

## Ergebnisblatt #02

WiGe Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und RegionalmanagerInnen



# Rollen und Aufgaben der Regionen und Kantone

## INHALT

1.	<b>Informationen zur Veranstaltung</b>	2
2.	<b>Programm &amp; Ziele</b>	3
	Programmpunkte	3
	Ziele der zweiten Sitzung	3
3.	<b>Arbeitsprogramm 2009</b>	3
	Vorschlag eines Arbeitsprogramms für 2009	3
4.	<b>Zentrale Ergebnisse</b>	3
	Rolle und Aufgaben der Regionen und des Regionalmanagements	3
	Anforderungsprofil Regionalmanagerin / Regionalmanager	5
	Aufgabenteilung zwischen Regionen und Kantonen	8
5.	<b>Praxisfenster</b>	8
	Projektentwicklungen in der Region Chablais	8
6.	<b>Literaturtipps</b>	9
7.	<b>Besondere Hinweise</b>	10
	Nächste Sitzung	10
	Konferenz der Regionen	10
	Zusammenarbeit Wissensgemeinschaften «Regionen» und «Kantone»	10

### 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) «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und Regionalmanagerinnen und Regionalmanager der NRP»

### Typ der Veranstaltung

Wissensgemeinschaft, 2. Sitzung

### Ort & Datum

Restaurant «Le vieux Manoir», Choëx/Monthey (VS), 19. November 2008

### Kontakt

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

### Teilnehmende

Sebastian Bellwald, regiosuisse

Daniel Blatter, toggenburg.ch

Ludwig Caluori, Region Mittelbünden

Francis Daettwyler, Association Centre-Jura

Geneviève Favre-Petite, Schweizerische Arbeitgemeinschaft für die Berggebiete SAB

Martin Hilfiker, Regione Mesolcina

Bernhard Imoberdorf, Region Goms

Marco Marcozzi, Regione Malcantone

Georges Mariétan, Chablais Région

Jean-Christophe Zuchuat, regiosuisse

### Download des Dokuments

[www.regiosuisse.ch/download/regiosuisse-publikationen/](http://www.regiosuisse.ch/download/regiosuisse-publikationen/)

### Titelbild

Der AOMC, regionale Zugverbindung im Chablais. Foto regiosuisse



Angeregte Diskussionen in der Wissensgemeinschaft «Kantone».



## 2. PROGRAMM & ZIELE **Programmpunkte**

- **Begrüssung und Präsentation von Arbeitsmethodik und Arbeitsform:** Die regionuisse-Wissensgemeinschaften bieten die Möglichkeit, praxisnahes und konkretes Wissen, Erfahrungen und Strategien zur Regionalentwicklung und zur Neuen Regionalpolitik (NRP) auszutauschen und aufzuarbeiten.
- **Arbeitsblock 1:** Rolle und Aufgaben der Regionen und Kantone in der NRP-Umsetzung.
- **Arbeitsblock 2:** Diskussion der Aufgaben und des Anforderungsprofils des Regionalmanagements, Erstellen eines Anforderungsprofils «Regionalmanagerin/Regionalmanager Schweiz».
- **«Austauschfenster»:** Offener Austausch von Problemen, Erfahrungen, Ideen, Instrumenten und Methoden.
- **«Praxisfenster»:** Georges Mariétan, Chablais Région: NRP, interkantonale Zusammenarbeit und institutionelle Veränderungen im Raum Chablais. Das Praxisfenster bietet die Möglichkeit, NRP-Projekte konkret zu analysieren, Erfolgsfaktoren zu identifizieren, Probleme zu diskutieren und Fragen zu beantworten.

### Ziele der zweiten Sitzung

- Klärung der Rollen und Aufgaben des Regionalmanagements in der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP).
- Definition des Anforderungsprofils an ein erfolgreiches Regionalmanagement.

## 3. ARBEITSPROGRAMM 2009

### Vorschlag eines Arbeitsprogramms für 2009

- | 3. Sitzung (Januar/Februar 2009):
  - Werkzeuge und Instrumente
  - Projektstruktur
- | 4. Sitzung (April/Mai 2009):
  - Regionale Stärken – Regionale Wirtschaft
- | 5. Sitzung (August/September 2009):
  - Zusammenarbeit mit Medien als wichtiger Aspekt der regionalen Entwicklung
- | 6. Sitzung (November/Dezember 2009):
  - Noch offen

## 4. ZENTRALE ERGEBNISSE

### Rolle und Aufgaben der Regionen und des Regionalmanagements

Die Wissensgemeinschaft war sich einig, dass es schwierig ist, die Rollen der Regionen zu abschliessend aufzuzeigen. Die Regionen sind innerhalb der Kantone unterschiedlich definiert und haben jeweils spezifische Aufgaben. Viel eher soll hier die Rolle des Regionalmanagements diskutiert werden.

#### Was sind Regionen?

Regionen wurden in der Wissensgemeinschaft als freiwillige Zusammenschlüsse von Gemeinden mit Visionen zur Entwicklung und zur sozioökonomischen Verbesserung der Situation definiert – wobei zwischen der Grösse, den Aufgaben und Verantwortlichkeiten der verschiedenen Regionen signifikante Unterschiede bestehen. In Regionen können andere Organisationen eingebunden werden (Tourismusorganisationen, wirtschaftliche Organisationen, Arbeitgeberverbände). Es wird nicht als zwingend erachtet, dass das Regionalmanagement tatsächlich eine Region als Umsetzungsraum braucht – es braucht vielmehr einen «funktionalen Raum» und ein funktionierendes, qualitativ hochstehendes, professionelles Regionalmanagement.

Früher wurden die Regionen oft als Aussenstellen der Kantone wahrgenommen, welche dezentrale Dienste des Kantons anbieten und übernehmen. Heute sollen sie aber mehr regionale «Mehrzweck-Entwicklungsorganisationen» als Partner für Gemeinden, Kantone, Projektträgerinnen bzw. -träger und Wirtschaft sein.

#### Definition Regionalmanagement

Regionalmanagement wird verstanden als umsetzungsorientierte Initiierung und Weiterführung querschnittsorientierter regionaler Entwicklungsprozesse durch qualifiziertes

Personal auf der Grundlage der Entwicklungsvorstellungen regionaler Akteurinnen und Akteure bei Beachtung externer Rahmenbedingungen (MAIER 2000 in BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN 2003: 2).

Es geht sektorübergreifend um die weitgefassten Aufgaben einer nachhaltigen Regionalentwicklung mit spezifischen Anforderungen an Moderation und Beratung, Konzeptentwicklung, Projektbeurteilung und -management, Programmumsetzung, Marketing sowie Monitoring und Evaluation (BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN 2003: 2).

#### **Zentrale Rollen und Aufgaben der Regionen / des Regionalmanagements:**

- Aufgrund der unterschiedlichen Positionierungen der Regionen innerhalb der Kantone ist es schwierig, über «die» Region zu sprechen. Der Fokus liegt deshalb hier auf der Rolle des Regionalmanagements. Regionalmanagement initiiert, koordiniert, organisiert und gestaltet Prozesse (Massnahmen, Projekte) für die Region: Die Zusammenarbeit und Vernetzung der regionalen Partner dient letztendlich immer der Umsetzung von Projekten, die allen Beteiligten und der gesamten Region einen konkreten Nutzen bieten, z.B. die Lebensqualität für die Bevölkerung verbessern, Arbeitsplätze schaffen und sichern oder den Bekanntheitsgrad der Region erhöhen.
- Die Rolle der Region beschränkt sich nur in einigen Teilgebieten auf die NRP, z.B. in Bezug auf die Leistungsvereinbarung mit dem Kanton. Das Regionalmanagement wird heute teilweise über die NRP finanziert. Die Initiierung von regionalen Entwicklungsprojekten kann auch über andere Programme geschehen (z.B. INTERREG IV, InnoTour III, Artikel 91.1c des Landwirtschaftsgesetzes etc.), so dass Regionen nicht nur auf die NRP beschränkt sind.
- Für eine optimale Funktionsweise der NRP dürfen die Aufgaben des Regionalmanagements nicht nur auf die Umsetzung der NRP beschränkt werden.

In diesem Sinne sind die Aufgaben des Regionalmanagements:

- **Projektideen generieren und fördern:** Das Regionalmanagement generiert konkrete Projektideen (proaktive Rolle) und bringt diese an die richtigen Personen zur Umsetzung. Durch eine fachübergreifende Zusammenarbeit innerhalb der Region werden neue Themen offenbart und neue potenzielle Partnerschaften der regionalen Akteurinnen und Akteure ersichtlich. Das Regionalmanagement unterstützt «kreative Köpfe» beim Generieren eigener Projektideen.
- **Projektideen lenken:** Das Regionalmanagement übernimmt andererseits eine reaktive Rolle, indem es entstehende Projektideen in die richtigen Kanäle leitet, Finanzhilfen durch die NRP vermittelt und auf sonstige Anfragen reagiert. Die Hauptaufgaben des Regionalmanagements liegen im proaktiven Bereich.
- **Projektentwicklungen koordinieren:** Das Regionalmanagement kann die Führung eines Projekts übernehmen, bis das Projekt selber läuft. Projektpartnerinnen und -partner und Projektträgerinnen und -träger sollten aber von Anfang an dabei sein. Das Regionalmanagement kann selbst Projektideen generieren und initiieren, muss aber Partnerinnen und Partner suchen, die das Projekt übernehmen und es in die wirtschaftliche Selbständigkeit führen. Das Regionalmanagement ist nicht Projektträger.
- **Projektentwicklung unterstützen:** Das Regionalmanagement koordiniert, begleitet und unterstützt Projektentwicklungen und Projektträgerinnen und -träger bei der Umsetzung von Projekten. Besonders in der Anfangsphase von Projekten (Administration, Finanzierungshilfen etc.) übernimmt es somit eine Funktion, die einzelne Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteure nicht übernehmen können.
- **Standortmarketing betreiben:** Das Regionalmanagement schafft durch verschiedene Aktivitäten (Medienarbeit, Regionalmarketing etc.) ein Umfeld, das regionale Identität und ein positives Klima für umwelt- und sozialverträgliche Investitionen ausbildet. Das Regionalmanagement anerkennt und fördert die Wichtigkeit der weichen Standortfaktoren (Lebensqualität).
- **Netzwerkarbeit leisten:** Das Regionalmanagement unterstützt und generiert Netzwerke und bündelt Kontakte. Es stellt diese Kontakte regionalen Entwicklungsakteurinnen und -akteuren zur Verfügung.
- **Als Bindeglied Wirtschaft – Gemeinden fungieren:** Das Regionalmanagement fungiert als Bindeglied zwischen lokalen/regionalen Wirtschaftsträgerinnen und -trägern und den Gemeinden – es schafft so Nähe zu Gemeinden und der Wirtschaft.
- **Gemeindearbeit unterstützen:** Regionalmanagement gründet und unterstützt Gemeindeverbände. Es versucht, auf die Bedürfnisse und Visionen der Gemeinden einzugehen und begünstigt die interkommunale Zusammenarbeit. Es bevorzugt dabei interkommunale Kooperationen. Diese Rolle ist für die Schaffung einer regionalen Dynamik zentral.



- **«Spürhund» sein:** Das Regionalmanagement beweist ein gutes Gespür dafür, welche Entwicklungen und Prozesse auf den verschiedenen Ebenen (Bund, Kanton, Gemeinden, Region, Wirtschaft) ablaufen und versteht es, diese zu berücksichtigen und gegebenenfalls zu nutzen.
- **Servicestelle sein:** Das Regionalmanagement ist Anlaufstelle für Unternehmen und Projektträgerinnen und -träger und fungiert hier als Aussenstelle der Kantone (aber nicht nur!). Es koordiniert die sektorenübergreifende Zusammenarbeit auf lokaler Ebene (Ausrichtung 2 der NRP). Dies rechtfertigt die Finanzierung des Regionalmanagements durch den Kanton.

**Tabellarische Zusammenfassung der Aufgaben des Regionalmanagements**

<b>Projektmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projektinitierung: Entwicklung von Projektideen</li> <li>▪ Initiierung von Projektträgerschaften oder -kooperationen</li> <li>▪ Lenkung von bestehende Projektideen</li> <li>▪ Unterstützung in Projektplanung</li> <li>▪ Begleitung von Projektimplementierungen</li> <li>▪ Erfolgssicherung, Projektcontrolling</li> <li>▪ Koordinationsarbeiten</li> </ul>
<b>Beratung &amp; Coaching</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivation von unternehmerisch tätigen Akteurinnen und Akteuren</li> <li>▪ Fördermittel-Beratung und -Akquisition</li> <li>▪ Herstellung von Kontakten zu Fachstellen/Expertinnen und Experten</li> <li>▪ Beratung von Projektträgerinnen und -trägern</li> <li>▪ Unterstützung von Gemeindeverbänden</li> </ul>
<b>Prozessmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Schnittstellenfunktion zwischen Gemeinden und Wirtschaftsakteurinnen und -akteuren</li> <li>▪ Schnittstellenfunktion Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteure - Wirtschaft</li> <li>▪ Moderation und Mediation</li> <li>▪ Networking mit anderen Regionen</li> <li>▪ Aufbau gebietsübergreifender Kooperationen.</li> <li>▪ Gründung und Unterstützung von regionenübergreifenden Netzwerken</li> </ul>
<b>Öffentlichkeitsarbeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Standortmarketing</li> <li>▪ Medienarbeit</li> <li>▪ Vorbereiten von Informationsmaterial über NRP</li> <li>▪ Schaffung regionaler Identität</li> </ul>
<b>Verwaltung und Monitoring</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Berichterstattung</li> <li>▪ Klausuren, Monitoring, (Selbst)-Evaluation</li> <li>▪ Fortbildung</li> </ul>
<b>Weiteres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Entwicklungen auf verschiedenen Ebenen (Bund, Kantone, Gemeinden, andere Regionen) beobachten und bewerten / nutzen.</li> </ul>

**Aufgaben des Regionalmanagement bei der Umsetzung der NRP**

Basierend auf dem Entwurf der Forschungsgruppe Triesdorf, RRV-GmbH Bayreuth 2003, S. 13. In: BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (2003): Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement. Bayreuth, Triesdorf sowie der Diskussion in der regiosuisse-Wissensgemeinschaft vom 19.11.2008).

**FAZIT**

Zur Umsetzung dieser Aufgaben ist ein professionelles Regionalmanagement unumgänglich. Das Regionalmanagement muss bestimmte Kompetenzen haben, verbindlich handeln und eine minimale demokratische Legitimation besitzen. Um diese anspruchsvolle Arbeit wirkungsvoll zu erfüllen, braucht es eine gewisse unterstützende institutionelle Einbindung. Ob und wie weit das Regionalmanagement über eine konkrete Körperschaft mit der Region verbunden ist, ist offen und kann unterschiedlich sein. Zentral ist, dass das Regionalmanagement erfolgreich Projekte in funktionalen Räumen umsetzen kann – dies müssen nicht unbedingt die «traditionellen» Regionen sein!

Ein professionelles Regionalmanagement übernimmt eine zentrale Rolle in der Umsetzung der NRP – dafür müssen adäquate Finanzierungsmechanismen vorhanden sein.

**Anforderungsprofil Regionalmanagerin / Regionalmanager**

Aufbauend auf dem Vorschlag der Arbeitsgemeinschaft der Regionalmanager Niederösterreichs (A. KASTNER, R.M. WEITZER, siehe [www.rm-austria.at/berufsbild.asp](http://www.rm-austria.at/berufsbild.asp)) und der Diskussion der regiosuisse-Wissensgemeinschaft vom 19. November 2008).



**Regionskompetenz**

RegionalmanagerInnen als WISSENDE und BERATER/BERATERINNEN:

- Zentral sind Kenntnis der Region als solches: Wissen über die relevanten Akteurinnen und Akteure («know-who») und über spezifische regionale Zusammenhänge, Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen und die Geschichte der Region. Dazu gehört auch die Akzeptanz in der Region.
- Rolle als «Geschäftsführerin / Geschäftsführer der regionalen Entwicklung».
  - Das Regionalmanagement muss für und im Namen der Region agieren können, z.B. beim Schaffen von regionalen Kooperations- und Arbeitsbündnissen mit anderen Akteurinnen und Akteuren in der Region.
  - Für diesen Auftrag ist die Unterstützung der politischen/regionalen Trägerschaft wichtig. Die Entscheidungsträgerinnen und -träger müssen so eingebunden werden, dass sie Arbeitsthemen nach aussen vertreten und damit das Handeln des Regionalmanagements deutlich unterstützen und legitimieren.

**Institutionelle Kompetenz**

RegionalmanagerInnen als INSTITUTIONSKENNERINNEN UND -KENNER:

- Das Regionalmanagement muss detaillierte Kenntnisse über die Funktionsweise der Institutionen (auf Bundes-, Kantons-, und Gemeindeebene) haben.

**Sozialkompetenz**

RegionalmanagerInnen als FEDERFÜHRENDE AKTEURE/AKTEURINNEN:

- Regionalmanagerinnen und -manager sollen als Integrationsfiguren in der Region wirken und mit möglichst vielen Akteurinnen und Akteuren konstruktiv arbeiten.
  - Zuhören, aktivieren, verstärken, ausgleichen, koordinieren, moderieren, vermitteln, und Autorität sind in diesem Zusammenhang geforderte Fähigkeiten. → Diplomatin/Diplomat, die/der Klartext reden kann.
  - Des Weiteren sind Netzwerkgestaltung und -management und Lobbying wichtig: Ein sehr wesentlicher Aspekt ist – quasi als Ergänzung zur Regionskompetenz – die Gestaltung der Beziehungen und Zusammenarbeit mit den Interessensvertreterinnen und -vertretern.

**Projektkompetenz / Fachkompetenz**

RegionalmanagerInnen als SPEZIALISTEN/SPEZIALISTINNEN:

- Spezifische Kenntnisse über die Inhalte der Projekte sind Anforderungen an die konkreten Projektträgerschaften. Das Regionalmanagement soll demgegenüber über ein sehr breites Wissensspektrum verfügen (Generalistinnen und Generalisten).
- Durch die Bildung strategischer Partnerschaften soll möglichst eine Situation erreicht werden, der potentielle Projektwerberinnen und -werber (Betriebe und Gemeinden) bei Kooperationsprojekten nicht am Regionalmanagement vorbeikommen lässt.
- Wichtig sind zudem:
  - Sachbezogenes Handeln und Wirken.
  - Regionalmanagerinnen bzw. Regionalmanager sind primär «Macher/Macherinnen», keine «Verwalter/Verwalterinnen».
  - Projekte übertragen können an regionale Entwicklungsakteurinnen und -akteure.
  - Kompetenzen auf programmatischer/strategischer Ebene, nicht nur auf Projektebene, sind ebenso wichtig.

**Prozesskompetenz**

RegionalmanagerInnen als SPEZIALISTEN/SPEZIALISTINNEN & PROJEKT-BEGLEITER/PROJEKTBEGLEITERINNEN:

- In der der Umsetzungsbegleitung von Projekten ist eine ausgeprägte Professionalisierung notwendig.
- Kompetenzen und Wissen in Bezug auf die Regionalentwicklung können in die folgenden Arten von Wissen unterteilt werden:
  - Transformationswissen (Wie kommt man vom Ist zum Soll?)
  - Integrationswissen (Interdisziplinarität)
  - «tacit knowledge» (Wissen und Fähigkeiten der Akteurinnen und Akteure vor Ort erkennen, sichtbar und nutzbar machen)
  - Reflexionswissen (auf der Metaebene das Wissen über Zusammenhänge)



**Ökonomische Kompetenz**

RegionalmanagerInnen als ÖKONOMEN/ÖKONOMINNEN:

- Das Regionalmanagement muss solide Kenntnisse in Ökonomie, Volks- und Betriebswirtschaft haben. Es muss unternehmerisch und vernetzt denken und handeln.

**Persönliche Kompetenz**

RegionalmanagerInnen als PERSONEN:

Das Regionalmanagement soll die Fähigkeit zur Selbstreflexion haben/kritikfähig sein.

- Es soll offen sein für neue Ansätze und Methoden, nicht fixiert auf angestammte Muster.
- Wichtig sind zudem Verbindlichkeit, ein klares Bekenntnis zur Arbeit, Motivation und Leistungsbereitschaft → Regionalmanagement ist nicht nur ein Job, es ist eine Mission.

**Tabellarische Zusammenfassung des Kompetenzprofils des Regionalmanagements**

<b>Regionskompetenz</b>	<p><b>RegionalmanagerInnen als WISSENDE und BERATERINNEN und BERATER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kenntnis über: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Region als Solches</li> <li>- «know-who»</li> <li>- spezifische regionale Zusammenhänge</li> <li>- Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen der Region</li> <li>- Geschichte der Region.</li> </ul> </li> <li>▪ Akzeptanz in der Region.</li> <li>▪ «Geschäftsführerin/Geschäftsführer der regionalen Entwicklung».</li> </ul>
<b>Institutionelle Kompetenz</b>	<p><b>RegionalmanagerInnen als INSTITUTIONSKENNERINNEN/-KENNER</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Genaue Kenntnis der Funktionsweise der Institutionen (auf Bundes-, Kantons-, und Gemeindeebene)</li> </ul>
<b>Sozialkompetenz</b>	<p><b>RegionalmanagerInnen als FEDERFÜHRENDER AKTEURE/AKTEURINNEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrationsfigur in der Region</li> <li>▪ Zuhören, Aktivieren, Verstärken, Ausgleichen</li> <li>▪ Koordination</li> <li>▪ Moderation und Mediation</li> <li>▪ Schritte machen</li> <li>▪ Diplomatin/Diplomat, die/der Klartext reden kann</li> <li>▪ Netzwerkgestaltung und -management</li> <li>▪ Lobbying</li> </ul>
<b>Projektkompetenz / Fachkompetenz</b>	<p><b>RegionalmanagerInnen als SPEZIALISTEN/SPEZIALISTINNEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ unternehmerisch und vernetzt denken und handeln (Generalistin/Generalist)</li> <li>▪ Sachbezogenes Handeln und Wirken.</li> <li>▪ «Macherin/Macher», kein/e «Verwalterin/Verwalter».</li> <li>▪ Projekte übertragen an regionale Entwicklungsakteurinnen und -akteure.</li> <li>▪ Kompetenzen auf programmatischer/strategischer Ebene</li> </ul>
<b>Prozesskompetenz</b>	<p><b>RegionalmanagerInnen als SPEZIALISTEN/SPEZIALISTINNEN und PROJEKTBEGLEITER/PROJEKTBEGLEITERINNEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transformationswissen (→ Wie kommt man vom Ist zum Soll?)</li> <li>▪ Integrationswissen (→ Interdisziplinarität)</li> <li>▪ «tacit knowledge» (Wissen und Fähigkeiten der Akteurinnen und Akteure vor Ort erkennen, sichtbar und nutzbar machen)</li> <li>▪ Reflexionswissen (Wissen auf der Metaebene über Zusammenhänge)</li> </ul>
<b>Persönliche Kompetenz</b>	<p><b>RegionalmanagerInnen als PERSONEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fähigkeit zur Selbstreflexion</li> <li>▪ Kritikfähigkeit</li> <li>▪ Offenheit für neue Ansätze und Methoden</li> <li>▪ Verbindlichkeit, klares Bekenntnis zur Arbeit, Motivation und Leistungsbereitschaft</li> <li>▪ Regionalmanagement als Mission</li> </ul>
<b>Ökonomische Kompetenz</b>	<p><b>RegionalmanagerInnen als ÖKONOMINNEN/ÖKONOMEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solide Kenntnisse in Ökonomie, Volks- und Betriebswirtschaft</li> </ul>

**Kompetenzprofil eines Regionalmanagers/einer Regionalmanagerin**

(Aufbauend auf dem Vorschlag der ARBEITSGEMEINSCHAFT DER REGIONALMANAGER NIEDERÖSTERREICH (A. Kastner, R.M. Weitzer, siehe <http://www.rm-austria.at/berufsbild.asp>) und der Diskussion der regiouisse-Wissensgemeinschaft vom 19. November 2008).

**Wie wird die Qualifizierung sichergestellt?**

- Permanente Weiterbildung: spezifische Regionalmanagement(zusatz)ausbildungen
- Fallstudien zur Anwendung der Theorie: Detailanalyse von Projekten («Best Practice»)



- Möglichkeiten zum informellen Austausch («Regional-Apéro», «Regionale Kaffeepause»)

## FAZIT

Das Regionalmanagement muss über ein umfassendes Kompetenzprofil verfügen. Um dieses umsetzen zu können, muss es auch über die finanziellen und dezisiven Kompetenzen verfügen. Regionalmanagement braucht Freiräume, Entscheidungen zu treffen und gestaltend zu wirken. Dies ist zentral für die Motivation der Regionalmanagerin bzw. des Regionalmanagers.

Die (erwartete) Leistung des Regionalmanagements muss mit den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln übereinstimmen. Entscheidungskompetenz, Finanzkompetenz und Fachkompetenz der Regionalmanagerin bzw. des Regionalmanagers sind zentral, was auch von aussen (Bund, Kantone, Gemeinden) gesehen werden muss.

Die Tatsache, dass man sich Regionskompetenz nicht «einfach so» aneignen kann, schränkt die Auswahl in Bezug auf Regionalmanagerinnen und -manager ein. Umso wichtiger ist eine professionelle Qualifizierung in Form von spezifischen, modular wählbaren Zusatzausbildungen. Dazu müssen zuerst eigene Kompetenzlücken identifiziert werden, d.h. der individuelle Qualifizierungsbedarf muss erst ermittelt werden.

## Aufgabenteilung zwischen Regionen und Kantonen

Es gibt unterschiedliche Auffassungen darüber, was die genauen Aufgaben der Region sind. Die Regionen selbst verstehen sich nicht nur als Administratorinnen (reaktiv), welche Projekte von Dritten prüfen. Der Normalfall sollte sein, dass die Region/das Regionalmanagement selbst (proaktiv) Anträge stellt, welche die sozioökonomische Entwicklung der Region vorantreiben. Es wird teilweise kritisiert, dass die departementsübergreifende Zusammenarbeit auf kantonaler Ebene nicht optimal funktioniert. Es müsste – analog zur Ausrichtung 2 der NRP (Koordination der Sektoralpolitik auf Bundesebene) – auch auf Kantonsebene eine bessere, sektorenübergreifende Koordination geben, also eine Person, die sich sektorenübergreifend mit der Umsetzung der NRP beschäftigt (kantonale NRP-Managerin, kantonaler NRP-Manager).

## 5. PRAXISFENSTER

### Projektentwicklungen in der Region Chablais

Die Region Chablais ist eine spezielle Region, die sowohl an der Aussengrenze des Kantons Wallis, der Aussengrenze des Kantons Waadt und der Aussengrenze der Schweiz liegt. Die Region verzeichnet ein eigentlich «spektakuläres» Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum. Dennoch werden teilweise unterschiedliche Entwicklungsstrategien ohne gegenseitige Rücksprache auf Kantonsebene entwickelt. Aus diesem Grunde wurde die OI DC (Organisme Intercantonal du développement du Chablais, heute die Region Chablais) gegründet, welche seit ihren Anfängen eine Reihe von zusammenhängenden Projekten initiiert und begleitet hat. Diese Projekte haben zusammen zur regionalen Entwicklung und zur Bildung eines regionalen, interkantonalen Bewusstseins beigetragen. Die initiierten Projekte waren in den folgenden Themenfeldern angesiedelt (Auswahl):

- **Kooperation/Diplomatie:** Zusammenarbeit zwischen den Gemeinden, Gründung der OI DC, Wortführerin der Region auf Bundesebene.
- **Regionales Bewusstsein:** Gründung von Radio Chablais als Regionalradio: Förderung des regionalen Austausches und der regionalen Identität.
- **Rettung der AOMC:** (Bahnlinie Aigle-Ollon-Monthey-Champéry), Autobahnausfahrten / Anschluss von St. Maurice, Erhaltung des Tonkin (Regionale Zuglinie) etc.
- **Gebietsentwicklung:** Basisstudien zum öffentlichen Verkehr, Bahnhof Aigle, Abfallmanagement, Zonenplanung.
- **Begleitung:** Spital Chablais, Interkantonales Spital Chablais-Riviera, Fusion des öffentlichen Verkehrs von Chablais etc.
- **Öffentliche Einrichtungen und Service Public:** Realisierungsunterstützung: Theater Crochetan, Berufsschule Aigle, Nationales Eissportzentrum, BioArk etc.
- **Attraktivität:** Grenzüberschreitende Politik: Portes du Soleil, Tour des Dents Blanches, Chablais Gourmands, Patrimoine des trois Chablais.
- **Medien:** Sensibilisierung, Moderation, Verteidigung der interkantonalen Interessen, Regionalmarketing.
- **Gouvernanz:** Interkantonale Gouvernanz: Dritte Rhonekorrektur, Agglomeration Monthey-Aigle, Pilotprojekt «Zusammenleben im Chablais: Austausch und Kooperation zwischen den Gemeinden» etc.

Die interkantonale Organisation für die Entwicklung des Chablais (OICD) hat seit ihrer Gründung ihre Legitimierung kontinuierlich gestärkt und eine effektivere interkantonale Politik geschaffen; einerseits dank zukunftssträchtigen Projekten und andererseits dank einem immer stärker profilierten Management.

#### **Zukünftige Herausforderungen:**

- Nutzen ziehen aus einem Markt, auf dem eine immer grössere Konkurrenz herrscht, indem man die Zusammenarbeit mit der Wirtschaft und den neuen lokalen Entwicklungsakteurinnen und -akteuren stärkt.
- Zusammenhalt zwischen der wirtschaftlichen Entwicklung und dem Raum sicherstellen.

#### **Zukünftige Positionierung :**

- Umfassende Suche nach Finanzierungsmitteln (Kantone, Bund, Private)
- Planung und Management von Projekten von regionalem oder überregionalem Interesse
- Interkommunale Kooperation
- Beratung, Begleitung, Animation, Networking
- Regionalmarketing

#### **Erfolgsfaktoren:**

- Scharnierposition zwischen den beiden Kantonen Waadt und Wallis
- Offenheit dem Wandel gegenüber (gesetzgeberisch, wirtschaftlich, institutionell)
- Legitimation gegenüber den Gemeinden und Gewählten
- Fundierte Kenntnisse der Gegend, ihrer Akteurinnen und Akteure und ihrer Beziehungen
- Zusammenarbeit mit spezialisierten Büros und mit den anderen Projektträgerinnen und -trägern.
- Wachsamkeit, um öffentliche Ausschreibungen zu erkennen (Kantone, Bund, EU)
- Fähigkeit, Finanzen zu finden und aufzuspüren (Gemeinden, Kantone, Bund, EU, Private).
- Unternehmerischer Geist.

#### **Risiken und Probleme**

- Nachbarschaftseffekte nutzen und gleichzeitig Projekte auf grösserer Skala entwickeln.
- Eine starke regionale Basis und ein starkes regionales Bewusstsein und gleichzeitig die Fähigkeit haben, in unterschiedlichen, kantonsübergreifenden funktionalen Räumen zu arbeiten.

#### **FAZIT: Eine natürliche Entwicklung vs. Regionalmanagement:**

Der Übergang von Regionalsekretärinnen und -sekretären zu Regionalmanagerinnen und -managern ist mehr eine Evolution als eine Revolution. Um Erfolg zu haben, muss das Regionalmanagement damit fortfahren, sich zu öffnen, zu diversifizieren und seine Partnernetzwerke zu stärken, insbesondere in den wichtigen Bereichen der NRP. Um erfolgreich zu sein, muss das Regionalmanagement insbesondere darauf achten, dass Projekte in verschiedene «Finanzierungsschubladen» passen, sowohl innerhalb der Schweiz als auch der EU.

## 6. LITERATURTIPPS

- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (2003): Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement. München: StMLU. Erhältlich unter: [www.stmwivt.bayern.de/pdf/landesentwicklung/Handbuch\\_Regionalmanagement.pdf](http://www.stmwivt.bayern.de/pdf/landesentwicklung/Handbuch_Regionalmanagement.pdf)

Dieses Buch liefert eine mögliche Definition dessen, was Regionalmanagement ist; es zeigt auf, wie Regionalmanagement-Prozesse initiiert werden können, erklärt mögliche Organisations- und Rechtsformen sowie den räumlichen Wirkungsbereich von Regionalmanagement. Es geht auf die Aktivierung, Motivation und Einbindung von regionalen Akteurinnen und Akteuren ein, zeigt den Aufbau und die Umsetzung von spezifischen regionalen Entwicklungskonzepten auf. Der letzte Teil des Handbuchs stellt einige Werkzeuge des Regionalmanagements vor.

- 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. 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.

## 7. BESONDERE HINWEISE

### Nächste Sitzung

Die nächste Sitzung der Wissensgemeinschaft «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und Regionalmanagerinnen und Regionalmanager der NRP» findet am 13. Februar 2009 im Tessin statt. Nähere Informationen folgen per E-Mail.

### Konferenz der Regionen

Am 28. Januar 2009 findet die «Konferenz der Regionen» statt, die eine Fortsetzung der Diskussionen der Konferenz von Brig im Oktober bildet (Thema: «Stand der Umsetzung der neuen Regionalpolitik und erste Erfahrungen»). Weitere Informationen auf: [http://www.sab.ch/Konferenz\\_der\\_Regionen.422.0.html](http://www.sab.ch/Konferenz_der_Regionen.422.0.html)

### Zusammenarbeit Wissensgemeinschaften «Regionen» und «Kantone»

Um den gegenseitigen Austausch zu fördern, werden im 2009 die Wissensgemeinschaften «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und Regionalmanagerinnen und Regionalmanager der NRP» und «NRP-Umsetzung auf kantonaler Ebene» für eine Sitzung zusammengelegt.

