

**erfahrungen
in regionen und
projekten**

Expériences
régionales et
projets

Esperienze
nelle regioni e
progetti

Herausforderung Regionalmanagement: «chancen wittern – ideen wecken – mitspieler gewinnen»



rechnet man jahre in kilometer um, so gehört klaus korner zu den marathonläufern der regionalpolitik. mit dem vergleich kann sich der ehemalige regionalmanager des regionalentwicklungsverbands einsiedeln (REV) durchaus identifizieren – auch wenn er lieber spaziert oder wandert. vier jahrzehnte im dienste der regionalpolitik haben ihn tugenden gelehrt, wie sie im marathon unverzichtbar sind: ausdauer, beharrlichkeit, willensstärke und mut, aber auch das gespür für das richtige tempo und somit für das mögliche und machbare.

PIRMIN SCHILLIGER — LUZERN

Als die Regionalpolitik in den frühen 1970er-Jahren aus der Taufe gehoben wurde, spielte das Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich eine wichtige Rolle. Als Oberassistent erlebte Klaus Korner hautnah mit, wie der Bund das Investitionshilfegesetz für Berggebiete (IHG) erliess. «Dahinter steckte die Erkenntnis, dass der Einkommensverlust und die massive Abwanderung der Bevölkerung über die Landwirtschaftspolitik allein nicht gestoppt werden konnten», erinnert er sich. Die zinslosen Darlehen, die der Bund fortan für den Bau von Infrastrukturen gewährte, knüpfte dieser an eine zentrale Bedingung: Die oftmals (zu) kleinen Gemeinden sollten sich in grösseren Einheiten organisieren und gemeinsam ihre Ent-



wicklungsziele festlegen. «Damit war die ‹Region› geboren – geografisch das entscheidende Grundelement der Regionalpolitik.»

eine Bilanz aus verschiedenen Blickwinkeln

In die Regionalentwicklung rutschte Klaus Korner, der Agroingenieur ETH, über Forschungsprojekte und später als selbständiger Berater. Er war dabei, als 1976 sieben Gemeinden in seiner angestammten Heimat den Regionalentwicklungsverband Einsiedeln (REV) gründeten. Er begleitete den Aufbauprozess und wurde 1997 REV-Geschäftsführer und später Regionalmanager. Zwischenzeitlich leitete Korner auch die Geschäftsstelle des Regionalverbandes Rigi-Mythen.

Der mittlerweile 71-Jährige, dem man zehn Jahre weniger problemlos abnehmen würde, sitzt in seinem Büro, das den gesamten Dachstock seines Hauses belegt. Es ist kaum Zufall, dass sein Arbeitsplatz aus mehreren mit Unterlagen und Papieren bedeckten Tischen besteht. Denn Korner beschäftigt sich meistens mit mehreren Projekten gleichzeitig.

Eine persönliche Bilanz zur Schweizer Regionalpolitik zu ziehen, dazu lässt sich Korner nicht zweimal bitten. Doch aus welchem Blickwinkel soll er erzählen: aus demjenigen des Regionalmanagers, des Konzeptentwicklers oder des Leiters von nationalen Projekten? Berichten könnte er über das Nationale Forschungsprogramm NFP 28 «Die Schweiz in einer sich ändernden Umwelt», über das Projekt «Tele-regio-CH» des SECO zur Förderung der Telekommunikation in ländlichen Regionen oder über das INTERREG-III-Projekt «Alpinetwork» ...

So fragen wir zuerst, was seiner Ansicht nach den fähigen Regionalmanager ausmacht. «Gefragt ist ein neugieriger Geist, ein Generalist mit einem Sensorium für die Bedürfnisse der Wirtschaft, ausserdem mit guten Fähigkeiten im Projektmanagement und in der Kommunikation. Ein kooperativer Teamplayer, der gerne in Netzwerken arbeitet.» Das Anforderungsprofil formuliert Korner schnell und mühelos, kein Zufall, musste er doch vor kurzem seine eigene Stelle ausschreiben, die seit dem 1. Februar 2013 durch seinen Nachfolger Augustin Mettler besetzt ist.

Die Rolle des regionalmanagers

Die Rolle des Regionalmanagers definiert Korner am liebsten mit dem englischen Ausdruck «Enabler», also «Befähiger». Was er darunter versteht? «Der Regionalmanager muss die Nase im Wind haben, Chancen wittern, Ideen wecken, Mitspieler gewinnen.»

Dafür, dass der Regionalmanager nicht im Scheinwerferlicht stehe, werde er mit einer faszinierenden Aufgabe entschädigt. Korner verweist auf das breite Themenspektrum, das ihn beim REV auf Trab gehalten hat. Er erinnert an das erste grössere Projekt, eine Auftragsstudie über den Zucht- und Nutzviehabsatz. Die Bauern der Region klagten über schlechte Preise. Als Ergebnis der Untersuchung stellten die Schwyzer Viehzüchter dann – vergleichsweise spät – auf künstliche Besamung um. Der REV lancierte auch frühzeitig ein interkantonales Projekt: Der Inner-schweizer Abschnitt des Jakobswegs wurde signalisiert und touristisch wiederbelebt. Im eigenen Kanton regte der REV an, in den Gemeinden die mehrjährige Finanzplanung einzuführen. Weitere Projekte befassten sich – stichwortartig – mit Energieholz, Erwachsenenbildung, Gesundheitszentrum, Golfplatz, Internetplattform, Markthalle, Regionalmarke und Pilgertourismus.

mut und Frustrationstoleranz

«Nicht jedes Vorhaben wurde zu einem Erfolg», räumt Korner ein. Zum Beispiel scheiterte das Fusionsprojekt «Tourismus Region Einsiedeln». Die einzelnen Akteure waren nicht bereit, ihre Kräfte zu bündeln, obwohl der Leidensdruck gross war. Die Zahl der Logiernächte ging weiter drastisch zurück. Mehrere Hotels verschwanden von der Bildfläche. Statt auf Übernachtungsgäste zählt Einsiedeln heute vor allem auf Tagestouristen.

Zum wirtschaftlichen Flop wurde überdies die Investition in die Sprungchancen. Korner macht dafür heute ein falsches Finanzierungskonzept verantwortlich. Er vergleicht mit Österreich und stellt fest: «Es kam bei uns zu wenig Geld direkt von der Sportförderung.» Dass letztlich nicht alles gelungen ist, kann Korner verkraften. «Wer behauptet, jedes Projekt funktioniere, macht wohl aus-



schliesslich langweilige Projekte», meint er. Ein Regionalmanager brauche eben Mut und eine gewisse Frustrationstoleranz.

schon früh auf unternehmen gesetzt

Bereits Mitte der 1990er-Jahre schwenkte der REV auf Konzepte und Themen ein, wie sie die aktuelle Ausrichtung der NRP prägen. So wurde 1996 eine Kontaktstelle für die Wirtschaft zur Innovationsförderung sowie zur Beratung und Weiterbildung der Unternehmerinnen und Unternehmer gegründet. Auch das Konzept der Unternehmertagungen – inzwischen vielfach kopiert – stammt aus der Küche von Klaus Korner. Der Fokus verschob sich immer stärker darauf, wertschöpfungsstarke Arbeitsplätze zu schaffen, während die Förderung von Basisinfrastrukturen an Gewicht verlor.

Die Systemwechsel, die Korner im Laufe der Jahrzehnte erlebt hat, kommentiert er diplomatisch: «Jede Phase hatte ihre Vor- und Nachteile. Zuerst ging es um die klassischen, dann um die wirtschaftlich wirksamen Infrastrukturen, also um Beton. Und jetzt sind Ideen und kluge Köpfe gefragt.» Die eigentliche Stärke der Regionalpolitik liege in der Fähigkeit, sich immer wieder neuen Bedürfnissen anzupassen. Allerdings sei mit dem Paradigmenwechsel zur NRP einiges schwieriger geworden. «Denn», gibt er zu bedenken, «Sporthallen oder Gemeindezentren sind eben greifbarer als Konzepte, und sie lassen sich leichter den Politikern und der Bevölkerung verkaufen.» \

www.region-einsiedeln.ch

f SYNTHÈSE

Le défi du management régional :
« Flairer les opportunités, susciter des idées, s'adjoindre des partenaires »

Si l'on convertit les années en kilomètres, Klaus Korner fait partie des marathoniens de la politique régionale. Quatre décennies à son service lui ont enseigné des vertus telles que persévérance et ténacité. Cet ingénieur agronome EPF a glissé vers le développement régional par le biais de projets de recherche et en tant que conseiller indépendant. Il était de la partie lorsque l'Association pour le développement régional d'Einsiedeln (Regionalentwicklungsverband, REV) a été fondée en 1976 dans sa région natale. Il a accompagné le processus d'organisation du REV en 1997, en est devenu le directeur, puis plus tard le manager régional.

Cet homme âgé maintenant de 71 ans, à qui on donnerait sans problème dix ans de moins, est assis à son bureau et dresse un bilan. Il n'y a pas si longtemps, il a en effet dû mettre au concours son propre poste, occupé depuis le 1^{er} février 2013 par son successeur Augustin Mettler. Nous lui demandons le profil d'exigences que doit remplir le manager régional moderne. « Idéalement, c'est un esprit curieux, un généraliste sensible aux besoins de l'économie, doué de bonnes capacités de gestion de projets et de communication ; un équipier coopératif qui travaille volontiers dans des réseaux », répond Klaus Korner en parlant aussi d'un « catalyseur ». Qu'entend-il par là ? « Le manager régional doit sentir l'air du temps, flairer les opportunités, susciter des idées, s'adjoindre des partenaires ». Klaus Korner renvoie au vaste éventail thématique qui l'a occupé en permanence auprès du REV. Il concède que les projets n'ont pas tous réussi. « Ceux qui prétendent que chaque projet fonctionne mènent exclusivement des projets ennuyeux », juge-t-il. « La véritable force de la politique régionale réside dans la capacité de s'adapter sans cesse à de nouveaux besoins ». \

www.region-einsiedeln.ch

i SINTESI

sfida per il management regionale
«Fiutare opportunità – ispirare idee – conquistare partner»

Se si dovessero convertire gli anni in chilometri, Klaus Korner sarebbe un maratoneta della politica regionale. I quattro decenni passati al servizio della politica regionale gli hanno insegnato quanto siano importanti qualità come la resistenza e la perseveranza. Korner, ingegnere agronomo ETH, si è avvicinato allo sviluppo regionale grazie a progetti di ricerca e all'attività di consulente indipendente. Nel 1976 ha partecipato alla creazione dell'associazione per lo sviluppo regionale di Einsiedeln (REV), città di cui è originario, e ha accompagnato l'associazione nella sua crescita fino a diventare direttore nel 1997 e successivamente manager regionale.

Per Korner, che ha appena compiuto 71 anni ma ne dimostra una decina in meno, è tempo di bilanci. Qualche tempo fa il suo posto di direttore è stato messo a concorso e il suo successore, Augustin Mettler, è entrato in servizio il 1° febbraio 2013. Gli abbiamo chiesto di tracciare il profilo richiesto a un manager regionale moderno. « Il candidato ideale dovrebbe essere un generalista sensibile ai bisogni dell'economia, dotato di una sana curiosità, buone capacità gestionali e abilità comunicative. Deve inoltre dar prova di spirito di squadra e lavorare volentieri in rete » ha risposto Korner, aggiungendo che il manager regionale dev'essere un facilitatore. E spiega: « Il manager regionale deve capire che aria tira, fiutare le opportunità, ispirare idee, conquistare partner. » Accennando all'ampia varietà di temi che lo hanno tenuto impegnato nell'associazione per lo sviluppo regionale di Einsiedeln, Korner ammette senza difficoltà che non tutti i progetti vanno a buon fine: chi sostiene che ogni progetto riesce si occupa solo di progetti noiosi. Conclude affermando che la vera forza della politica regionale sta nella capacità di adattarsi costantemente ai nuovi bisogni. \

www.region-einsiedeln.ch