertung, unternehmerisches Handeln und Denken<input type="checkbox"/> Kommunikation: Wissenskompetenz, d.h. Informationen zielgruppenspezifisch aufbereiten/vermitteln, Medienkompetenz<input type="checkbox"/> Marketing: marktorientierte Kommunikation/Marketing
Regionskompetenz	Fundierte Kenntnisse einer Region und ihrer Entwicklungspotenziale <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Detaillierte Kenntnis der Region: in Bezug auf die bisherige Entwicklung, die wirtschaftliche Lage, Stärken, Schwächen, Chancen und die aktuellen Herausforderungen, die relevanten Akteurinnen und Akteure<input type="checkbox"/> Institutionelle Kenntnis: Kenntnis der Verantwortlichkeiten und Entscheidungswege, der relevanten Organisationen und Personen (siehe Abb. 1) sowie ihrer Rollen und Verantwortlichkeiten<input type="checkbox"/> «Soft Skills»: Verständnis für die Eigenheiten der Region, Kenntnis der lokalen Sprache und Kultur, Offenheit für anderes und Neues<input type="checkbox"/> Visionäres Handeln und Denken über Regionsgrenzen hinweg<input type="checkbox"/> Exzellenter Überblick über regionale Entwicklungen als Grundlage für Netzwerkarbeit
Sozialkompetenz und Netzwerkkompetenz	Verschiedene Bedürfnisse verstehen, zusammenbringen und gewinnbringende Kooperationen ermöglichen <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Netzwerkgestaltung und -management (Gestaltung der Beziehungen und Zusammenarbeit mit den Interessenvertreterinnen und -vertretern); als Integrationsfigur innerhalb des Netzwerks sowie nach aussen wirken<input type="checkbox"/> «Soft Skills»: Dialogfähigkeit; Fähigkeit zum Zuhören, Moderieren, Vermitteln, diplomatisch Agieren; Gefühl für den richtigen Moment zum Aktivieren, Fördern, Ausgleichen und Schlichten<input type="checkbox"/> Moderations- und Mediationskompetenz<input type="checkbox"/> Sensibilität für sozioökonomische und sozio-ökologische Fragestellungen
Projektkompetenz	Regionale Akteurinnen und Akteure dabei unterstützen, konkrete Projekte zu entwickeln, zu planen, zu managen und zu evaluieren/Projekte selbst entwickeln <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Fähigkeit zum Entwickeln von Projektideen und Visionen<input type="checkbox"/> Erfahrung im Projektmanagement<input type="checkbox"/> Vernetztes, konzeptionelles und strategisches Denken und Handeln<input type="checkbox"/> Kenntnisse von Wirkungsmodellen und Evaluationsmethoden
Prozesskompetenz	Vorhandene Bedingungen analysieren, daran angepasste Strategien entwickeln und auf Veränderungen reagieren <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Flexibilität, Kompromissbereitschaft und Lernfähigkeit<input type="checkbox"/> Fähigkeit zur Projektbegleitung, Koordination und Beratung<input type="checkbox"/> «Implizites Wissen», d.h. Wissen und Fähigkeiten der Akteurinnen und Akteure vor Ort erkennen, sichtbar und nutzbar machen
Grenzmanagement-Kompetenz	Grenzen zwischen administrativen Einheiten und Interessensgruppen überwinden <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Fähigkeit zum Denken in funktionalen Räumen<input type="checkbox"/> Fähigkeit zur Wahrnehmung einer Brückenfunktion zwischen unterschiedlichen Interessenverbänden wie Gewerbe/Industrie, Landwirtschaft, Natur- und Landschaftsschutz, Tourismus usw.
Persönliche Kompetenz	Geeignete, offene, innovative und kritik- und konsensfähige Persönlichkeit <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Offenheit für neue Ansätze und Methoden<input type="checkbox"/> Fähigkeit zur Selbstreflexion<input type="checkbox"/> Kritikfähigkeit<input type="checkbox"/> Verbindlichkeit, klares Bekenntnis zur Arbeit, Motivation und Leistungsbereitschaft<input type="checkbox"/> Bereitschaft, sich mit Idealismus für die regionale Entwicklung einzusetzen

Aufbauend auf:
Wissensgemeinschaft «Kantone»
(2009) und «Regionen» (2009);
Kastner & Weitzer (o.J.);
Egli (2010).

Institutionelles Umfeld

Die Aufgaben des Regionalmanagements sind sehr vielfältig. Nicht zuletzt deshalb arbeitet es in einem Spannungsfeld verschiedener Institutionen auf verschiedenen Ebenen. Meist ist das Regionalmanagement in der einen oder anderen Weise mit drei verschiedenen Ebenen befasst – wobei zwischen allen drei Ebenen enge Verbindungen und Wechselwirkungen bestehen.



Die drei Ebenen gestalten sich für die NRP, wie in der Abbildung 2 dargestellt. Die Umsetzung anderer Politiken oder Programme (z.B. «Innotour») folgt analogen Überlegungen:

Die (strategische) **Entscheidungsebene** ist verantwortlich für Grundsatzentscheidungen hinsichtlich der Ausrichtung der Regionalpolitik. Im Kontext der NRP entspricht dies der Ebene von Bund (Mehrjahresprogramm des Bundes) und Kantonen (kantonale und überkantonale NRP-Umsetzungsprogramme). Der Bund verlangt von den Kantonen die Erarbeitung von Umsetzungsprogrammen, und die Kantone wiederum treffen mit den Regionalmanagements Leistungsvereinbarungen, die im Normalfall gemeinsam erarbeitet werden. Die Entscheidungsebene ist ebenfalls für die Bereitstellung ausreichender Ressourcen verantwortlich.

Auf der **operativen Handlungs- und Umsetzungsebene** wird die Regionalpolitik durch die Regionalmanagements umgesetzt: Die Regionalmanagerinnen bzw. -manager arbeiten diesbezüglich eng mit Projektträgerinnen und -trägern und projektabhängig mit verschiedenen weiteren Akteurinnen und Akteuren zusammen. Gleichzeitig können die Regionalmanagements (z.B. über das Erarbeiten von gemeinsamen Leistungsvereinbarungen, aber auch über Entwicklungsstrategien) steuernd wirken und strategische Aufgaben wahrnehmen. Diese Ebene bildet die Schnittstelle zwischen öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteuren sowie Projektträgern und Fördermittelgebern. In verschiedenen Kantonen sind zudem die Kantone selbst in die operative Umsetzung der NRP involviert.

Auf der **Beteiligungsebene** sind die Gemeinden eingebunden. Hier sollte zudem eine breite Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern, Vereinen, Verbänden, Unternehmen und sonstigen gesellschaftlichen Interessengruppen ermöglicht werden.

Zwischen den verschiedenen Ebenen sind Vereinbarungen zu treffen und Verantwortlichkeiten zu klären.

Mögliche Organisationsformen für Regionalmanagements

Im Rahmen der NRP sind die Kantone verantwortlich, die vom Bund vorgesehenen Regionalmanagements in geeigneter Form einzusetzen. Den Kantonen bieten sich verschiedene Möglichkeiten:

Auftrag an Gemeindeverbände,

die als Trägerschaften für die Regionalmanagements dienen

- . **Abgrenzung:** nach den Verwaltungsgrenzen der beteiligten Gemeinden (z.B. Kanton Waadt: ADN, Kanton Aargau: Region Aargau Süd, Kanton Luzern: Region Luzern West)
- . **Entscheidungskompetenzen:** Kanton und Gemeinden, gegebenenfalls weitere eingebundene regionale Akteurinnen und Akteure (über Leistungsvereinbarung mit Kanton geregelt)



- + Gute Verankerung in den Gemeinden und in der Region
- + Funktioneller Bezug zu Gemeinden und Region



- Eigeninteressen der beteiligten Gemeinden können regionales Denken und Handeln gefährden
- Miteinbezug anderer wichtiger Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteure z.T. schwierig

Auftrag an Regionalkonferenzen,

die als Trägerschaften für die Regionalmanagements dienen

- . **Abgrenzung:** nach funktional abgegrenzten Räumen (z.B. Kanton Bern)
- . **Entscheidungskompetenzen:** Kanton und Regionalkonferenz, in der öffentliche und private Vertreterinnen und Vertreter versammelt sind (über Leistungsvereinbarung mit Kanton geregelt)



- + Einbindung vieler aktiver und passiver Akteurinnen und Akteure möglich
- + Ausrichtung auf funktionale Räume



- Aufwändige Aufbau- und Entscheidungsprozesse

Mandat an Firma,

die selbst die Funktionen des Regionalmanagements übernimmt

- . **Abgrenzung:** innerhalb der Verwaltungsgrenzen oder nach funktionalen Räumen (z.B. Kanton Schaffhausen)
- . **Entscheidungskompetenzen:** Kanton, Firma oder Mandatsträger (über Leistungsvereinbarung mit Kanton geregelt)



- + Wirtschaftsnah und flexibel
- + Schnelle Arbeitsprozesse



- Direkte wirtschaftliche Interessen der Organisation können zu stark im Vordergrund stehen
- Geringe regionale Verankerung

Einbindung in die eigene Verwaltung

- . **Abgrenzung:** nach kantonalen Verwaltungsgrenzen (z.B. Kanton Jura, speziell wenn Region = Kanton)
- . **Entscheidungskompetenzen:** kantonale Behörden



- + Direkterer Zugang zu Finanzierungspartnern auf kantonalen und nationaler Ebene
- + Kurze Entscheidungswege



- Geringere Akzeptanz bei Unternehmen und lokalen Akteurinnen und Akteuren
- Geringe regionale Verankerung

Aufbauend auf:
Adamschek & Pröhl (2003);
StMLU (2003); Friedel & Spindler (2009).



Regionalmanagement zielt darauf ab, die spezifischen Trümpfe einer Region aufzuwerten, indem öffentliche und private Akteurinnen und Akteure durch konkrete Ziele und Massnahmen zusammengebracht werden.

Christine Leu

Finanzierungsmöglichkeiten

Eine ausreichende Finanzierung der Regionalmanagements ist eine zentrale Grundlage dafür, dass diese ihre Arbeit professionell verrichten können. Für die Finanzierung bieten sich verschiedene Möglichkeiten an. Diese hängen direkt von der gewählten Organisationsform ab.

Finanzierungsoptionen für Regionalmanagements

Beiträge der Gemeinden oder der in den Trägerschaften vertretenen Organisationen:

festgesetzter Basisbeitrag oder festgelegter Beitrag pro Einwohnerin/Einwohner.

Grund- oder Vollfinanzierung durch den Kanton – gebunden an eine klar definierte Leistungsvereinbarung – für zu erfüllende Aufgaben wie z.B. Informations- und Kommunikationsmassnahmen bezüglich NRP, für die Entwicklung von Leitbildern und Strategien mit der Partizipation der Bevölkerung und für mögliche Aufgaben wie Projektgenerierung.

Projektabhängige Finanzierung: Eine projektabhängige Finanzierung kann hinzukommen, wenn das Regionalmanagement zentrale Management- oder Beratungsaufgaben in einem Projekt wahrnimmt.

Erlöse aus Dienstleistungen des Regionalmanagements, z.B. für Beratungsleistungen, Entgelte für Studien und Recherchen, Übernahme von Projektmanagementleistungen.

Sponsoring: konkrete projektbezogene Unterstützung von Banken, Verbänden oder regionalen Unternehmen.

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Ein Regionalmanagement muss vielseitig sein und sich rasch auf veränderte Situationen einstellen können.

Ismaël Grosjean



Was zeichnet ein gutes Regionalmanagement aus?

Regionalmanagements nehmen innerhalb der Regionalentwicklung eine äusserst anspruchsvolle Aufgabe wahr – sie sind sozusagen «Geschäftsstelle der regionalen Entwicklung», ohne dass sie aber ihre eigenen Geschäftsstrukturen vollständig kontrollieren können. Für ein erfolgreiches Wirken des Regionalmanagements sind verschiedene Aspekte zentral.

Erfolgsfaktoren

Klar definierte Aufgaben (Pflichtenheft) und klare Aufgabenteilung: Das Aufgabenportfolio des Regionalmanagements darf nicht ausufern. Um Doppelspurigkeiten zu verhindern, muss die Aufgabenteilung mit den Institutionen, die in einem ähnlichen Bereich arbeiten, z.B. mit der Wirtschaftsförderung, klar definiert sein.

Freiräume: Gleichzeitig ist es wichtig, dem Regionalmanagement Freiräume zu erhalten, sodass es über eine gewisse Entscheidungsfreiheit verfügt. Bewährt hat sich in der Praxis z.B. die Einrichtung eines Regionalentwicklungsfonds, d.h. eines begrenzten finanziellen Betrages, den das Regionalmanagement nach eigenem Ermessen einsetzen kann (z.B. für Vorstudien, Entwicklung von Businessplänen etc.).

Politische Legitimation: Das Regionalmanagement kann seine Aufgaben nur dann erfolgreich wahrnehmen, wenn seine Trägerschaft und die dahinter stehenden Organisationen es klar legitimieren.

Schlüsselpersonen und starke Zugpferde: Das Regionalmanagement ist auf innovative Persönlichkeiten als Regionalmanagerinnen bzw. -manager angewiesen, die in der Lage sind, einzigartige und überzeugende Projektideen zu entwickeln.

Vernetzung: Nur eine starke Vernetzung inner- und ausserhalb einer Region bringt notwendiges Know-how und notwendige Erfahrungsbreite für innovative und nachhaltige Projekte zusammen. Der überregionale Erfahrungsaustausch ist unerlässlich.

Klare und fokussierte Entwicklungsstrategie: Es braucht eine schlüssige und den Verhältnissen angepasste Entwicklungsstrategie, die auch umgesetzt wird. Weniger ist oft mehr. Eine gemeinschaftlich erarbeitete regionale Entwicklungsstrategie steckt einen Rahmen für zu fördernde Gebiete oder Projekte ab.

Interdisziplinäre Zusammensetzung des Regionalmanagements: Wird das Regionalmanagement von mehreren Personen betrieben, ist auf eine interdisziplinäre Zusammensetzung zu achten. So ergänzen sich die Kompetenzen und Spezialisierungen werden möglich.

Zweckmässige Abgrenzung der Region (funktionale Räume): Innovation und wirtschaftliche Entwicklung braucht eine gewisse Grösse – einen Raum, der über eine gewisse Unabhängigkeit verfügt. Ebenso ermöglicht eine genügende Grösse einen grösseren finanziellen Spielraum.

Zweckmässige Organisationsform: Die Organisationsform muss dem Zweck, den Aufgaben und der Grösse des Regionalmanagements dienlich sein.

Aktive und offene Kommunikation: Eine gute Kommunikation ist zentral. Damit kann das Regionalmanagement über seine Arbeit und seine Erfolge berichten. Dies legitimiert seine Tätigkeit und fördert die Akzeptanz.

Klare Wirkungsorientierung: Das Wirkungsmodell, nach dem das Regionalmanagement arbeitet, sollte explizit formuliert sein. Wirkungsevaluationen sind frühzeitig zu planen – es ist aber genügend Zeit einzuräumen, bis die Wirkungen tatsächlich evaluiert werden.

Zeit: Regionalmanagement braucht Zeit. Die Wirkungen des Regionalmanagements lassen sich nicht alle quantitativ messen und zeigen sich erst nach einigen Jahren. Mit vorschnellen Wirkungsanalysen sollte deshalb zurückhaltend umgegangen werden.

Herausforderungen

Qualifizierung (Aus- und Weiterbildung) des Regionalmanagements: Der Wechsel vom Investitionshilfegesetz (IHG) zur Neuen Regionalpolitik (NRP), welche die Innovation und regional eigenständige Wertschöpfung viel stärker gewichtet, verlangt nach einem breiteren Qualifizierungsspektrum. Viele Regionalmanagements sind momentan noch unzureichend für ihre Aufgaben qualifiziert.

Ausreichende finanzielle Ressourcen: Damit das Regionalmanagement die ihm übertragenen Aufgaben professionell ausführen kann, ist eine ausreichende Finanzierung notwendig. Ein wesentlicher Teil dieser Finanzierung sollte eine projektunabhängige Grundfinanzierung sein. Dazu sind ganz unterschiedliche Finanzierungsmodelle möglich (vgl. S. 11).

Wertschätzung und Anerkennung der Leistungen des Regionalmanagements: Ein professionelles Regionalmanagement bringt einer Region einen bedeutenden Mehrwert. Die Leistungen des Regionalmanagements sind also in genügendem Mass zu würdigen.

Wissensmanagement: Das Regionalmanagement muss sich als «lernende Organisation» verstehen und auch in der Region die entsprechenden Lernprozesse ermöglichen. Dazu gehört ein organisierter Wissensaustausch, auch auf überregionaler Ebene. Weiterbildung stellt einen integralen Bestandteil der Tätigkeit des Regionalmanagements dar.

Aufgaben- und marktgerechte Vergütung: Die Bezahlung in den Regionalmanagements stimmt oft nicht mit dem Anforderungsprofil überein. Es fehlen einheitliche Tätigkeits- und Aufgabenbeschreibungen und entsprechende Vergütungsrichtlinien.



Lokaler, regionaler und globaler Wandel: Weltweite Trends wie die wirtschaftliche Entwicklung, der demografische Wandel, die Neudefinition der Stadt-Land-Beziehungen, der gleichwertige Zugang zur Grundversorgung, die Anpassung an den Klimawandel sowie eine Verzahnung von Dezentralisierung und Europäisierung stellen ein erfolgreiches Regionalmanagement vor zusätzliche Herausforderungen.

Wirkungsmessung: Die Leistung eines Regionalmanagements lässt sich nicht nur in harten Fakten messen. Vielmehr ist – analog zu den Aufgaben des Regionalmanagements – eine Mischung verschiedener Leistungen zu berücksichtigen, z.B. die Anzahl erfolgreich begonnener Projekte, die Anzahl geschaffener Arbeitsplätze, die gelungene Vermarktung der Region nach aussen, die Stärkung der regionalen Identität nach innen, die regionale Akzeptanz und der Bekanntheitsgrad, die Anzahl durchgeführter Informationsveranstaltungen. Es gilt für alle Aufgaben geeignete Messkriterien zu finden.

Innovationen leben: Regionalmanagements wollen die Innovationskraft der regionalen Akteurinnen und Akteure stärken; entsprechend müssen sie selbst innovativ agieren.

Aufbauend auf:
Friedel & Spindler (2009);
Heeb, Bellwald & Allemann
(2008); Bühler (2009).

Weiterführende Informationen zu den Themen Regionalpolitik, Regionalentwicklung und Regionalmanagement sowie konkrete Werkzeuge für die Arbeit von Regionalmanagerinnen und -managern bietet die regiosuisse-Website: www.regiosuisse.ch.

➤ Nachfolgend einige Hinweise zu ausgewählten weiterführenden Informationen, die Sie auf der regiosuisse-Website finden:

«**Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte**»: praktische Arbeitshilfe, die Erfahrungen aus dem Impulsprogramm «Regio Plus» zusammenfasst. Thematisiert Fragen wie: Welche Merkmale müssen erfolgreiche Projekte aufweisen? Wie lässt sich eine innovations- und entwicklungsfördernde Projektkultur entwickeln? Welche Instrumente sollen die Vollzugsbehörden während der verschiedenen Projektphasen einsetzen?

Übersicht über die möglichen Finanzhilfen für Regionalentwicklungsprojekte

NRP-Projekt Datenbank: liefert Konkretes zu Projekten, die seit Anfang 2008 im Rahmen der NRP und der Europäischen territorialen Zusammenarbeit (ETZ) lanciert wurden, und informiert über mögliche Ansprechpartner.

Beispielhafte NRP-Projekte: Datenbank mit NRP-Projekten, die vom SECO zusammen mit den Kantonen ausgewählt wurden und die einen oder mehrere Aspekte der Auswahlkriterien gemäss Bundesgesetz über die Regionalpolitik beispielhaft erfüllen.

Übersicht über weitere Projektdatenbanken im Themenbereich Regionalentwicklung

Leitfaden zur regionalwirtschaftlichen Beurteilung von Entwicklungsstrategien und -projekten: zeigt in kompakter und einfach lesbarer Form einen Ansatz auf, wie die Bedeutung eines Projektes für die regionale Wirtschaft und damit für die Regionalentwicklung auf einfache Weise ermittelt werden kann.

Veranstaltungen und Weiterbildungsangebote im Bereich Regionalentwicklung

Publikationen (Berichte, Broschüren, Faktenblätter etc.) und PowerPoint-Präsentationen zur NRP, zur Zusammenarbeit mit Europa, zu regiosuisse und zu den Ergebnissen des regiosuisse-Wissensmanagements

Kontaktadressen der NRP-Verantwortlichen bei Bund, Kantonen, Regionen sowie der **Anlaufstellen für die territoriale Zusammenarbeit mit Europa**

LinkedIn-Gruppe «Public Regional Management»: In der von regiosuisse lancierten Gruppe im sozialen Netzwerk LinkedIn können sich Interessierte unbürokratisch über Themen der Regionalentwicklung und Regionalpolitik austauschen und das eigene Netzwerk erweitern.

Quellenangaben

Quellenangaben zu diesem Praxisblatt finden Sie unter www.regiosuisse.ch/quellen/praxisblatt-rm.pdf



Regionenmonitoring

regiosuisse

Netzwerkstelle Regionalentwicklung
Centre du réseau de développement régional
Centro della rete di sviluppo regionale
Center da la rait per il svilup regional

Eine NRP-Initiative von



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

regiosuisse – die nationale Netzwerkstelle für Regionalentwicklung – bietet verschiedene Produkte und Dienstleistungen, mit denen Wissen rund um die Neue Regionalpolitik (NRP) und die Regionalentwicklung in der Schweiz entwickelt, angeeignet und ausgetauscht werden kann.

Mehr Informationen und Kontakt:

regiosuisse – Netzwerkstelle
Regionalentwicklung
Hofjistrasse 5
3900-Brig
Tel. +41 27 922 40 88

info@regiosuisse.ch
www.regiosuisse.ch

regiosuisse wurde 2008 im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft (SECO) als begleitende Massnahme zur Umsetzung der NRP lanciert. Betrieben wird die Netzwerkstelle von der PLANVAL AG in Zusammenarbeit mit Partnern und Unterakkordanten aus der gesamten Schweiz.