

Ergebnisblatt #03

WiGe Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und RegionalmanagerInnen



Werkzeuge & Instrumente im Regionalmanagement

INHALT

1. Informationen zur Veranstaltung	2
2. Programm	3
Programmpunkte	3
Ziele der dritten Sitzung	3
3. Wichtige Instrumente im Regionalmanagement	3
Grundvoraussetzungen für regionale Entwicklungsvorhaben	3
A) Instrumente für das proaktive Regionalmanagement	4
B) Instrumente zur Umsetzung der regionalen Entwicklungsstrategie	5
C) Instrumente zur Unterstützung von Projektideen & Projekten	6
D) Instrumente des Projektmanagements	6
Ideen für weitere Werkzeuge und Instrumente	7
4. Projektstruktur von NRP-Projekten	7
Projektstrukturen	7
Public Private Partnership als Projektstruktur	8
Strukturen in überregionalen Projekten	8
5. Praxisfenster	8
«ALICE in Forma»	8
6. Literaturtipps	9
Literaturtipps	9
Quellenangaben	11
7. Besondere Hinweise	11
Literaturtipps Regionalmanagement (F/I)	11

Ergebnisblatt

Dieses Ergebnisblatt hat den Stellenwert eines aufgearbeiteten und bearbeiteten Protokolls. Es soll den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Wissensgemeinschaft helfen, wichtige Ideen, Gedanken, und Arbeitsschritte festzuhalten, ist aber klar als Teil eines noch nicht abgeschlossenen Arbeitsprozesses zu verstehen. Alle Seiten werden deshalb mit einem «work in progress»-Stempel gekennzeichnet.

Das Ergebnisblatt macht das in den Wissensgemeinschaften erarbeitete Wissen der gesamten Regionalentwicklungs-Community zugänglich. Es richtet sich somit an alle Akteurinnen und Akteure im Regionalentwicklungsbereich, die Interesse an den im Ergebnisblatt behandelten Themen haben.

1. INFORMATIONEN ZUR VERANSTALTUNG

Wissensgemeinschaft (WiGe) «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der Regionalmanagerinnen und -manager in der NRP»

Typ der Veranstaltung

Wissensgemeinschaft, 3. Sitzung

Ort & Datum

Hotel Tresa Bay, Ponte Tresa (TI), 13. Februar 2009

Kontakt

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

Teilnehmende

Sebastian Bellwald, regiosuisse

Claudio Del Don, Istituto Formazione e Comunicazione, Università della Svizzera Italiana

Geneviève Favre-Petite, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete SAB

Martin Hilfiker, Regione Mesolcina

Bernhard Imoberdorf, Regions- und Wirtschaftszentrum Oberwallis AG

Marco Marcozzi, Regione Malcantone

Georges Mariétan, Chablais région

Casper Nicca, regioViamala

Download des Dokuments

www.regiosuisse.ch/download/regiosuisse-publikationen/

Sprachen

Die Ergebnisblätter der regiosuisse-Wissensgemeinschaften erscheinen auf Deutsch und Französisch.

Titelbild

Blick von Ponte Tresa auf den Lago di Lugano, Foto K. Conradin



Teilnehmende der Wissensgemeinschaft «Rolle, Funktion und Aufgaben der Regionen und der Regionalmanagerinnen und -manager in der NRP» am 13. Februar 2009 in Ponte Tresa.



2. PROGRAMM & ZIELE

Programmpunkte

- **Begrüssung und Präsentation von Arbeitsmethodik und Arbeitsform:** regiosuisse-Wissensgemeinschaften bieten die Möglichkeit, praxisnahes und konkretes Wissen, Erfahrungen und Strategien zur Regionalentwicklung und zur Neuen Regionalpolitik (NRP) auszutauschen und aufzuarbeiten.
- **Arbeitsblock 1:** Diskussion in Kleingruppen: Identifikation von wichtigen Werkzeugen und Instrumenten im Regionalmanagement.
- **Arbeitsblock 2:** Diskussion in Kleingruppen: Diskussion von sinnvollen und angepassten Projektstrukturen für NRP-Projekte.
- **«Austauschfenster»:** Offener Austausch von Problemen, Erfahrungen, Ideen, Instrumenten und Methoden.
- **«Praxisfenster»:** Präsentation des Tessiner Bildungsprojekts für Frauen «ALICE in forma» durch Paola Maeusli-Pellegata und Pepita Vera Conforti.

Ziele der dritten Sitzung

- Identifikation und Zusammenstellen einer Übersicht von wichtigen Instrumenten im Regionalmanagement aus Sicht von Regionalmanagerinnen und -managern.
- Diskussion über unterschiedliche Projektstrukturen von NRP-Projekten und deren Vor- und Nachteile.

3. WICHTIGE INSTRUMENTE IM REGIONAL-MANAGEMENT

Regionalmanagerinnen und -manager wenden für ihre Tätigkeit eine Vielzahl von Werkzeugen und Instrumenten an. Im Rahmen der Sitzung der Wissensgemeinschaft wurden diese in vier unterschiedliche Themenbereiche gegliedert – diese Gliederung liesse sich sicher noch erweitern. Die Gliederung lehnt sich an übergeordnete Abläufe der regionalen Entwicklung an – von der Definition einer lokalen Entwicklungsstrategie bis zu deren Umsetzung in konkreten Projekten:

- A) Instrumente für das proaktive Regionalmanagement (im Generellen)
- B) Instrumente zur Umsetzung der regionalen Entwicklungsstrategie und für die Generierung von Projektideen
- C) Instrumente zur Unterstützung von Projektideen & Projekten
- D) Instrumente des Projektmanagements

Für jeden dieser Themenbereiche wurde eine Auswahl an verschiedenen Instrumenten diskutiert.

Grundvoraussetzungen für regionale Entwicklungsvorhaben

Eine regionale Entwicklungsstrategie sowie konkrete Projekte bilden die Grundvoraussetzungen für eine nach vorwärts gerichtete Entwicklung in den Regionen.

Eine integrale **regionale Entwicklungsstrategie** soll die sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Ansprüche an den Raum mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang bringen. Diese verschiedenen Bedürfnisse werden gemeinsam und sektorübergreifend betrachtet. Die Erarbeitung eines solchen Entwicklungskonzeptes ist ein Prozess, der ergebnisoffen ist, d.h. der immer wieder an neue Entwicklungen angepasst werden kann. Regionalmanagerinnen und -manager müssen hier vor allem aktiv zuhören können: Was sind Ideen, Bedürfnisse und Emotionen der verschiedenen Akteurinnen und Akteure? Wie können diese in Einklang gebracht werden? Was heisst dies für ein regionales Entwicklungskonzept?

Der Prozess der Erarbeitung ist hier genauso wichtig wie das eigentliche Ergebnis, denn dabei lernen sich regionale Akteurinnen und Akteure besser kennen und entwickeln Arbeitsformen der Zusammenarbeit.

Die Erarbeitung einer regionalen Entwicklungsstrategie ist ein Prozess, der breit abgestützt werden sollte und die folgenden Schritte umfassen kann (StMLU 2003):

- Analyse: Durchführung einer [Standort- und Imageanalyse](#) (siehe Seite 4)
- Leitbild: Erarbeitung von Visionen und Profilierungskriterien
- Massnahmen: Abstimmung von Handlungsfeldern und konkreten Massnahmen/Projekten (siehe [«B\) Instrumente zur Umsetzung der regionalen](#)



[Entwicklungsstrategie](#)» ab Seite 5)

- Umsetzung: Zeitliche und inhaltliche Schwerpunktsetzung durchs Regionalmanagement (siehe auch «[A\) Instrumente für das proaktive Regionalmanagement](#)», Seite 4)

Um eine breit abgestützte Entwicklungsstrategie zu entwickeln, und um diese durch reelle Projekte erfolgreich umzusetzen, sind für Regionalmanagerinnen und -manager **Netzwerke mit guten persönlichen Beziehungen** von sehr grosser Wichtigkeit – sie sind auf Kooperationen mit Personen aus Wirtschaft, Politik, Naturschutz, Landwirtschaft etc. angewiesen.

Siehe dazu auch «Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung». Kapitel 2 gibt detaillierte Hinweise zur gemeinsamen Erarbeitung eines regionalen Entwicklungskonzepts.

Im «Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement» finden sich im Teil II, Kapitel 1 gute Beispiele zu diesem Thema.

→ Siehe [Literaturtipps](#).

A) Instrumente für das proaktive Regionalmanagement

- **Regionsanalyse:** Damit ein regionales Entwicklungskonzept erarbeitet werden kann, müssen bereits detaillierte Kenntnisse über die Region vorhanden sein, so z.B. über Bevölkerungsentwicklung, Beschäftigungslage, Umweltqualität etc.. Ebenso gilt es, die Stärken und Schwächen einer Region zu analysieren. Dies kann z.B. folgendermassen aussehen (BMVEL 2005). Für weitere Hinweise zu Stärken- und Schwächen-Analysen siehe auch Baumfeld et al. (2008), Teil II, Kapitel D, S. 107-119.

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Heimatverbundenheit der Bevölkerung • Gesichertes Dienstleistungsniveau • Gute Verkehrsanbindung • Kulturelle Ressourcen: Schlösser, historische Bauten, Brauchtum • Gute soziale Infrastruktur • Kleine, überschaubare Region • Intakte Natur • Kommunale Politiker gegenüber neuen Formen integrierter ländlicher Entwicklung sehr aufgeschlossen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tourismusangebote nicht aufeinander abgestimmt • Keine übergreifende Vermarktung der Region nach aussen • Viele Auspendler • Abwanderung der jungen Erwachsenen • Erwartete Betriebsaufgaben in der Landwirtschaft • Hohe Arbeitslosigkeit • Fehlende Investitionen der Wirtschaft

- **Akteurnetzwerke:** Funktionierende Netzwerke sind ein Erfolgsfaktor für eine zukunftsfähige regionale Entwicklung. Wichtig ist insbesondere, dass darin sektorenübergreifend gearbeitet wird, dass also Akteurinnen und Akteure aus Wirtschaft, Bildungseinrichtungen, Verbänden und engagierte Privatpersonen in einem neuen Kontext zusammenkommen. Auf die Basis von einmal aufgebauten und gepflegten Strukturen kann immer wieder zurückgegriffen werden, auch wenn ein Regionalentwicklungsprojekt abgeschlossen ist.

Netzwerke stellen eine Verknüpfung von Know-how und «Know-who» aus unterschiedlichen Sektoren dar und sind so eine wertvolle Ressource für regionale Entwicklungsvorhaben.

In LINDLOFF & SCHNEIDER (2001) (siehe [Literaturtipps](#)) enthält weitere detaillierte Hinweise zum Aufbau von Netzwerken und Beteiligung (S. 124-129).

- **Kommunikation:** Wichtig für die Erreichung der Entwicklungsziele in einer Region ist es auch, dass die Öffentlichkeit über verschiedene Kanäle gut informiert wird – sowohl über bestehende Projekte und Ziele, als auch über Fördermöglichkeiten. Eventuell lohnt sich die Beteiligung einer Fachperson für Kommunikation (siehe auch «[Regionalblog](#)», Seite 5)



- **Information:** Detaillierte Kenntnisse über regionale Entwicklungsprojekte in der Region und darüber hinaus sind für das Regionalmanagement zentral - insbesondere der Blick über den regionalen «Gartenzaun» kann sich lohnen.
- **Mentale Modelle:** Mentale Modelle sind Vorstellungen, welche Personen, die an einem Arbeitsprozess teilnehmen, von ihrem Arbeitsgebiet oder vom ganzen System haben. Sie bestimmen oft (unbewusst) in entscheidendem Masse Entwicklungsprozesse (ROUX & HEEB 2002). Eine der Grundaufgaben der Disziplin der mentalen Modelle ist es, diese unbekanntes Verhaltensmuster an die Oberfläche zu bringen, sie auch für andere Beteiligte greifbar zu machen und wenn nötig zu modifizieren. Denn nur wenn man seine eigenen mentalen Modelle kennt, kann man diese steuern und verändern. Dieses Bewusstwerden von mentalen Modellen beinhaltet einen Lernprozess, der zu einer Entwicklung der Individuen und der ganzen Organisation führt (BELLWALD, HEEB & ALLEMANN 2008).

B) Instrumente zur Umsetzung der regionalen Entwicklungsstrategie & für die Generierung neuer Projektideen

Im Idealfall werden Projektideen ausserhalb des Regionalmanagements generiert und dann an dieses herangetragen. Dies setzt aber voraus, dass die relevanten Akteurinnen und Akteure wissen, dass es die NRP gibt, was mit ihr gefördert werden kann, dass sie innovative Projektideen haben und auch an der konkreten Umsetzung derselben interessiert sind. Um diesen Status zu erreichen, ist viel Vorarbeit notwendig. Ist dieser Status erreicht, beschränkt sich die Aufgabe des Regionalmanagements darauf, unterstützend zu wirken, die Projektträgerschaften in der Umsetzung der Projekte zu beraten, und sie möglicherweise mit weiteren Partnerinnen oder Partnern zu vernetzen.

Oft müssen jedoch erst Projektideen für die Umsetzung einer regionalen Entwicklungsstrategie generiert werden. Zu diesem Zweck wurde in der Wissensgemeinschaft eine kleine Auswahl an Instrumenten diskutiert, die im Regionalmanagement zur Anwendung kommen können.

- **Feierabendveranstaltungen:** In einigen Regionen werden in regelmässigen Abständen am Feierabend Veranstaltungen organisiert, die darauf abzielen, relevante Akteurinnen und Akteure in einem informellen Rahmen zusammenzubringen. Dazu hält ein geladener Gast eine Präsentation mit anschliessender Podiumsdiskussion. Je nach Zielpublikum können verschiedene Themen abgedeckt werden. Dieses Instrument wird oft auch für so genannte «Querdenkerveranstaltungen» genutzt oder dazu, die Wirtschaft besser in die Regionalentwicklung einzubinden (beispielsweise über eine Themenwahl, die insbesondere KMUs anspricht, wie Marketing, Agrarökonomie etc.). Bei diesen Veranstaltungen sollte Wert darauf gelegt werden, dass sie fakultativ sind und dass genügend Zeit für informelle bilaterale Gespräche bleibt (z.B. Apéro).
- **«Regionalblog»:** Ein regelmässig aktualisierter Blog der Region ist ein neuartiger Kommunikationskanal, über den weitere Teile der Öffentlichkeit über Entwicklungen in der Region sowie über Fördermöglichkeiten wie die NRP informiert werden können. Blogs ermöglichen die Partizipation einer Vielzahl von Beteiligten, bedürfen aber einer regelmässiger Aktualisierung, um attraktiv zu bleiben. Als Antworten auf die Blogs können neue Projektideen entstehen.
- **«Cahier des Idées»:** Innerhalb einer Organisation (z.B. Regionalentwicklungsverband etc.) können alle Beteiligten Ideen zur Organisationsverbesserung, zu konkreten Projekten etc. auf ein Blatt Papier schreiben. Diese werden gesammelt und nach Ablauf einer gewissen Zeit ausgewertet – die besten Ideen können möglicherweise zu konkreten Projekten weiterentwickelt werden. Ein solches «cahier des idées» kann natürlich auch digital betrieben werden, was eine grössere Partizipation ermöglicht.
- **«Zukunftskonferenzen»:** Das Ziel von Zukunftskonferenzen ist es, ein gemeinsames Verständnis über die gegenwärtige Region zu erzeugen, gemeinsam Ziele zu entwickeln und nötige Arbeitsschritte (Massnahmen) zu definieren, um diese zu erreichen und erwünschte Veränderungen in Gang zu bringen. Zukunftskonferenzen können z.B. für die Erarbeitung einer gemeinsamen regionalen Entwicklungsstrategie ein wichtiges Arbeitsinstrument sein – allerdings sollten für die Generierung von konkreten Projektideen auch noch andere Instrumente beigezogen werden, da in Zukunftskonferenzen oft



hauptsächlich Ideen des «Mainstreams» diskutiert werden.

Für Zukunftskonferenzen ist es wichtig, dass die eingebundenen Personen das in der Region vorhandene Meinungsspektrum und die verschiedenen Interessenlagen repräsentativ vertreten. Alle Meinungen gelten – es wird nach Gemeinsamkeiten gesucht. In sechs Arbeitsschritten werden die Vergangenheit, die externe und interne Realität untersucht, dann Zukunftsbilder entworfen und kreativ inszeniert, gemeinsam Ziele definiert und Massnahmen geplant.

- **Akteurplattformen:** Der Ort, wo sich Akteurinnen und Akteure eines Handlungssystems treffen, um ihr System zu reflektieren und Veränderungsprozesse zu initiieren, wird als Plattform bezeichnet. Akteurplattformen bieten den Beteiligten als soziale Netzwerke die notwendige Basis und Struktur für ihr Arbeiten und Wirken. Akteurplattformen sind relativ lose strukturierte Systeme. Sie ermöglichen eine sehr offene Kommunikation unter den beteiligten Personen und Organisationen. Mit Hilfe partizipativer Arbeitsmethoden können ein gemeinsames Systemverständnis geschaffen, Leitbilder entwickelt (Zielsystem) und darauf aufbauend konkrete Projektideen entworfen werden. Zur eigentlichen Umsetzung der in einer solchen Plattformarbeit entstehenden konkreten Aktionen, Projekte und Produkte sind jedoch meist andere, verbindlichere Beteiligungsformen notwendig (Roux & HEEB 2002).

C) Instrumente zur Unterstützung von Projektideen & Projekten

Beim Entscheid, ob eine Projektidee oder ein Projekt unterstützt wird ist neben Rastern zur objektiven Beurteilung von bestimmten Projekteigenschaften auch das Bauchgefühl sehr wichtig. Ebenso wie mentale Modelle, die man in sich trägt, hilft es zu beurteilen, ob Projekte förderwürdig sind und ob sie zur Erreichung der regionalen Entwicklungsziele beitragen. Es braucht aber eine sehr grosse Erfahrung, um dieses Bauchgefühl «richtig» anwenden zu können. Aber auch dann gilt: Bauchgefühl als auch mentale Modelle unterstützen die Beurteilung von Projekten in einer subjektiven Art und Weise und können deshalb die klassische Beurteilung nach bestimmten Kriterien nicht ersetzen.

Ist der Entscheid zur Unterstützung eines Projekts gefallen, bestehen folgende Möglichkeiten:

- **Vorfinanzierung von Projekten:** Beiträge zur Vorfinanzierung von Projekten (Vorstudien, konzeptionelle Phase) sind meist gut investiertes Geld. Sie können guten Projektideen zum Durchbruch verhelfen oder auch verhindern, dass Geld in wenig erfolgreiche Projekte investiert wird. Die Vorfinanzierung erlaubt es, schon frühzeitig Einblick in Projekte zu erhalten und abzuschätzen, ob sie das Erreichen der NRP-Ziele unterstützen oder nicht.

Für mehr Information über die Vorfinanzierung von Projekten siehe Ergebnisblatt #03 der Wissensgemeinschaft «NRP-Umsetzung auf kantonaler Ebene», unter <http://www.regionsuisse.ch/download/>.

- **Beratende Unterstützung:** Nebst der finanziellen Unterstützung ist in der konzeptionellen Phase von regionalen Entwicklungsprojekten auch beratene Unterstützung notwendig, um mögliche Projektideen in die Realisierungsphase zu bringen. Regionalmanagerinnen und Regionalmanager sollten hier ihr Wissen und Können (Managementwissen, projektspezifisches Wissen, Netzwerke etc.) einbringen. Dies kann unter Umständen den Umsetzungsprozess beschleunigen. Beratung bezüglich Inhalten, Vorgehen, Netzwerkpartnern etc. ist auch nach der konzeptionellen Phase eine der Hauptaufgaben des Regionalmanagements.

D) Instrumente des Projektmanagements

Für das Management von Projekten in der regionalen Entwicklung werden die klassischen Methoden des Projektmanagements hinzugezogen, welche gegebenenfalls an die vielfältigen regionalen oder projektbezogenen Rahmenbedingungen angepasst werden müssen. Wichtig in diesem Prozess ist, dass unterschiedliche Kulturen der teilnehmenden Akteurinnen und Akteure (insbesondere bei regions- und grenzüberschreitenden Projekten) berücksichtigt werden. Auf die Instrumente des Projektmanagements wird hier nur kurz eingegangen – «blitzlichtmässig» sind einige Punkte aufgeführt, die in der Wissensgemeinschaft zur Sprache kamen:



- **Klare Zielsetzung:** Hier empfiehlt sich z.B. die «BAUM»-Methode. Ziele müssen die folgenden Eigenschaften aufweisen:
 - B – beeinflussbar sein (können die Ziele beeinflusst werden?)
 - A – attraktiv sein (sind die Ziele positiv formuliert?)
 - U – umsetzbar sein (sind die Ziele realistisch? Was sind Zwischenziele?)
 - M – messbar und evaluierbar sein (wie kann erkannt werden, dass die Ziele erreicht wurden? Wann und wie wird überprüft, ob der Fortschritt zielgerecht ist?)

Je kurzfristiger die Ziele sind, desto genauer müssen diese definiert werden. Mittelfristige Ziele müssen flexibel genug sein, um neue Erkenntnisse aus dem Entwicklungsprozess berücksichtigen zu können.

- **Klare Verantwortlichkeitsplanung:** In einer genauen Planung muss festgehalten werden, wer für die Erreichung eines bestimmten Zwischenziels oder für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe verantwortlich ist (Verantwortlichkeitsstruktur, Pflichtenheft etc.).
- **Projektplanung:** Die genaue und transparente Planung eines Projekts erleichtert die Umsetzung. Die Planung hat alle Aspekte (Finanzierung, zeitliche Planung, Prozessplanung, Verantwortlichkeiten etc.) miteinzubeziehen.
- **Kommissionen als Projektgruppen:** Je nachdem empfiehlt es sich, für bestimmte Teilabschnitte eines Projekts Kommissionen einzusetzen, die zeitlich befristet sind. Dies erhöht die Effizienz der Mitarbeit – falls das Ziel erreicht ist, fallen keine weiteren Kosten an, um nicht mehr benötigte Projektgruppen am Leben zu erhalten.
- **Diplomatie & politische Mechanismen:** Auch für die Umsetzung von Projekten ist eine fundierte Kenntnis der politischen Mechanismen wichtig. Regionalmanagerinnen und -manager müssen bei der Umsetzung von Projekten diese Mechanismen einbeziehen können und diplomatisch arbeiten.

Weitere Informationen zum Projektmanagement finden sich in den [Literaturtipps](#).

Ideen für weitere Werkzeuge und Instrumente

- **Übersicht über Fördermittel:** Eine übersichtliche und klare Liste mit möglichen Fördermitteln (auch internationale) würde die Arbeit der Regionalmanagerinnen und -managern erleichtern – sozusagen ein «Comparis der Fördermittel».
- **Literaturdatenbank:** Eine Übersicht über relevante Literatur würde die Arbeit der Regionalmanagerinnen und -manager einfacher machen. Eine solche Literaturliste wird momentan durch regionuisse erstellt.

4. PROJEKTSTRUKTUR VON NRP-PROJEKTEN

Projektstrukturen

Eine «ideale» Projektstruktur für NRP-Projekte gibt es natürlich nicht. Dennoch können einige grundlegende Eigenschaften definiert werden, die zentral sind für eine gute Struktur.

Für die Umsetzung eines NRP-Vorhabens muss eine Organisationsstruktur gewählt bzw. aufgebaut werden, welche die Aufgabenerfüllung sicherstellt und die relevanten Akteurinnen und Akteure so weit wie notwendig einbindet. Denkbar ist auch, auf bestehende Strukturen zurückzugreifen und diese in Bezug auf die Projektbedürfnisse weiterzuentwickeln. Es bewährt sich, wenn neue Projektstrukturen möglichst rasch durch dauerhafte Strukturen ersetzt werden. Dabei gilt das Prinzip, dass die Struktur der Funktion dient und nicht umgekehrt – die Struktur dient dazu, Projekte zu tragen. Die Struktur hängt auch von der jeweiligen Entwicklungsstrategie ab. Besonders in der «Inkubationsphase» sind eine klare Struktur und analog dazu ein klarer Zeitplan mit genau definierten Verantwortlichkeiten sehr wichtig. Die Projektstruktur muss aber soweit flexibel sein, dass sie, wenn ein Projekt in eine neue Phase übergeht, angepasst werden kann (siehe auch «Kommissionen», Seite 6). Die Rolle des Regionalmanagements in der Projektstruktur kann unterschiedlich sein, muss aber klar definiert sein.

- **Zusammensetzung:** Es ist wichtig, verschiedene Kompetenzen aus unterschiedlichen Sektoren in die Struktur eines Projekts mit einzubinden (z.B. Politikerinnen und Politiker, verschiedene Expertinnen und Experten, Kanton). Die Gruppe sollte relativ klein gehalten werden. Die Zusammensetzung einer



Leitungsgruppe ist stark projektabhängig – bei einigen Projekten ist es eher wichtig, die politische Ebene zu berücksichtigen, bei anderen muss stärker auf die Fachkompetenz der Beteiligten geachtet werden.

- **Klar definierte Rollenteilung:** Der Erfolg von Projekten beruht oft auf klar definierten Strukturen und Verantwortlichkeiten, die von allen Beteiligten verstanden werden müssen: gute Projektleiterinnen und -leiter, Finanzverantwortliche, Kommunikationsverantwortliche und Begleitgruppen mit durchmischter Zusammensetzung.

Public Private Partnership als Projektstruktur

Die Form einer Public Private Partnership (PPP) als Projektstruktur eignet sich insbesondere dort, wo Gemeinden und Regionen auf das Mitwirken von Privaten angewiesen sind. Für Projekte, bei welchen die öffentlichen Interessen sehr gross sind (z.B. Wasserversorgung) machen PPP wenig Sinn. Auf jeden Fall müssen präzise Leitlinien (Finanzierung, Kultur der Zusammenarbeit, Zeitplan) vorhanden sein und die Aufgabenteilung zwischen den unterschiedlichen Partnern muss verbindlich geregelt werden.

Strukturen in überregionalen Projekten

Bei interregionalen Projekten kennen sich die einzelnen Beteiligten weniger gut - das Team ist weniger eingespielt. In diesem Fall muss die Projektstruktur umso klarer sein. Ziele und Meilensteile müssen genau definiert und transparent kommuniziert werden – die ganze Organisation muss expliziter sein, weil Kulturen, Raum und Zeit überbrückt werden müssen. Um ein gemeinsames Systemverständnis über die zu erreichenden Entwicklungen zu erlangen, eignen sich hier insbesondere am Anfang Methoden der Modellmoderation und die Darstellung von [mentalen Modellen](#) (siehe Seite 6). Von sehr grosser Wichtigkeit ist auch eine ständige, umfassende Information aller Beteiligten.

5. PRAXISFENSTER

«ALICE in Forma»

«ALICE in Forma» ist ein Pilotprojekt zur innovativen Weiterbildung im Tessin. Es richtet sich an Frauen aus der Region «Medio und Alto Malcantone», die aus familiären Gründen teilweise oder ganz aus der Arbeitswelt ausgestiegen sind. Die Ziele des Projekts sind

- die persönlichen und beruflichen Kompetenzen dieser Frauen zu stärken.
- die regionale (Weiter-)bildung der Frauen zu fördern, und darauf aufbauend regionale Entwicklungsprojekte zu schaffen (Multiplikatoreffekt).
- berufliche Kompetenzen aus dem Alltagsleben der beteiligten Frauen bekannt zu machen und in Wert zu setzen.
- das regionale Netz der Zusammenarbeit zu stärken (unternehmerische, politische und soziale Ebene).
- die existierenden Grundausbildungen in lokalen Unternehmen in Wert zu setzen, indem mehr Frauen daran teilnehmen und so die Angebote besser genutzt werden.
- den «digital divide» (digitaler Generationsunterschied) der hier lebenden Frauen abzubauen.

Das Projekt umfasst zwei konkrete Teile:

(A) Weiterbildungsprogramm

Das Weiterbildungsprogramm für Frauen beinhaltet sowohl Kontakt- als auch Fernunterricht. Computerunterricht trägt dazu bei, den digitalen Generationsunterschied zu verringern. Frauen werden ausserdem darin gefördert, Kompetenzen, die sie in ihrem Alltag (Beruf und Familie) erworben haben, in Wert zu setzen und sie für persönliche, berufliche oder soziale Projekte zu nutzen.

Das Weiterbildungsprogramm umfasst drei Phasen:

- (1) Vermitteln von Instrumenten (Informatik, Kommunikation, Arbeitstechniken)
- (2) Bilanzierung der eigenen Kompetenzen und mögliche Inwertsetzung in regionalen Projekten
- (3) Ausarbeitung/Realisieren von Projekten und Erstellen eines persönlichen e-Portfolios



(B) Erstellen eines Lehrmittels

Durch ihre persönlichen Erfahrungen vor und während der Ausbildung tragen die Frauen dazu bei, ein Lehrmittel zu erstellen. Dieses klärt weitere Frauen über ihre beruflichen Möglichkeiten auf und zeigt, wie die in der Familie und im Haushalt erlernten Kompetenzen beruflich genutzt werden können. So werden die Frauen von Anfang an in die Weiterentwicklung des Projekts mit einbezogen und es findet eine kontinuierliche Reflexion des Vorhabens statt.

Auswirkungen des Projekts

«ALICE in Forma» ist ein Ausgangspunkt für weitere soziale, kulturelle und wirtschaftliche Aktivitäten (regionale Entwicklungsprojekte) in der Region. Von den so entstehenden Mikroprojekten kann die ganze Region profitieren (Multiplikatoreffekt).

Das **e-Portfolio** der beteiligten Frauen erlaubt die Identifikation, die Wertschätzung und die Dokumentation der Kompetenzen der Frauen. Dieses Mittel kann auch für andere Projekte mit ähnlichen Zielsetzungen zur Verfügung gestellt werden.

Das erarbeitete Lehrmittel dient als Basis für die didaktische Unterstützung der Ausbildung und erlaubt auch den Wissenstransfer in weitere Ausbildungsprojekte.

Mehr Infos zum Projekt finden Sie unter: www.alicein-forma.ch

Quelle: Maeusli-Pellegatta P. & Conforti P. V. (2008): Das Projekt «Alice in Forma». Deutscher Projektbeschrieb.

6. LITERATURTIPPS**Literaturtipps**

- BUNDESMINISTERIUM FÜR VERBRAUCHERSCHUTZ, ERNÄHRUNG UND LANDWIRTSCHAFT (BMVEL) (2005) (Hrsg.): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung. Bonn: BMVEL. Download unter: www.bmelv.de/

Der Leitfaden erklärt aufbauend auf den Erfahrungen aus LEADER und REGIONEN AKTIV Grundlagen und Methoden der integrierten Entwicklung. Die Informationen reichen von der Erarbeitung von Entwicklungskonzepten über den Aufbau von Beteiligungsstrukturen bis hin zu Fragen der Steuerung und Evaluierung der regionalen Abläufe. Zu den einzelnen Kapiteln werden Hinweise auf vertiefende Informationsquellen gegeben. Der Leitfaden ist sehr anschaulich gestaltet, übersichtlich geordnet und liefert eine Vielzahl an weiteren Informationsquellen.

- LINDLOFF, K. & SCHNEIDER, L. (2001): Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde, Dortmund. ISBN: 3-929797-68-2

Das Handbuch zeigt – basierend auf den Erfahrungen von NET-REG (Netzwerkbildung für die nachhaltige Regionalentwicklung) – anschaulich Nutzen und Vorteile von Netzwerken für die regionale Entwicklung. Es ist übersichtlich gegliedert und enthält auch konkrete «Werkzeuge» zur Gestaltung kooperativer Prozesse, die es in der Praxis anzuwenden gilt.

- AMATO R. & CHIAPPI, R. (2009): Tecniche di project management. Pianificazione e controllo dei progetti. Contributi: Giovanni Rosa. 14a edizione, aggiornata e ampliata. Milano: Edizioni Franco Angeli. 1- 496. ISBN: 978-8856802313

Diese neue, aktualisierte und erweiterte Ausgabe über Projektmanagement ist ein genaues Handbuch für Projektleiterinnen und -leiter und Studierende Die Ausgabe illustriert die Planung und die Kontrolle eines konkreten Projektes mit seinen realen Problemfeldern und geht dabei auf verschiedene Themen ein (Work Breakdown Structure, Planning Levels, Bar Chart, PDM, Resource Levelling, Procurement, Cash Flow, Cost Control, Earned Value, Trend Analysis und Risk Management).

- ASSOCIATION FRANÇAISE DES INGENIEURS ET TECHNICIENS D'ESTIMATION ET DE PLANIFICATION (AFITEP) (1998): Le management de projet – Principes et pratique. 2e édition. Paris : AFNOR. 1-278. ISBN : 2-12-2-12-470721-3



Projektmanagement erlaubt es, sich den Anforderungen des Wettbewerbs und den Entwicklungen des Marktes in einem komplexen und unsicheren Umfeld anzupassen. In diesem Synthesewerk beschreiben die Autoren die Strukturen, die allen Projekten gemein sind, die grundlegenden Prinzipien des Projektmanagements, der Kosteneindämmung, der Einhaltung von Fristen und anderen Erfolgsfaktoren, mit einem Fokus auf die Anwendung für verschiedene Projekttypen. Einzelne Kapitel beschreiben verschiedene Projekttypen aus praktischer Sicht. Es richtet sich an alle Akteurinnen und Akteure, die ihre Projekte besser positionieren und effizienter führen möchten.

- BELLENGER L. & COUCHAERE M.-J. (1999). *Animer et gérer un projet: Un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur*. Paris : ESF. S. 1-176. ISBN : 978-2710113591

Management und Planung werden oft als wichtigste Aspekte für erfolgreiche Projekte angesehen – doch zeigt es sich, dass die Erfolgsfaktoren für gute Projekte vielleicht eher in den Bereichen Animation und Kommunikation liegen. Dieses Buch bietet dazu konkrete Werkzeuge: Wie kann man eine Idee in ein Projekt verwandeln? Wie kann man eine Projektgruppe bilden? Wie kann man eine Gruppe mobilisieren und animieren? Die Autoren zeigen klar die übergeordneten Auswirkungen dieser Vorgehensweise, aber auch deren Risiken und Grenzen auf.

- NICKSON D. & SIDONS S. (2003): *La gestione dei progetti. Guida operativa al Project Management*. Unter Mitarbeit von N. Damascelli. Milano: Edizioni Franco Angeli. 1-208. ISBN: 9788846444134

Um ein Projekt erfolgreich zu führen, braucht es immer sehr viele und sehr unterschiedliche Kompetenzen. Dieses Buch bietet Hilfe, sich diese Kompetenzen anzueignen oder aufzufrischen. Das Buch eignet sich für Projektmanagerinnen und -manager in der Privatwirtschaft oder in öffentlichen Projekten.

- BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (2003): *Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement*. München: StMLU. Erhältlich unter: www.stmwivt.bayern.de/

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

- ROUX M. & HEEB, J. (2002): *Gemeinsam Landschaften gestalten. Werkzeuge für gesellschaftliches Lernen*. Lindau: Landwirtschaftliche Beratungszentrale LBL. 1-168.

Ein Handbuch (oder eine Werkzeugkiste) für das partizipative Entwickeln von nachhaltigen Formen des Landschaftsschutzes und der Landschaftsnutzung. Es enthält eine Vielzahl an konzeptionellen Beiträgen in Bezug auf Prozesse des sozialen Lernens, so z.B. Modellmoderation, Systemmonitoring oder Methoden der Prozessevaluation. Zusätzlich findet sich im Buch auch ein ausführlicher Teil über Organisationsentwicklung.

- HUMMELBRUNNER, R., LUKESCH, R., UND BAUMFELD, L. (2002): *Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung. Endbericht*. Im Auftrag des Bundeskanzleramtes, Abteilung IV/4. Graz: ÖAR-Regionalberatung GmbH. Download unter: www.oeaar.at/downloads.html

Die traditionelle Regionalpolitik – in Österreich wie auch in den westlichen Industrieländern – zielte auf quantitatives wirtschaftliches Wachstum und den Abbau von Disparitäten ab. Trotz gewisser Erfolge konnten strukturelle Probleme vieler Regionen damit nicht wirksam bekämpft werden. Daher versucht man heute mehr, die endogenen Potenziale der Regionen zu fördern. Dieser Wandlungsprozess regionaler Entwicklungsstrategien hängt eng mit Änderungen in Denkmustern und Verhaltensformen zusammen. Der vorliegende Bericht zeigt eine Vielzahl dieser neuen Instrumente anschaulich und praxisnah auf, und erklärt, wie sie zur Stärkung regionaler Potenziale



beitragen können.

- BAUMFELD, L., HUMMELBRUNNER, R. & LUKESCH, R. (2008): Instrumente systemischen Handelns: Eine Erkundungstour. Leonberg: Rosenberger Fachverlag. S. 1-352. ISBN: 978-3931085698.

Was systemisches Handeln bei schwierigen Anpassungsprozessen leisten kann, zeigt dieses Buch anhand einer inspirierenden Einführung in die Welt des systemischen Denkens und einer Auswahl praktischer Instrumente. Behandelt werden dabei unter anderem folgende Themen: Großgruppenarbeit, Umfeldanalyse, Strategieentwicklung, Steuerung, Kompetenzentwicklung, Evaluation.

Quellenangaben

HEEB, J., BELLWALD, S., ALLEMANN, H. (2008): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft SECO. 1-36. Download unter: www.regiosuisse.ch/download/publikationen-regiosuisse

ROUX M. & HEEB, J. (2002): Gemeinsam Landschaften gestalten. Werkzeuge für gesellschaftliches Lernen. Lindau: Landwirtschaftliche Beratungszentrale LBL. 1-168.

BAYERISCHES STAATSMINISTERIUM FÜR LANDESENTWICKLUNG UND UMWELTFRAGEN (2003): Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement. München: StMLU. Download unter: www.stmwivt.bayern.de/pdf/landesentwicklung/

7. BESONDERE HINWEISE

Literaturtipps Regionalmanagement (F/I)

Um auch die Regionalmanagerinnen und -manager der französisch- und italienischsprachigen Schweiz optimal in ihrer Arbeit unterstützen zu können, suchen wir ständig Literatur in Französisch oder Italienisch zu Instrumenten und Werkzeugen im Regionalmanagement, sowie zu allen Themen, welche die regionale Entwicklung betreffen. Wenn Sie ein gutes Buch, einen Artikel, eine interessante Website oder auch ein spannendes Projekt kennen, sind wir froh um eine Mitteilung an [johannes.heeb\[at\]regiosuisse.ch](mailto:johannes.heeb@regiosuisse.ch). Natürlich sind wir auch dankbar für Hinweise in deutscher Sprache!

