

regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement (RM)

Kondensat 1. Kurs «Regionalkompetenz»

21.–23. Sept. 2009, Hotel Murten, Murten (CH)

ZWECK DIESER ZUSAMMENFASSUNG

In diesem Paper werden einige zentrale Aussagen und Erkenntnisse des Kurses nochmals aufgegriffen und in knapper Form dargestellt. Weiter wird versucht, daraus Folgerungen für die tägliche Arbeit im Regionalmanagement (RM) abzuleiten. Die Folgerungen sollen als Memo zur Umsetzung der im Kurs besprochenen Themen ins eigene berufliche Umfeld dienen.

KERNAUSSAGEN UND FOLGERUNGEN

Thema des ersten Kurses war die «Regionalkompetenz»: die Kenntnisse zur Region, ihren Strukturen, Besonderheiten, Herausforderungen sowie Akteurinnen und Akteure. Dabei haben wir eher eine organisatorisch-formale Sichtweise eingenommen und weniger eine inhaltliche. D.h., wir beschäftigten uns mit den Aufgaben eines Regionalmanagements, dem institutionellen Rahmen, in den diese Aufgaben eingebettet sind, den Voraussetzungen, die gegeben sein müssen, damit die Aufgaben wahrgenommen werden können sowie mit den Akteurinnen und Akteuren, die bei der Umsetzung der Arbeiten einbezogen werden müssen. Auf einen Begriff zusammengefasst war Thema dieses Kurses das «Who is who» einer Region.

Was wir nicht besprochen haben, sind mögliche Vorgehensweisen (Methoden), mit welchen die spezifischen Potenziale einer Region sowie die Chancen und Risiken, welche sich einer Region ergeben, erfasst werden können (das, was Prof. Ratti mit den beiden Begriffen der «Territorialität» und der «Globalität» umschrieben hat). Auch das ist Teil der Regionalkennntnis oder Regionalkompetenz. Basierend auf diesen Inhalten können Erfolg versprechende Entwicklungsziele formuliert und entsprechende Tätigkeitsprogramme abgeleitet werden. Bei der Vorbereitung des Kurses gingen wir davon aus, dass in den meisten Regionen bereits solche Entwicklungskonzepte (als langfristige Zielvorstellungen) bestehen und im Kurs somit mehr das «Wie» der Umsetzung und weniger das «Was» der Zielsetzungen und Poten-

ziale besprochen werden soll. Die Diskussionen im Kurs zeigten aber, dass auch bezüglich des «Was» Handlungsbedarf gesehen wird.

Aus den Referaten und Diskussionen anlässlich der drei Kurstage lassen sich hierzu (aus Optik der Kursleitung) folgende Kernaussagen formulieren:

Kernaussage 1: Regionalmanagement findet auf «unbefestigtem Terrain» statt.

Vielfach besteht eine Region aus einem freiwilligen Zusammenschluss von Gemeinden und entspricht nicht einer Staatsebene. Damit haben Regionen wenig (Umsetzungs-)Kompetenzen und auch wenig gesetzlich festgeschriebene Aufgaben. Im Unterschied zu öffentlichen Verwaltungen oder privaten Unternehmungen sind Regionen auch keine hierarchisch organisierten Institutionen. Ein Regionalmanagement hat keine Weisungskompetenz gegenüber weiteren Akteurinnen und Akteuren der Regionalentwicklung, was ein anderes Führungs- oder Managementverständnis erfordert als in hierarchisch organisierten Unternehmungen oder Verwaltungen.

Die Steuerungsebene eines Regionalmanagements setzt sich oftmals aus Vertreterinnen und Vertretern der in der Region zusammengeschlossenen Gemeinden zusammen. Daraus entstehen zwei (potenzielle) Spannungsfelder:

1) Die Gemeindevertreterinnen bzw. Gemeindevertreter sind den partikulären Interessen der eigenen Gemeinde stärker verpflichtet als der Region. Es kann zu Zielkonflikten zwischen Gemeinde- und Regionsinteressen kommen, bei denen das Steuerungsgremium handlungsunfähig ist und das Regionalmanagement blockiert wird. Es ist aus dieser Überlegung von Vorteil, wenn die Steuerungsgremien nicht nur aus Gemeindevertreterinnen bzw. Gemeindevertretern bestehen, sondern breiter abgestützt sind.

2) In der geschilderten Konstellation ist das Regionalmanagement vielfach professionell, die Steuerungsebene hingegen im Milizsystem organisiert. Es stellt sich die Frage, wer wen führt.

Ein weiterer Aspekt des «unbefestigten Terrains» besteht darin, dass die Erwartungen, was ein Regionalmanagement machen soll, recht unterschiedlich und zum Teil auch wenig klar sind. Die Aufgaben erklären sich vielfach aus der geschichtlichen Entwicklung der Organisation. Es besteht eine gewisse Gefahr, dass die Gemeinden (oder auch die übergeordnete Ebene) den Regionen wenig dankbare oder sehr konfliktreiche Aufgaben übertragen.

Folgerungen

- RM braucht ein Managementverständnis, das mehr auf Initiieren, Motivieren und Begleiten und weniger auf «Steuern» basiert.
- Es gilt bei jeder dem Regionalmanagement übertragenen Aufgabe zu überlegen, ob diese im gegebenen institutionellen Rahmen lösbar ist.
- Kompetenzen, Spielregeln und das Zusammenspiel von Steuerungsebene und operativer Ebene müssen immer wieder neu thematisiert und weiter entwickelt werden.
- Ein Regionalmanagement darf sich nicht zu stark von einzelnen Anspruchsgruppen vereinnahmen lassen und muss versuchen, sich im gegebenen institutionellen Rahmen Freiräume offen zu halten.
- Im Bedarfsfall muss sich ein Regionalmanagement Kompetenzen auch einmal selber nehmen, wenn es die Bearbeitung einer Aufgabe (im Dienste der Regionalentwicklung) erfordert.

Kernaussage 2: Die grösste Wirkung erzielt ein Regionalmanagement dann, wenn die regionalen Akteurinnen und Akteure für die Anliegen der Regionalentwicklung gewonnen werden können und diese durch ihre Entscheide und Handlungsweisen zur Umsetzung der regionalen Entwicklungsziele beitragen.

Wenn es gelingt, einen Entwicklungsprozess mittelbar, durch Einbinden der hierfür wichtigen Akteurinnen und Akteure zu gestalten, kann das Regionalmanagement einen grossen Multiplikatoreffekt erzielen. Zudem werden solche Prozesse von den Betroffenen auch besser getragen, was zu einer nachhaltigeren Wirkung führt. Ein Regionalmanagement wird somit immer überlegen müssen, welche Aktivitäten und Projekte es selber durchführen will und bei welchen es zweckmässiger ist, sich auf die Rolle des Initiators und «Strippenziehers» zu konzentrieren.

Folgerungen

- Prozesse sind konsequent aus dieser Optik heraus zu gestalten (wird im Kurs «Prozessmanagement» weiter thematisiert).
- Die Beziehungen zu den für das RM wichtigen Akteurinnen und Akteure sind systematisch aufzubauen und kontinuierlich zu pflegen (wird im Kurs «Netzwerkmanagement» weiter thematisiert).
- Ein Regionalmanagement muss die Akteurinnen und Akteure auf geschickte Weise in die Prozesse einbinden, ohne sie dabei auf unlautere Weise zu instrumentalisieren. (Ein Regionalmanagement soll sich klug, nicht listig, im Netzwerk bewegen!)
- In der Kommunikation eines Regionalmanagements ist immer wieder darauf hinzuweisen, dass es weniger Aufgabe des RM sein kann, als eigenständige Akteurin bzw. eigenständiger Akteur Wirkung im Ziel zu erreichen, sondern dass Wirkungen im Bereich des RM praktisch immer Resultat des Zusammenspiels mehrerer Beteiligter sind (die sich den Erfolg alle gerne selber auf die Fahne schreiben!).

Kernaussage 3: Voraussetzung für die Bereitschaft der verschiedenen Akteurinnen und Akteure, zur Umsetzung der regionalen Entwicklungsziele beizutragen, ist deren Identifikation und die Identifikation der Bevölkerung mit der eigenen Region.

Bedingt durch die Zielkonflikte, die sich bei den Gemeindevertreterinnen und -vertretern zwischen kommunalen und regionalen Interessen ergeben, ist ein Regionalmanagement darauf angewiesen, dass die regionalen Anliegen von der Bevölkerung wahrgenommen und mitgetragen werden. (In dem Masse, wie hierfür eine Unterstützung von der Basis besteht, werden auch die Gemeindevertreterinnen bzw. -vertreter diese Anliegen mittragen können). Eine starke Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Region verschafft den regionalen Interessen die erforderliche Aufmerksamkeit.

Eine klare regionale Identität ist für ein Regionalmanagement auch aus einer zweiten Überlegung heraus wichtig. Identifikation mit einer Region fördert die Bereitschaft, sich in der Region und für die Region zu engagieren. Darauf ist ein Regionalmanagement in dem Verständnis, wie es hier beschrieben wurde, in hohem Masse angewiesen.

Eine starke regionale Identität und die damit verbundenen regionalen Netzwerke sind nicht zuletzt auch aus Optik der wirtschaftlichen Entwicklung eine günstige Voraussetzung. Eine starke horizontale (nicht hierarchische) Vernetzung begünstigt die Entstehung neuer Ideen und Innovationen.

Die Betonung regionaler Identität darf aber nicht dazu führen, dass sich die Region allem Andersartigem oder Neuem verschliesst oder entgegen stellt.

Folgerungen

- Es ist in Erfahrung zu bringen, welches in der eigenen Region die zentralen Punkte sind, an welchen sich regionale Identität kristallisiert, damit diese in der Tätigkeit des Regionalmanagements auch bewusst zum Thema gemacht werden können.
- In der Tätigkeitsplanung sind auch Aktivitäten vorzusehen, die zur Stärkung, Erhaltung (oder Weiterentwicklung) der regionalen Identität beitragen.
- Bei der Konzeption sämtlicher Tätigkeiten eines Regionalmanagements ist der Aspekt der Identität (bei jeder Aktivität) immer auch mitzudenken (insbesondere auch im Rahmen der Kommunikation).

Kernaussage 4: Aufgabe des Regionalmanagements ist es, die spezifischen Merkmale und Potenziale der Region, das Bewusstsein der regionalen Akteurinnen und Akteure und die Chancen und Herausforderungen, die sich aus übergeordneten Entwicklungen ergeben, zusammenzuführen.

Prof. Ratti verwendete in seinen Ausführungen das Dreieck «Territorialität», «Globalität» und «Regionale Identität» als Strukturierungsmuster und warnte vor einer einseitigen Fokussierung auf die «Regionale Identität». In der Begrifflichkeit der Regionalpolitik entspricht der Begriff der «Territorialität» den «Endogenen Potenzialen».

Das Dreieck kann aus der Optik eines Regionalmanagements wie folgt gelesen werden: Für eine langfristig erfolgreiche Regionalentwicklung müssen alle drei Aspekte in ausgewogener Weise berücksichtigt werden.

- *Territorialität – Identität:* Die endogenen Potenziale lassen sich nur insoweit in Wert setzen, als diese im Bewusstsein, in der Selbstwahrnehmung und in den Handlungsvorstellungen der in der Region lebenden oder engagierten Personen auch eine Entsprechung finden. In der Tätigkeitsplanung sind auch Aktivitäten vorzusehen, die zur Stärkung, Erhaltung (oder Weiterentwicklung) der regionalen Identität beitragen.
- *Identität – Globalität:* Regionale Identität darf nicht als Nabelschau verstanden werden, sondern muss dem Umstand Rechnung tragen, dass unsere Lebensweise zugleich global wie regional orientiert sein muss. Die Region muss offen bleiben für Neues und dies an Bestehendes, Regionales anbinden.
- *Globalität – Territorialität:* Die eigenen Entwicklungspotenziale sind vor dem Hintergrund der Chancen und Risiken zu beurteilen, die sich auch aus den übergeordneten, globalen Trends und Ansprüchen ergeben.

Folgerungen

- Die drei Aspekte der «Territorialität», der «Identität» und der «Globalität» sind bei der Festlegung der langfristigen Zielrichtungen und bei der Erarbeitung der Tätigkeitsprogramme immer mitzudenken.
- Auch bei den Umsetzungsarbeiten können die einzelnen Aktivitäten jeweils im Hinblick auf dieses Dreieck überdacht oder geprüft werden.

Kernaussage 5: Regionalmanagement bedingt ein opportunistisches Vorgehen innerhalb langfristiger, klar abgesteckter Leitvorstellungen.

Regionalentwicklung ist ein träger, auf Langfristigkeit angelegter Prozess. Eine Region kann sich nicht alle fünf Jahre neu positionieren und weder die Potenziale noch die übergeordneten Entwicklungen oder das eigene Selbstverständnis («Dreieck», siehe oben) verändern sich kurzfristig. Für eine wirksame und glaubwürdige Regionalentwicklung braucht es deshalb langfristig verlässliche Zielvorstellungen. Diese dürfen aber nicht zu eng abgesteckt werden. Da ein Regionalmanagement zu grossen Teilen von Entscheidungen unabhängig agierender Dritter abhängig ist, ist es nicht immer möglich, einen geradlinigen Weg zu beschreiten. Vielmehr gilt es, Opportunitäten zu nutzen, die einen Schritt in die angestrebte Zielrichtung ermöglichen. Bildlich gesprochen können diese Schritte auch im «Zick-Zack» auf dem durch Leitplanken abgesteckten Weg verlaufen.

Folgerungen

- Es macht Sinn, mehrere Stossrichtungen parallel zu verfolgen. Wenn die Arbeiten in einer Stossrichtung aufgrund eines ausstehenden Entscheides von dritter Seite ins Stocken kommen, kann in den anderen Bereichen gleichwohl weiter gearbeitet werden. Dies ermöglicht auch, die Kraft jeweils in diejenige Stossrichtung zu legen, bei der sich viel versprechende Opportunitäten ergeben.
- Die langfristigen Entwicklungsziele dürfen nicht von Förderprogrammen abhängig gemacht werden. Förderprogramme sind Opportunitäten, die im Dienste der angestrebten Zielrichtung genutzt werden können.
- Bei den Zielvereinbarungen mit auftraggebenden oder geldgebenden Stellen darf man sich aufgrund der hohen Abhängigkeit von Drittentscheiden nicht auf zu enge Wirkungsziele festschreiben lassen.

Kernaussage 6: Eine Regionalmanagerin bzw. ein Regionalmanager muss in wechselnden Rollen und auf unterschiedlichen Bühnen agieren können.

Nach aussen muss die Regionalmanagerin bzw. der Regionalmanager als Vertretung (als Personifizierung) der Region auftreten können. Nach Innen müssen hingegen wechselnde Rollen wahrgenommen werden können: Macher, Motivator, Coach, im Hintergrund Fäden ziehen usw.

Ein Regionalmanagement steht mit ganz unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren in Kontakt und muss diese dort abholen können, wo sie stehen. Nur so gelingt es, sie auf geeignete Weise in die Regionalentwicklungsprozesse einzubinden. Dies bedingt, dass sich eine Regionalmanagerin bzw. ein Regionalmanager auf verschiedenen Bühnen bewegen kann und Auftreten, Umgangsform und Sprache entsprechend adaptiert. In der Sache muss gleichwohl eine widerspruchsfreie Position eingenommen werden (die wechselnden Rollen und Bühnen dürfen nicht zu einem «Wendehals-Image» führen).

Folgerungen

- Bei der Vorbereitung von Sitzungen und Treffen sind die eigene Rolle (in der bevorstehenden Begegnung) zu vergegenwärtigen und Argumentation, Auftreten und Sprache entsprechend zu wählen.
- In Gesprächen ist darauf zu achten, welche Rolle einem von den Gesprächspartnerinnen und -partnern zugeschrieben wird. Im Bedarfsfall (wenn dies zu missverständlichen Situationen führt), sind die Rollenzuschreibungen zu thematisieren.

Kernaussage 7: Ein Regionalmanagement muss die für seine Anliegen wichtigen Akteurinnen bzw. Akteure und Institutionen kennen und deren Handlungsweisen sinngemäss verstehen.

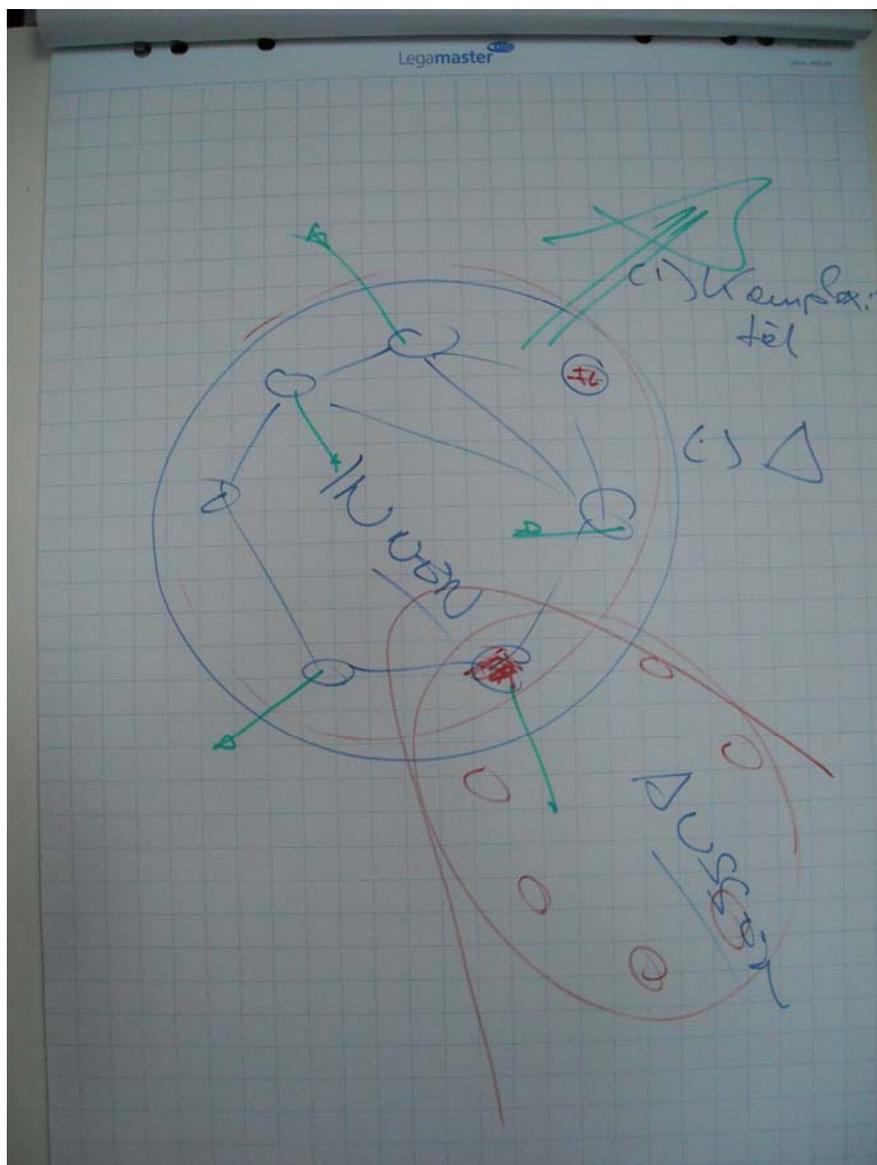
Wenn der Erfolg eines Regionalmanagements zu wesentlichen Teilen davon abhängt, dass man sich klug im Netzwerk der regional wichtigen Personen bewegt, so sind Kenntnisse über diese eine zentrale Voraussetzung. Die Kenntnisse über die Akteurinnen und Akteure können dabei auf verschiedenen Stufen angesiedelt werden:

- Wer sind für welche Themen / Anliegen die wichtigen Akteurinnen und Akteure?
- Welche Haltung / welche Erwartungen haben diese Akteurinnen und Akteure zu einem bestimmten Projekt oder Prozess? (Diese Ebene hat Christian Haberfellner in seinen Ausführungen vor allem angesprochen).
- Wie nehmen diese Akteurinnen und Akteure die Situation / das Projekt wahr? (Dies hat Johannes Heeb in seinem Input thematisiert).
- Welchen Handlungslogiken folgen diese Akteurinnen und Akteure resp. welchen Systemen sind sie verpflichtet? (Als «Reminder» hierzu ist im Anhang das Flipchart abgebildet, mit dem Chr. Haberfellner diesen Aspekt in seinem Referat kurz erläuterte).

Folgerungen

- Die Stakeholderanalyse soll als eine kontinuierliche Aufgabe wahrgenommen werden (laufende Aktualisierung und Ergänzung der Stakeholderanalyse).
- Stakeholderanalysen enthalten sensible Aussagen zu einzelnen Partnerinnen und Partnern und sind daher als persönliches Arbeitsinstrument vertraulich zu behandeln.
- In der Zusammenarbeit mit den einzelnen Stakeholdern soll immer auch versucht werden, die Situation aus der Optik des Gesprächspartners zu verstehen, sowie dessen Handlungslogiken kennenzulernen und zu verstehen.
- Die unterschiedlichen Wahrnehmungen zu einer Situation sollen deutlich gemacht und in der Gestaltung des Arbeitsprozesses mit berücksichtigt werden.
- Abweichende oder unvereinbare Wahrnehmungen oder Handlungszwänge müssen dabei zum Thema gemacht werden.

ANHANG: Fotoprotokoll zum Flipchart, das Christian Haberfellner im Rahmen seines Beitrages gezeichnet hat:



Erläuterungen

- Der blaue Kreis bezeichnet die Systemgrenze des Regionalmanagements, die blauen Punkte innerhalb dieses Kreises die für das Regionalmanagement wichtigen Stakeholder.
- Jeder Stakeholder bewegt sich aber auch noch in anderen Systemen und hat Verpflichtungen gegenüber Institutionen, die ausserhalb des Systems «Netzwerk Regionalentwicklung» stehen. Dies ist mit dem roten Kreis für einen ausgewählten Stakeholder visualisiert.
- Um einen Netzwerkpartner auf kluge Weise in die Prozesse der Regionalentwicklung einzubinden, braucht es Kenntnisse darüber, welchen Dynamiken und Logiken er ausserhalb des «Netzwerks Regionalentwicklung» verpflichtet ist und wie er aus diesen Verpflichtungen heraus den Prozess der Regionalentwicklung wahrnimmt.

Download dieses Kondensats in Deutsch und Französisch unter: www.regiosuisse.ch/weiterbildung/lehrgang-rm