

Take a Chance on Me - Probier's mit mir (Abba 1977)

Wie können sich private und öffentliche Initiativen der Regionalentwicklung geschickt den Ball zuspielen?

Inhaltliche Zusammenfassung und Auswertung des 20. Eggiwiler Symposiums vom 21. September 2018

Abstract

Das Eggiwiler Symposium 2018 wurde als Mischform zwischen Tagung und Seminar durchgeführt. Inhalte und Ergebnisse wurden danach schriftlich aufgearbeitet und im vorliegenden Papier einem breiten Kreis von Interessierten zugänglich gemacht. Es geht darin um die Thematik, wie komplexe Prozesse der Regionalentwicklung aufgrund zahlreicher unterschiedlicher Akteure agil gestaltet werden können. Dabei schliesst Regionalentwicklung die Summe aller Tätigkeiten engagierter Personen und Institutionen - auch auf Gemeinde- und Quartierebene - mit ein. Als Regionalmanagement wird die operative Einheit bezeichnet, welche die unterschiedlichsten Aktivitäten im Sinne des Zielbildes «orchestriert». Diese Art der agilen Prozesssteuerung unterscheidet sich von der klassischen Projektleitung und stellt hohe Anforderungen an die Verantwortlichen. Das beginnt sowohl mit einem klar ausformulierten und stets präsenten Zielbild als auch der Fähigkeit, Gelegenheiten zu erkennen und sich darauf einzulassen. Zudem ermöglichen entsprechende Handlungskompetenzen schnelle Reaktionszeiten und kurze Entscheidungswege. Erfolgsversprechendes Regionalmanagement baut auf einem Netz persönlicher Kontakte, Vertrauen und der Fähigkeit, auch Unsicherheiten auszuhalten. Öffentliche und private Akteure verfügen oft über komplementäre Stärken und Schwächen, die sich optimal ergänzen können. Das zeigen die im Papier erläuterten Beispiele sowohl auf regionaler Ebene als auch in Gemeinden, Städten und Quartieren.

Im zweiten Teil der Veranstaltung diskutierten die Teilnehmenden in Gruppen ausgewählte Themen einer zielführenden Zusammenarbeit von öffentlichen Institutionen und privaten Akteuren. Im Fazit zu diesen Diskussionsrunden wird hervorgehoben, dass geeignete private Akteure die im Tagesgeschäft gefangenen Institutionen entlasten und Projekte im gemeinsamen Konsens weiterbringen können. Sie geniessen zudem den Vorteil, dass sie sich aus politischen Diskussionen heraushalten können und die Möglichkeit haben, finanzielle Mittel aus nicht öffentlichen Quellen zu erschliessen.

Einleitung

Das 20. Eggiwiler Symposium zum Thema der Zusammenarbeit von privaten und öffentlichen Akteuren der Regionalentwicklung fand in einer neuen, eher unüblichen Form statt. Nach einem inhaltlichen Einstieg in Form eines Input-Referates diskutierten und vertieften die rund 40 Teilnehmenden die Thematik seminarartig und in wechselnden Gruppen. Die Erkenntnisse aus den Diskussionen wurden im Nachgang zum Symposium für die Teilnehmenden wie auch für weiteren interessierten Kreisen im vorliegenden Dokument schriftlich aufbereitet.

Diese Vorgehensweise ermöglicht es einerseits den Teilnehmenden, sich intensiv mit den verschiedenen Facetten der gewählten Thematik auseinanderzusetzen, andererseits können durch die schriftliche

Aufbereitung und Publikation der Diskussionen die Erkenntnisse einem breiteren Kreis von Interessierten zugänglich gemacht werden, als dies bei den konventionellen Tagungsformaten der Fall ist.

Das vorliegende Dokument folgt inhaltlich im Wesentlichen dem Ablauf des Symposiums und richtet sich an Personen, die in der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung engagiert sind. Dass in der Deutschschweiz die Regionalentwicklung in allen Kantonen etwas anders organisiert ist und die damit beauftragten Institutionen oder Organisationen auch unterschiedliche Namen tragen, macht es schwierig, in allgemeinverständlicher Weise darüber zu sprechen. Im vorliegenden Text wird der Begriff "Regionalentwicklungs-Organisation" als Sammelbegriff verwendet. Er steht für all die verschiedenen Formen wie beispielsweise die Regionalkonferenzen im Kanton Bern, die Regionalentwicklungsträger im Kanton Luzern usw. Die operative Ebene der Regionalentwicklungsinstitutionen wird im Folgenden mit "Regionalmanagement" bezeichnet.

Das Symposium gliederte sich inhaltlich in eine Feststellung und in eine Frage.

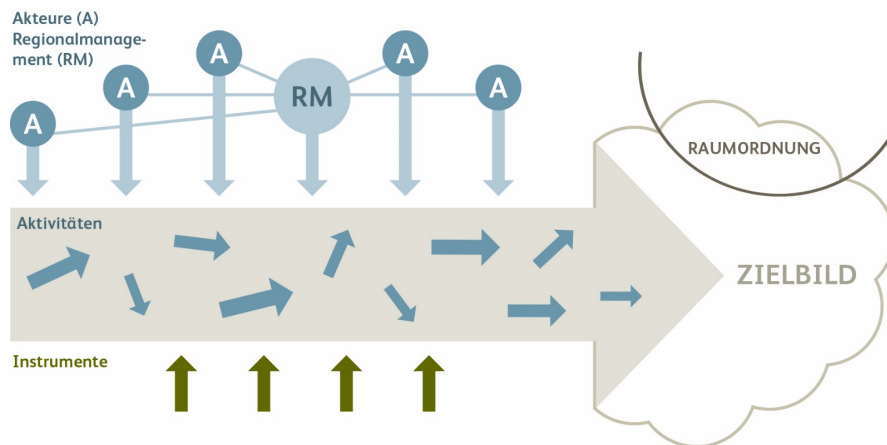
- Die Feststellung ist die, dass Prozesse der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung aufgrund der Komplexität und der grossen Zahl beteiligter Akteurinnen und Akteure flexibel auf sich verändernde Situationen angepasst werden müssen. Daraus entstehen spezifische Herausforderungen für die Gestaltung solcher Prozesse.
- Die Frage baut auf dieser Feststellung auf: Wie kann durch eine geschickte Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteuren mit diesen Herausforderungen umgegangen werden?

Im ersten Teil dieses Dokuments wird die "Feststellung" inhaltlich detaillierter dargestellt und begründet. Der zweite Teil befasst sich dann mit der Frage, wie durch eine geschickte Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteuren darauf reagiert werden kann.

Trägerschaft des Symposiums ist die Stiftung Innovation Emmental-Napf. Für das Symposium wird sie unterstützt durch Vertreter der beiden Städte Bern und Luzern, die Gemeinden Eggwil und Escholz matt sowie durch die Gemeinnützige Ökonomische Gesellschaft des Kantons Bern. Das diesjährige Symposium wurde inhaltlich mitgestaltet durch das Institut für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern und das Büro Planval AG. Die Netzwerkstelle Regionalentwicklung regionsuisse wird die Resultate aus dem Symposium über ihre Kommunikationskanäle weiteren interessierten Kreisen zugänglich machen.

1. Anforderungen an Prozesse und längerfristige Projekte der Regional-, Gemeinde- und Stadtentwicklung

Regionalentwicklung kann verstanden werden als die Summe der Tätigkeiten all der in der Region engagierten Personen und Institutionen. Diese Aussage gilt auch für die Ebene von Gemeinden oder Quartieren. Diese einleitende Feststellung schliesst eine weitere Aussage mit ein. Die Geschäftsstelle einer Regionalentwicklungs-Organisation kann alleine mit ihren personellen und finanziellen Ressourcen eine Region nicht verändern oder entwickeln. Wirkung entfaltet sie dann, wenn sie ihre Ressourcen dafür einsetzt, all diejenigen Akteurinnen und Akteure in der Region zu motivieren und zu unterstützen, die sich für die Entwicklung der Region in eine zuvor festgelegte Richtung engagieren. Dies wird in folgendem Schema zum Ausdruck gebracht:



Quelle: HSLU / IBR Luzern

In dieser Darstellung ist das Regionalmanagement (RM) diejenige operative Einheit, welche die Aktivitäten der in der Region engagierten Personen und Institutionen (A) so "orchestriert", dass möglichst viele Aktivitäten in die angestrebte Richtung des Zielbildes gehen. Dieses Verständnis hat weitreichende Konsequenzen auf die Arbeitsweise einer Regionalentwicklungs-Organisation. In dem Masse, wie Drittpersonen (oder Organisationen und Institutionen) eingebunden werden, wird die Zielerreichung massgeblich von deren Entscheiden abhängig. Deren Entscheide folgen in erster Linie der Logik und Dynamik ihrer eigenen Organisation und nicht primär den Anliegen der Regionalentwicklung. In dieser Situation ist es für das Regionalmanagement schwierig, eine verlässliche Tätigkeitsplanung mit Meilensteinen und entsprechenden Schätzungen des Aufwandes zu erstellen, wie dies insbesondere von den Steuerungsgremien und den Geldgebern verlangt wird. Es braucht ein beweglicheres (agileres) Vorgehen, bei dem Kraft in diejenigen Ideen und Projekte gegeben werden kann, zu welchen zum gegebenen Zeitpunkt eine günstige Konstellation bei den Partnern gegeben ist - vorausgesetzt, diese Aktivitäten entsprechen der angestrebten Zielrichtung. Bildlich gesprochen ist das Regionalmanagement "die Spinne im Netz", die zum richtigen Zeitpunkt an den richtigen Fäden zieht.

Diese Arbeitsweise stellt wesentlich andere Anforderungen an eine Prozesssteuerung, Projektleitung oder an die Tätigkeiten eines Regionalmanagements als ein "klassisches Projektmanagement". Diese Anforderungen sind nachstehend kurz skizziert.

Zielrichtung präsent halten

Um entscheiden zu können, welche Ideen und Projekte seitens des Regionalmanagements unterstützungswürdig sind, braucht es klar ausformulierte Zielvorstellungen. Diese Aussage ist an sich banal, oftmals sind die Zielvorstellungen aber nur vage oder gar nicht formuliert und man stützt sich auf das vermeintlich gemeinsame Verständnis von "Entwicklung". Ausformulierte Zielvorstellungen helfen, die spezifischen Eigenschaften und Potentiale einer Region präsent zu halten. Mit einem klar ausformulierten Zielbild zur Region kann vermieden werden, dass bei jeder neuen Projektidee Grundsatzdiskussionen zur Förderungswürdigkeit geführt werden müssen.

Einige Hinweise zur Erarbeitung und Formulierung von Zielbildern finden sich im Abschnitt 2.3 unter dem Titel "Erarbeiten von Zielbildern".

Gelegenheiten erkennen

Mit dem Zielbild im Kopf kann man wachsam sein für "sich ergebende Gelegenheiten". Gezielt suchen kann man sie nicht; sie ergeben sich oder sie ergeben sich nicht. Wichtig ist, dass man sie erkennt. Gelegenheiten im hier verstandenen Sinne können durch Ideen, Projekte und Aktivitäten anderer Akteurinnen und Akteure in der Region entstehen oder aber auch durch Veränderungen im Umfeld, wie beispielsweise des rechtlichen Rahmens, politische Entscheide auf kantonaler Ebene usw. Oftmals ergibt sich eine Gelegenheit für einen Schritt Richtung Zielbild durch ein Engagement von dritter Seite, das von der Motivation her nicht direkt mit Regionalentwicklung zu tun hat. Durch geschickte Ergänzungen oder

Anpassungen dieser Idee kann dann aber eine Aktivität generiert werden, die sehr wohl einen Beitrag zur Regionalentwicklung leisten kann.

Sich auf Gelegenheiten einlassen

Es braucht Mut, Offenheit und Interesse, um sich auf solche Gelegenheiten einzulassen. Es ist zu erwarten, dass sich diese auch in Themenfeldern ergeben, zu denen man selber noch keinen "geübten" Zugang hat und man über den Schatten springen muss, um den entsprechenden Faden aufzunehmen und sich - mit den geeigneten Partnerinnen und Partnern - auf diese Thematik einzulassen.

Entscheidend ist dabei, dass man die unterschiedlichen Partnerinstitutionen in ihren Anliegen ernst nimmt (die Dinge aus ihrer Sicht zu verstehen versucht) und auch kommunikativ den Zugang zu ihnen findet.

Handlungsspielräume schaffen

Die Zahl der sich ergebenden Gelegenheiten wird kleiner sein, wenn man sich vorwiegend in den bereits bekannten und vertrauten Kreisen bewegt, als wenn man sich bewusst auf Neues einlässt und beispielsweise auch bei weniger vertrauten Anlässen präsent ist oder mitwirkt. Dies hilft, nicht von einer Seite (z. B. öffentlicher Hand oder wirtschaftsnahen Kreisen) einseitig vereinnahmt zu werden und damit für andere Gruppierungen schwerer zugänglich zu sein.

Entscheidungsfähigkeit herstellen

Gelegenheiten, wie sie hier verstanden werden, treten häufig unvermittelt und zeitlich begrenzt auf. Dies erfordert seitens des Regionalmanagements eine schnelle Reaktionsfähigkeit und entsprechende Handlungskompetenz, auch in finanzieller Hinsicht.

Netzwerk pflegen

Ein entscheidender Faktor, um in der Region etwas bewegen zu können, sind persönliche Kontakte zu den in der Region engagierten Personen und Institutionen. Gute Kontakte schaffen die Möglichkeit, im "Bedarfsfall" auf kurzen Wegen auf ihre Meinung, ihr Wissen oder auch ihr Engagement zugreifen zu können.

Kontakte im erwähnten Sinne konstituieren sich ausschliesslich durch Kommunikation und auch die Pflege der Kontakte geschieht durch Kommunikation. In der Praxis erweist sich das persönliche Gespräch nach wie vor als sehr wertvoll. Im Unterschied zu allen Formen der schriftlichen oder elektronischen Kommunikation kommuniziert man beim persönlichen Gespräch viel stärker auch "zwischen den Zeilen" und auch der vermeintliche "small talk" enthält oftmals Informationen, welche sowohl für die weitere Pflege der Beziehung wie auch für neue Fragenstellungen, Aktivitäten oder Projekte wertvoll sein können.

Partnerinnen und Partner motivieren, unterstützen

Auf der Basis des Beziehungsnetzes besteht eine wichtige Tätigkeit der Regionalentwicklung darin, die einzelnen Akteure auf die Spur zu bringen, dass sie in ihrem Wirkungsfeld (beruflich oder privat) die Tätigkeiten so gestalten können, dass sie einen Beitrag zur angestrebten Entwicklung der Region leisten. Je nach Phase und Konkretisierung eines Gedankens kann dies in Form von Motivieren, Aktivieren oder Begleiten stattfinden. Motivation kann auch dadurch gefördert werden, dass das Engagement der Akteure durch Medienarbeit oder öffentliche Auftritte verbreitet wird. Abhängig von der Idee und den Charakteren der entsprechenden Akteurinnen und Akteuren braucht es ein der Situation angepasstes Vorgehen.

Begleiten heisst auch Unterstützen bei der Suche nach Finanzquellen. Eine wertvolle Hilfestellung liefert hier die Netzwerkstelle Regionalentwicklung regiosuisse auf ihrer Website regiosuisse.ch. Unter www.regiosuisse.ch/finanzhilfen finden sich ein Online-Tool und eine ergänzende Liste, die eine Übersicht über mögliche öffentliche und private Finanzhilfen für Regionalentwicklungsprojekte bieten

Rollenbewusstsein stärken

In der Zusammenarbeit mit den verschiedenen Akteurinnen und Akteuren muss sich ein Regionalmanagement immer auch der eigenen Rolle bewusst sein und diese auch wechseln können: Wann ist man Sparring Partner, wann Beraterin, wann interimistischer Projektleiter, wann Tür-Öffnerin? Die Rolle, welche das Regionalmanagement in den verschiedenen Phasen oder Situationen eines Projekts einnimmt muss dem Gegenüber transparent gemacht werden, um allfälligen Missverständnissen vorzubeugen.

Der Kontakt mit ganz unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren (Vertreterinnen und Vertreter von Unternehmen, Behörden, Sportvereinen, Naturschutzkreisen, Quartiersvereinen . . .) erfordert, dass man situationsgerecht die richtige Sprache, das richtige Auftreten und Verhalten wählen kann. "Richtig" meint dabei, dass man von der entsprechenden Zielgruppe als Vertreterin oder Vertreter des Regionalmanagements akzeptiert und als Partnerin oder Partner ernst genommen respektive geschätzt wird. Die Kunst besteht dabei darin, sich situationsgerecht zu verhalten, ohne sich resp. das Zielbild dabei zu "verleugern".

Umgang mit Unsicherheit aushalten

Beim Arbeiten auf regionaler Ebene ist man in verschiedener Weise mit Unsicherheiten konfrontiert: Das Geschehen wird massgeblich durch nicht vorhersehbare Entscheide Dritter geprägt und man arbeitet oftmals mit Personen zusammen, welche ihre Aufgaben im Milizsystem oder auf freiwilliger Basis wahrnehmen. Ihnen muss man genügend Freiräume lassen, so dass es für sie eine motivierende Tätigkeit bleibt. Ein enggewobenes Controlling kann in solchen Situationen demotivierend oder auch von der Sache her unangebracht sein. Dabei gilt es auch zu vermeiden, dass die Ergebnisorientierung (Pflicht bestimmte Ergebnisse mit grosser Sicherheit zu erreichen) dazu führt, dass nicht mehr experimentiert wird. Es sollte weiter möglich sein, zu scheitern, um dann daraus zu lernen.

Sicherheit kann sich aus der Gewissheit ergeben, dass alle Beteiligten Dasselbe wollen, respektive sich aufrichtig für die entsprechende Idee engagieren. Konkret bedeutet dies, ausreichend Zeit darauf zu verwenden, das Zielbild und die einzelnen Stossrichtungen oder Aktivitäten bei den Beteiligten gut zu verankern, so dass sie sich mit diesen Aktivitäten identifizieren können. Gelingt dies, darf man bis zu einem gewissen Grad auch in den Prozess vertrauen (da sich die Beteiligten ja nach bestem Wissen und Gewissen für diese Sache einsetzen). Letztlich heisst dies: Vertrauen ins Vertrauen setzen.

2. Wie können sich private und öffentliche Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung geschickt den Ball zuspielen?

Aus den vorausgehenden Ausführungen wurde deutlich, dass Regionalentwicklung aus einem komplexen Geflecht einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren zu verstehen ist und dass dies spezifische Anforderungen an die "Orchestrierung" deren Aktivitäten im Dienst der angestrebten Entwicklung stellt.

Die folgenden Ausführungen gehen der Frage nach, wie private und öffentliche Akteurinnen und Akteure in diesem Umfeld möglichst gewinnbringend zusammenarbeiten können, indem jeder seine spezifischen Stärken einbringt. Öffentliche Akteurinnen und Akteure sind dabei Gemeinden, Städte sowie öffentlich-rechtlich organisierte Regionalentwicklungs-Organisationen. Private Akteurinnen und Akteure können Einzelpersonen, Unternehmen, private Vereine oder Stiftungen sein, die sich in der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung engagieren.

2.1 Private und öffentliche Akteurinnen und Akteure mit komplementären Stärken und Schwächen

Als Einstieg in diese Thematik werden die Stärken und Schwächen von öffentlichen und privaten Akteuren in tabellarischer Form skizziert:

	öffentliche Akteurinnen und Akteure	private Akteurinnen und Akteure
Stärken	- breit abgestützte Legitimation der Tätigkeit - starke Verankerung der Tätigkeit in der Bevölkerung - Möglichkeit der Finanzierung durch Mittel der öffentlichen Hand - verlässliche, mittel- bis langfristige Tätigkeitsplanung - ...	- haben in der Regel kurze Entscheidungswege und können schnell entscheiden - sind in ihren Entscheiden nicht auf einen politischen Konsens angewiesen - haben oftmals einen einfacheren Zugang zu Geldern von Förderprogrammen und Stiftungen (das Geld wird nicht für eine Aufgabe verwendet, welche die öffentliche Hand eh wahrnehmen muss) - höhere Risikobereitschaft - ...
Schwächen	- vergleichsweise lange Entscheidungswege und damit wenig Spielraum für schnelle Entscheide - Wenig Spielraum für "mutige" Entscheide, da nur im Rahmen eines politischen Konsenses operiert werden kann - Unberechenbarkeit in Wahlperioden - ...	- können für die anderen Akteurinnen und Akteure unberechenbare Partnerinnen und Partner sein (versteckte Agenda, Partikularinteressen) - Verankerung vor Ort ergibt sich einzig durch den Leistungsausweis, nicht schon durch den gemeinsamen Willen (politischer Konsens), etwas zu bewirken - ...

2.2 Ansätze und Beispiele zu einem zielführenden Zusammenspiel öffentlicher und privater Organisationen der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung

Nachstehend werden einige Beispiele kurz beschrieben, bei welchen private und öffentliche Akteurinnen und Akteure der Stadt-, Gemeinde- und Regionalentwicklung auf geschickte Weise zusammenarbeiten und damit eine Antwort auf die Anforderungen eines "agilen" Vorgehens gefunden haben.

a) Die regionale Ebene

Standortmarketing und Regionalentwicklung Haslital-Brienzen

Die Region Haslital-Brienzen liegt im äussersten Zipfel des Berner Oberlandes und grenzt mit dem Brünigpass an den Kanton Obwalden. Die Region mit dem Zentrum Meiringen umfasst 10 Gemeinden mit gut 13'000 Einwohnerinnen und Einwohnern. Organisatorisch liegt sie im Gebiet der Regionalkonferenz Oberland Ost. 2011 wurde die Stelle für Standortförderung und Regionalentwicklung (SSR) geschaffen, welche von den Gemeinden, dem Flugplatz Meiringen und wenigen grossen Arbeitgebern der Region getragen wird. Für diese Stelle wurde keine eigene Organisation geschaffen, sondern es wurde ein Sitzgemeinde-Modell gewählt, bei der die Geschäftsstelle der SSR der Gemeindeverwaltung Meiringen angegliedert ist. Interessant ist bei diesem Modell die Aufgabenteilung zwischen Regionalkonferenz und der SSR. Fragen der politischen Konsensfindung (regionaler Richtplan, Gesamtverkehrskonzept usw.) werden auf der (grossräumigeren) Ebene der Regionalkonferenz diskutiert. Die SSR versteht ihre Aufgabe darin, "vor Ort" Initiativen Dritter zu unterstützen, selber die Initiative zu neuen Projekten zu ergreifen, die Akteurinnen und Akteure zu vernetzen und in diesem Sinne Dienstleister an der Region zu sein. Innerhalb weniger Jahre konnte die SSR bereits einen erstaunlichen Leistungsausweis vorweisen. Dabei kommt ihr sicher zugute, dass die Region vergleichsweise klein und übersichtlich ist. Die Kleinräumigkeit ermöglicht die für diese Art des Arbeitens erforderliche Nähe zu den Akteuren. Das Gebiet der Regionalkonferenz als Ganzes wäre hierzu bereits zu gross. Obschon die SSR einen wesentlichen Teil der Finanzierung von den Mitgliedsgemeinden erhält, werden ihr ausreichend Handlungsspielräume gewährt, um wie eine private Organisation agieren zu können. Im Rahmen des verfügbaren Budgets kann sie recht eigenständig arbeiten und sich dabei auch an den "Gelegenheiten" orientieren, die sich in der praktischen Tätigkeit ergeben.

Weitere Informationen finden sich unter:

- www.meiringen.ch

Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG (RWO AG)

Mit dem Übergang vom ehemaligen Investitionshilfegesetz für Berggebiete (IHG) zur Neuen Regionalpolitik (NRP) wurden im Kanton Wallis die bestehenden Regionen organisatorisch zu grösseren Einheiten zusammengefasst. Dabei wurden auch Aufgaben und Kompetenzen neu organisiert. Im Oberwallis wurde ein Weg beschritten, der bezüglich der Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteuren gewisse Ähnlichkeiten mit dem Modell der Region Oberhasli-Brienzen aufweist. Die politische Konsensfindung auf regionaler Ebene liegt beim Verein Region Oberwallis. Er besteht aus den 63 Gemeinden des Oberwallis und ist verantwortlich für politische Prozesse, Vernehmlassungen, Stellungnahmen sowie für die Verabschiedung des Leitbilds und des Umsetzungsprogramms. Ergänzend dazu gibt es die RWO AG. Der Verein Region Oberwallis hält 34% des Aktienkapitals der RWO AG. Die RWO AG stellt sich auf ihrer Website wie folgt vor: *"Seit unserer Gründung (2008) haben wir uns als Kompetenzzentrum für Regional- und Wirtschaftsentwicklung etabliert. Unsere Kernkompetenz ist das Projektmanagement. Wir initiieren, realisieren und begleiten Projekte, die die Wettbewerbsfähigkeit der Region Oberwallis erhöhen sollen. Dazu entwickeln wir verschiedene Gefässe und setzen Instrumente ein, um eine zusammenhängende Entwicklung zu ermöglichen. Zentral für unsere Arbeit als Regional- und Wirtschaftsentwickler ist es, Synergien zu nutzen sowie die Zusammenarbeit und Kooperationen über Gemeindegrenzen und Branchen hinweg zu fördern. Für uns ist es wichtig, verschiedene Ansichten, Methoden und Quellen in Betracht zu ziehen und kooperativ mit kompetenten Partnern zusammenzuarbeiten."*

Dank dieser Aufteilung in den öffentlichen Akteur (Verein Region Oberwallis) und den privaten Akteur (RWO AG) können die Stärken beider Organisationsformen genutzt und über die Beteiligung des Vereins an der AG kann auch die Koordination der Ausrichtung zur weiteren Entwicklung des Oberwallis sichergestellt werden.

Weitere Informationen finden sich unter:

- www.rw-oberwallis.ch

energieregion GOMS

Die Förderung regenerierbarer Energien und ein effizienter Umgang mit Energie sind Aufgaben, die in mehreren Kantonen den Regionalentwicklungs-Organisationen übertragen wurden. Im Goms bildete sich vor gut 10 Jahren auf private Initiative ein Verein "unternehmenGOMS", der unter dem Namen "energieregionGOMS" Projekte im Energiebereich umsetzt, die Nutzung lokaler erneuerbarer Energie-ressourcen fördert, und wo möglich unnötigen Energieverbrauch zu reduzieren hilft. 2018 wurde der Verein energieregionGOMS gegründet, getragen von sämtlichen Gemeinden, Tourismusorganisationen und Elektrizitätsversorgern im Goms. Dieser Verein führt die energieregionGOMS nun weiter.

Was auf privater Initiative begann und entsprechend frei und innovativ starten konnte, wird durch die Mitwirkung der Gemeinden in der Trägerschaft nun breiter abgestützt. Öffentliche Hand und private Akteurinnen und Akteure können in der neuen Organisationsform die Ziele von "energieregionGOMS" gemeinsam weiterverfolgen, ohne dass die Organisation an Schlagkraft verliert.

Weitere Informationen finden sich unter:

- www.energieregiongoms.ch

Stiftung Innovation Emmental-Napf

Die Anfänge der Stiftung Innovation Emmental-Napf reichen bis 1998 zurück. Die Stiftung vertritt das Gedankengut der Lokalen Agenda 21 und engagiert sich schwergewichtig im oberen Emmental in der nachhaltigen Regionalentwicklung. Der mit Abstand gewichtigste Tätigkeitsbereich der Stiftung liegt im Bereich der Jugendhilfe. Jugendliche aus schwierigen Verhältnissen finden bei Bauernfamilien im Oberen Emmental ein neues Zuhause und besuchen eine eigens gegründete Schule in Eggiwil resp. im Lehn in der Gemeinde Escholzmatte-Marbach. Dies ist aber nicht das einzige Engagement der Stiftung. In der Folge des Lothar-Sturms (1999) suchte sie zusammen mit in der Region ansässigen Sägereien und Holzverarbeitern nach Möglichkeiten, das Sturmholz vor Ort zu verarbeiten. Aus diesem Engagement entstand das Deckensystem Triasol, das in Zusammenarbeit einer Sägerei mit einem Holzbauer in der Region bis heute produziert wird. Auch an der Schaffung des Gesundheitszentrums war die Stiftung massgeblich beteiligt. Weiter ist auch das Eggiwiler Symposium ein Kind der Stiftung und seit 2017 ist die Stiftung Besitzerin des Gasthofes Bären in Eggiwil. Sowohl bei der Jugendhilfe wie beim Symposium ist der Stiftung eine kantonsübergreifende Zusammenarbeit gelungen! Eine Besonderheit der Stiftung liegt darin, dass sie sowohl im Bereich der Jugendhilfe wie in den anderen Bereichen sich ergebene Gelegenheiten auf geschickte Weise nutzt und dank ihres breiten Beziehungsnetzes hierzu auch geeignete Partnerinnen und Partner findet. Als private Trägerschaft kann sie schnell und unbürokratisch entscheiden. All diese Tätigkeiten erfolgten in enger Zusammenarbeit mit der öffentlichen Hand, die auch im Stiftungsrat vertreten ist. Die Zusammenarbeit mit der Regionalentwicklungs-Organisation Regionalkonferenz (Regionalkonferenz Emmental) fand bis anhin eher punktuell statt; sie ist sicher noch ausbaufähig.

Weitere Informationen finden sich unter:

- www.stiftung-innovation.ch, sowie in der
- Publikation "flussaufwärts", in der der Werdegang und die Arbeitsweise der Stiftung beschrieben sind. Das Buch kann bei der Stiftung Innovation Emmental-Napf in Eggiwil bestellt werden

Zum Weiterdenken

Die geschilderten Beispiele zeigen, dass es in einer Region durchaus einen Gewinn darstellen kann, wenn in Ergänzung zur öffentlich-rechtlichen Organisation der Regionalentwicklung auch eine private Organisation tätig ist. Die öffentlich-rechtliche Organisation engagiert sich ihren Aufgaben, Möglichkeiten und Stärken entsprechend eher in den Bereichen der politischen Konsensfindung (Raumordnung, Verkehr, Schule usw.), die private Organisation eher auf Projektebene in der Umsetzung, zusammen mit geeigneten Partnerinnen und Partnern. Vor allem in flächenmässig grösseren Regionen kann es hilfreich sein, wenn die private(n) Trägerschaft(en) kleinräumiger organisiert sind, weil es für deren Tätigkeit ein feinmaschiges Beziehungsnetz braucht, was über einen grossen Raum nicht leistbar ist.

b) Die Ebene der Gemeinden, Städte und Quartiere

Genossenschaft Wolhuser für Wolhusen

Genossenschaft Zukunft Hofdere

Zur Siedlungserneuerung und zur Entwicklung der (historischen) Ortskerne braucht es in aller Regel den Einbezug mehrerer Grundstücke resp. Grundstückseigentümer. Wenn eine Baute, die in einem solchen Entwicklungsgebiet liegt, zum Verkauf kommt, wäre es hilfreich, die Gemeinde könnte dieses Haus kaufen. Je nach Grösse der Gemeinde resp. Kompetenzen der Exekutive braucht es hierzu aber die Zustimmung der Gemeindeversammlung. Derartige Geschäfte sind an der Gemeindeversammlung oftmals recht umstritten und bis die Gemeindeversammlung stattfindet, ist das Haus unter Umständen schon anderweitig verkauft.

In dieser Feststellung gründen die beiden Genossenschaften "Wolhuser für Wolhusen" in Wolhusen (LU) und "Zukunft Hofdere" in Hochdorf (LU). Als private Organisationen haben sie die Möglichkeit, im Bedarfsfall mit kurzen Entscheidungswegen Liegenschaften im Dienste der von der Gemeinde angestrebten Siedlungsentwicklung zu erwerben und zur gegebenen Zeit in eine parzellenübergreifende Gesamtplanung einzubringen.

Weitere Informationen finden sich unter:

- www.zukunft-hofdere.ch
- www.gwfw.ch

Gemeindeentwicklung Luthern

Die Gemeinde Luthern befindet sich auf Luzerner Gebiet am Fuss des Napfs. Sie weist typische Merkmale einer ländlich-peripheren Gemeinde wie Abwanderung, defizitäre Gemeindefinanzen und hohe Pro-Kopf-Verschuldung auf. Um dem entgegenzuwirken, hat die Gemeinde 2008 ein NRP-Projekt mit folgenden Zielen lanciert:

- Durch Nutzung der vorhandenen Potentiale und Infrastruktur mehr Wertschöpfung erzielen
- Einen attraktiven Lebensraum und ein positives Image haben
- Die Abwanderung verlangsamen bzw. stoppen und somit Luthern zum Blühen zu bringen

Das Projekt wurde nicht von der Gemeinde selber (resp. von der Gemeinde alleine), sondern in Zusammenarbeit mit weiteren Partnerinnen und Partnern organisiert. In der Trägerschaft waren nebst der Gemeinde Luthern auch das Gewerbe Luthern, die Max und Marlis Galliker Stiftung, der Verein Pro Willisau-Wiggertal sowie die RegioHER (heute REGION LUZERN WEST). Das Steuerungsgremium wurde von einer in Luthern bekannten aber von der Gemeinde unabhängigen politisch engagierten Person präsiert. Für die operative Arbeit wurde ein Projektleiter eingesetzt.

In der vierjährigen Laufzeit des Projektes konnte Erstaunliches geleistet werden. So wurde unter anderem die Marke "natürlich LUTHERTAL" geschaffen und es konnte eine Reihe neuer und innovativer

touristischer Angebote aufgebaut werden. Der Prozess sowie die gewonnenen Erkenntnisse wurden gut dokumentiert und in einem Leitfaden anderen Gemeinden zugänglich gemacht.

Nach Abschluss des Projektes wurde 2014 der Verein Natürlich Luthertal gegründet, welcher den im NRP-Projekt eingeschlagenen Weg weiterführte. Seit 2018 hat die Gemeinde in der Verwaltung die Stelle einer Gemeindekoordinatorin, welche sich in der Gemeindeentwicklung engagiert.

Weitere Informationen finden sich unter:

- <https://www.natuerlich-luthertal.ch/index.php/das-projekt>

Quartierentwicklung BaBeL Luzern

BaBeL steht für Basel- Bernstrasse Luzern, ein Quartier am Stadtrand von Luzern. Durch die geographische Lage hat es einige Benachteiligungen: Beschattung durch den Gütschwald, Autobahn, Eisenbahn sowie eine stark befahrene Kantonsstrasse führen durch das Quartier. Entsprechend hoch ist der Anteil der Migrationsbevölkerung.

2001 haben Mitarbeitende verschiedener Departemente der Hochschule Luzern die Initiative für eine Quartierentwicklung ergriffen und damit bei der Stadtverwaltung offene Türen eingeraumt. Die Projektorganisation, die sich in der Folge bildete, bestand eigentlich nur aus einer Projektleitung, bestehend aus je einem Vertreter / einer Vertreterin der vier beteiligten Departemente der Hochschule sowie der Integrationsbeauftragten der Stadt Luzern und dem Stadtplaner. In einem partizipativen Verfahren wurde unter Beteiligung der Bevölkerung und all der im Quartier engagierten Institutionen ein Zielbild für eine nachhaltige Entwicklung dieses Quartiers erarbeitet. Anschliessend wurden 16 Bausteine bezeichnet, welche zur angestrebten nachhaltigen Entwicklung beitragen und in denen Projekte realisiert werden sollten. Es war der Projektleitung bewusst, dass sie nicht in 16 Themen Umsetzungsarbeit leisten kann. Die 16 Bausteine spannten aber den Rahmen auf. Umgesetzt wurde dort, wo sich günstige Konstellationen ergaben und sich auch geeignete Partnerinnen und Partner für die Umsetzung sowie entsprechende Finanzquellen finden liessen.

Dass die Projektleitung ausserhalb der Stadtverwaltung lag, hatte einige gewichtige Vorteile: es war einfacher, Gelder von Dritter Seite zu akquirieren (das Geld wurde nicht der Stadt gegeben, die ja den Auftrag hat, zu ihren Quartieren zu schauen) und die Projektleitung hatte Handlungsspielräume, die bei einem stadtinternen Projekt nicht möglich gewesen wären. Die Projektleitung ging aber insofern ein Risiko ein, dass sie eine schmale Legitimation für ihre Tätigkeit hatte und im Falle von Kritik einfach angreifbar gewesen wäre.

Nach sechs Jahren wurde das Projekt 2007 in einen Verein übergeführt. Vereinsmitglieder sind verschiedene Quartierinstitutionen, Einzelpersonen und die Stadt Luzern.

Weitere Informationen finden sich unter

- www.babel-quartier.ch
- Publikation: Alex Willener et al (2008). Projekt BaBeL: Quartierentwicklung im Luzerner Untergrund. vdf Verlag, Zürich.

Zum Weiterdenken

Bei allen aufgeführten Projekten wird eine Aufgabe, welche die Gemeinde nicht zwingend wahrnehmen muss, die aber sehr wohl im Interesse der Gemeinde liegt, von einer privaten Trägerschaft übernommen. An dieser Trägerschaft sind neben der Gemeinde auch andere Partner beteiligt. Damit werden Handlungsspielräume geschaffen, welche die Gemeinde selber nicht hat. In mehreren Beispielen startete diese Tätigkeit als Projekt und wurde - als der Erfolg sichtbar war - in einen Verein übergeführt.

Die (befristete) Auslagerung eines Engagements in eine private Trägerschaft muss nicht einseitig durch die damit gewonnenen Handlungsspielräume begründet sein. Ein Grund kann auch darin liegen, dass mit der Auslagerung zusätzliche Ressourcen (personell und finanziell) beschafft werden können. Im "normalen Arbeitsalltag" einer Gemeinde wären solche Projekte oftmals gar nicht realisierbar.

2.3 Ausgewählte Themen und Herausforderungen zu einer zielführenden Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteuren in einem agilen Umfeld

- **Wie kann den Ansprüchen einer agilen Projektsteuerung bei Finanzgesuchen / Förderprogrammen Rechnung getragen werden?**

Förderstellen und Geschäftsstellen von Stiftungen müssen ihren Geldgeberinnen und Geldgebern gegenüber Rechenschaft ablegen können, wofür das gesprochene Geld eingesetzt wird. Hierzu verlangen sie von den Gesuchstellenden zum Teil recht detaillierte Projektpläne mit Meilensteinen und detaillierten Budgets pro Arbeitsschritt. Dies steht in scharfem Kontrast zu den Erfordernissen einer agilen Projekt- oder Prozesssteuerung, so wie sie in Abschnitt 1 beschrieben wurden. In der geforderten Detailliertheit lassen sich oftmals nur die ersten Schritte beschreiben und budgetieren. Die weiteren Schritte sind mit Unschärfen behaftet, die ein ehrliches Ausfüllen der Formulare weitgehend verunmöglichen.

Ein möglicher Weg aus diesem Dilemma besteht darin, ein Projekt oder einen Prozess zu etappieren und Sollbruchstellen einzubauen. Konkret bedeutet dies, dass im Gesuch der geschätzte Gesamtbetrag aufgeführt und von der Förderstelle auch so reserviert wird, dass die Freigabe der Gelder aber etappiert erfolgt. Nach jedem Schritt werden das Erreichte und die Konkretisierung der nächsten Schritte mit der Förderstelle besprochen. Entwickelt sich das Projekt in eine Richtung, die von der Förderstelle nicht mitgetragen werden kann, wird die Finanzierung der weiteren Schritte gestoppt.

Seitens der Gesuchsteller wäre es wünschenswert, wenn in Ausschreibungen zu Förderprogrammen die Ziele klar festgelegt würden, nicht aber detaillierte Informationen zu den einzelnen Arbeitsschritten eingefordert würden. Stattdessen könnten in den Projektanträgen detaillierte Angaben zum methodischen Vorgehen sowie zur Gestaltung des Prozesses verlangt werden.

- **Projektdesign in einem agilen Umfeld**

Um den Anforderungen an eine agile Projektsteuerung gerecht zu werden, kann ein grösseres Projekt oder ein längerfristiger Prozess in ein Hauptprojekt und mehrere eigenständige Teilprojekte aufgeteilt werden. Das Hauptprojekt hat bei einer solchen Konzeption einen moderaten finanziellen Umfang, der aber auf mehrere Jahre hinaus gesichert ist. Im Rahmen des Hauptprojekts wird die Idee kontinuierlich vorangetrieben und weiterentwickelt. Eine wichtige Tätigkeit ist dabei, Teilprojekte zu initiieren, geeignete Finanzierungsquellen zu suchen, die Projekte zu begleiten und den ganzen Strauss an Aktivitäten sowohl inhaltlich wie kommunikativ zusammenzuhalten. Eine solche "Architektur" erleichtert auch die Mittelbeschaffung. Es können je nach Teilprojekt gezielt diejenigen Quellen erschlossen werden, die sich im entsprechenden Bereich engagieren.

- **Erarbeitung von Zielbildern**

Das Erarbeiten von Zielbildern ist Aufgabe der öffentlichen Hand resp. der entsprechenden Regionalentwicklungs-Organisation. Der Einbezug weiterer Akteurinnen und Akteure hilft aber sowohl der breiten Abstützung wie auch der Identifikation all der anderen Akteure mit dem erarbeiteten Zielbild. In dem Masse, wie es auch "ihr Kind" ist, werden sie sich in ihren Aktivitäten auch eher darauf ausrichten.

Ziel- oder Zukunftsbilder haben die anspruchsvolle Aufgabe, ein positives Versprechen für die Zukunft zu machen und gleichwohl Bodenhaftung sicher zu stellen. Entsprechend bedeutsam ist deren Erarbeitung. Hierzu einige Überlegungen und Hinweise:

Das Zielbild soll mit dem Charakter einer Region vereinbar sein. Phantastereien, etwa, dass man sich zu einem zweiten Silicon-Valley hochstilisiert, bloss, weil es in der Region mehrere Unternehmen aus dem IT-Bereich gibt, sind für langfristige Regionalentwicklungsprozesse destruktiv. Dies schon rein deshalb, weil sich die für die Region wichtigen Akteurinnen und Akteure damit nicht identifizieren

können und der Regionalentwicklung damit der entscheidende Hebelarm fehlt, mit welchem Wirkung in Richtung des angestrebten Ziels erreicht werden könnte.

In der Praxis haben sich die nachstehenden sechs Anforderungen an ein Zielbild als hilfreiche Leitlinie zur Erarbeitung eines Zielbildes oder zur Prüfung eines Vorschlages für ein Zielbild erwiesen:

Das Zielbild...

- ...muss langfristige Gültigkeit haben,
- ...muss glaubwürdige Anknüpfungspunkte in der Region aufweisen,
- ...muss ein zukunftsweisendes Potential beschreiben,
- ...muss eine identitätsbildende Wirkung in der Region haben,
- ...muss künftigen Wohlstand / Wohlfahrt beschreiben,
- ...muss auch aus einer Aussensicht eine realistische Positionierung darstellen.



Visualisiertes Zielbild der Region Thal im Kanton Solothurn

- **Möglichkeiten und Grenzen der involvierten Akteurinnen und Akteure kennen / akzeptieren**

Vertreterinnen und Vertreter der öffentlichen Hand sind in eine wesentlich andere Struktur eingebettet als ein privater Verein, eine Firma oder eine Stiftung. In der Zusammenarbeit zeigen sich die Unterschiede in Form von unterschiedlichen Kompetenzen und anderen Entscheidungswegen und -fristen. Es ist Aufgabe der Projektleitung, diese Unterschiede vor Augen zu halten und darauf zu achten, dass keiner der Beteiligten vor für ihn unmögliche Situationen (Entscheide) gestellt wird. Es gilt, ein gegenseitiges Verständnis für die unterschiedlichen Situationen zu fördern.

Es sind aber nicht nur die formellen Strukturen, sondern auch die Gesprächskultur und der "ideologische Hintergrund", der bei den Beteiligten recht unterschiedlich sein kann. So wird sich beispielsweise ein Vertreter der Kirchgemeinde anders ausdrücken als der Geschäftsführer eines Generalunternehmers, was schnell zu Missverständnissen und Skepsis führen kann. Diesem Umstand Rechnung zu tragen setzt voraus, dass das Regionalmanagement die Gedanken aus der Optik der involvierten Partnerinnen und Partner heraus verstehen und weiterentwickeln kann. Man muss hierzu vor allem auch zuhören und die Personen, mit all ihren Eigenheiten ernst nehmen können. Dieses Verständnis trägt auch dem Umstand Rechnung, dass sich ein Politiker auf andere Weise respektive mit anderen Argumenten motivieren lässt als eine Unternehmerin, ein Forscher, eine Vereinspräsidentin oder ein Verwaltungsmitarbeiter.

- **Vertrauen als Basis für eine zielführende Zusammenarbeit**

Vertrauen ist ein Mittel, Komplexität zu reduzieren. Wenn man sich vertrauen kann, muss weniger reguliert und abgesichert werden. Vertrauen schafft auch ein motivierenderes Umfeld als Kontrolle. In

komplexen Regionalentwicklungsprozessen mit einer beträchtlichen Zahl Beteiligter muss man sich bis zu einem bestimmten Grad vertrauen können. Das Regionalmanagement geht damit aber auch Risiken ein und muss Unsicherheit aushalten können. In dieser Situation ist es hilfreich, sich die Vertrauensverhältnisse zwischendurch wieder bewusst zu machen und allenfalls auch zu überdenken. Dies kann beispielsweise anhand folgender Fragen erfolgen:

- Vertraue ich der Person oder Institution?
- Vertraue ich auf Kompetenz oder auf den guten Willen?
- Vertraue ich auf gemeinsame Wertvorstellungen oder auf die sichtbaren Aktivitäten?
- Was ist die Basis des Vertrauens? (gute Erfahrungen mit der Person / Institution? personale Eigenschaften wie Alter, Milieu, Mitgliedschaften? Zertifikate, Mitgliedschaften?)

Bei den öffentlich- rechtlichen Trägerinnen und Trägern wird das Vertrauen wohl eher in die Institution, bei privaten Trägerinnen und Trägern eher in die Person gegeben. Das Bewusstsein für diese Vertrauensfragen kann die Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteuren sicher erleichtern resp. Verstimmungen und Enttäuschungen verringern.

Dabei ist auch wichtig, dass das Einfordern von Rechenschaftspflicht nicht (in jedem Fall) ein Misstrauensantrag ist, sondern oft aufgrund administrativer Vorgaben erforderlich ist und das Vertrauen auch stärken kann.

Weiter erhöht Transparenz aller Beteiligter (auch betreffend Ziele der Mitwirkung) das Vertrauen.

- **Dorf- und Vereinsleben im Zusammenspiel öffentlicher und privater Akteurinnen und Akteure**

Betreffend des Dorf- und Vereinslebens gibt es beim Zusammenspiel von Gemeinde und privaten Akteurinnen und Akteuren eine langerprobte Praxis. Die Gemeinde stellt Infrastrukturen wie Turnhallen, Freizeitanlagen usw. zur Verfügung und unterstützt die Vereine zum Teil auch mit finanziellen Leistungen. Die Aktivitäten werden von Vereinen oder Privatpersonen organisiert.

Denkbar sind aber auch Formen, bei welchen grössere Infrastrukturen wie beispielsweise ein Gemeindesaal, der auch von den Vereinen genutzt werden kann, von der Gemeinde und Privaten gemeinsam finanziert und betrieben werden. Rechtlich können solchen PPP-Projekte (Public-Private-Partnership) in verschiedenen Formen organisiert werden. Eine gut erprobte Form besteht auch darin, dass für solche Werke eine eigene Rechtskörperschaft, beispielsweise eine Genossenschaft, gegründet wird, in welcher sowohl die Gemeinde wie Private vertreten sind.

- **Sicherstellen der Grundversorgung - wie können hier öffentliche und private Initiativen zusammenspielen?**

Eine vergleichbare Situation besteht auch bei Infrastrukturen der Grundversorgung, soweit es sich nicht um zwingende Aufgaben seitens der Gemeinde - wie beispielsweise Schulen- handelt. Der Erhalt eines Dorfladens oder der Bau von Alterswohnungen ist nicht primär Aufgabe der Gemeinde. Es liegt aber sehr im Interesse der Gemeinde, dass solche Infrastrukturen erstellt oder erhalten werden können. Auch hier ist die Gründung einer eigenen Gesellschaft mit privater wie öffentlicher Beteiligung ein probater Weg, der insbesondere bei Alterswohnungen recht verbreitet ist.

- **Schenkungen als Segen und Fluch**

Eine gleichermassen erfreuliche wie schwierige Form der Zusammenarbeit von öffentlicher Hand und Privaten ergibt sich bei Schenkungen. Sofern eine Schenkung einen eigenständigen Schritt in Richtung des formulierten Zielbildes darstellt, ist sie ein "Segen". Schwieriger wird es dann, wenn sie an bestimmte Bedingungen geknüpft ist: beispielsweise, dass eine geschenkte Infrastruktur an einem bestimmten Ort realisiert werden muss oder dass die Gemeinde für den Betrieb der geschenkten Infrastruktur aufkommen muss. Die Gemeinde wird damit unter Druck gesetzt, ihre Ressourcen nach fremd bestimmten Prioritäten einzusetzen. Solche Situationen können in der Bevölkerung stark polarisieren und nicht selten bleibt am Schluss ein Scherbenhaufen übrig. Bei solch "bedingten Schenkungen" ist volle Transparenz und ein früher Einbezug der (Stimm-) Bevölkerung sicher empfehlenswert.

FAZIT

Dass öffentliche und private Trägerinnen und Träger der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung zusammenarbeiten, ist keine Neuheit. Die Rahmenbedingungen haben sich in den letzten Jahren aber insofern verändert, als es für eine erfolgreiche Entwicklung heute in deutlich stärkerem Mass den Einbezug einer Vielzahl von Akteuren braucht. Dadurch werden solche Prozesse komplexer und auch weniger vorhersehbar resp. planbar. An diesem Punkt setzte das Thema des diesjährigen Symposiums an: Wie können öffentliche und private Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung unter diesen neuen Voraussetzungen erfolgreich zusammenarbeiten?

- Ein Anknüpfungspunkt für eine erfolgreiche Zusammenarbeit sind die komplementären Stärken von öffentlichen und privaten Akteurinnen und Akteuren. Die öffentliche Hand hat eine breite Legitimation und kann Sicherheit in eine Zusammenarbeit einbringen, die privaten Partner haben grössere Handlungsspielräume und können Entscheide auf kurzen Wegen treffen.
- Ein weiterer Aspekt betrifft die thematische Fokussierung. Die öffentlich-rechtlichen Organisationen der Regionalentwicklung haben die erforderlichen Strukturen und Kompetenzen, in denjenigen Themen gemeindeübergreifende Lösungen zu finden, die einen politischen Konsens brauchen (Raumordnung, Schule, Mobilität usw.). Die privaten Trägerinnen und Träger können sich im Rahmen des erarbeiteten Konsenses und in Zusammenarbeit mit geeigneten Partnerinnen und Partnern in der Umsetzung konkreter Projekte engagieren, sich aber aus den politischen Diskussionen heraushalten.
- Für die involvierten Institutionen und Personen, im Speziellen für im Regionalmanagement Tätige, ist es von Bedeutung, dass der Auftrag und die Arbeit von der politischen Ebene getragen und unterstützt werden. Wird ein Projekt an eine Zwischenebene wie eine Regionalentwicklungs-Organisation delegiert, dieser aber danach der Support verweigert, so bremst dies nicht nur den Projektfortschritt, sondern schadet auch dem gegenseitigen Vertrauen.
- Gemeindeexekutiven und Gemeindeverwaltungen sind durch das Tagesgeschäft oftmals mehr als ausgelastet. Für grösser angelegte Gemeindeentwicklungsprozesse fehlen Strukturen und Ressourcen. Eine (temporäre) Delegation dieser Aufgabe an eine gemischte oder private Trägerschaft, kann in dieser Situation durchaus Sinn machen, auch weil sich bei einer solchen Organisation der Aufgabe eher auch Drittfinanzierungen finden lassen.
- Weiter gibt es die Möglichkeit, Anliegen der Gemeinde in eine eigenständige rechtliche Körperschaft, in der sowohl die Gemeinde wie auch private Akteure vertreten sind, zu delegieren. Beispiele hierzu gibt es im Bereich des Sozialwesens, der Grundversorgung oder auch im Bereich der Liegenschaftspolitik.

Bei all diesen Formen der Zusammenarbeit ist es hilfreich, wenn die Gemeinden über klare und ausformulierte Zielvorstellungen zur Gemeindeentwicklung verfügen. Damit können sie den privaten Akteuren gegenüber ein verständlicher, zuverlässiger und berechenbarer Partner sein.

14. Dezember 2018

20. Eggiwiler Symposium 2018



Take a Chance on Me - Probier's mit mir (Abba 1977)

Wie können sich private und öffentliche Initiativen
der Regionalentwicklung geschickt den Ball zuspielen?

Freitag, 21. September 2018

10:00 Uhr bis 16:00 Uhr

Gasthof Bären, Eggiwil

In Zusammenarbeit mit den Städten Bern und Luzern,
sowie der Oekonomischen Gemeinnützigen Gesellschaft Bern (OGG), der
Planval AG, Bern und dem Institut
für Betriebs- und Regionalökonomie (IBR) der Hochschule Luzern

Programm

Agiles Projektmanagement ist auch in der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung zum Thema geworden: Durch den Einbezug einer Vielzahl unabhängiger Personen und Institutionen, welche nach ihrer eigenen Dynamik und Logik agieren, werden Entwicklungen zunehmend schwieriger planbar. Aus dieser Situation ergeben sich oft aber auch Chancen, die nicht immer vorhersehbar sind. Diese Chancen zu nutzen erfordert ein agiles Vorgehen, das sich flexibel den eintretenden Gelegenheiten und Hindernissen anpasst, ohne dass dabei die Zielrichtung aus den Augen verloren geht.

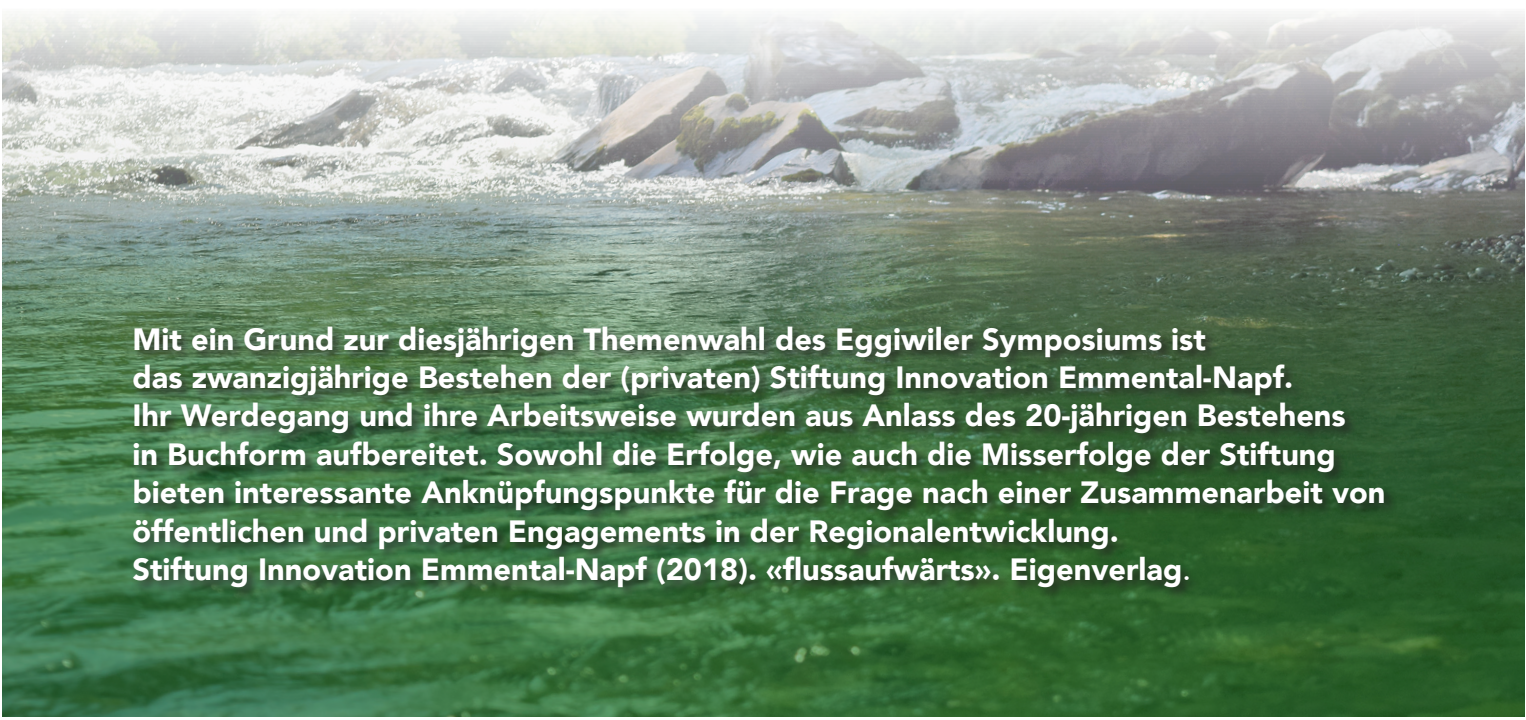
Öffentlich-rechtliche Trägerschaften der Regionalentwicklung haben strukturbedingt eher lange, meist mehrstufige Entscheidungsprozesse und arbeiten in der Regel programmorientiert. Eine flexible Reaktion auf eine sich neu ergebende Situation ist für sie oft eine Herausforderung. Privatrechtliche Trägerschaften (Stiftungen, Vereine, Aktiengesellschaften) haben diesbezüglich mehr Handlungsspielraum.

Am 20. Eggiwiler Symposium möchten wir die Möglichkeiten und Grenzen einer bewussteren Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Engagements in der Gemeinde-, Stadt- und Regionalentwicklung diskutieren. Die Frage ist nicht, ob private oder öffentliche Trägerschaften erfolgsversprechender arbeiten, sondern vielmehr, wie sie sich auf zielführende Weise den Ball zuspielen können, um Regional-, Gemeinde- und Stadtentwicklung möglichst wirkungsvoll zu gestalten. Neben Fragen der Legitimation, der Kompetenzen, der Verantwortlichkeiten, der Finanzierung, des Umgangs mit Unsicherheit, der Risikobereitschaft soll auch der Aspekt der Übergabe von Projekten von öffentlichen an private Trägerschaften oder umgekehrt diskutiert werden.

Die angesprochenen Fragen werden am diesjährigen Symposium im Kreis interessierter Fachpersonen in einer seminarartigen Veranstaltung diskutiert, wobei Fallbeispiele und die Erfahrungen der Teilnehmenden die Ausgangspunkte bilden.

Die Erkenntnisse aus den Diskussionen werden im Anschluss an das Symposium aufbereitet und über geeignete Medien einem breiteren Kreis von Interessenten zugänglich gemacht.

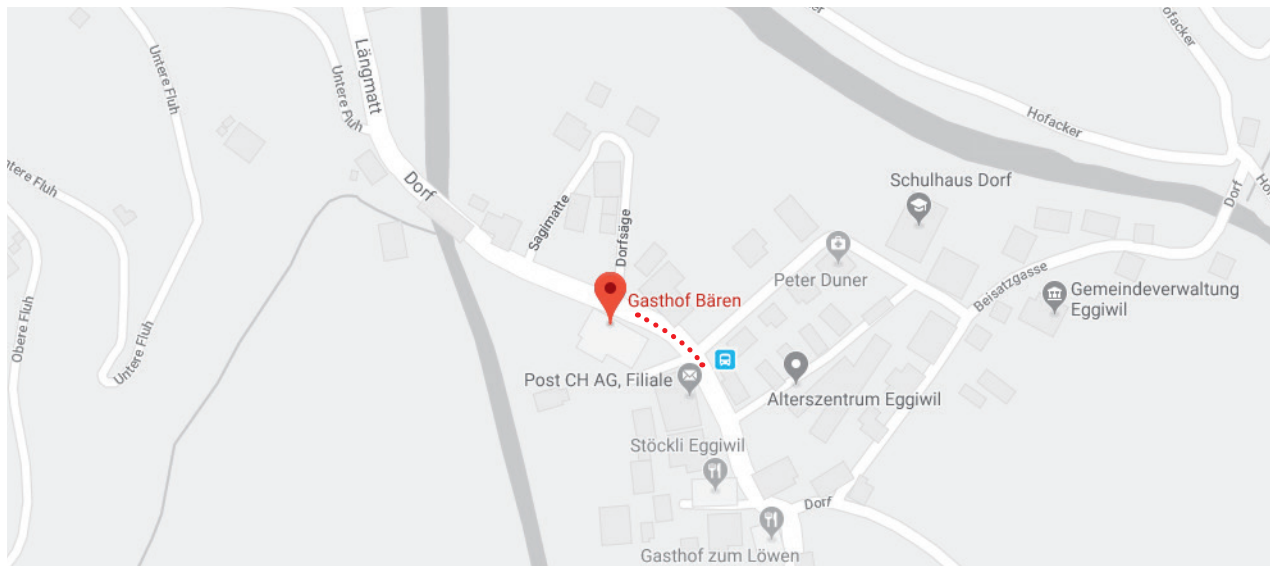
Die Zielgruppe des diesjährigen Symposiums sind Vertreterinnen und Vertreter von Gemeinden, Städten, Regionalentwicklungsträgern, Planungsverbänden, Gemeinde-, Stadt- und Quartierentwicklung, Stiftungen und Förderprogrammen sowie Personen, welche in der Umsetzung von Projekten und Prozessen der Gemeinde- und Regionalentwicklung engagiert sind.



Mit ein Grund zur diesjährigen Themenwahl des Eggiwiler Symposiums ist das zwanzigjährige Bestehen der (privaten) Stiftung Innovation Emmental-Napf. Ihr Werdegang und ihre Arbeitsweise wurden aus Anlass des 20-jährigen Bestehens in Buchform aufbereitet. Sowohl die Erfolge, wie auch die Misserfolge der Stiftung bieten interessante Anknüpfungspunkte für die Frage nach einer Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Engagements in der Regionalentwicklung. Stiftung Innovation Emmental-Napf (2018). «flussaufwärts». Eigenverlag.

Der Tagungsort

Gasthof Bären, Eggiwil. In Fussdistanz zur Bushaltestelle. (Ankunft: 09:32, Abfahrt: 16:23)



Adresse: Gasthof Bären, Dorf 514, 3537 Eggiwil

Anmeldung per E-Mail an: symposium@eggiwil.ch

Geben sie bei der Anmeldung bitte Namen, Institution und Funktion an.

Nach E-Mail Eingang werden wir Ihre Anmeldung gerne bestätigen.

Kosten

Unkostenbeitrag für Getränke und Verpflegung: Fr. 50.-

Anmeldeschluss

Anmeldung bis 9. September 2018 senden an:
symposium@eggiwil.ch