

Ergebnisblatt #01

WiGe Prozesse der NRP-
Umsetzung: überregionale,
interkantonale und
internationale Kooperation



Erste Sitzung und Themenfindung

INHALT

1. Informationen zur Veranstaltung	2
2. Programm & Ziele	3
Programmpunkte	3
Ziele der ersten Sitzung	3
3. Themenfindung	3
Themenfindung Gruppe 1	4
Themenfindung Gruppe 2	6
Zusammenfassung der Arbeitsthemen	7
4. Austauschfenster	8
Das Berner Modell zur Regionalentwicklung	8
5. Praxisfenster	8
Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte	8
Erfolgsfaktoren für Regionalentwicklungsprojekte	9
6. Literaturtipps	11
7. Besondere Hinweise	12

Ergebnisblatt

Dieses Ergebnisblatt hat den Stellenwert eines aufgearbeiteten und bearbeiteten Protokolls. Es soll den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Wissensgemeinschaft helfen, wichtige Ideen, Gedanken, und Arbeitsschritte festzuhalten, ist aber klar als Teil eines noch nicht abgeschlossenen Arbeitsprozesses zu verstehen. Alle Seiten werden deshalb mit einem «work in progress»-Stempel gekennzeichnet.

Das Ergebnisblatt macht das in den Wissensgemeinschaften erarbeitete Wissen der gesamten Regionalentwicklungs-Community zugänglich. Es richtet sich somit an alle Akteurinnen und Akteure im Regionalentwicklungsbereich, die Interesse an den im Ergebnisblatt behandelten Themen haben.

1. INFORMATIONEN ZUR VERANSTALTUNG

Wissensgemeinschaft (WiGe) «WiGe Prozesse der NRP-Umsetzung: überregionale, interkantonale und internationale Kooperation»

Typ der Veranstaltung

Wissensgemeinschaft, 1. Sitzung

Ort & Datum

Gasthaus zum Schützen, Aarau, 26. Januar 2009

Kontakt

Johannes Heeb (johannes.heeb[at]regiosuisse.ch)

Teilnehmende

Thomas Berz, Verein seeland.biel/bienne

David Bourdin, AGRIDEA Lausanne

Michel Rey, ancien secrétaire général de la CEAT, consultant indépendant

Rabea Winkler, Institut für Betriebs- und Regionalökonomie in Luzern IBR

Download des Dokuments

www.regiosuisse.ch/download/regiosuisse-publikationen/

Sprachen

Die Ergebnisblätter der Wissensgemeinschaften erscheinen auf Deutsch und Französisch.

Titelbild

«Zwischen den Toren» in Aarau. Foto K. Conradin



2. PROGRAMM & ZIELE

Programmpunkte

- **Begrüssung und Präsentation von Arbeitsmethodik und Arbeitsform:** Wissensgemeinschaften bearbeiten konkrete Fragestellungen und Probleme – wo immer möglich anhand realer Fallbeispiele aus dem Kreis der Teilnehmenden. Drei bis viermal jährlich finden Treffen statt; die Lebensdauer der Wissensgemeinschaften wird durch die Mitarbeitenden selbst bestimmt.
- **Arbeitsblock 1:** Identifikation zentraler Arbeitsthemen für die Wissensgemeinschaft.
- **Arbeitsblock 2:** Priorisierung der am Morgen identifizierten Arbeitsthemen.
- **«Austauschfenster»:** Offener Austausch von Problemen, Erfahrungen, Ideen, Instrumenten und Methoden, mit Möglichkeit für Kurzpräsentationen der Teilnehmenden.
- **«Praxisfenster»:** Das Praxisfenster bietet die Möglichkeit, ein Projekt der NRP (Neuen Regionalpolitik) konkret zu analysieren, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, aber auch Probleme zu diskutieren und Fragen zu beantworten. Es stellt den Bezug zur Praxis her. In dieser Sitzung präsentierte Johannes Heeb (regiosuisse) den Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte.

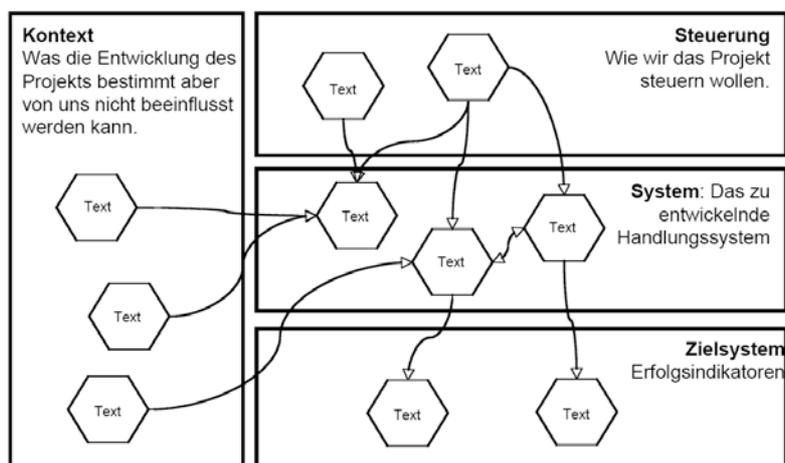
Ziele der ersten Sitzung

Ziele dieses ersten gemeinsamen Treffens der Wissensgemeinschaft «NRP-Prozessmanagement» waren:

- Festlegen der Arbeitsmethodik und Arbeitsform
- Definition von zukünftigen Arbeitsthemen der Wissensgemeinschaft
- Gegenseitiges Kennenlernen der einzelnen Mitglieder der Wissensgemeinschaft

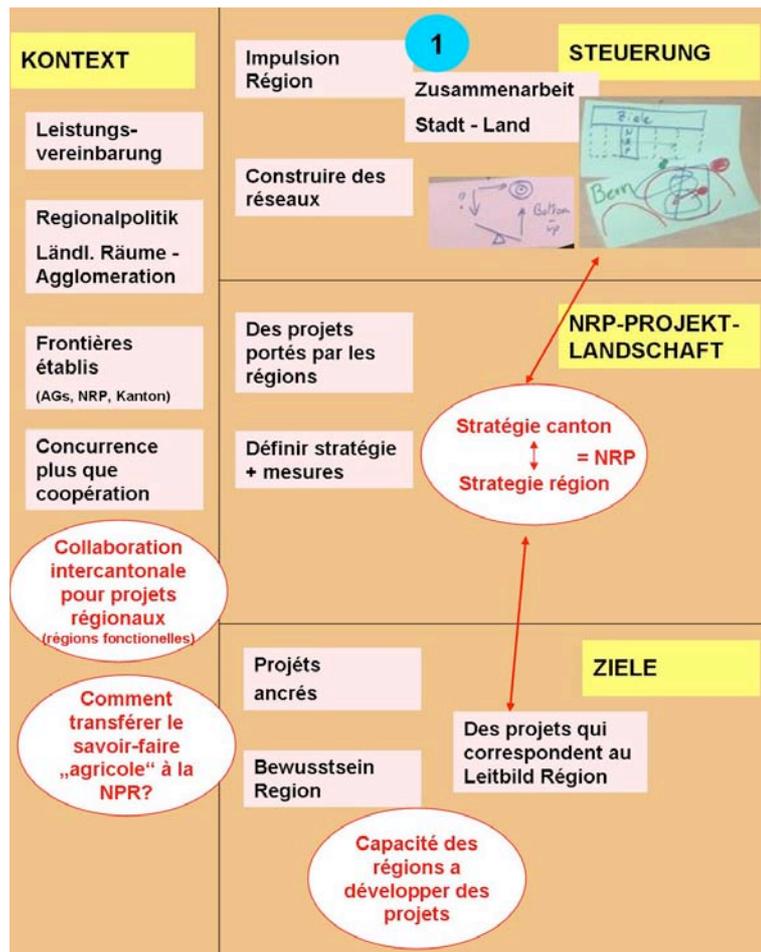
3. THEMENFINDUNG

Zur Findung der zukünftigen Arbeitsthemen der Wissensgemeinschaft haben sich die Teilnehmenden der regiosuisse-Wissensgemeinschaft zuerst in verschiedene Kleingruppen unterteilt, welche mit sogenannten Prozesskarten oder mentalen Modellen unterschiedliche Themen identifiziert haben.



Strukturierung der mentalen Modelle. Die Akteurinnen und Akteure gliedern ihre Vorstellungen über ihr Handlungssystem nach Kontext, Steuer-, System- und Kontrollgrößen. (aus: J. HEEB, S. BELLWALD, H. ALLEMANN [2008]: Praxisleitfaden Regionalentwicklung. Bern und Wolhusen) Download: www.regiosuisse.ch/download/publikationen





Themenfindung Gruppe 1

Prozesslandkarte der Gruppe 1

Kontext

- Leistungsvereinbarung der Kantone mit dem Bund.
- Die starke Position der Kantone erschwert teilweise die kantonsübergreifende Zusammenarbeit zwischen den Regionen.
- Eine gute Zusammenarbeit zwischen den Kantonen ist je nachdem schwierig, weil das Verhältnis zwischen den Kantonen eher durch Konkurrenz als durch Kooperation geprägt ist.

Steuerung

- Es ist die Aufgabe von Bund und Kantonen, die regionale Zusammenarbeit zu fördern, sowie sicherzustellen, dass es Regionen gibt, die fähig sind, die NRP umzusetzen.
- Es braucht einen Rahmen, in dem sich die regionalen Akteurinnen und Akteure entwickeln und zusammenarbeiten können (Leitbild). Dieses Entwicklungs-Leitbild muss gemeinsam sowohl von oben «top-down» als auch von unten «bottom-up» entwickelt werden.
- Unabhängige NRP-Regionen können der 2. Ausrichtung der NRP (Kooperation und Synergien zwischen Regionalpolitik und Sektoralpolitiken) entgegenwirken, wenn die Kooperation zwischen den verschiedenen Sektoren innerhalb und zwischen den Regionen nicht funktioniert.
- Einflussnahme der Regionen: Es ist wichtig, regionale und lokale Akteurinnen und Akteure mit einzubeziehen. Es müssen Netzwerke geschaffen und Partnerinnen und Partner mit einbezogen werden, damit eine klare, gemeinsame Entwicklungsstrategie definiert werden kann. Aufgabe dieser Netzwerke ist es auch, verschiedene Interessen in Einklang zu bringen (z.B. das Bedürfnis nach Ausgleichsfläche und attraktiver Landschaft vs. Landnutzung für Landwirtschaft, Verkehr, Tourismusinfrastruktur etc.).



NRP-Projektlandschaft (System)

- Regionen spielen als Zusammenschlüsse von Gemeinden, in welchen die Meinungsbildung stattfindet und die politische Entscheidungskraft gebündelt ist, eine wichtige Rolle. Regionen sind zudem zentral, wenn es um die Definition von Entwicklungsstrategien geht. Regionen müssen fähig sein, gemeinsame Interessen und Ziele zu finden und handeln zu können.
- Die NRP ist nur ein Teil der kantonalen Entwicklungsstrategie. Es gibt andere Strategien und Fördermittel, mit welchen die Koordination oft nicht optimal ist.

Ziele

- Es ist wichtig, Projekte in eine regionale Entwicklungsstrategie einzubinden. Projekte sollen nicht «isoliert» gefördert werden, sondern in einem gewissen Gesamtkontext stehen.
- Es braucht ein regionales Bewusstsein der Akteure als Voraussetzung für gemeinsame Strategien und Projekte.
- Regionalentwicklung sollte sowohl Agglomerationen als auch ländliche Räume mit einschliessen, damit die Beziehungen zwischen Stadt und Land für die Regionalentwicklung genutzt/in Wert gesetzt werden können. «Produzenten» und «Konsumenten» von Landwirtschaft, Landschaft, Freizeit/Erholung, Energie, Natur etc. müssen miteinander in einen Dialog treten, damit die unterschiedlichen Bedürfnisse an den Raum und die Landschaft abgestimmt werden können (Erholungsraum, Verkehr, Landwirtschaft, Tourismus etc.).
→ Es braucht ein Gefäss, um die Zusammenarbeit ländliche Räume - Agglomeration zu verbessern.

Daraus abgeleitete Arbeitsthemen

- Interkantonale Zusammenarbeit für regionale Projekte
- Zusammenarbeit in funktionalen Räumen (Stadt und Land, kantonsübergreifend)
- Wissenstransfer und -austausch: Wie kann Wissen aus der Landwirtschaft (bezüglich der Entwicklung der ländlichen Räume) in die NRP transferiert/mit den Akteurinnen und Akteuren der NRP ausgetauscht werden?
- Beziehungen ländliche Räume – Regionalentwicklung – Agglomerationspolitik: Wie können die Beziehungen und Synergien gewinnbringend genutzt werden?
- Abstimmung der kantonalen und regionalen Entwicklungsstrategien in NRP Projekten
- Mobilisation und Miteinbezug verschiedener Akteurinnen und Akteure in NRP Projekte
- Fähigkeit der Regionen, die NRP umzusetzen, die Projektentwicklung in Gang zu setzen und zu unterstützen.



Themenfindung Gruppe 2



Prozesslandkarte der Gruppe 2

In der zweiten Arbeitsgruppe wurden zwei unterschiedliche Modell-Prozesse zur Umsetzung der NRP diskutiert und analysiert. Daraus folgend wurden mögliche Arbeitsthemen abgeleitet. Diese unterschiedlichen Modelle treffen nicht auf alle Kantone zu – dazwischen gibt es unzählige Abstufungen und weitere Modelle zur Umsetzung. In jedem Fall dient die jeweilige Struktur der Funktion, nachhaltige Wertschöpfung für die Region zu generieren. Es ist klar, dass es dazu verschiedene erfolgreiche Strukturen gibt.

«Top-down Modell»

- Hypothese: Die Zusammenarbeit zwischen Regionen und Kantonen ist eher durch Unsicherheit und mangelndes gegenseitiges Vertrauen (aus der regionalen Perspektive) geprägt.
- Entscheidungen werden weniger diskutiert als einfach kommuniziert.
- Der Ansatz zur Definition einer Umsetzungsstrategie, zur Identifikation von Projekten etc. ist «top-down».
- Es gibt hauptsächlich Projekte, die vom Kanton identifiziert, lanciert und implementiert werden, eventuell in Zusammenarbeit mit grösseren Beratungsinstitutionen.
- Es sind keine fixen Gelder für das Regionalmanagement vorhanden.

«Bottom-up Modell»

- Hypothese: Die Zusammenarbeit zwischen Regionen und Kantonen ist durch Kooperation und gegenseitiges Vertrauen geprägt.
- Entscheidungen werden durch partizipative Strategien erreicht.
- Der Ansatz zur Definition einer Umsetzungsstrategie, zur Identifikation und Implementierung von Projekten ist grundsätzlich «bottom-up».
- Es gibt mehrheitlich regionale Projekte.



- Um Projekte zu realisieren, werden auch Gelder für das Regionalmanagement gesprochen.
- Es werden mehrheitlich kleinere Projekte mit regionaler Begleitung implementiert.

Daraus abgeleitete Arbeitsthemen

- Was sind die **Aufgaben und Handlungsfelder der Regionen**? Sollen sich die Regionen auf die Umsetzung der NRP konzentrieren? Sollten sie vermehrt interkommunale Projekte anstreben? Klar ist, dass ein Regionalmanagement, welches seine Rolle ausschliesslich in der Umsetzung der NRP sieht, auf die Dauer nicht erfolgreich funktionieren kann.
- Was ist die **Aufgabe der Kantone**? Wie viel Verantwortung in der Umsetzung der NRP sollen sie an die Regionen abtreten?
- Wie kann die **Zusammenarbeit zwischen Kanton und Regionen** erfolgreich gestaltet werden?
- Wo können die Regionen unterstützend wirken? Welche Indikatoren gibt es, um den Erfolg zu bewerten? Was sind die **Kriterien der nachhaltigen Regionalentwicklung**?
- Welche **Prozesse / Prozessschritte** sind notwendig, um die NRP erfolgreich umzusetzen?
- Wie können die **Prozesse** der Regionalpolitik und die Koordination der verschiedenen Sektoralpolitiken besser abgeglichen werden?
- Was zeichnet **interkantonale** Projekte aus? Die Abläufe und Prozesse zur Umsetzung unterscheiden sich von rein kantonalen Projekten. Wie können solche Projekte erfolgreich umgesetzt werden?

Zusammenfassung der Arbeitsthemen

Interkantonale Zusammenarbeit

- Wie können interkantonale Projekte lanciert werden? Wie kann die Entstehung von funktionalen Räumen/Regionen unterstützt werden? Welche Prozesse sind für die erfolgreiche Umsetzung von interkantonalen Projekten wichtig, und wie unterscheiden sich diese von kantonalen Projekten?
- In diesem Themenfeld spielen Prozesse der Zusammenarbeit zwischen den Themenbereichen «ländliche Räume», «Regionalentwicklung» und «Agglomerationspolitik» eine wichtige Rolle. Zwischen diesen gibt es gemeinsame Themen- und Arbeitsfelder. Wie können hier bestehende Synergien gemeinsam genutzt werden?

Prozesse

- Mobilisation und Miteinbezug verschiedener Akteurinnen und Akteure in NRP Projekte.
- Welche Prozesse / Prozessschritte sind notwendig, um die NRP erfolgreich umzusetzen?
- Wie können die Prozesse für die Regionalpolitik und die Koordination der verschiedenen Sektoralpolitiken besser abgeglichen werden?

Erfolgsfaktoren für regionale Entwicklungsprojekte

Unterscheiden sich die Erfolgsfaktoren für regionale Entwicklungsprojekte und -prozesse, je nachdem ob der Kanton eher eine «top-down» oder eine «bottom-up» Strategie in der Umsetzung der NRP verfolgt? Was sind die Ähnlichkeiten und Unterschiede? Welche Schlüsse können daraus für die kantonale als auch die nationale Umsetzungsebene gezogen werden?

Wissenstransfer

- Wie kann Wissen aus der Landwirtschaft (bezüglich der Entwicklung der ländlichen Räume) in die NRP transferiert werden?

Nachhaltige Regionalentwicklung

- Welche Indikatoren gibt es, um den Erfolg zu bewerten? Was sind die Kriterien der nachhaltigen Regionalentwicklung?

Zusammenarbeit Regionen und Kantone

- Was sind die Aufgaben und Handlungsfelder der Regionen? Sollen sich die



Regionen nur auf die Umsetzung der NRP konzentrieren, oder sollten sie vermehrt interkommunale Projekte anstreben? Welche Aufgaben übernehmen die Regionen und Kantone bei der Umsetzung der NRP? Wie sind die Rollen und Aufgaben definiert?

→ siehe dazu die Ergebnisblätter #02 der Wissensgemeinschaften «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der Regionalmanagerinnen und -manager in der NRP» und «NRP-Umsetzung auf kantonaler Ebene» unter <http://www.regiosuisse.ch/download/>

- Wie kann die Zusammenarbeit zwischen Kanton und Regionen erfolgreich gestaltet werden? Wie können kantonale und regionale Entwicklungsstrategien erfolgreich abgestimmt werden?
- Wie wird die Fähigkeit der Regionen, eigene Projekte zu entwickeln und durchzuführen, gefördert?

→ dieses Arbeitsthema wurde von den Wissensgemeinschaften «NRP-Umsetzung auf kantonaler Ebene» und «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der Regionalmanagerinnen und -manager in der NRP» schon bearbeitet und wird hier keinen Schwerpunkt mehr darstellen.

4. AUSTAUSCHFENSTER

Das Berner Modell zur Regionalentwicklung

Im Kanton Bern wird die NRP als eines von verschiedenen Instrumenten verstanden, um bestimmte regionale Entwicklungsziele zu erreichen. Zur besseren Koordination der verschiedenen Instrumente und Organisationen wurde im 2007 die *Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit SARZ* in einer Volksabstimmung verabschiedet.

In wichtigen regionalen Fragen wie der Abstimmung von Siedlungs- und Verkehrsentwicklung, der regionalen Richtplanung, der Festlegung des Angebots im öffentlichen Verkehr, dem Kulturangebot und der Regionalpolitik sollen die Gemeinden im Kanton Bern gemeinsam, rasch und verbindlich entscheiden können. Deshalb schlägt der Regierungsrat in der «Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit» das Regionalkonferenz-Modell vor. Mit der Regionalkonferenz können die Gemeinden einfacher und rascher über wichtige Fragen in der Verkehrsplanung, der Siedlungsentwicklung, der Kulturförderung und der Regionalpolitik entscheiden. Damit wird die Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden gestärkt und regionale Bedürfnisse besser aufeinander abgestimmt. Die Perimeter der sechs Regionalkonferenzen stimmen mit den Verwaltungsregionen und -kreisen gemäss der Reform der dezentralen kantonalen Verwaltung überein. Es sind dies Biel/Bienne-Seeland-Jura bernois, Oberaargau, Emmental, Bern-Mittelland, Thun-Oberland-West und Oberland-Ost.

Der Kanton hat mit SARZ die gesetzlichen Grundlagen geschaffen, um die Zusammenarbeit in funktionalen Regionen zu verstärken. Er unterstützt die Regionen finanziell, arbeitet mit ihnen in der Umsetzung der kantonalen Politik zusammen und überträgt ihnen bestimmte Aufgaben. Zudem hat er seine Verwaltungsstrukturen den neuen Regionen angepasst.

(Quelle: Umsetzungsprogramm 2008 bis 2011 des Kantons Bern zur Neuen Regionalpolitik des Bundes, URL: www.regiosuisse.ch/download/nrp-grundlagen).

5. PRAXISFENSTER

Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

Warum ein Praxisleitfaden?

Die Realisierung von insgesamt über 160 Regio Plus Projekten hat einen grossen Erfahrungsschatz zur Prozessgestaltung und zu den Erfolgsfaktoren erfolgreicher Regionalentwicklungsprojekte generiert. Dieses Wissen soll mit dem «Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte» einem breiteren Interessiertenkreis zugänglich gemacht werden. Angesprochen werden insbesondere kantonale NRP-Verantwortliche, regionale Entwicklungsträgerinnen und -träger, Regionalmanagerinnen und -manager, Projektträgerinnen und -träger und Projektleiterinnen und -leiter, etc. Mit dem Schaffen einer gemeinsamen Vorstellung über erfolgreiche Projektentwicklungen soll die Zusammenarbeit der betroffenen Personen in allen Projektphasen verbessert und damit die Effizienz bzw. die Effektivität der Projektumsetzung erhöht werden.

Herausforderungen – an regionale Entwicklungsprojekte im Generellen

- Sektorales Denken und unterschiedliche Wahrnehmungen
- Unklarheiten bezüglich des Mehrwerts/Nutzens eines bestimmten Planungsvorhabens für die verschiedenen Akteurinnen und Akteure / für die Region
- Abgleichen der Nutzungsinteressen der verschiedenen involvierten Parteien
- Sicherstellen der Kompetenzen und Ressourcen
- Klären der Rollen und des Aufgabenverständnisses

Herausforderungen – an NRP-Projekte im Speziellen

- Branchenübergreifendes Arbeiten
- Vorwettbewerbliche Positionierung von regionalen Entwicklungsprojekten vs. Einzigartigkeit der Vorhaben («unique selling propositions»)
- Erschliessung ausserregionaler Marktpotenziale
- Nachhaltige Nutzung endogener Ressourcen (lokales Handwerk, Landschaft, Kultur, etc.)
- Arbeiten über die Kantons- und Landesgrenzen hinaus

Erfolgsfaktoren für Regionalentwicklungsprojekte



Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

Aus: J. HEEB, S. BELLWALD, H. ALLEMANN (2008): Praxisleitfaden Regionalentwicklung. Bern und Wolhusen. Download: www.regiosuisse.ch/download/publikationen.

- **Innovative Köpfe:** Die Regionalentwicklung ist auf innovative Persönlichkeiten angewiesen, die in der Lage sind, einzigartige und überzeugende Projektideen zu entwickeln, und welche nicht von sektoralen Blickwinkeln geprägt sind.
- **Einzigartige Projektideen mit guter Verankerung:** Einzigartige Projektideen erschliessen neue Wertschöpfungspotenziale. Innovations-Workshops und Ideenbörsen erleichtern den Akteurinnen und Akteuren die Suche nach solchen Projekten.
- **Promotoren:** Bekannte und anerkannte Persönlichkeiten, welche eine Projektidee von Anfang an als «Pate» oder «Patin» unterstützen, stellen sicher, dass die Projektidee eine ausreichende Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsbasis erhält.
- **Transparenz:** Transparenz im Projektprozess schafft Vertrauen und Sicherheit. Gemeinsam mit allen Beteiligten müssen verständliche und plausible Projektziele formuliert werden, welche ebenso zur Fortschrittkontrolle dienen.
- **Gemeinsames Projektverständnis:** Ein klar definiertes, gemeinsames Systemverständnis erlaubt es, den Handlungsbedarf bzw. neue Handlungsoptionen präziser und breiter abgestützt abzuschätzen und ein genaues Vorgehen zu definieren.
- **Marktabstimmung:** Eine erste Marktabstimmung ist wichtig, um die Realisierungs- und Erfolgchancen des Vorhabens abzuklären. Zentral dabei ist es, die Projektidee in Beziehung zu anderen, schon existierenden Projekten zu setzen.
- **Einbettung einer Projektidee:** Projektideen werden mit der grössten Aussicht



auf Erfolg umgesetzt, wenn sie sich gut in ein übergeordnetes Entwicklungsleitbild (der Region, des Kantons) eingliedern, so dass Querbezüge und Synergien zu anderen Entwicklungsvorhaben im Kanton und in den Regionen genutzt werden können.

- **Kooperation:** Für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist eine institutionalisierte Zusammenarbeit (Netzwerk) zwischen Projektträgerinnen und -trägern und den betroffenen regionalen Akteurinnen und Akteuren von entscheidender Bedeutung.
- **Leadership:** Klare Strukturen innerhalb der Projekte sowie ein guter Mix von fachlichen, sozialen (insbesondere Teamfähigkeit) und methodischen Managementfähigkeiten der verantwortlichen Personen sind Grundbedingungen für ein erfolgreiches Projekt. Projektleiterinnen und -leiter müssen einen hohen Grad an Motivation, Engagement, Überzeugungskraft und Managementkompetenz in das Projekt einbringen.
- **Zielorientierung, aber Flexibilität in der Projektdurchführung:** Eine konsequente Zielorientierung bildet das Rückgrat jeder erfolgreichen Projektdurchführung. Jedes Projekt ist auch mit Lernprozessen verbunden, welche zu neuem Wissen und neuen Handlungsoptionen führen können – Flexibilität ist zentral.
- **Externe Moderation und Fachberatung:** Indem das operative Projektmanagement durch eine externe Moderation und Fachberatung unterstützt wird, können z.B. im Projektteam nicht vorhandene Kompetenzen aufgabenbezogen «eingekauft» werden.
- **Projekte als lernende Organisationen:** Regionale Entwicklungsprojekte stellen an alle Beteiligten und Institutionen hohe Anforderungen bezüglich Kompetenzen und Lernfähigkeit. Regionalentwicklungsprojekte sollten deshalb als lernende Organisation verstanden und als solche gestaltet werden.
- **Aufbau einer innovations- und entwicklungsfördernden Projektkultur:** Eine unterstützende Fehlerkultur motiviert die am Projekt Beteiligten, Neuland zu begehen und zu erkunden. Aus möglichen Fehlern soll gelernt werden!
- **Wissensmanagement und Erfahrungsaustausch:** Im Projekt benötigtes oder erarbeitetes Wissen muss allen Beteiligten gleichermassen durch ein entsprechendes Wissensmanagement zur Verfügung gestellt werden.
- **Adäquater institutioneller Rahmen:** Das institutionelle Konzept des Projekts muss das «Handlungssystem» des Vorhabens abbilden, um eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts sicherzustellen. Beim Aufbau einer entsprechenden Projektträgerschaft muss nach dem Motto «so breite Abstützung wie notwendig – so kleine Trägerschaft wie möglich» vorgegangen werden
- **Realistisches Finanzierungskonzept für die Start- und Durchführungsphase:** Ohne finanzielle Startunterstützung schaffen regionale Projektideen nur selten den Durchbruch. Auch für die Projektdurchführung sind genügend Finanzen für ein professionelles Projektmanagement, für die interne und externe Kommunikation, für den Aufbau und die Realisierung von Sponsoringkonzepten, für die Unterstützung interner Lernprozesse sowie für eine kontinuierliche Projektfortschrittskontrolle und Projektevaluation sicherzustellen.

Quelle: J. HEEB, S. BELLWALD, H. ALLEMANN (2008): Praxisleitfaden Regionalentwicklung. Bern und Wolhusen. Download: www.regiosuisse.ch/download/publikationen.

Diskussion

Diese Aktivitäten müssten in ihrer Gesamtheit von jemandem koordiniert und durchgeführt werden, z.B. von einem Regionalmanager oder einer Regionalmanagerin. Diese Person muss über eine gewisse Legitimation verfügen und gewisse finanzielle Kompetenzen haben. Wichtig ist zudem, dass auf regionaler Ebene die Aufgaben klar definiert und aufgeteilt sind, dass alle beteiligten Akteurinnen und Akteure ihre Rolle verstehen und somit das Regionalmanagement in seiner Arbeit unterstützen und bestehende Kompetenzen gebündelt und optimal eingesetzt werden können. Solche Rahmenbedingungen zu schaffen und zu unterstützen ist eine wichtige Aufgabe der Kantone bei der Umsetzung der NRP.

| Siehe dazu auch www.inovagri.ch/res-de.htm



6. LITERATURTIPPS

Literaturtipps

- FREY, R. L. (2008): *Starke Zentren – Starke Alpen*. Wie sich die Städte und ländlichen Räume der Schweiz entwickeln können. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung. ISBN 978-3-03823-463-0.

René L. Frey analysiert die Kräfte, welche die schweizerischen Städte, Agglomerationen und Metropolregionen, die ländlichen Räume und die Alpen beeinflussen. Er leitet daraus pointierte Empfehlungen zuhanden der Politik ab. Die Metropolregionen und die touristischen Topdestinationen der Schweiz sind im globalen Standortwettbewerb gut positioniert. Diese Trümpfe gilt es zu bewahren. Gefahren lauern in der Zersiedlung des Landes, der Übernutzung des Alpenraums und den Wohlstandsunterschieden von Stadt und Land.

- STOLZENBERG, K. & HEBERLE K. (2006): *Change Management: Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten*, Mitarbeiter. Heidelberg: Springer. 238 S. ISBN: 978-3-540-32637-3.

Während meist die Frage im Fokus steht, wie eine Veränderung fachlich-strukturell durchgeführt werden muss, scheitern viele Veränderungsprojekte daran, dass grundlegende Faktoren (menschlicher Natur) nicht bedacht werden. Dieses praxisbezogene Buch zweier erfahrener Organisationsentwickler zeigt in vier zentralen Schritten wie Veränderungen fachlich und psychologisch erfolgreich gestaltet werden: Vision und Ziele, Kommunikation, Beteiligung sowie Qualifizierung. Das Buch enthält einen Werkzeugkasten voller Materialien, Methoden und Tools.

- TIPPELT, R. ET AL. (Hrsg.) (2008): *Lernende Regionen – Netzwerke gestalten: Teilergebnisse zur Evaluation des Programms «Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken»*. Bielefeld: Bertelsmann. 227 S. ISBN: 978-3-76393-690-8.

Im vorliegenden Band werden Ergebnisse aus der wissenschaftlichen Begleitung des Programms «Lernende Regionen» Förderung von Netzwerken für den Zeitraum 2005 bis 2007 vorgestellt. Das Programm zielt auf strukturelle Veränderungen im Bildungsbereich durch Vernetzung regionaler Akteurinnen und Akteure. Die wissenschaftliche Begleitung des Programms hat Erfolgsfaktoren für die einzelnen Handlungsfelder und die Zusammenarbeit in den Bildungsnetzwerken in ihrem regionalen Kontext untersucht.

- GOTHE, S. (2006): *Regionale Prozesse gestalten: Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung*. Kassel: Universität Kassel. 314 S. ISBN: 978-3891171547.

Regionen werden zu einer immer wichtigeren Handlungsebene für verschiedenste Akteurinnen und Akteure und Interessen. Diese zusammenzuführen ist Aufgabe des Regionalmanagement. Dazu gehören der Aufbau einer sinnvollen Arbeits- und Organisationsstruktur genauso wie das Managen von Projekten und die Durchführung von Arbeitstreffen, Workshops und Informationsveranstaltungen. Das Handbuch bietet das notwendige Handwerkszeug für regionale Moderatoren, einen grossen Methodenschatz sowie eine Vielzahl von Veranstaltungsdesigns.

- HEEB, J., BELLWALD, S., Allemann, H. (2008): *Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte*. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. 36 S. URL: <http://www.regiosuisse.ch/download/publikationen-regiosuisse>

Die Realisierung von insgesamt über 160 Regio Plus Projekten hat nicht nur bedeutende Beiträge zur Regionalentwicklung in der Schweiz geleistet, sondern auch einen grossen Erfahrungsschatz zur Prozessgestaltung und den Erfolgsfaktoren generiert. Dieses Wissen wird mit dem «Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte» einem breiteren Interessiertenkreis zugänglich gemacht werden. Der Praxisleitfaden diskutiert die Merkmale und Erfolgsfaktoren erfolgreicher Projekte und skizziert den NRP-Umsetzungsprozess. Im Weiteren werden im Praxisleitfaden Grundlagen und Methoden für die NRP-Projektarbeit zur Verfügung gestellt. *Leitfaden in D/F/I.*

Links

inoVagri

<http://www.inovagri.ch>: Die Agrarpolitik stellt immer wieder neue Herausforderungen an die landwirtschaftlichen Betriebe in der Schweiz. Die



Betriebe müssen neue Formen der Zusammenarbeit, der Vermarktung, der Beschaffung von Materialien und Ressourcen und der Arbeitsorganisation entwickeln. Um diese Innovationen besser verstehen und fördern zu können, wurde das Projekt «inoVagri» durch Partner der landwirtschaftlichen Organisationen und Institutionen lanciert. Die Website enthält die Resultate des Projekts in übersichtlicher Form (z.B. bezüglich Erfolgsfaktoren). *Website auf D/F.*

IN-SIGHT

<http://www.insightproject.net/>: Das Projekt (im Rahmen des 6. EU-Rahmenprogramms) untersucht, welches Wissen und welche Innovationsinfrastruktur benötigt werden, um die zukünftigen Bedürfnisse der ländlichen Wirtschaft zu decken (einschliesslich der Sektoren, welche auf die Nutzung natürlicher Ressourcen ausgerichtet sind). Die Website enthält alle im Projekt erarbeiteten Publikationen (z.B. zu den Themenbereichen «Innovationen in der Landwirtschaft, mit speziellem Fokus auf Produkte und Marketing», «Innovationen im Bereich Umwelttechnologie, mit Fokus auf Bioenergie und effiziente Wassernutzung» «Innovationen im Bereich Serviceleistungen für ländliche Räume mit speziellem Fokus auf die Rolle von Informations- und Kommunikationstechnologien in Innovationsprozessen». *Website auf E.*

7. BESONDERE HINWEISE

Die Wissensgemeinschaft «NRP-Prozessmanagement» wird in Zukunft zusammen mit der Wissensgemeinschaft «Interkantonale, nationale und regionale Zusammenarbeit» geführt werden. Der Name der neuen Wissensgemeinschaft ist «Prozesse der NRP-Umsetzung: überregionale, interkantonale und internationale Kooperation».

