

## Regionalmanagements in der Schweiz – von der Pionierphase zur langfristigen Aufgabe



**Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR  
Hochschule Luzern – Wirtschaft**

**In Zusammenarbeit mit:  
Stutz Consulting GmbH, Luzern**

**Begleitung und Unterstützung durch  
regiosuisse, Forschungsreflexion**

**September 2014**



## Inhalt

1. Institutionen der Regionalentwicklung im Übergang von der Pionier in die Betriebsphase .....	4
2. Hilfsmittel zu einer strukturierten Reflexion von Aufgaben, Kompetenzen und Organisation von Regionalentwicklungsträgern.....	4
3. Die Vielfalt der Regionalentwicklungsträger in der Schweiz.....	5
4. Regionalmanagement - eine Begriffsbestimmung .....	6
5. Die Aufgabenbereiche der Regionalentwicklungsträger .....	8
5.1. Typisierung der Aufgabenbereiche nach Handlungsfeldern.....	8
5.2. Beziehungen zwischen den Handlungsfeldern .....	10
5.3. Handlungsfeld-spezifische Anforderungen an die Mitarbeitenden eines Regionalmanagements.....	10
6. Hinweise zur Reflexion der eigenen Struktur und Abläufe .....	12

## Impressum

### *Autoren:*

Jürg Inderbitzin, [juerg.inderbitzin@hslu.ch](mailto:juerg.inderbitzin@hslu.ch), T 041 228 41 65  
Melanie Lienhard, [melanie.lienhard@hslu.ch](mailto:melanie.lienhard@hslu.ch), T 041 228 42 39  
Hans Peter Stutz, [info@stutzconsulting.ch](mailto:info@stutzconsulting.ch), T 041 450 41 29

### *Bild Titelseite:*

Arbeitsgruppe Strategieentwicklung des Vereins Region Oberaargau, 2012

### *Forschungsreflexion durch:*

regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung

## **1. Institutionen der Regionalentwicklung im Übergang von der Pionier in die Betriebsphase**

Regionalentwicklungsträger im Sinne von Institutionen, welche mit Fragen der Entwicklung der entsprechenden Region beauftragt sind, gibt es bereits seit den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts (Regionen gemäss Investitionshilfegesetz für Berggebiete IHG). Die Ablösung der vormaligen Förderinstrumente der Regionalpolitik durch die Neue Regionalpolitik 2008 führte zu einer Neuorganisation vieler ehemaliger IHG Regionen und zur Schaffung neuer regionaler Institutionen im Wirkungssperimeter der NRP. Parallel dazu hat auch ein Paradigmenwechsel in der regionalen Planung stattgefunden. Viele der heutigen Regionalentwicklungsträger<sup>1</sup> entstammen ehemaligen Raumplanungsverbänden. Da sich die Bedürfnisse in der regionalen Planung immer mehr in Richtung Raumentwicklung verschoben haben, haben viele dieser regionalen Raumplanungsverbände mit der regionalen Wirtschaftsförderung oder anderen themenspezifischen Gemeinde-Zweckverbänden fusioniert. Daraus sind vielfach Mehrzweck-Gemeindeverbände oder Vereine entstanden, die sich eine umfassende Raumentwicklung zum Ziel setzen.

Bedingt durch die beiden skizzierten Entwicklungen sind viele der heutigen Regionalentwicklungsträger junge Institutionen, zumindest was ihr aktuelles „Aufgabenportfolio“ betrifft. Viele dieser Institutionen durchliefen in ihren ersten Jahren eine Pionierphase, in der „Kinderkrankheiten“ bezüglich der Übereinstimmung von Erwartungen, Kompetenzen und Ressourcen durch ein überdurchschnittliches Engagement der beteiligten Personen wett gemacht wurden. Für eine langfristige Sicherstellung der Aufgabe Regionalentwicklung müssen sich diese Institutionen jedoch auf eine Weise weiter entwickeln können, in der die Erwartungen mit den verfügbaren Ressourcen und Kompetenzen übereinstimmen und bei der auch die Organisation den Aufgaben entsprechend aufgestellt ist. Dass hierzu Handlungsbedarf besteht zeigt sich im besonderen bei Regionen, die im Rahmen der NRP neu positioniert wurden. Der Handlungsbedarf manifestiert sich durch personelle Wechsel in der Geschäftsstelle, „ausgebrannte“ Mitarbeiter, Spannungen in der Zusammenarbeit zwischen strategischer und operativer Ebene, fehlenden neue Ideen und Ähnlichem. Diese Situation bezeichnet verkürzt dargestellt den typischen Übergang von der Pionier- zur Betriebsphase einer Organisation.

## **2. Hilfsmittel zu einer strukturierten Reflexion von Aufgaben, Kompetenzen und Organisation von Regionalentwicklungsträgern**

Die vorliegende Arbeit richtet sich an Geschäftsführer und Mitarbeitende von Regionalentwicklungs-Institutionen, deren Steuerungsgremien und Vorstände sowie an Mitarbeitende in kantonalen Amtsstellen, welche mit den regionalen Institutionen in engem Kontakt stehen. Die Arbeit versteht sich als Beitrag zu einer strukturierten Reflexion der eigenen Institution im Hinblick auf die weitere organisationale Entwicklung. Sie soll durch die darin enthaltene Begrifflichkeit aber auch zur Strukturierung der täglichen Arbeit beitragen, indem Aufgaben und Themen besser benannt und damit auch bewusster auf zielführende Weise umgesetzt werden können. Eine Erkenntnis aus dem diesem Bericht zugrundeliegenden Forschungsprojekt soll hier aber gleich vorweg genommen werden: Es gibt keine Patentrezepte. Jede

---

<sup>1</sup> Der Begriff „Regionalentwicklungsträger“ wird als Synonym zum Begriff „Institutionen der Regionalentwicklung“ verwendet. Eine differenziertere Erläuterung dieser Begriffe wird in Kapitel 4 gegeben.

Regionalentwicklungs-Institution weist ihre individuellen Merkmale auf und muss massgeschneidert darauf die weitere Entwicklung gestalten.

Im Zentrum der Arbeit steht eine Gliederung der Aufgaben von Regionalentwicklungsträgern in drei Handlungsfelder (Kapitel 5). Jedes dieser Handlungsfelder erfordert andere Kompetenzen und sie unterscheiden sich auch bezüglich der Anforderung an die Organisation der entsprechenden Aufgaben. Die Frage nach der Übereinstimmung von Erwartungen, Ressourcen und Kompetenzen wird anhand der drei Handlungsfelder diskutiert und es wird aufgezeigt, wie diese drei Handlungsfelder zusammen hängen. Im darauf folgenden Kapitel 6 werden anhand dieser Begrifflichkeit einige typische Stolpersteine in der Praxis der Regionalmanagement sowie Hinweise zur Weiterentwicklung von Regionalentwicklungs-Institutionen formuliert. Die in Kapitel 5 skizzierte Gliederung soll über die Folgerungen des nachstehenden Kapitels hinaus als „Fundgrube“ für Anknüpfungspunkte zur Reflexion der eigenen Institution dienen.

Die in dieser Arbeit dargestellten Erkenntnisse basieren auf zwei Quellen: Sie gründen einerseits auf den Erfahrungen, welche das IBR und regiosuisse in der Begleitung, Beratung und Schulung von Regionalmanagements in den letzten Jahren gewonnen haben. Besonders zu erwähnen ist in diesem Zusammenhang der Lehrgang Regionalmanagement, der von regiosuisse angeboten und in einer Co-Leitung von IBR und regiosuisse in zwei Durchgängen durchgeführt wurde. Als Ergänzung hierzu wurde für die vorliegende Studie eine eigene empirische Untersuchung gemacht. Hierzu wurden ausgewählte Institutionen der Regionalentwicklung in der Deutschschweiz analysiert.

Die Bearbeitung erfolgte in drei Teilen. Zunächst wurde in einem Workshop mit vier operativ tätigen Mitgliedern unterschiedlicher Regionalmanagements ermittelt, in welchen Handlungsfeldern sie tätig sind und ob die vom Forschungsteam vorgenommene Typisierung der Handlungsfelder zutreffend sei. In einem zweiten Schritt wurden anschliessend vertiefende Interviews mit sechs Regionalmanagements geführt, wobei fünf Interviewte operativ tätig waren und einer auf der strategischen Ebene. Die Interviews wurden nach einem zuvor aufgestellten Interviewleitfaden durchgeführt, der Gesprächsverlauf wurde jedoch offen gehalten, sodass die jeweils wichtigsten Themen der Region festgehalten werden konnten. Der Gesprächsverlauf wurde während der Befragung schriftlich festgehalten. Zum Schluss wurden aus den zuvor gewonnenen Erkenntnissen Thesen formuliert, welche anschliessend in einem Abschlussworkshop mit sechs Teilnehmern nochmals reflektiert wurden.

Die Projektbearbeitung erfolgte durch das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie IBR der Hochschule Luzern – Wirtschaft in Zusammenarbeit mit Stutz Consulting. Weiterhin erfolgt eine Forschungsreflexion durch regiosuisse.

### **3. Die Vielfalt der Regionalentwicklungsträger in der Schweiz**

Die offenkundigste Erkenntnis aus der Beschäftigung mit verschiedenen Regionalentwicklungsträgern in der Deutschschweiz ist deren Verschiedenheit in Bezug auf Aufgaben, Selbstverständnis, Organisation und Kompetenzen. Das einzige verbindende Element all dieser Institutionen liegt darin, dass sie mehrere Aufgaben oder Bereiche der regionalen Entwicklung vereinen (im Gegensatz zu themenspezifischen Gemeindeverbänden) und sich für Regionalentwicklung in einem breit verstandenen Sinn engagieren.

Begründet liegt die erwähnte Verschiedenheit unter anderem in der Entstehungsgeschichte der Institutionen. Viele haben ihren Ursprung in den IHG-Regionen, andere entstammen aus Regionalplanungsverbänden, regionalen Institutionen der Wirtschaftsförderung oder anderen

Gemeinde-Zweckverbänden. Einige Regionen wurden auch gezielt im Hinblick auf die Umsetzung der Neuen Regionalpolitik neu gegründet.

Grosse Unterschiede bestehen auch bezüglich der Grösse der Region (Anzahl Gemeinden) und der Homogenität resp. Heterogenität der Mitgliedergemeinden. Dabei lassen sich zwei „Typen“ feststellen. Den einen Typ bilden Regionen, welche sowohl ein städtisches Zentrum wie auch dessen Einzugsgebiet bis in den periurbanen ländlichen Raum umfassen (Funktionalräume bezüglich Arbeitsplätzen und zentralen Infrastrukturen). Der andere Typ umfasst Regionen, in welchen sich Gemeinden des ländlichen Raumes mit einer vergleichsweise flachen Siedlungshierarchie zusammenschliessen. Es liegt auf der Hand, dass sich diese beiden Typen sowohl im Hinblick auf die Aufgaben, die vordringlichen Themen wie auch hinsichtlich der Organisation und der Entscheidungsfindung unterscheiden.

Eine für das Verständnis der Regionalentwicklungsträger wichtige Unterscheidung ist auch das zugrundeliegende Staatsverständnis und das Ausmass resp. die Verbindlichkeit, mit der kantonale Aufgaben der regionalen Ebene übertragen werden. So sind die Regionalkonferenzen gemäss dem Berner Modell beispielsweise viel näher an einer vierten Staatsebene als Regionalentwicklungsträger, wie sie sich im Kanton Luzern oder im Kanton Aargau finden.

Grosse Unterschiede gibt es auch bezüglich dem Selbstverständnis einer Region resp. der Identität der Bevölkerung mit der Region. In Regionen, in welchen der Regionsperimeter dem „gelebten“ Lebensraum der Bevölkerung entspricht, wird ein Regionalmanagement anders arbeiten können als in Gebieten, die „künstlich“ (z.B. aufgrund von Förderkriterien) zu einer Region zusammengefasst wurden. Letzteres geschah zum Teil im Zuge der Einführung der Neuen Regionalpolitik.

Die vorgefundene Heterogenität verlangt, dass jede Institution ihren eigenen Weg von der Pionier- zur Betriebsphase finden muss. Es zeigte sich in den der vorliegenden Arbeit zugrundeliegenden Workshops aber auch, dass es durch die grosse Heterogenität schwierig ist, sich in Diskussionen und im Erfahrungsaustausch gegenseitig zu verstehen. Das Setting ist zum Teil so unterschiedlich, dass ein Thema, das der einen regionalen Institution ganz wichtig ist, für eine andere schlecht nachvollziehbar ist resp. aus guten Gründen als Nebensächlichlichkeit wahrgenommen wird. Diese Situation birgt die Gefahr, „in bestem Einverständnis aneinander vorbei zu sprechen“. Verstärkt wird dies noch dadurch, dass die Begriffe der Regionalentwicklung resp. des Regionalmanagements unterschiedlich verwendet werden.

#### **4. Regionalmanagement - eine Begriffsbestimmung**

Für eine vergleichende Analyse von Regionalentwicklungsträgern wie auch für den Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer zwischen solchen Institutionen ist eine klare Begrifflichkeit erforderlich. Insbesondere der Begriff „Regionalmanagement“ wird recht unterschiedlich verwendet. Die Einen verstehen unter Regionalmanagement den Vollzug der NRP resp. das Handlungsfeld des „Entwickelns“ (vgl. Kapitel 5), die Anderen verwenden den Begriff in einem breiteren Sinn als die Aufgabe, in der Region etwas zu bewegen. In der vorliegenden Arbeit werden die Begriffe wie folgt verwendet:

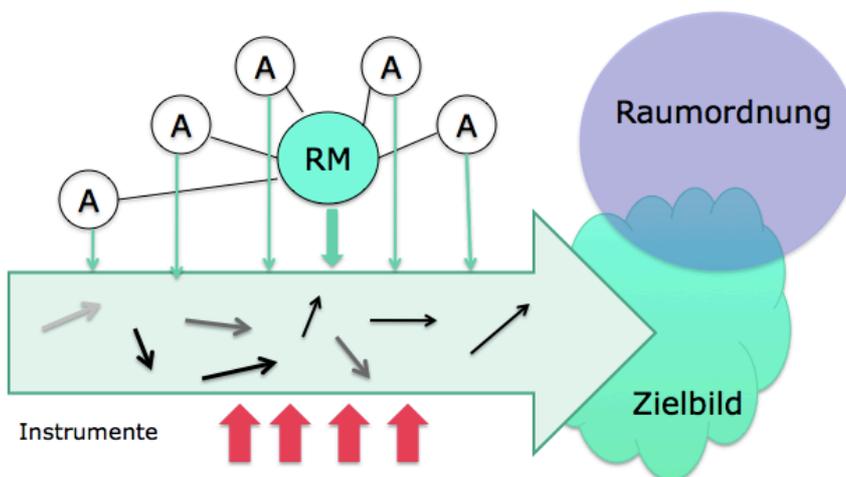
**Regionalentwicklung** bezeichnet einen absichtsvollen und zielgerichteten Prozess zur Entwicklung der Region. Regionalentwicklung wird inhaltlich in einem breiten Sinn verstanden, der über wirtschaftliche Fragen hinaus auch Fragen der Bildung, der Umweltqualität, Wohnortattraktivität, Kultur, Sport, Freizeit und anderes mehr mit einschliesst.

**Regionalentwicklungsträger oder Institution der Regionalentwicklung** bezeichnet die Organisation, welche von den Gemeinden und weiteren Akteuren (Kanton, Unternehmen, Verbände usw.) mit der Aufgabe der Regionalentwicklung betraut ist.

**Regionalmanagement** steht für die operative Ebene der Regionalentwicklungsträger. Der Regionalmanager ist in diesem Verständnis der Geschäftsführer des Regionalentwicklungsträgers.

Das dieser Begrifflichkeit zu Grunde liegende Verständnis von Regionalentwicklung ist in untenstehender Abbildung graphisch dargestellt.

Abbildung 1: Verständnis von Regionalentwicklung



Quelle: IBR-eigene Darstellung

Unter „entwickeln“ wird eine absichtsvolle Veränderung in Richtung eines definierten Ziels verstanden. Damit Regionalentwicklung möglich ist muss Klarheit bestehen, in welche Richtung Veränderungen bewirkt werden sollen. Dies kann in Form eines Ziel- oder Zukunftsbildes zum Ausdruck gebracht werden. Das, was die Region anstrebt, ist dabei nicht zwingend deckungsgleich mit dem, was von übergeordneter, raumordnungspolitischer Sicht zu dieser Region ausgesagt wird. Es können durchaus Zielkonflikte bestehen. Eine gewisse Schnittmenge wird es gleichwohl geben. Beide Sichtweisen sind bemüht, realistische Perspektiven – allerdings aus unterschiedlichen Optiken – aufzuzeigen.

Die Massnahmen, die der Umsetzung des Zielbildes dienen, sind in der Darstellung durch die kleinen Pfeile innerhalb des grossen Pfeils Richtung Zielbild dargestellt. Im Sinne der Regionalentwicklung erwünscht sind sämtliche Massnahmen und Aktivitäten, die Richtung Zielbild gewandt sind, auch wenn sie nicht gradlinig darauf hin zielen. Akteure (mit einem „A“ in der Grafik dargestellt) dieser Tätigkeiten sind die Gemeinden, Unternehmen, Vereine, Verbände, engagierte Einzelpersonen, die Schulen, kantonale Amtsstellen usw. Aufgabe des Regionalmanagements ist es, diese Aktivitäten zu „orchestrieren“. Ein Regionalmanagement mit einem Stellenetat von 80 bis 300 Stellenprozent wird selber nur wenig direkt in Richtung Zielbild bewirken können. Vielmehr ist es seine Aufgabe, die für die Entwicklung der Region relevanten Akteure auf zielführende Weise einzubinden, sie mit dem Zielbild vertraut zu machen, sie zu Aktivitäten zu motivieren, die im Interesse der Regionalentwicklung liegen und sie in ihren diesbezüglichen Aktivitäten zu unterstützen. Als Möglichkeit zur Unterstützung der Akteure stehen den Regionalmanagements verschiedene Instrumente zur Verfügung wie die

NRP, die Modellvorhaben des Bundesamtes für Raumentwicklung (ARE), die „projets urbains“ des ARE, die Agglomerationsprogramme oder auch die klassischen Instrumente der Wirtschaftsförderung.

Regionalmanagements sind in diesem Verständnis in hohem Masse von Entscheiden Dritter abhängig (Entscheide der verschiedenen Akteure, die in erster Linie je ihrer eigenen Institution verpflichtet sind). Es ist in dieser Situation schwierig, die Tätigkeiten geradlinig und längerfristig zu planen, da die involvierten Akteure nach ihrer eigenen Logik entscheiden und da deren Entscheide für ein Regionalmanagement schwer vorhersehbar und nur sehr bedingt beeinflussbar sind. Ein Regionalmanagement muss deshalb den Spielraum haben, auf die sich ergebenden Opportunitäten zu reagieren und jeweils an den Fäden zu ziehen, mit welchen sich zu einem gegebenen Zeitpunkt etwas bewegen lässt. Der hierfür erforderliche Handlungsspielraum wird in der Darstellung damit zum Ausdruck gebracht, dass der Weg Richtung Zielbild breit abgesteckt ist.

## 5. Die Aufgabenbereiche der Regionalentwicklungsträger

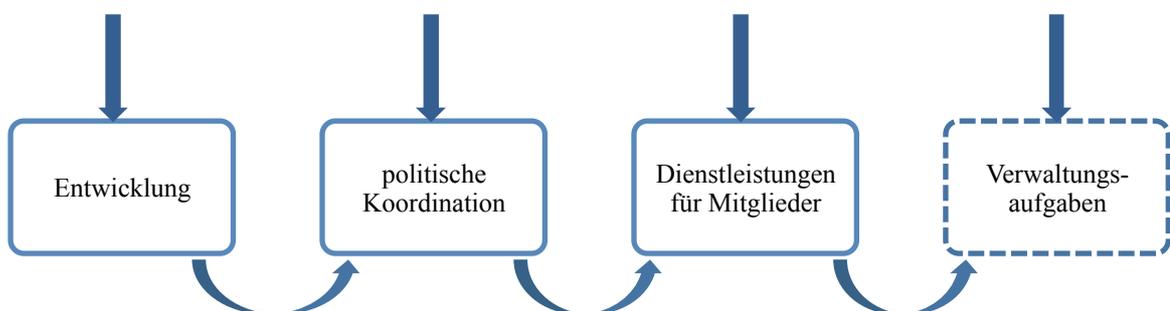
### 5.1. Typisierung der Aufgabenbereiche nach Handlungsfeldern

Die Aufgaben und Tätigkeiten der meisten Regionalmanagements lassen sich in drei Gruppen (Handlungsfelder) unterteilen. Auf dieser Unterteilung basieren die inhaltlichen Grundpfeiler des vorliegenden Berichtes. Sie lauten:

- Jedes der drei Handlungsfelder stellt andere Anforderungen an die personellen Ressourcen, die Organisation und die Arbeitsabläufe.
- Sowohl für die tägliche Arbeit wie für die Weiterentwicklung der Organisation ist es hilfreich, Tätigkeiten und Strukturen in Bezug auf diese drei Handlungsfelder und deren Eigenheiten zu reflektieren.

Nachstehend werden die drei Handlungsfelder zuerst kurz beschrieben und in den darauf folgenden Teilkapiteln bezüglich den unterschiedlichen Erfordernissen und den gegenseitigen Beziehungen und Synergien diskutiert.

Abbildung 2: Handlungsfelder eines Regionalmanagements



Quelle: IBR-eigene Darstellung

Das Handlungsfeld **Entwicklung** umfasst all diejenigen Aktivitäten, bei denen das Regionalmanagement neue Aktivitäten im Sinne der Regionalentwicklung initiiert, auslöst oder unterstützt. Wie im Kapitel zum Verständnis von Regionalentwicklung erläutert, besteht die

Aufgabe des Regionalmanagements dabei darin, potentielle Akteure zu motivieren, begleitend zu unterstützen, Plattformen zu bieten, auf welchen neue Ideen entstehen können, Leute zu vernetzen und bei der Finanzierung neuer Projekte mitzuhelfen. Die Ideengenerierung kann nur in beschränkter Masse durch das Regionalmanagement selber geleistet werden. Es ist nicht möglich, über Jahre hinweg immer wieder neue Ideen im gleichen Aufgabenfeld zu entwickeln<sup>2</sup>.

Diesem Handlungsfeld sind beispielsweise der Vollzug der NRP, Aktivitäten des Wissens-transfers, oder auch all die Vernetzungsaktivitäten zuzuordnen.

Das Handlungsfeld **politische Koordination** umfasst all diejenigen Aktivitäten, bei denen im Dienste der Regionalentwicklung gemeindeübergreifende Lösungen (für kommunale Aufgaben) angestrebt werden. Typische Aufgaben in diesem Handlungsfeld sind die regionale Richtplanung, regionale Verkehrs- und Siedlungskonzepte, regionale Sportstättenplanungen, regional koordinierte Kulturförderung, das Verfassen von Vernehmlassungen zu regions-relevanten Themen usw.

Ein Merkmal derartiger Aufgaben besteht darin, dass die Lösungen oftmals zu einer asymmetrischen Verteilung von Nutzen und Lasten zwischen den beteiligten Gemeinden führt. Das Finden der Lösung wird damit zu einem politischen Aushandlungsprozess. In diesem Punkt unterscheidet sich das Handlungsfeld „politische Koordination“ ganz wesentlich von der im vorangehenden Abschnitt beschriebenen Aufgabe des Entwickelns.

Das Handlungsfeld **Dienstleistungen** beschreibt operative Aufgaben, welche ein Regionalmanagement im Auftrag der Mitgliedergemeinden wahrnimmt. Beispiele hierfür sind die Organisation der Musikschule, der Vollzug einer gemeindeübergreifenden Vereinbarung für die Koordination von Pflegeplätzen, die Fortschreibung der Altersplanung, die Leitung gemeindeübergreifender Arbeitsgruppen zu Themen wie Gebäudebewirtschaftung, Strassenunterhalt, Kindertagesstätten usw. Das wesentliche Merkmal dieses Handlungsfeldes besteht darin, dass es sich um operative Arbeiten handelt, die meist einen (jährlich) wiederkehrenden Charakter haben und zu denen bereits ein (politischer) Konsens gefunden wurde, dass und wie sie gemeindeübergreifend wahrgenommen werden sollen.

In Abbildung 2 ist noch ein viertes Handlungsfeld aufgeführt, dasjenige der **Verwaltungsaufgaben**. In einzelnen Regionen, insbesondere im Kanton Graubünden werden den Regionalentwicklungsträgern zum Teil auch Verwaltungsaufgaben übertragen. Da die Abgrenzung zwischen Dienstleistungen für die Gemeinden und Verwaltungsaufgaben fließend ist, wird das Handlungsfeld „Verwaltungsaufgaben“ in den nachfolgenden Ausführungen nicht gesondert besprochen.

Hält man sich die drei beschriebenen Handlungsfelder eines Regionalmanagements vor Augen, so wird deutlich, dass ein so verstandenes Regionalmanagement ein Aufgabenfeld abdeckt, das weit über den Vollzug der NRP hinausreicht. Da in der Schweiz die Einführung der Neuen Regionalpolitik vielerorts zu einer Neuorganisation der regionalen Entwicklungsträger und zur (erstmaligen) Verwendung des Begriffs des Regionalmanagements führte, wird Regionalmanagement gleichwohl in vielen Diskussionen stark mit der NRP assoziiert, was gerne zu Missverständnissen führt.

---

<sup>2</sup> Auf Dauer neue Ideen generieren zu können ist eine der nicht einlösbaren Erwartungen, die sich im Übergang von der Pionier- zur Betriebsphase deutlich artikuliert.

## 5.2. zwischen den Handlungsfeldern

In Abbildung 2 sind die Handlungsfelder von links nach rechts mit Pfeilen verbunden und ergänzend hierzu führt zu jedem Handlungsfeld ein eigener Pfeil. Dies ist wie folgt zu lesen:

Ein Regionalmanagement kann in jedem der drei Handlungsfelder unabhängig von Aktivitäten in anderen Handlungsfeldern eine Tätigkeit aufgreifen oder es kann ihm eine entsprechende Aufgabe zugeschrieben werden. Dies ist durch die Pfeile, die zu den drei Handlungsfeldern führen, symbolisiert.

Eine Aufgabe kann im Verlaufe der Bearbeitung aber auch ihren Charakter ändern und sich – bezogen auf die drei Handlungsfelder in Abbildung 2 – von links nach rechts verschieben. Dies ist durch die Pfeile zwischen den Handlungsfeldern symbolisiert. Folgendes Beispiel soll dies verdeutlichen:

Die Gemeinden einer Region regen bei der Geschäftsstelle des Regionalentwicklungsträgers an, eine regionale Sportstättenplanung zu erstellen. In einer ersten Phase wird es dabei um konzeptionelle Fragen gehen (Bewertung bestehender Angebote, Erfassung des aktuellen und künftigen Bedarfs, Erkennen von Handlungsspielräumen, Erarbeiten eines Kostenteilers usw.). Diese Arbeiten entsprechen dem, was mit dem Handlungsfeld „Entwickeln“ beschrieben wurde. Wenn die konzeptionellen Entwürfe vorliegen, wird es einen politischen Entscheidungsprozess unter den beteiligten Gemeinden brauchen. Dabei wird es Gemeinden geben, die gegenüber anderen bevor- resp. benachteiligt werden. In dieser Phase entspricht die Tätigkeit dem Handlungsfeld der politischen Koordination. Gelingt es, einen Konsens zu finden und die regionale Sportstättenplanung umzusetzen, wird es eine geeignete Abwicklung der vereinbarten Abmachungen betr. Benutzung und Kostentragung erfordern. Die Geschäftsstelle des Regionalentwicklungsträgers kann dies als Dienstleistung wahrnehmen.

Die Relevanz dieser analytischen Unterteilung in drei Handlungsfelder liegt darin, dass bei jedem Handlungsfeld andere Kompetenzen erforderlich sind und andere Personen am Projekt arbeiten sollten. Dies wird in nachfolgendem Kapitel 5.3 detaillierter dargelegt.

## 5.3. Handlungsfeld-spezifische Anforderungen an die Mitarbeitenden eines Regionalmanagements

Aus den durchgeführten Workshops und Interviews hat sich eine Vielzahl an organisatorischen Voraussetzungen ergeben, welche sich für die operativ tätige Geschäftsstelle als vorteilhaft oder notwendig erweisen. Dies betrifft einerseits den organisatorischen Aufbau der Geschäftsstelle und andererseits die personelle Besetzung einzelner Aufgabenbereiche sowie der gesamten Geschäftsstelle. Im Folgenden werden diese Voraussetzungen nach den oben definierten Handlungsfeldern unterschieden.

### *Handlungsfeld Entwicklung*

Die für das Handlungsfeld „Entwicklung“ zuständige Person muss sich mit den für die Entwicklung der Region wichtigen Akteuren vernetzen. Hierzu muss sie auf Leute zugehen können und gute kommunikative Fähigkeiten aufweisen. Neben lokalen Netzwerken ist auch die Vernetzung mit kantonalen und nationalen Akteuren wichtig (dies umfasst beispielsweise das SECO, regiosuisse, Universitäten / Hochschulen und weitere Institutionen).

Da im Bereich der Entwicklung oft auch aussenstehende Personen mit Ideen auf die Geschäftsstelle zukommen, muss der „Entwickler“ offen sein für neue Ideen und muss diese auch soweit begleiten können, dass sie einer Umsetzung zugeführt werden können. Dies erfordert Begeisterungsfähigkeit und auch die Fähigkeit, die Begeisterung weiter geben zu können.

Für die beschriebenen Aufgaben ist es wichtig, die Denk- und Funktionsweisen sowie die Handlungsmaximen der beteiligten Partner wie KMUs, Behörden und Politiker zu verstehen. Dies erfordert die Fähigkeit, sich in andere Sichtweisen hineindenken zu können (Empathie) und die Wesensmerkmale der wichtigsten Akteure gut zu kennen.

Von der Idee bis zur Realisierung ist es in der Regel ein langer Weg und ein wesentlicher Erfolgsfaktor liegt darin, eine Idee sprachlich so fassen zu können, dass sie kommunizierbar wird und überzeugt.

Schliesslich muss der „Entwickler“ auch in der Lage sein, sich bietende Chancen (Opportunitäten) zu erkennen und wahrzunehmen. Hierzu muss er sowohl die Region und ihre Akteure wie auch die regionsübergreifenden Trends in technischer, gesellschaftlicher, räumlicher und wirtschaftlicher Sicht kennen.

### ***Handlungsfeld Politische Koordination***

Im Handlungsfeld politische Koordination fallen viele Aufgaben an, die eine grosse Nähe zu den politischen Entscheidungsträgern und somit auch eine fundierte Kenntnis der Dynamiken sowie der Denk- und Handlungsweisen der örtlichen Politiker erfordern. Dies bedingt, dass seitens der Person, die mit solchen Aufgaben betraut ist, viel politisches Fingerspitzengefühl vorhanden ist.

Ein wichtiger Punkt für die Aufgaben der politischen Koordination ist das Vertrauen. Einerseits braucht es Vertrauen in die zuständige Person bei der Geschäftsstelle, andererseits aber auch in das Regionalmanagement als Ganzes. Umgekehrt gilt dies auch für das Vertrauen der zuständigen Person in die politischen Gremien und deren Entscheidungsträger. In vielerlei Hinsicht hängt auch die Motivation der zuständigen Person in der Geschäftsstelle vom Vertrauen und der Kommunikation mit dem Vorstand und/oder anderen Gremien zusammen. Oftmals äussert sich dieses Vertrauen durch den Spielraum, welcher der Geschäftsstelle gegeben wird und indirekt auch über die zugeteilten Stellenprozente.

### ***Handlungsfeld Dienstleistungen für Mitgliedsgemeinden***

Das Erbringen von Dienstleistungen für Mitgliedergemeinden erfordert administratives Know-how und Geschick bei der Verwaltungsführung. Es sind dies vor allem Fähigkeiten im Umgang mit Routine- und Verwaltungsaufgaben und der Administration von Projekten.

Aus den Ausführungen zu den Handlungsfeld-spezifischen Anforderungen an die Mitarbeitenden von Regionalmanagements wird deutlich, dass es äusserst anspruchsvoll und absehbarerweise problematisch ist, wenn alle drei Handlungsfelder von einer Person abgedeckt werden sollen. Wie sich ein Regionalentwicklungsträger organisieren, kann um den gestellten Anforderungen gerecht zu werden, ist Thema des nächsten Kapitels.

## **6. Hinweise zur Reflexion der eigenen Struktur und Abläufe**

Basierend auf den Erfahrungen und Erkenntnissen der befragten Regionalmanagements und mit Hilfe der in den vorangehenden Kapiteln dargestellten Begrifflichkeit werden nachstehend einige Hinweise gegeben. Sie sollen helfen, Strukturen und Arbeitsweisen von Regionalentwicklungsträgern kritisch zu reflektieren und weiter zu optimieren. Im Wesentlichen geht es bei diesen Hinweisen darum, Erwartungen, Strukturen, Ressourcen und Kompetenzen so in Einklang zu bringen, dass die Aufgabe der Regionalentwicklung als dauerhafte Aufgabe zielführend wahrgenommen werden kann.

Das Kapitel ist so aufgebaut, dass die Hinweise oder Empfehlungen jeweils in Form eines „Headers“ knapp zusammengefasst und im anschliessenden Text erläutert werden. In dieser Form lassen sich die einzelnen Abschnitte allenfalls auch für Diskussionen in Vorstandsgremien oder in Organisationsentwicklungs-Prozessen als Inputs verwenden.

***Die ideale Organisationsform eines Regionalentwicklungsträgers existiert nicht. Jede Region braucht ein auf ihre spezifischen Verhältnisse zugeschnittenes Regionalmanagement.***

Institutionen der Regionalentwicklung sind eingebunden in einen geschichtlichen Kontext (Entstehungsgeschichte) und in ein politisches Umfeld. Wie in Kapitel 3 ausgeführt, entwickelte sich in der Schweiz eine beachtliche Vielfalt von Institutionen der Regionalentwicklung, die sich in Bezug auf Aufgaben, Kompetenzen, Arbeitsweise, Heterogenität der Mitgliedergemeinden, Rechtsform usw. unterscheiden. Auf diese Vielfalt gibt es keine einheitliche Antwort im Sinne des „idealtypischen“ Regionalentwicklungsträgers. Jede Institution muss ihre individuelle Lösung finden.

***Institutionen der Regionalentwicklung müssen den sich verändernden Anforderungen und Ansprüchen gegenüber anpassungsfähig bleiben.***

Regionalentwicklung findet in einem „volatilen“ Umfeld statt. Welche Aufgaben sinnvollerweise auf regionaler Ebene wahrgenommen werden sollen, welche Aufgaben von den Kantonen an die Regionen delegiert werden und wie hierzu die Regionen abzugrenzen sind, ist einem stetigen Wandel unterworfen. Auch die Entwicklungspotentiale sind im Hinblick auf sich verändernde grossräumige Trends und Rahmenbedingungen immer wieder neu zu hinterfragen. Solche Veränderungen verlangen auch nach Anpassungen in der Struktur und der Arbeitsweise von Regionalmanagements. D.h., die gewählte Struktur und Arbeitsweise ist periodisch zu hinterfragen. Dies kann beispielsweise parallel mit der inhaltlichen strategischen Planung, die oftmals im Vierjahresrhythmus (Legislaturperioden) durchgeführt wird, gemacht werden.

***Wenn Anleihen oder Vergleiche mit anderen Institutionen gemacht werden, ist mit den verwendeten Begriffen vorsichtig umzugehen.***

Es ist naheliegend, dass man versucht, das Rad nicht immer neu zu erfinden und für die Weiterentwicklung der eigenen Institution Anleihen bei den entsprechenden Institutionen anderer Regionen nimmt. Interessant ist in diesem Zusammenhang insbesondere auch ein Blick über die Grenze. Österreich und Deutschland verfügen über viel praktische und für die Schweiz wertvolle Erfahrungen im Tätigkeitsfeld des Regionalmanagements. Das Problem bei solchen Vergleichen (nicht nur bei den Vergleichen mit dem Ausland) ist die Begrifflichkeit. Es hat sich in der Schweiz noch keine gefestigte Begrifflichkeit eingebürgert, was Diskussionen zur

Aufgabe der Regionalentwicklung erschwert. In Kapitel 4 wurde definiert, wie die Begriffe im vorliegenden Bericht zu verstehen sind. Es wäre sicher hilfreich, wenn bei Tagungen und Veranstaltungen, aber auch in bilateralen Diskussionen mit Vertretern anderer Regionalmanagements jeweils zu Beginn eine kurze Verständigung zu den Begriffen vorgenommen würde.

***Wenn der Geschäftsführer selber in allen drei Handlungsfeldern engagiert ist, besteht die Gefahr, dass das Handlungsfeld „Entwicklung“ zu kurz kommt.***

Die drei Handlungsfelder stellen, wie in Kapitel 5.3, dargestellt unterschiedliche Anforderungen an das Regionalmanagement. Aufgaben aus dem Handlungsfeld der politischen Koordination sind oftmals projektartig organisiert mit klar definierten Abläufen und zeitlichen Deadlines. Das „Entwickeln“ ist indessen eine Arbeit, die man seitens des Regionalmanagements aktiv angehen muss und wo keiner „danach schreit“, wenn sich diese Aktivitäten verzögern oder wenn sie etwas vernachlässigt werden. Zusammen mit der üblicherweise hohen Auslastung der Regionalmanager führt diese Konstellation in der Tendenz dazu, dass die Entwicklungsaufgabe zu kurz kommt.

***Die unterschiedlichen Dynamiken der Arbeit in den Bereichen des Entwickelns und der politischen Koordination stellen für die Regionalmanagements einen Stressfaktor dar.***

Die Aufgabe des Entwickelns auf der einen – und der Aktivitäten im Bereich der politischen Koordination auf der anderen Seite vertragen sich gegenseitig schlecht. Sie erfordern je eine andere Art des Arbeitens. Die Aufgaben der politischen Koordination bestehen aus Sitzungen, Sitzungsprotokollen und viel Telefonarbeit und Korrespondenz, bei der kurze Reaktionszeiten erwartet werden. Die Arbeit des Entwickelns erfordert hingegen Freiräume um kreativ sein zu können oder über mehrere Stunden an einem Gedanken weiterspinnen und ihn zu Papier bringen zu können. In der Praxis des Regionalmanagement ist es schwierig, sich die hierfür erforderlichen Freiräume zu bewahren und sich nicht vom Alltagsgeschäft aus dem Bereich der politischen Koordination oder den Dienstleistungen überrollen zu lassen.

***Es macht Sinn, die Aufgaben des Entwickelns und diejenigen der politischen Koordination resp. der Dienstleistungen auf zwei Personen zu verteilen.***

Die beiden zuvor genannten Aspekte legen die Überlegung nahe, die Aufgabe des Entwickelns personell von den Aufgaben der anderen beiden Handlungsfelder zu trennen. Hierfür gibt es noch ein weiteres Argument. Die Anforderungen, welche diese Aufgaben an die Person stellen (Sozialkompetenz und Methodenkompetenz) sind – wie in Kapitel 5.3 dargelegt recht unterschiedlich. Wer eine gute persönliche Disposition für die Aufgaben im Handlungsfeld „Entwickeln“ hat ist nicht zwingend die ideale Person für Aufgaben im Bereich der politischen Koordination und umgekehrt.

Es gibt unterschiedliche Formen, wie diese personelle Trennung bei den untersuchten Regionalentwicklungsträgern organisatorisch verankert sind. Auf der einen Seite steht die Lösung, dass die Aufgabe des Entwickelns und die Aufgabe der politischen Koordination in zwei verschiedenen Institutionen angesiedelt sind. Auf der anderen Seite gibt es auch das Modell, bei denen beide Aufgaben in der gleichen Organisation, aber verteilt auf zwei Personen wahrgenommen werden. Eine weitere Lösung liegt darin, dass ein externes Büro mit der Aufgabe des Entwickelns mandatiert oder eine eigens hierfür geschaffene Kommission mit dieser Aufgabe betraut wird. Bei all diesen Lösungen ist sicher zu stellen, dass die beteiligten Personen einen engen Austausch pflegen, insbesondere bezüglich der Kontakte zu den Partnern, die für alle drei Handlungsfelder wichtige Stakeholder sind.

***„Dampfer und Gummiboot“ als Metapher zur Beschreibung der Beziehung zwischen dem Handlungsfeld der Entwicklung und demjenigen der politischen Koordination.***

Im Rahmen der Erarbeitung des vorliegenden Berichtes entstand die Metapher des Dampfers und des Gummiboote. Der Bereich „politische Koordination“ und „Dienstleistungen für Mitgliedsgemeinden“ wird dabei mit dem „**Dampfer**“ symbolisiert, in dem das routinemässige Geschäft mit geregelten Abläufen und Prozessen gefragt ist. Hier finden die administrativen Abläufe statt und es erfolgen Projektbegleitungen, nachdem diese in die Umsetzungsphase übergegangen sind.

Der Bereich „Entwicklung“ wird in der Metapher mit dem „**Gummiboot**“ zum Ausdruck gebracht. Darin widerspiegelt findet sich die Flexibilität, frei zu navigieren und unterschiedliche Akteure anzusteuern und eventuell später mit ihren Ideen auf den „Dampfer“ zu begleiten. Gleichzeitig ist auch der Kontakt zum „Dampfer“ gegeben.

Es wird auch deutlich, dass für die „Steuerung“ der beiden Teilbereiche unterschiedliche Fähigkeiten gefragt sind und dass das parallele managen von allen drei Handlungsfeldern unweigerlich zu Schwierigkeiten führt. In der Reflexion dieser Metapher mit einigen der befragten Regionalmanagern wurde diese als sehr treffend und einprägsam bezeichnet, es wurde jedoch auch betont, dass auch bei Dienstleistungsaufgaben Entwicklungsbedarf anfällt.

Zu bedenken ist auch, dass es kaum möglich sein wird, über viele Jahre im gleichen Themenbereich kreativ und innovativ zu sein (als Teil der Entwicklungsaufgabe). Im Bild von Dampfer und Gummiboot gesprochen, ist es bei einer pensenmässigen und personellen Trennung dieser beiden Aufgaben möglich, den Bootsführer des Gummiboote zu wechseln und auf dem Dampfer mit der eingespielten Crew weiter zu fahren.

***Ein Aufteilen der Pensen eines Regionalmanagements auf mehrere Personen macht auch im Hinblick auf die Kontinuität der Kontakte zu den Partnern Sinn.***

Wie in Abbildung 1 darstellt, erzielt ein Regionalmanagement vor allem indirekt Wirkung, indem die verschiedenen Akteure einer Region Aktivitäten entfalten, welche zur Entwicklung der Region in der gewünschten Richtung beitragen. Der Schlüssel hierzu ist aus Sicht des Regionalmanagements ein enges Netzwerk zu den in der Region engagierten Akteuren (Netzwerk verstanden als Soziales Kapital einer Region). Die Kontakte bauen in solchen Netzwerken nicht auf formalen Abmachungen sondern auf gegenseitigem Vertrauen auf und das Vertrauen ist dabei stärker an die Person als an die Institution gebunden. Dadurch ist für die Aufgabe des Regionalmanagements eine personelle Kontinuität sehr wichtig. Wenn die Aufgaben des Regionalmanagements auf mehr als eine Person verteilt werden kann, besteht im Falle eines personellen Wechsels auch weniger die Gefahr, dass sich die aufgebauten Kontakte verlieren oder von Neuem aufgebaut werden müssen.

***In einer Aussensicht erscheint ein Regionalmanager, der in allen Handlungsfeldern agiert, unter Umständen weniger glaubwürdig als ein Regionalmanagement, das arbeitsteilig organisiert ist.***

Das Netzwerk der für ein Regionalmanagement wichtigen Akteure einer Region umfasst ganz unterschiedliche Personen und Institutionen. Unterschiedlich sind dabei auch die Umgangsformen, die Sprache, die Mentalität usw. Ein Auftritt an einer Generalversammlung des Hornusser-Vereins ist etwas ganz anderes als die Leitung einer Arbeitsgruppe zum Verfassen einer Stellungnahme zum neuen Sparpaket des Kantons. Ein Regionalmanager muss auf verschiedenen Bühnen tanzen können. Wird der „Spagat“ zwischen den verschiedenen Bühnen aber zu gross, leidet die Glaubwürdigkeit. Verteilt sich ein Regionalmanagement auf mehrere

(Teilzeit-)Pensen, können die Stelleninhaber unterschiedliche Profile entwickeln und gezielt so eingesetzt werden, dass sie glaubwürdig auftreten können.

***Bei laufenden Aktivitäten ist immer wieder danach zu fragen, welchem Handlungsfeld die Aktivität zum jeweiligen Zeitpunkt entspricht. Gegebenenfalls sind die personellen Besetzungen anzupassen.***

Wie in Kapitel 5.2 dargestellt, können Projekte einen Prozess von der Entwicklungsaufgabe zur politischen Koordination durchlaufen und anschliessend zu einer jährlich wiederkehrenden Dienstleistung werden. Dabei ist darauf zu achten, dass jeweils diejenigen Personen mit der Aufgabe betraut sind, welche den Anforderungen des entsprechenden Handlungsfeldes gerecht werden. Da sich diese Anforderungen von Handlungsfeld zu Handlungsfeld ändern (vgl. Kapitel 5.3) muss auch rechtzeitig danach gefragt werden, wer in der nächsten Phase zusätzlich beigezogen werden soll, resp. wer sich zu welchem Zeitpunkt aus der Aufgabe verabschiedet. Projektorganisationen müssen in diesem Sinne immer wieder dem Stand des Projektes entsprechend überarbeitet werden.

In der Metapher des „Gummiboots und Dampfers“ gesprochen ist der richtige Zeitpunkt zu finden, zu welchem das Gummiboot beim Dampfer andockt und diese Aufgabe übergibt.

***Die Aktivitäten der Regionalmanagements dürfen nicht einseitig „fördertopforientiert“ sein.***

In der Schweiz fand der Begriff des Regionalmanagements im Zusammenhang mit der Einführung der Neuen Regionalpolitik (NRP) eine grössere Verbreitung. Institutionen der regionalen Entwicklung wurden neu gegründet resp. vormalige IHG-Sekretariate den Anforderungen der NRP entsprechend neu organisiert. Bei vielen dieser Institutionen stellen NRP-Gelder einen massgeblichen Teil der Finanzierung dar. Dies entweder in Form eines Sockelbeitrages an die Tätigkeit des Regionalmanagements, zum grösseren Teil aber in Form von projektbezogenen Beiträgen. In einer Startphase der NRP waren die neu aufgestellten Regionalmanagements stark mit der Umsetzung der NRP beschäftigt. Die Tätigkeit war geprägt durch die Frage, welche NRP-Projekte in der Region lanciert werden können. Im Hinblick auf eine Etablierung dieser Institutionen und mit Blick auf das in Abbildung 1 dargestellte Schema muss die Frage aber lauten: Welche Projekte bringen die Region in Richtung des formulierten Zielbildes weiter? Erst danach stellt sich die Frage, welche dieser Projekte resp. welche Teile dieser Projekte mit Geldern der NRP gefördert werden können.

Gemäss Abbildung 1 ist die NRP ein Instrument unter mehreren und nicht der Zweck der Regionalentwicklung (auch wenn sich die Zielsetzungen der NRP auch in der für die Region formulierten Zielrichtung wiederfinden werden). Dass vielen Regionalmanagements über den Kanal der NRP ungleich mehr Gelder zur Verfügung stehen als über andere Kanäle verleitet dazu, die entsprechenden Tätigkeiten stark auszuweiten oder Projekte so „umzubiegen“, dass sie NRP-förderungswürdig werden. Damit besteht eine gewisse Gefahr, dass andere wichtige Aufgaben aufgrund der begrenzten personellen Ressourcen nicht die erforderliche Aufmerksamkeit erhalten. Die Regionalmanagements selber befinden sich in der Situation, Diener zweier Herren zu sein. Auf der einen Seite sollten sie die Aufgabe der Regionalentwicklung in der ganzen Breite wahrnehmen (Erwartung seitens der Mitgliedsgemeinden), auf der anderen Seite stammt ein Grossteil der Finanzierung aber aus einer Quelle, die klar die wirtschaftliche Entwicklung im Fokus hat und deren Nachweis sie für diese Gelder erbringen müssen.

### ***Unterschiedliche Förderinstrumente in die Aktivitäten einbinden.***

Die NRP ist für die Tätigkeit der Regionalmanagements ein wichtiges, aber nicht das einzige Förderinstrument. Wenn die Frage nach den zu initiiierenden Projekten wie im vorangehenden Abschnitt beschrieben bei den Erfordernissen der Region und nicht bei deren NRP-Förderwürdigkeit ansetzt, stellt sich als zweites dann die Frage nach den verschiedenen Finanzierungsmöglichkeiten. Eine umfassende Übersicht über Förderinstrumente und Finanzierungsmöglichkeiten auf Bundesebene findet sich auf der Website von [regiosuisse](http://regiosuisse). In Ergänzung zu diesen Instrumenten und Programmen auf Bundesebene gibt es auch auf kantonaler Ebene zu verschiedenen Politikbereichen Staatsbeiträge, die für die Regionalentwicklung von Interesse sind. Weiter gibt es auch Finanzierungsmöglichkeiten über Stiftungen oder Forschungsprogramme.

Bezüglich der Frage, welche Stelle für welches Anliegen (oder für welchen Teil eines Projektes) angeschrieben werden soll, kann etwas Kreativität durchaus zielführend sein. Nicht selten sind geldgebende Institutionen darin interessiert, inhaltlich in Grenzgebiete ihrer Tätigkeiten vorzustossen, um neue Erfahrungen und Erkenntnisse zu sammeln. Projekte, die interdisziplinär angelegt und sich aus mehreren (unterschiedliche finanzierten) Teilen zusammensetzten, haben diesbezüglich oftmals gute Förderaussichten.

### ***Die Gewichtung der drei Handlungsfelder bewusst und strategisch festlegen.***

Die Gewichtung der Tätigkeiten von Regionalentwicklungsträgern ergibt sich zu einem grossen Teil aus den zugewiesenen Aufträgen. Zum Teil resultiert sie aber auch aus dem Geschäftsverlauf, resp. den sich ergebenden Opportunitäten. Gleichwohl ist es wichtig, die Gewichtung der Aktivitäten in den drei Handlungsfeldern bewusst festzulegen. Eine Notwendigkeit hierfür ergibt sich aus der bereits beschriebenen Schwierigkeit, wonach die Tagesgeschäfte im Bereich der politischen Koordination die Spielräume für die Aktivitäten im Handlungsfeld der Entwicklung einschränken. Auch die Aufgaben im Handlungsfeld der Dienstleistungen können im Verlaufe der Zeit mehr Raum einnehmen als erwünscht. So werden beispielsweise Gremien, welche ihre Aufgaben im Milizsystem erfüllen (z.B. das Organisationskomitee für ein nationales Gesangsfest oder andere Grossveranstaltungen) versuchen, einen Teil der Arbeiten an die Geschäftsstelle abzugeben.

Die Gewichtung der drei Handlungsfelder soll aber nicht nur bewusst sondern auch strategisch festgelegt werden. So können Aufgaben im Bereich der Dienstleistungen einem Regionalmanagement beispielsweise helfen, den Stellenetat auf der Geschäftsstelle so zu gestalten, dass Anrufer während der gesamten Bürozeiten persönlich bedient werden können. Dienstleistungen können auch ein Mittel sein, die Legitimation des Regionalmanagements bei den Mitgliedsgemeinden zu erhöhen: Das Regionalmanagement erbringt fassbare Leistungen! In vergleichbarer Weise können auch Überlegungen zu den Synergien zwischen den Handlungsfeldern „Entwickeln“ und „politischer Koordination“ und „Dienstleistungen“ und „politischer Koordination“ angestellt werden.

### ***Für die Tätigkeit des Regionalmanagements ist es wichtig, dass es in der Person des Präsidenten einen starken Partner auf der strategischen Ebene hat.***

Regionalmanager zu sein ist ein recht einsamer Job. In all den Kontakten mit den regionalen Akteuren ist er in seiner Rolle (und steht unter entsprechendem Erwartungsdruck) und es gibt im Alltag wenige Gelegenheiten, sich auf einer Metaebene über die laufenden Tätigkeiten auszutauschen. Diese Aussage trifft insbesondere für die vielen Regionalentwicklungsträger mit kleinen Pensen im Regionalmanagement zu. In dieser Situation ist es wichtig, dass der Regionalmanager auf Vorstandsebene – in der Person des Präsidenten – einen starken Partner hat.

***Das Amt des Präsidenten mit einem bezahlten Pensum ausstatten.***

Die Wichtigkeit eines starken Präsidenten, der sich die erforderliche Zeit für diese Aufgabe als Teil seines beruflichen Engagements nehmen kann, ergibt sich auch aus zwei weiteren Überlegungen.

In der Konstellation mit einer professionellen Geschäftsstelle und einem Miliz-Vorstand besteht latent die Gefahr, dass die operative Ebene der Geschäftsstelle den Vorstand führt, was von der Sache her falsch ist und wodurch sehr viel Verantwortung auf die Person des Regionalmanagers fällt (der Job wird noch einsamer!).

Die zweite Überlegung, die für ein bezahltes Pensum – und damit für eine klar definierte zeitliche Verfügbarkeit – des Präsidenten spricht, sind die Kontakte und Verhandlungen, die ein regionaler Entwicklungsträger mit den Akteuren in und ausserhalb der Region zu führen und pflegen hat. Der Präsident ist als Vorsteher der strategischen Ebene überall dort gefordert, wo ein regionaler Entwicklungsträger in Kontakt mit anderen strategischen Gremien steht (z.B. bei Gesprächen auf Regierungsebene). Das Regionalmanagement ist hingegen Gesprächspartner auf einer operativen Ebene. Ein gezielter Einsatz der richtigen Person in der richtigen Situation erhöht die Wirksamkeit der Tätigkeiten.

Für all die hier gemachten Überlegungen gilt: Wenn der Präsident die Aufgabe nicht ehrenamtlich sondern in einem bezahlten Pensum macht, kann das Regionalmanagement die Mitarbeit und die Unterstützung des Präsidenten besser einfordern, resp. der Präsident fühlt sich von seiner Seite her auch stärker in der Pflicht.

***Im Vorstand den potentiellen Zielkonflikt zwischen regionalem Denken und kommunalen Interessen konsequent thematisieren.***

Bei vielen regionalen Entwicklungsträgern setzt sich das strategische Gremium der Vorstandes aus Gemeindevertretern (oftmals Gemeindepräsidenten) zusammen. Als Vorstandsmitglieder sind sie den Interessen der Region verpflichtet, als Gemeinderäte den Interessen der eigenen Gemeinde. Dies führt überall dort zu Zielkonflikten, wo im regionalen Interesse etwas entschieden werden muss, das den Interessen der eigenen Gemeinde zuwiderläuft (z.B. Standortentscheide regionaler Infrastrukturen). Diese Situation ist nicht vermeidbar. Es lassen sich aber Spielregeln festlegen, wie damit umgegangen wird. Offenkundig sind diejenigen Situationen, in denen die Gemeinde eines der Vorstandsmitglieder direkt involviert ist. Da ist es transparent, ob in der Rolle des Gemeindevertreters oder des Vorstandsmitglieds argumentiert wird.

Schwieriger ist es für die Gemeindevertreter, sich das regionale Denken wirklich zu eigen zu machen und aus dieser Optik heraus zu denken und zu argumentieren. Der Vorstand muss hierzu ein Forum bieten können, in welchem diese Sichtweise über die anstehenden Geschäfte hinaus gepflegt werden kann. Dabei kann es hilfreich sein, wenn der Vorstand auch Mitglieder umfasst, die nicht in einer Gemeindeexekutive engagiert sind und denen die unterschiedliche Argumentationsweise der Gemeindevertreter eher auffällt resp. die regionalen Interessen gradliniger zum Ausdruck bringen können.

Besondere Beachtung muss der Thematik der Gemeinde- versus den Regionsinteressen nach Neuwahlen geschenkt werden. Die Erfahrungen der befragten Regionalmanagements zeigen, dass sich durch die Wahl neuer Vorstandsmitglieder die Sichtweise und Diskussionskultur im Vorstand stark ändern können.

***Wichtige regionale Anliegen in den Gemeinderäten zum Thema machen oder hierzu alle Gemeinderäte (nicht nur die Delegierten oder Vorstandsmitglieder) einbinden.***

Wenn es dem Vorstand gelingt, in den Vorstandssitzungen eine Plattform zu schaffen, auf der die regionalen Interessen im Vordergrund stehen, heisst dies noch lange nicht, dass diese Sichtweise dann auch von den Gemeinderäten getragen wird. Der Vorstand oder auch die Delegierten in anderen Organen der Regionalentwicklungsträger „laufen vielfach schneller, als die Musik spielt“. Die Vorstandsmitglieder resp. die Mitarbeitenden in anderen Gremien werden dann von ihren Räten wieder zurückgebunden, was die Arbeit in solch regionalen Gremien sehr unbefriedigend werden lässt.

Es ist deshalb jeweils zu prüfen, ob vor wichtigen, die Region betreffenden Entscheiden, sämtliche Gemeinderäte einer Region (allenfalls inkl. die Gemeindeschreiber) zu Informations- oder Diskussionsveranstaltungen eingeladen werden sollen. Damit findet eine breiter abgestützte Meinungsbildung statt und die in den regionalen Gremien chargierten Gemeindevertreter werden durch dieses Vorgehen entlastet.

***In Netzwerken und Kommissionen vermischen sich oftmals die strategische und operative Ebene, was für das Regionalmanagement zu Spannungen mit dem Vorstand führen kann.***

Ein häufig anzutreffendes Muster besteht darin, dass es im Organigramm von Regionalentwicklungsträgern verschiedene thematisch ausgerichtete Kommissionen oder Netzwerke gibt (Kommission Verkehrs- und Siedlungsplanung, Netzwerk Sport und Freizeit, Netzwerk Kultur, Kommission Wirtschaft usw.). Die Kommissionen und Netzwerke sind im Organigramm der Geschäftsstelle unterstellt. Den Vorsitz der Kommissionen hat jeweils ein Mitglied des Vorstands inne. Dies hat den Vorteil, dass der Vorstand gut über die Tätigkeiten in den einzelnen Netzwerken und Kommissionen informiert ist. Diese Konstellation ist aber eine Vermischung von strategischer und operativer Ebene und bringt den Regionalmanager in die Situation, denjenigen Personen vorzustehen, die ihm vorstehen. Solange sich alle Beteiligten der darin angelegten, latenten Konfliktsituation bewusst sind und damit umgehen können (resp. auch auf einer persönlichen Ebene gut zusammen arbeiten können), führt dies nicht zwingend zu Problemen. Latent ist hierin aber ein Konflikt angelegt.

***Erwartungen an Netzwerke, Kommissionen und Arbeitsgruppen klären.***

Die Begriffe Netzwerk, Kommission oder Arbeitsgruppe werden bei den untersuchten Regionalentwicklungsträgern unterschiedlich verwendet, zum Teil sogar innerhalb der einzelnen Institution. Wichtig ist dabei weniger die Verwendung der Begriffe als vielmehr, dass die Mitglieder, wie auch der Vorstand und das Regionalmanagement wissen, was von den einzelnen Gremien erwartet wird. Wird beispielsweise von den Mitgliedern einer Wirtschaftskommission erwartet, dass sie als Türöffner wirken, oder dass sie die Vernetzung in die Wirtschaftsverbänden sicherstellen oder dass sie die Anliegen der Wirtschaft auf die Agenda bringen, oder dass sie selber Projekte im Sinne der NRP umsetzen usw.? Abhängig davon, was konkret die Erwartungen sind, kann dann auch festgelegt werden, welche Anforderungen an die im entsprechenden Gremium vertretenen Personen gestellt werden sollen und wo diese Gremien im Organigramm angehängt werden sollen (unterstützen sie den Vorstand oder sind sie dem Regionalmanagement unterstellt?) Zur Klärung dieser Fragen kann die Unterteilung der Aufgaben in die drei Handlungsfelder resp. die pro Handlungsfeld unterschiedlichen Anforderungen (Kapitel 5.3) beigezogen werden.

Ein hilfreiches Instrument zur Klärung der Erwartungen an diese Gremien ist ein „Reglement“, in dem Erwartungen, Aufgaben und Ressourcen an jedes dieser Gremien einzeln beschrieben werden. In der praktischen Arbeit in diesen Gremien ist es sicher auch hilfreich, die

Erwartungen und Aufgaben immer mal wieder zu thematisieren. Zu leicht verliert man dies bei konkreten thematischen Diskussionen aus den Augen.

***Im Bereich der politischen Koordination nur solche Aufgaben wahrnehmen, die von den gegebenen Strukturen und Kompetenzen her lösbar sind.***

Die untersuchten regionalen Entwicklungsträger unterscheiden sich auch bezüglich ihrer Kompetenzen und Entscheidungsstrukturen stark voneinander. Die Regionalkonferenzen gemäss dem Berner Modell liegen recht nahe an einer vierten Staatsebene mit weitreichenden Aufgaben und Kompetenzen auf regionaler Ebene. In anderen Kantonen ist die Mitgliedschaft bei einem regionalen Entwicklungsträger freiwillig, resp. die Mitgliedsgemeinden haben die Möglichkeit, aus dem Verband auszutreten, wenn sie sich durch seine Aktivitäten nicht ausreichend vertreten fühlen. Bezogen auf die letztgenannte Situation wird es für ein Regionalmanagement sehr schwierig sein, im Bereich der politischen Koordination eine Aufgabe zu lösen, bei der es in ausgeprägtem Masse Gewinner- und Verlierergemeinden geben wird. Das Regionalmanagement muss sich dabei zumindest der Gefahr bewusst sein, sich an einer Aufgabe aufzureiben, bei der unter Umständen kein Konsens gefunden werden kann und bei der einzelne Mitglieder – auch im Hinblick auf andere Aufgaben – verärgert werden. Besonderes Augenmerk ist darauf zu richten, dass Regionalentwicklungsträgern, die nur auf Konsens basierte Lösungen finden können, vom Kanton nicht die „heissen Kartoffeln“ gemeindeübergreifender Abstimmung zugeschoben werden.

***Regionales Denken sowohl nach Innen wie nach Aussen fördern.***

Die Regionale Identität ist je nach Region sehr unterschiedlich ausgeprägt. In ehemaligen IHG Regionen hat sich während den 25 Jahren des IGH ein klares Bewusstsein für die Region entwickelt. In anderen Regionen wird es durch naturräumliche Gegebenheiten stark begünstigt (z.B. bei einer abgeschlossenen Talschaft). Es gibt aber auch Regionen, die von der Bevölkerung nicht als zusammenhängende Region wahrgenommen werden. Wie Abbildung 1 zeigt, ist es für die Regionalentwicklung zentral wichtig, dass die in der Region engagierten Akteure sich mit ihrer Region identifizieren, das Zielbild mittragen und in ihrem Wirkungsbereich Aktivitäten entfalten, die der angestrebten regionalen Entwicklung entsprechen. Vor diesem Hintergrund ist die Stärkung der Regionalen Identität für die Regionalmanagements eine Daueraufgabe. Das Verständnis für die Region gilt es aber nicht nur bei der Bevölkerung resp. bei den in der Region engagierten Personen und Institutionen zu stärken sondern auch in den Gremien des regionalen Entwicklungsträgers selber!

***Sich nicht über das bewusst gewählte Mass hinaus instrumentalisieren lassen.***

Die Zusammenarbeit des Regionalmanagements mit den verschiedenen Akteuren einer Region weist zwangsläufig unterschiedliche Intensitäten auf. Dies ist zum Teil durch die aktuell vordringlichen Themen, zum Teil auch durch persönliche Affinitäten gegeben. Über die Zeit gesehen werden sich die Intensitäten der Zusammenarbeit auch verschieben. Erhält ein Bereich der Zusammenarbeit ein sehr hohes Gewicht, kann dies von anderen Akteuren als „Vereinbarung“ des Regionalmanagements durch die entsprechenden Interessen wahrgenommen werden, was die Funktionstüchtigkeit und Legitimation des Regionalmanagements belasten kann.

***Die Person des Regionalmanagers / Regionalmanagerin soll sich selber nicht politisch exponieren (gilt insbesondere die für Aufgabe der politischen Koordination).***

Ebenfalls im Sinne der Unabhängigkeit resp. Ausgewogenheit der Interessen kann es kritisch sein, wenn die Person des Regionalmanagers selber politische Ämter inne hat. Es besteht die Gefahr, dass er als Vertreter der entsprechenden politischen Partei wahrgenommen wird. Die politischen Diskussionen sollten auf der Steuerungsebene durch den Vorstand und den Präsidenten, nicht auf der operativen Ebene der Geschäftsstelle stattfinden (resp. entschieden werden).

**Anhang:**

**Regionen, deren Erfahrung in die vorliegende Studie eingeflossen sind**

- Gemeindeverband Zurzibiet
- Lebensraum Lenzburg Seetal
- Parc Ela
- Pro Zürcher Berggebiet
- Regio Viamala
- Regionalverband (REV) Rigi-Mythen
- Region Surselva
- Region Sarganserland Werdenberg
- Regionalkonferenz Oberland Ost
- Verein Seeland Biel/Bienne