

KOOPERATIVE REGIONALENTWICKLUNG



FACHHOCHSCHULE
NEUBRANDENBURG
*Fachbereich
Agrarwirtschaft
und
Landschafts-
architektur*

In Kooperation mit
dem
Regionalen
Planungsverband
Mecklenburgische
Seenplatte
Neubrandenburg

Im Auftrag des
Umweltbundesamtes
Berlin

Managementleitfaden für regionale Kooperation

Elfriede Schmidt

Johann Kaether

Prof. Dr. Peter Dehne (Projektleitung)

Prof. Dr. Hermann Behrens (Projektleitung)

Neubrandenburg, Juni 2002

KOOPERATIVE REGIONALENTWICKLUNG

Auswertung neuer Vorgehensweisen für die regionale Umsetzung ökologischer Ziele am Beispiel
Mecklenburgische Seenplatte (F+E-Vorhaben 298 82 203)

von

Elfriede Schmidt

Johann Kaether

Prof. Dr. Peter Dehne (Projektleitung)

Prof. Dr. Hermann Behrens (Projektleitung)

Neubrandenburg, Juni 2002



In Kooperation mit dem Regionalen Planungsverband Mecklenburgische Seenplatte, Neubrandenburg

Im Auftrag des Umweltbundesamtes Berlin

Managementleitfaden für regionale Kooperation



herausgeber
umweltbundesamt berlin www.umweltbundesamt.de/index.htm
© 2002

gestaltung satz & layout
zavod3 design andrej subarew www.zavod3.de andrej.subarew@zavod3.de
cd-rom
johannes raguse webdesign www.raguse.com johannes@raguse.com

1.	Einführung	4
1.1.	Kooperative Regionalentwicklung	4
1.2.	Entstehung, Aufbau und Handhabung des Leitfadens	7
2.	Erfolgsfaktor "Menschen"	9
2.1.	Partner und Beteiligte kooperativer Regionalentwicklung	10
2.2.	Verantwortliche, Träger und Moderatoren	12
2.3.	Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung - wichtige Partner	16
2.4.	Partner aus der Wirtschaft erwünscht	18
2.5.	Vereine, Verbände, wissenschaftliche Einrichtungen - Partner der Regionalentwicklung	20
2.6.	Regionalentwicklung - Initiative von unten mit Unterstützung von oben	22
2.7.	Promotoren und Opponenten im Prozess der Regionalentwicklung	24
2.8.	Regionalentwicklung - nicht ohne die Bevölkerung	26
3.	Erfolgsfaktor "Konzept"	29
3.1.	Vom Nutzen Regionaler Entwicklungskonzepte	30
3.2.	Inhalte und Elemente einer kooperativen Regionalentwicklung	34
3.3.	Konzepterarbeitung und Konzeptumsetzung	40
4.	Erfolgsfaktor "Prozess"	45
4.1.	Aufbauorganisation	46
4.2.	Regionale Entwicklungsagentur	54
4.3.	Ablauforganisation	62
4.4.	Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit	72
4.5.	Fortbildung und Qualifikation	86
4.6.	Motivation	94
4.7.	Konflikte	100
4.8.	Kosten und Finanzierung	106
4.9.	Evaluation	114



"Kooperation" ist ein aktuelles Thema. Für Viele in Wirtschaft, Gesellschaft und Verwaltung sind partnerschaftliche Zusammenarbeit, strategische Netzwerke und Allianzen eine wichtige Voraussetzung für Erfolg und Entwicklung. Freiwillige Zusammenarbeit findet in unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens verstärkt statt:

- zwischen Städten und Gemeinden (interkommunale Kooperation),
- zwischen gesellschaftlichen Gruppen in sogenannten "Non-profit-Organisationen",
- zwischen Wirtschaftsbetrieben (Unternehmensnetzwerke),
- zwischen Wirtschaft und öffentlicher Verwaltung (private-public-partnership),
- zwischen Konsumenten und Produzenten,
- als kommunale oder regionale Agenda-Prozesse,
- als partnerschaftlicher Umgang zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen oder auch
- zwischen den verschiedensten Akteuren innerhalb einer Region.

Gerade für die Regionen ist eine Zusammenarbeit der Menschen, Unternehmen und Verwaltungen, die auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet ist, von zentraler Bedeutung für ihre Entwicklung. Immer mehr Regionen sehen in Partnerschaften, Kooperationen und Netzwerken die wichtigste Strategie, um nachhaltige Entwicklungsprozesse auf der Grundlage der eigenen Möglichkeiten und Stärken anzustoßen und umzusetzen.

Im Mittelpunkt dieses Managementleitfadens stehen "**Kooperationen in den Regionen**", d.h. die Zusammenarbeit verschiedener Akteure und Institutionen einer Region mit dem **Ziel die Region im Sinn der Nachhaltigkeit zu entwickeln**.

Im föderalen Aufbau der BRD sind Regionen administrative Teilräume, kleiner als Bundesländer aber größer als Kommunen. Eine nachhaltige Regionalentwicklung wird sich allerdings nicht immer an die künstlichen Grenzen von Verwaltungsräumen halten können. Je nach Aufgabe und Zusammenarbeit können sich die unterschiedlichsten Abgrenzungen von Regionen sinnvoll ergeben. Vor diesem Hintergrund ist der im Folgenden verwendete Begriff der kooperativen Regionalentwicklung auch **nicht zwingend mit formalen regionalen Grenzen verbunden**. Vielmehr versteht man unter kooperativer Regionalentwicklung gebietsübergreifende Kooperationen mit dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung, deren Aktionsraum aus den Zielen und Problemstellung abgeleitet und an die unterschiedlichen räumlichen Strukturen, Potenziale und Problemlagen anzupassen ist.

Kooperative Regionalentwicklung bedeutet **Innovation**. Neue Inhalte und Strategien werden verfolgt, neue Herangehensweisen und Prozesse werden praktiziert und im übertragenen Sinne auch soziale Innovationen eingeführt, indem neue Akteure in den regionalen Dialog mit einbezogen werden.

Innovation bedeutet aber auch: das Wagnis des Neuen, das Infragestellen von Handlungsroutinen, die Überwindung von Widerständen, neues Denken und Handeln. Daraus resultieren mehr oder weniger starke Verunsicherungen und die Suche nach Hilfestellungen und Handlungsanweisungen. Hinzu kommt, dass neben der notwendigen Kooperation die Konkurrenz bestehen bleiben wird und bestehen bleiben muss. Erst in diesem Spannungsfeld von gegenseitiger Hilfestellung und Unterstützung auf der einen und Wettbewerb und

Konflikten auf der anderen Seite entstehen Fortschritt und Entwicklung. Zusammenarbeit ist notwendig, aber auch schwierig, denn Kooperation enthält eine Reihe von Stolpersteinen, die man häufig viel zu spät erkennt.

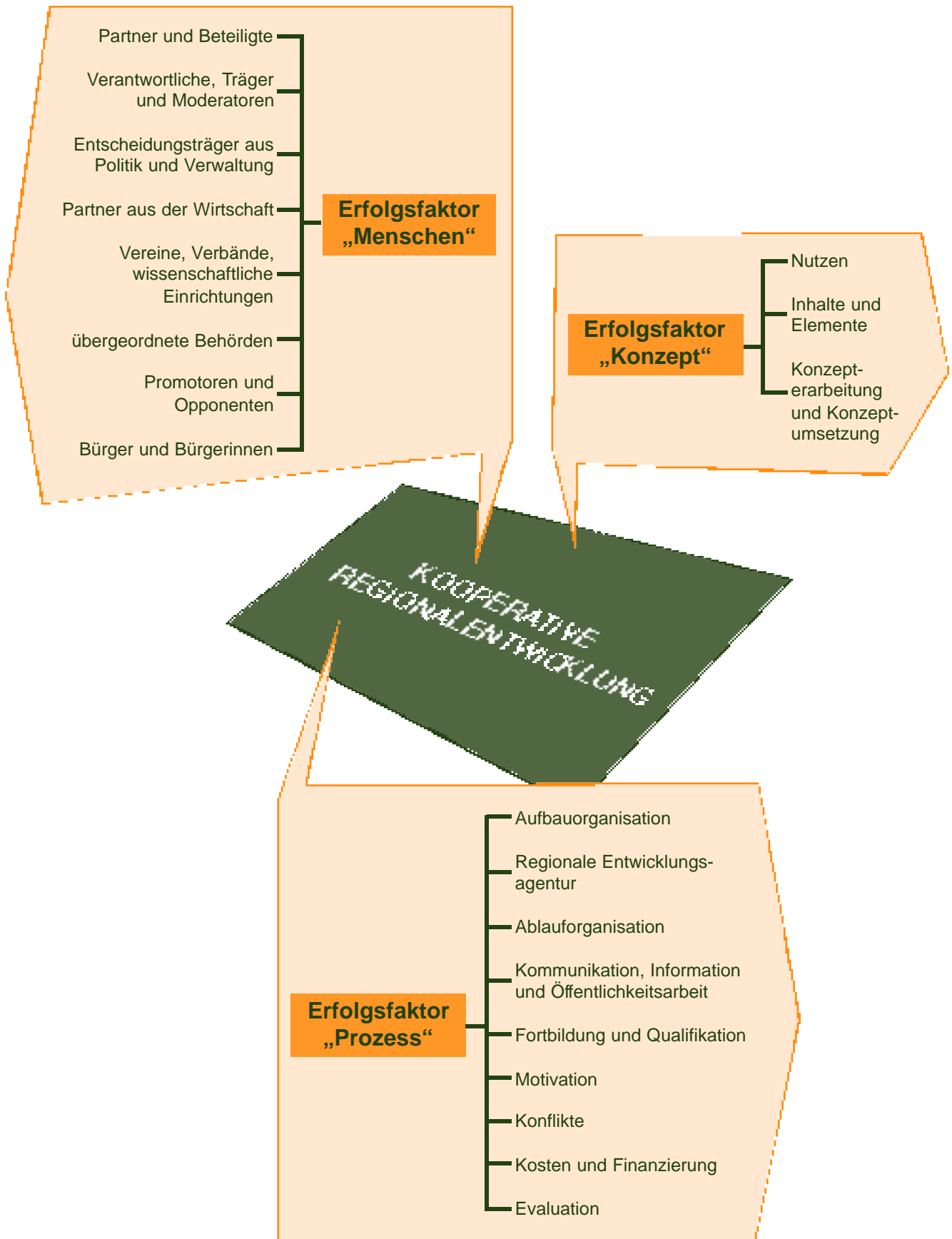
Erfolgsfaktoren einer Kooperativen Regionalentwicklung

Über Erfolg oder Mißerfolg kooperativer Regionalentwicklung entscheiden eine Reihe von Faktoren. Erfolgsfaktoren sind z.B. individuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten der Beteiligten, Ressourcen, Verhaltensweisen und Verhaltensregeln. Es gehören aber auch Rahmenbedingungen dazu, die durch das Entscheiden und Handeln der Beteiligten beeinflusst werden können.

Vor allem drei Faktoren sind wichtig:

1. **Die Menschen**,
die sich als Einzelperson oder Mitglied einer Institution für die regionale Entwicklung engagieren und über die dafür erforderliche Umsetzungskompetenz verfügen.
2. **Das Konzept**,
das auf die regionale Situation zugeschnitten ist und von den regionalen Akteuren auch mit getragen und umgesetzt wird.
3. **Der Prozess**,
d.h. die im Rahmen der Kooperation entwickelten Strukturen, Abläufe und Verfahren, das Prozess- und Projektmanagement.

Hinzu kommen die allgemeinen **gesamtgesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Traditionen in der Region**. Ein "kooperatives Klima" in der Gesellschaft bzw. in einer Region, positive Erfahrungen mit Zusammenarbeit, keine objektiven oder vermeintlichen "Konkurrenzstrukturen", auf Kooperation ausgerichtete Rechts- und Finanzinstrumente, Begleitung und Unterstützung durch regionale Entscheidungsträger sowie durch übergeordnete Behörden und Ministerien, all dies sind Faktoren, die zum Erfolg einer kooperativen Regionalentwicklung beitragen können.



1.2. Entstehung, Aufbau und Handhabung des Leitfadens

Der Managementleitfaden basiert auf Ergebnissen des F+E-Vorhabens "Auswertung neuer Vorgehensweisen für die regionale Umsetzung ökologischer Ziele am Beispiel Mecklenburgische Seenplatte", (F+E-Vorhaben 298 82 203). Dieses Vorhaben wurde im Zeitraum von 1999 bis 2001 an der Fachhochschule Neubrandenburg mit Mitteln des Umweltbundesamtes und in Kooperation mit dem Regionalen Planungsverband Mecklenburgische Seenplatte durchgeführt. Grundlage bilden die Erfahrungen mit der sogenannten "Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte", wie die kooperative Regionalentwicklung in der Seenplatte genannt wird. Daneben wurden weitere kooperative Regionalentwicklungsprozesse im Bundesgebiet und in anderen Ländern ausgewertet und für den Leitfaden aufgearbeitet.

Die Empfehlungen und Hinweise in diesem Managementleitfaden kommen aus der Praxis. Sie sollen den Initiatoren und Partnern von Kooperationen einen Überblick über typische Verfahrensfragen bei regionalen Kooperationen geben und damit bei der Strukturierung und Abwicklung eigener Vorhaben helfen. Jedoch gilt auch hier:

Patentrezepte gibt es nicht. Kein Projekt gleicht dem anderen, die Bedingungen und Erfahrungen sind niemals eins zu eins übertragbar. Vielmehr müssen situations- und regionsbezogene Lösungen gefunden werden. Letztlich muss jede Region selber den Weg zu einer erfolgreichen kooperativen Regionalentwicklung finden.

Es gibt jedoch allgemeine Erkenntnisse und Erfahrungswerte, die wertvolle Hilfestellung für die Organisation nachhaltiger Projekte und Einrichtungen liefern können. So werden typische Probleme und wichtige Weichenstellungen im Verlauf kooperativer Regionalentwicklung aufgezeigt. Die **Stolpersteine** sollen das Bewusstsein für Probleme schärfen und die Handelnden in die Lage versetzen, Probleme möglichst frühzeitig zu erkennen und die erforderlichen Vorkehrungen zu treffen bzw. Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

Im Leitfaden geht es weder darum, den Prozess kooperativer Regionalentwicklung wissenschaftlich-theoretisch zu beschreiben und zu erklären, noch richtet er sich an "Laien", die zunächst noch von der Notwendigkeit und den Vorteilen regionaler kooperativer Prozesse überzeugt werden sollen. Der Managementleitfaden richtet sich vielmehr an interessierte Akteure in Politik, Verwaltungen, Gemeinden, Vereinen, Arbeitsförderungs- und Qualifizierungsgesellschaften und ähnlichen Einrichtungen, die sich mit nachhaltiger Regionalentwicklung beschäftigen. Es sollen aber auch die Menschen angesprochen werden, die z.B. eine Lokale oder Regionale Agenda 21 aufstellen wollen und sich mit der Frage auseinandersetzen, wie kooperative Regionalentwicklungsprozesse initiiert und erfolgreich umgesetzt werden können.

Kooperationen auf regionaler Ebene sind komplizierte vielschichtige Prozesse. Sie erfordern eine komplexe Darstellung. Um den Managementleitfaden dennoch in einem praktikablem Umfang zu halten, mussten Einschränkungen in Kauf genommen werden. Inhaltlicher Schwerpunkt ist die Beschreibung des Prozesses einer kooperativen Regionalentwicklung und seiner wichtigen Teilbausteine. Inhalte und Themen einer Kooperation werden ganz bewusst nicht behandelt. Denn zu einzelnen Kooperationsthemen wie Direktvermarktung oder Zusammenarbeit von Wirtschaftsunternehmen gibt es bereits ausreichend Literatur und Handbücher.


Der Leitfaden soll die Nutzer/-innen bei der praktischen Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung durch Kooperationen und Netzwerke begleiten. Er ist ganz bewusst nicht als ein idealtypischer Ablauf eines Kooperationsprozesses aufgebaut. Diese verlaufen selten nach einem einheitlichen Muster. Vielmehr werden Kooperationen anhand der drei wichtigen Erfolgsfaktoren erläutert.

Im Kapitel "**Erfolgsfaktor Menschen**" wird auf die Akteure und Beteiligten kooperativer Regionalentwicklung eingegangen.

Das Kapitel "**Erfolgsfaktor Konzept**" umfasst die zugrundeliegenden Konzepte, Strategien, Ziele und Inhalte.


Im Kapitel "**Erfolgsfaktor Prozess**" werden die Strukturen der Kooperation und wichtige Elemente des Prozessablaufes beschrieben.




Die jeweiligen Unterkapitel sind einheitlich aufgebaut und enthalten jeweils die gleichen Elemente, die Übersichtlichkeit und schnelles Zurechtfinden ermöglichen:

Die **Stolpersteine**  beschreiben häufig auftretende praktische Probleme, zeigen das auf, was schief gehen kann bzw. was Verlauf und Ergebnis negativ beeinflussen kann. Sie bieten somit Anhaltspunkte für das Auffinden von Lösungen.

Die **guten Beispiele**  aus konkreten kooperativen Projekten bzw. Prozessen sollen verdeutlichen, wie Lösungen aussehen können.








Die **Tipps**  geben in Kurzform Hinweise für die Bewältigung von Problemen bzw. für die Optimierung des Prozesses.

Die **Checklisten**  unterstützen den Leser bei der Umsetzung der eigenen Prozesse. Die Fragen weisen auf wichtige Aspekte hin, an die die Praktiker denken müssen.

Hinweise auf **Weiterführende Literatur** , **Links**  sowie **Adressen**  helfen bei einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Einzelthema. Unter Weiterführender Literatur findet sich einerseits die für den Text herangezogene Literatur sowie vertiefende Quellen. Hinter den Links ins Internet verbergen sich weitergehende Informationsquellen zum Thema. Unter den Adressen finden sich interessante Kontaktadressen und Ansprechpartner für das jeweilige Thema bzw. zu den guten Beispielen.

Auf der beiliegenden CD ist eine erweiterte, ausführlichere Version des Leitfadens enthalten. Auf ihr finden sich direkte Links ins Internet zu für das Thema relevanten Seiten, ergänzende Materialien und Praxisdokumente sowie weitere Checklisten.

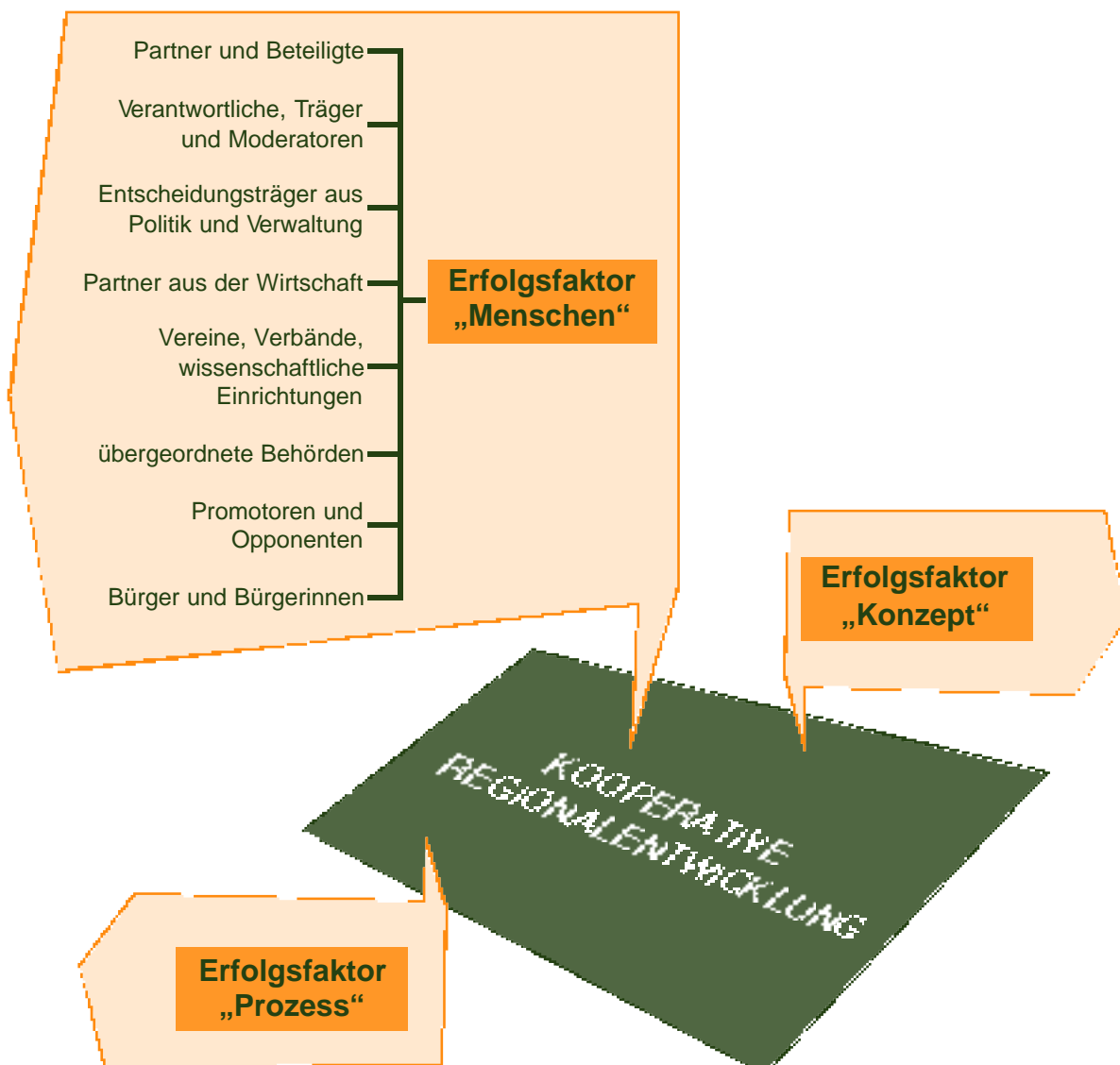
Erläuterung der Symbole

-  Gutes Beispiel
-  Tipp
-  Checkliste
-  Weiterführende Literatur
-  Informations-Materialien
-  Stolpersteine
-  Adressen
-  Links

2. Erfolgsfaktor „Menschen“

Erfolge bzw. Misserfolge kooperativer Regionalentwicklung hängen entscheidend davon ab,

- ob sich Personen bzw. Institutionen finden, die sich der Sache annehmen und den **Prozess initiieren**,
- ob Personen bzw. Institutionen auf der Entscheidungs-, der Arbeits- und der Koordinierungs- bzw. Managementebene aktiv für den Prozess sich einsetzen und dieser Aufgabe auch gewachsen sind (**Verantwortliche, Träger, Moderatoren**),
- ob es gelingt, **Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung** einzubinden,
- ob sich **Unternehmen oder der Wirtschaft nahe stehende Einrichtungen** einbringen,
- ob Einrichtungen in der Region - wie **Vereine, Verbände, Bildungs- und Forschungseinrichtungen** - sich im Interesse der regionalen Entwicklung engagieren,
- ob "**Promotoren**" für den Prozess gewonnen und möglicherweise vorhandene "**Opponenten**" in Zaum gehalten werden können,
- ob **Bürger und Bürgerinnen** vom Vorhaben überzeugt und in diesem möglichst auch eine aktive Rolle einnehmen.



2.1. Partner und Beteiligte kooperativer Regionalentwicklung

**Stolperstein**

Im praktischen Alltag führen typische "Stolpersteine" immer wieder zu Behinderungen und nicht selten auch zum Scheitern der Vorhaben. Es werden nicht genügend, bzw. nicht die richtigen "Mitstreiter" gewonnen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn

- wichtige Verantwortungs- und Entscheidungsträger - sei es aus den Kommunen, aus Fachverwaltungen, aus der Wirtschaft oder sonstigen wichtigen Institutionen - nicht im erforderlichen Maße eingebunden werden (können) bzw. sich nicht eingebunden fühlen,
- sich die Bevölkerung nicht mit dem Vorhaben identifiziert und engagiert, Personen und Organisationen, die aktiv Einfluß nehmen können und für die jeweiligen Probleme Verantwortlichen nicht beteiligt werden (können),

Dem Prozess fehlt eine breite Basis; er hängt in starkem Maße von Einzelpersonen ab, was möglicherweise zu einer Überforderung und Entmutigung der Einzelkämpfer, bzw. im Falle des Ausscheidens der "Macher" zum völligen Zusammenbruch des Prozesses führen kann, auf jeden Fall jedoch den Umsetzungserfolg schmälert.

Kooperationen leben von Personen, die sich als Einzelperson oder als Mitglieder von Institutionen und Einrichtungen engagieren und gemeinsam Verantwortung für die Entwicklung der Region übernehmen. Eine ausreichende Zahl von Mitstreitern und vor allem auch die richtigen für das Vorhaben zu gewinnen, in einem Netzwerk zusammenzuführen (-> Aufbauorganisation) und in einen arbeitsfähigen Kontext zu stellen (-> Ablauforganisation) erfordert in hohem Maße strategisches

Geschick. Als potenzielle Partner kommen insbesondere in Frage:

- Personen, die für die mit der Regionalentwicklung anvisierten Ziele wichtig sind,
- Personen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit, ihrer Reputation und Anerkennung, ihres Erfahrungsschatzes, ihrer Motivation oder ihrer Eigenschaft als Multiplikator prädestiniert sind,
- Personen, die als Vermittler zwischen gegensätzlichen Interessen tätig werden können,
- Partner, die Initiative zeigen und bereit sind finanzielle oder soziale Risiken einzugehen,
- Partner, die bereits Erfahrungen im Bereich der Zusammenarbeit gesammelt haben,
- Aktionsträger, die sich mit "verwandten" Problemen bzw. Projekten oder anderweitig für den Wandel in der Region engagieren,
- Personen, die als Schnittstelle zwischen dem Gebiet und der Außenwelt wirken können (wie z.B. aus der Region stammende Politiker).

Kompetenz ist gefragt

Benötigt werden vor allem Menschen mit gewissen **Schlüsselqualifikationen und Kompetenzen**.

Dies gilt vor allem für Personen (wie Vorhabenträger, Moderatoren, Promotoren), die für den Prozess der kooperativen Regionalentwicklung verantwortlich zeichnen bzw. wichtige Funktionen erfüllen.

Zu diesen Schlüsselqualifikationen zählen:

- **soziale Kompetenzen**, wie Kommunikationsfähigkeit, Kooperations- und Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit, Fähigkeit andere zu motivieren und Wissen an andere zu vermitteln, Integrationsfähigkeit, Menschenkenntnis und Menschenführung,

**Stolperstein**

Typische Stolpersteine sind auch fehlender Kooperationsgeist, mangelnde Teamfähigkeit und gruppensdynamische Probleme, die aus

- unterschiedlichen Fähigkeiten und Interessen, Erwartungen und Vorstellungen der Beteiligten,
- der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Institutionen bzw. ihrer Identifikation mit diesen,
- dem Fehlen einer gemeinsamen, problemorientierten Sprache bzw. Ausrichtung (= unterschiedliche Problemwahrnehmung und Handlungsmuster),
- Gewohnheiten, Besitzstände, Ängste oder
- Profilierungsbestrebungen von einzelnen Personen oder Gruppen resultieren können.

- **fachliche Kompetenzen**, wie breites Fachwissen, Überblick über ganzheitliche Arbeitsprozesse, konzeptionelle und methodische Fähigkeiten sowie Erfahrungshintergrund,
- **Prozess- und Problemlösungskompetenzen**, wie die Fähigkeiten zur Problemanalyse und -lösung, zur Umsetzungsplanung und -durchführung, wie konzeptionelles sowie interdisziplinäres Denken und Handeln,
- **persönliche Grundvoraussetzungen**, wie hohe Motivation, positive Einstellung gegenüber Veränderungen, Bereitschaft zu ständigem Lernen, Fähigkeit zu eigenverantwortlichem Handeln, Kreativität, Flexibilität und Risikobereitschaft, aber auch ausgeprägter Erfolgswille, Machbarkeitsglauben, Tatkraft und Hartnäckigkeit.



TIPPS

- "Systematische Suchraster" helfen bei der Suche nach Kooperationspartnern und beim Aufbau des Kooperationsnetzwerkes.
- Durch zielgerichtete Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote Schlüsselqualifikationen der regionalen Akteure ausbauen.
- Bei der Netzerkennung die Entstehung "Kreativer Milieus" im Auge behalten.



Checkliste: Partner und Beteiligte

- ✓ Welche Akteure müssen für die kooperative Regionalentwicklung gewonnen werden?
- ✓ Wer übernimmt welche Aufgaben und Funktion innerhalb des Prozesses?
- ✓ Welche Person(en) bzw. Institutionen eignen sich als Träger und Prozessverantwortliche?
- ✓ Welche Personen/Institutionen sind darüber hinaus einzubeziehen?
- ✓ Welche Rolle spielen Politik, Verwaltung, Wirtschaft, sonstige Institutionen und die Bürgerschaft?
- ✓ Verfügen die beteiligten Personen über ihre Funktion entsprechende Umsetzungskompetenz?

Benötigt werden "Spielmacher" und "Kümmerer", bei denen die Fäden zusammenlaufen und die den Prozess - auch in schwierigen Situationen - vorantreiben.

Eine "Stammmannschaft" bilden

Ein überschaubarer, fester Kreis von Personen muss sich der Kooperation annehmen:

- Strategische, fachliche, finanzielle oder personelle Entscheidungen müssen auf der Entscheidungsebene getroffen und die Verantwortung dafür übernommen werden.
- Auf der Arbeitsebene muss inhaltlich gearbeitet werden; Visionen und konkrete Lösungen müssen entwickelt und umgesetzt werden.
- Der Kooperationsprozess muss organisatorisch gemanagt werden (Kordinierungs- und Betreuungsebene).

Diese Aufgaben können, müssen jedoch nicht in einer Hand liegen. Mit zunehmender Komplexität erfolgt in der Regel auch eine Ausdifferenzierung der Ebenen und Funktionen.



Stolperstein

Stagnieren oder scheitern kooperative Regionalentwicklungsprozesse, so liegt dies nicht selten daran, dass

- nicht die richtigen Personen an der Spitze sind,
- die entsprechenden Personen nicht genügend Zeit für die Kooperation zur Verfügung haben,
- Verantwortlichkeiten und Kompetenzen nicht eindeutig geregelt bzw. unzureichend sind oder
- durch einen personellen Wechsel an der Spitze wertvolle Informationen, Erfahrungen und Kontakte verloren gehen.

Wichtig ist die **personelle Kontinuität**, da im Lauf der Zeit angesammeltes Wissen, Kontakte und Netzwerkbeziehungen nur schwer weitergegeben werden können und mit einem Personenwechsel vielfach auch Informations- und Wissensverluste verbunden sind. Diese

Existenz einer Kerngruppe gilt in gleicher Weise für die Entscheidungs-, Arbeits- oder Koordinierungs- und Betreuungsebene, auch wenn wechselnde politische Mehrheiten oder sonstige personelle Veränderungen immer wieder zum Wechseln innerhalb der Stammmannschaft führen werden.

Kooperationsverantwortliche - die Entscheidungsebene

Die Kooperationsverantwortlichen treffen die Weichenstellungen und Entscheidungen. (-> Aufbauorganisation)

Diese Funktion üben in der Regel Personen aus, die auf einer höheren Hierarchieebene angesiedelt sind und über Einfluss, Ressourcen und Kontakte verfügen. In den Entscheidungsgremien sind daher im Regelfall die **politische Spitze**, die **Leiter von Verwaltungen und Behörden**, **Geschäftsführer**, **Vorstände**, wichtige regionale Persönlichkeiten etc. vertreten.

Durch ihr persönliches Engagement (und ggf. auch die Bereitstellung von Personen aus ihren Institutionen), durch finanzielles Engagement und die Selbstverpflichtung zu kooperativem Handeln im Interesse der Region tragen sie maßgeblich zum Gelingen der Kooperation bei. Die Prozessverantwortlichen können, müssen jedoch nicht diejenigen sein, die den Anstoß für die Kooperation gegeben haben.

Ein fester Kreis von aktiven Personen auch auf der Arbeitsebene

Beschlüsse der Entscheidungsebene müssen vorbereitet und umgesetzt werden. Dies ist Aufgabe der Arbeitsebene. (-> Aufbauorganisation)

Da die "Entscheider" vielfach nicht über die dafür erforderliche Zeit verfügen, werden konkrete Abwicklung und Umsetzung der Kooperation anderen Personen oder Institutionen übertragen. Hierbei kann es sich um Mitarbeiter oder Institutionen der Kooperationsverantwortlichen handeln oder auch um andere Einrichtungen und Organisationen, die bereits bestehen oder speziell für die Betreuung und Umsetzung der Kooperation neu geschaffen werden. (-> Regionale Entwicklungsaagen-

tur). Grundsätzlich können sich jedoch auch die "Entscheider" intensiv mit fachlichen oder organisatorischen Lösungen beschäftigen oder in Arbeitsgruppen bzw. konkreten Projekten mitwirken.

Der Stammmannschaft auf Arbeitsebene gehören häufig **Mitarbeiter**

der "**Entscheider**", **Fachleute** oder sonstige fachlich **qualifizierte Einzelpersonen** an. Da bestimmte strategische, inhaltliche und organisatorische Aufgaben (wie Ziel- und Strategiediskussionen, Organisations- und Finanzierungsleistungen, Erfolgskontrolle) über den gesamten Prozess hinweg behandelt werden müssen, ist auch auf der Arbeitsebene Kontinuität gefragt. Zudem ist die Kerngruppe auch eine fachliche Stütze für permanente oder zeitlich befristete Arbeitskreise, Projektgruppen oder sonstige Arbeitsgremien.

Diese Kerngruppe wird üblicherweise durch weitere Personen unterstützt, die zeitlich befristet oder themenbezogen auf der Arbeitsebene mitwirken.

Kooperationsverantwortliche und Kooperationsträger

- Bürgermeister, Verwaltungschef(s)
- Landrat/Landräte
- Regierungspräsident(en)
- Unternehmer
- Technologie- und Transfereinrichtung(en)
- Behördenleiter, Behördenmitglieder
- Verein(e), Entwicklungsagentur(en),
- Entwicklungsgesellschaft(en)
- Regionale Persönlichkeiten
- Sonstige

Unterstützung durch Prozessbetreuer oder Moderatoren

Bei komplexen regionalen Entwicklungsprozessen sind die anfallenden organisatorischen Aufgaben mit den zur Verfügung stehenden Personen vielfach nur schwer bzw. nicht zu bewältigen. In diesen Fällen werden zusätzliche Prozessbetreuer oder Moderatoren hinzugezogen, die die Entscheidungs- und Umsetzungsebene unterstützen und entlasten. Ihr Tätigkeits- und Verantwortungsbereich kann sich dabei ausschließlich oder überwiegend auf organisatorische Aufgaben beschränken. Zum Tätigkeitsspektrum können aber auch fachlich-inhaltliche Aufgaben (wie Konzept-, Ideen- und Projektentwicklung, fachliche Beratung) zählen. (-> Regionale Entwicklungsagentur)

Bei der Einrichtung und personellen Ausstattung der Koordinierungs- und Umsetzungsebene ist folgendes zu beachten:

- Die **Anzahl der Prozessbetreuer**, deren **Qualifikation** und berufliche Position entscheiden über den Stellenwert und die Funktion der Koordinierungs- und Betreuungsebene innerhalb des Kooperationsprozesses.
- Bei der Wahl der Prozessbetreuer und ihrer organisatorischen Einbindung können **verwaltungsinterne oder verwaltungsexterne Lösungen** favorisiert werden. Bei verwaltungsinternen Lösungen werden die anfallenden Aufgaben von Verwaltungsmitgliedern (Mitarbeiter/Chefs) zusätzlich zu den Regelaufgaben übernommen, neue Aufgabenbereiche/Positionen innerhalb der Verwaltung für diese Aufgaben geschaffen oder an bestehende Zusammenschlüsse (wie Zweckverbände) angegliedert. Bei verwaltungsexternen Lösungen übernehmen externe Büros, Einzelbeauftragte oder auch eigens für diese Aufgabe gebildete Institutionen außerhalb der Verwaltung die Prozessmoderation. (-> Aufbauorganisation)
- Die Prozessbetreuung kann mit Personen **aus der Region** bzw. **regionsexternen** Personen erfolgen. (-> Aufbauorganisation) Für eine regionsexterne Besetzung sprechen im allgemeinen Neutralität und "Außenperspektive" des Moderators. Vorteile einer regionsinternen Lösung sind die Kenntnisse regionaler Akteure und Strukturen. Möglicherweise stehen hierfür jedoch nicht die geeigneten Personen mit den entsprechenden Qualifikationen und dem notwendigen Erfahrungshintergrund zur Verfügung. Unabhängig davon sollte die Kooperation dazu genutzt werden, Personen aus der Region durch gezielte Qualifizierung zur Wahrnehmung der Moderatorenrolle zu befähigen. (-> Qualifizierung)

Die Auswahl der "Stammmannschaft"

Bei der Entscheidung darüber, welche Person(en) bzw. Institutionen Mitglieder der Kerngruppe werden sollten, sind folgende Punkte zu beachten:

- Grundvoraussetzung sind Interesse und die Bereitschaft, sich aktiv für die Entwicklung der Region zu engagieren, **Verantwortung** für den Prozess zu übernehmen und dafür auch **Zeit, Geld** und ggf. **Personal** aus der zugehörigen Institution zur Verfügung zu stellen.
- Potenzielle Mitglieder der Kerngruppe sind Personen oder Institutionen, deren **Kompetenzbereiche** durch die Kooperation massiv berührt werden, die für deren Lösung zuständig bzw. wichtig oder betroffen sind.
- Mitentscheidend sind **Ressourcen, Kompetenzen und Kontakte** der künftigen Mitglieder. Hierzu zählen:
 - fachlich-informative Ressourcen (d.h. Fachwissen, Kontakte),
 - personelle Ressourcen (die für bestimmte Aufgaben benötigt werden),
 - politische Ressourcen,
 - finanzielle Ressourcen und
 - instrumentelle Ressourcen.
- Neben persönlicher sowie Sach- und Fachkompetenz, die die künftigen Mitglieder selbst einbringen, zählen außerdem Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse oder ihnen übertragene Zuständigkeiten für regional relevante Aufgaben und Projekte.
- Zu bedenken ist weiterhin, dass die Akzeptanz der Kooperation in großem Maße an die Akzeptanz der Personen geknüpft ist, die das Vorhaben repräsentieren.

Verantwortlichkeiten und Kompetenzen klären

Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der einzelnen Mitglieder der Kerngruppe müssen eindeutig geklärt sein. Hilfreich sind in diesem Zusammenhang Kooperationsvereinbarungen und Aufgabenbeschreibungen. (-> Ablauforganisation)

Ruht die Verantwortung auf mehreren Schultern, muss auf jeden Fall geklärt werden, wer für welche Aufgaben verantwortlich zeichnet und ob ggf. ein "Sprecher" o.ä. bestimmt werden sollte. Im Interesse einer besseren Aufgabenteilung und zur Steigerung der Effektivität können den einzelnen Mitgliedern bestimmte Sachfragen (Fachthemen, Finanzierung, Öffentlichkeitsarbeit etc.) zur fachlichen Betreuung und Vorbereitung übertragen werden.



TIPPS

- Hierarchieebenen beachten (je höher die Verantwortlichen in der Hierarchieebene angesetzt sind, umso höher ist auch hier ihr Durchsetzungsvermögen).
- Einen "guten Draht" zu wichtigen Entscheidungsträgern und Institutionen haben bzw. entwickeln.
- (Personelle) Kontinuität auf der Entscheidungs-, Arbeits-, Betreuung- und Koordinierungsebene, so weit wie möglich zu gewährleisten.
- Kontinuierliche Rückkopplung zwischen Entscheidungs-, Arbeits- und Koordinierungsebene; damit fließen Engagement und Kapazitäten in konsensfähige Projekte/Aktionen und die Entscheidungsebene gibt die notwendige Unterstützung.
- Die Stammmannschaft für die Wahrnehmung von Leitungs- und Steuerungsaufgaben qualifizieren.



Checkliste: Prozessverantwortliche, Prozessträger, Prozessbetreuer

- ✓ **Wer zeichnet für den Prozess verantwortlich und wer kümmert sich um dessen Umsetzung und Betreuung?**
- ✓ **Welche Zeitkontingente haben die Mitglieder der Stammmannschaft für die Regionalentwicklung zur Verfügung?**
- ✓ **Müssen zusätzliche Prozessbetreuer/Moderatoren hinzugezogen werden?**
- ✓ **Wird ein verwaltungsinterner bzw. ein verwaltungsexterner Moderator herangezogen?**
- ✓ **Wird eine regionsinterne Lösung oder eine regionsexterne Lösung für die Besetzung der Moderatorenposition gewählt?**
- ✓ **Sind die Verantwortlichkeiten optimal und eindeutig geregelt?**
- ✓ **Mit welchen Kompetenzen und Ressourcen ist die Kerngruppe ausgestattet?**
- ✓ **Über welche Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse verfügt die Stammmannschaft?**

2.3. Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung - wichtige Partner

Kooperative Regionalentwicklung ohne Mitwirkung von Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung ist im Regelfall zum Scheitern verurteilt. Dies erklärt auch, warum häufig Personen aus dem politisch-administrativen Raum Initiatoren und Träger regionaler Kooperationsprozesse sind oder sich zumindest in starkem Maße engagieren. Sie sind wichtige Schlüsselpersonen und Promotoren der Regionalentwicklung. (-> Promotoren und Opponenten)

WICHTIGE ENTSCHEIDUNGSTRÄGER AUS POLITIK UND VERWALTUNG

Kommune

Bürgermeister, Kommunalparlamente
Ämter, Verwaltungschefs

Landkreis

Landräte, Kreistage
Fachämter der Kreise

Regionen

Verbandsvorsitzender, Regionalverband, Regionalversammlung
Regierungspräsident, Bezirksregierung

Land

Ministerpräsident, Landtagsabgeordnete
Landesministerien, nachgeordnete Fachbehörden, Leiter der
Fachbehörden

Bund

Bundespräsident, Bundeskanzler, Bundestagsabgeordnete
Bundesministerien, nachgeordnete Fachbehörden, Leiter der
Fachbehörden

EU

Europaabgeordnete
Generaldirektionen

Regionalentwicklung in Abstimmung mit Politik und Verwaltung

Zwischen Regionalentwicklung und dem Handeln von Politik und Verwaltung auf kommunaler und regionaler Ebene bestehen mehr oder weniger starke Abhängigkeiten. Eine erfolgreiche Regionalentwicklung zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass unterschiedliche Akteure mit den ihnen zur Verfügung stehenden Mitteln gemeinsam an der Verwirklichung der regionalen Entwicklungsziele mitwirken. Da Regionalinitiativen im Normalfall nicht politisch legitimiert sind und zudem nur über geringe bzw. keine Kompetenzen und Ressourcen verfügen, sind sie in besonderem Maße auf die Zustimmung der Politik, auf hoheitliche Rechtsinstrumente (z.B. die Bauleitplanung), die finanzielle Unterstützung und damit auf die Mitwirkung von Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung angewiesen.

Auch für die Entscheidungsträger in Politik und Verwaltung erweist sich ein Handeln im regionalen Kontext zunehmend als Vorteil. So knüpft

**Stolperstein**

Das Zusammenspiel zwischen Regionalinitiativen sowie Politik und Verwaltung ist nicht immer optimal. "Normaler Politik- und Verwaltungsalltag" und "kooperative Regionalentwicklung" laufen neben einander her und folgen unterschiedlichen Handlungsprinzipien. Die erwünschten Synergien treten oft nicht ein.

beispielsweise auch die klassische Wirtschaftsförderung im Rahmen der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der Regionalen Wirtschaftsstruktur

(GRW) inzwischen an kooperative Ansätze an; die Erstellung regionaler Entwicklungskonzepte wird einer Förderung zugrundegelegt.

Beteiligung regionaler und kommunaler Entscheidungsträger

Querbeziehungen zwischen dem Handeln regionaler Entscheidungsträger und der Regionalentwicklung müssen aufgezeigt sowie Vor- und Nachteile gemeinsamen Handelns offen diskutiert werden. Konsens über Ziele, Projekte und Prioritäten künftiger Regionalentwicklung ist herzustellen und die "Aufgaben- und Arbeitsteilung" zwischen den "traditionellen Akteuren" und den Kooperationsinstanzen zu klären (Wer macht was?).

Politische Entscheidungsgremien sollten regelmäßig über Verlauf und Ergebnisse der Kooperation informiert werden und den weiteren Prozess beraten. Zu entscheidenden Fragen sollten **Grundsatzbeschlüsse der politischen Gremien** herbeigeführt werden.

Wichtig ist insbesondere die Einbindung von Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung in die entsprechenden Kooperationsgremien (wie Steuerungsgruppe, Beirat, Vorstand etc). (-> Aufbauorganisation)

Auch wenn die Entscheidungsträger nicht fest in den Kooperationsprozess integriert sind, ist dennoch sicherzustellen, dass ein kontinuierlicher Informationsaustausch zwischen den Kooperationssträgern und den Entscheidungsträgern gewährleistet ist, um ein miteinander Agieren im Interesse einer gezielten regionalen Entwicklung zu gewährleisten. (-> Kommunikation)



TIPPS

- **Alle politischen Fraktionen einbinden. Dadurch sind die Chancen größer, bei Änderung der politischen Mehrheiten den notwendigen politischen Rückhalt nicht zu verlieren und parteipolitische Überlegungen dominieren zu lassen.**
- **Politische Interessen sind in der Regel kaum regional organisiert. Daher gemeinsame Sitzungen der politischen Gremien in Betracht ziehen.**
- **Das richtige Mittelmaß finden. Politische Rückendeckung ist wichtig, andererseits birgt eine zu starke Politisierung auch Gefahren.**
- **Ein "Machtkampf" mit Entscheidungsträgern ist kaum aussichtsreich. Daher Einvernehmen herstellen und Interessenkonflikte thematisieren und minimieren.**
- **Die Doppelfunktion der Entscheidungsträger als "Interessenvertreter ihrer Gebietskörperschaften/ ihrer Institution" und "Promotoren der Regionalentwicklung" kann zu Interessenkonflikten führen. Um diesen Zwiespalt zu minimieren sind Vorteils- und Lastenausgleichs-Erwägungen hilfreich.**



Checkliste: Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung

- ✓ Welche Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung sind wichtig?
- ✓ Welche Funktion haben sie innerhalb des Regionalentwicklungsprozesses?
- ✓ Bei welchen Themen bzw. Entscheidungen müssen die Entscheidungsträger zwingend eingebunden werden?
- ✓ In welchen Gremien müssen Entscheidungsträger aus Politik und Verwaltung vertreten sein?
- ✓ In welchen Bereichen zeichnen sich Übereinstimmungen, in welchen Bereichen Interessenkonflikte mit den Entscheidungsträgern ab?
- ✓ Welche Vorkehrungen sind zu treffen, damit auch bei wechselnden politischen Mehrheiten eine Kontinuität in der Regionalentwicklung sicher gestellt ist?

Die Entwicklung von Regionen wird in starkem Maße durch die dort



Stolperstein

Berührungspunkte, unterschiedliche Herangehensweisen und Entscheidungskriterien von öffentlichen Institutionen, Bürgern, Interessensgruppen und Wirtschaft behindern und verhindern nach wie vor die Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Ziele und Projekte. Aber auch Befürchtungen seitens der Wirtschaft vor möglichen Wettbewerbsnachteilen gegenüber anderen "Konkurrenten" in der Region infolge großer Transparenz, führen zum Fernbleiben der Wirtschaft.

ansässigen Unternehmen und deren Wirtschaftskraft bestimmt. Daher zählt die wirtschaftliche Entwicklung der Region vielfach zu den Hauptanliegen kooperativer Regionalentwicklung. Dieses kann gemeinsam mit der Wirtschaft gelöst werden.

Kooperation ist im gegenseitigen Interesse

Auch die Unternehmen erkennen zunehmend die Notwendigkeit und die Vorteile regionalen Handelns und engagieren sich in und für ihre Region. In einer Reihe von Regionalentwicklungsprozessen gehören Unternehmen oder deren Interessenvertretungen (Kammern, Verbände, Innungen etc.) zu den Hauptbeteiligten. Sie treiben die Kooperation voran und tragen einen beträchtlichen Anteil der anfallenden Kosten.

Wirtschaftliche Unternehmen bzw. der Wirtschaft nahestehende Einrichtungen

- **Land- und Forstwirte**, Genossenschaften
- **Das verarbeitende und produzierende Gewerbe**, wie Handwerker und Gewerbetreibende, Lebensmittelhersteller, Industrie
- **Unternehmen aus dem Dienstleistungsbereich**, wie Hotellerie, Gastronomie, Tourismusgewerbe, Einzelhandel, Banken und Kreditinstitute, Beratungseinrichtungen ...
- **Technologieunternehmen und -einrichtungen**
- **Interessenvertretungen** der Wirtschaft und der Arbeitnehmer, wie Kammern, Verbände, Innungen, Gewerkschaften ...

Vorhandene Barrieren abzubauen sowie den Informationsaustausch und Interessenabgleich zwischen der Wirtschaft, öffentlichen Institutionen, den Bürgern/BürgerInnen und Interessensgruppen zu unterstützen, ist die Basis für eine erfolgreiche Regionalentwicklung.

Viele Gründe sprechen für eine Mitwirkung der Wirtschaft

Die Unternehmen stehen in einem regionalen Kontext. Sowohl die für die unternehmerische Entwicklung wichtigen "**harten Standortfaktoren**" (wie Flächen, Verkehrsinfrastruktur, Technologieausstattung) als auch die "**weichen Standortfaktoren**" (wie Umwelt, Wohnungsangebot, Freizeit- und Erholungsangebot, Bildungs- und Kulturangebot, Einkaufsmöglichkeiten) sind Anliegen vieler Regionalinitiativen.

Die Praxis zeigt, dass vor allem durch eine integrierte Herangehensweise, d.h. die **Verzahnung unterschiedlicher Sektoren**, regionale Wettbewerbsvorteile entstehen. Hierbei kommt der Wirtschaft eine tra-



Gutes Beispiel

Die Gründung der **Regionalen Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen e.V. (reson)** erfolgte im Rahmen einer regionalen Kooperation von Unternehmen. Gründungsmitglieder sind die Volkswagen AG, Salzgitter AG, Gewerkschaften, Gebietskörperschaften, das Land Niedersachsen, vertreten durch die Bezirksregierung Braunschweig, Landkreise sowie kreisfreie Städte und Hochschulen in Südostniedersachsen. Die Agentur hat 43 Mitglieder, davon sind die Mehrzahl Unternehmen (Stand 1998).

Die Grundfinanzierung von *reson* wird aus den Mitgliedsbeiträgen der Betriebe (pro Beschäftigtem und Monat 0,50 DM), Gebietskörperschaften (0,01 DM pro sozialpflichtig Beschäftigten) und den Gewerkschaften (0,01 DM pro Gewerkschaftsmitglied) gedeckt. Im Wesentlichen finanzieren also die Unternehmen die Arbeit von *reson*. Aufgabe der Regionalen Entwicklungsagentur ist es,

- die regionalen Potenziale und Standortfaktoren zu mobilisieren,
- die Wirtschaftsbeziehungen in der Region zu stabilisieren,
- die regionale Wirtschaftskraft zu stärken,
- die Beschäftigungsperspektiven in der Region zu erhalten und
- die regionalen Lebens-, Arbeits- und Umweltbedingungen zu verbessern.

Themenschwerpunkte sind Verkehrstechnologie und Umwelt, Projektkoordination und Technologietransfer, Arbeitsmarkt und Qualifizierung, Mitwirkung an einer regionalen Existenzgründungsinitiative und am Thema Regionales Innovationsmanagement sowie die Erstellung eines regionalen Entwicklungskonzeptes.

gende Rolle zu. Vor allem durch die Kombination unterschiedlicher Maßnahmen - wie die Entwicklung neuer Produkte und Verwendungsmöglichkeiten, die Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe, darauf abgestimmte Ausbildungs- und Qualifizierungsstrategien - führen zu Einkommenseffekten für Unternehmer und für die Region.

Auch **zwischenbetriebliche Kooperationen und Netzwerke** zwischen landwirtschaftlichen Betrieben, KMU oder Tourismusangebietern sind Anliegen und Ergebnisse regionaler Kooperationen.

Viele Ideen und Projekte lassen sich ohne aktive Mitwirkung der Wirtschaft nicht oder nur schwer realisieren.

Sei es, dass Projekte oder Einrichtungen nur in gemeinsamer Trägerschaft von Privatwirtschaft und öffentlicher Hand (**PPP - Private-Public-Partnership**) realisiert und betrieben werden können, sei es, dass sich die entwickelten Ideen nur realisieren lassen, wenn private Investoren gefunden werden.

Wirtschaftsrelevante Kooperationsinhalte

- Verbesserung der Beziehungen zwischen regionalen Erzeugern und regionalen Absatzmärkten
- Zusammenarbeit zwischen Unternehmern und anderen regionalen Akteuren
- Verbesserung der wirtschaftlichen Kultur durch Ausbildung und Erprobung von Modellprojekten
- Bessere Nutzung von bisher vernachlässigten Möglichkeiten des lokalen Marktes
- Zusammenschlüsse für den Vertrieb regionaltypischer Erzeugnisse
- Schaffung von Berufsbildungs- und Qualifikationsstrukturen
- Einrichtung von Unternehmensdienstleistungszentren
- Schaffung von Hilfsstrukturen für technologische Innovation



TIPPS

- **Es gilt möglichst früh das Gespräch zu suchen und die Wirtschaft bereits bei der Zielfindung und Strategieentwicklung einzubinden.**
- **Anknüpfung an vorhandene Strukturen. So kann die Kontaktabbahnung über Wirtschaftsverbände Unternehmenstüren öffnen.**
- **Einbeziehung der Wirtschaft zur "Chefsache" machen.**
- **Professionalität im Umgang mit der Wirtschaft und den richtigen Ton im Umgang mit den Firmen treffen.**
- **Beschäftigung mit Themen, die für die Wirtschaft von Wichtigkeit und Nutzen sind.**
- **Einrichtung spezieller Gremien/Foren zur Förderung des Austausches zwischen den Unternehmen, wie Unternehmerstammtische, Wirtschaftsforen.**
- **Aufbau von Informationsnetzen zwischen Unternehmen der Wirtschaft und anderen wirtschaftsrelevanten Einrichtungen.**



Checkliste: Entscheidungsträger aus der Wirtschaft

- ✓ **Werden wirtschaftliche Fragen in notwendigem Maße thematisiert?**
- ✓ **Welche Unternehmen/Unternehmensbranchen sind für die Entwicklung der Region von Bedeutung?**
- ✓ **Was können Unternehmen bzw. wirtschaftsnahe Einrichtungen zur Entwicklung der Region beitragen?**
- ✓ **Welche Vorteile, welche Nachteile haben die Unternehmen durch eine bessere regionale Einbindung/ durch die Mitarbeit?**
- ✓ **Welche Konflikte bestehen zwischen Unternehmenszielen und Zielen der Regionalentwicklung?**
- ✓ **In welchen Gremien müssen Wirtschafts-, Unternehmer- und Arbeitnehmerinteressen vertreten sein?**
- ✓ **Müssen eigene Institutionen/Gremien/Aufgabenbereiche geschaffen werden, die sich mit wirtschaftlichen Belangen auseinandersetzen?**

2.5. Vereine, Verbände, wissenschaftliche Einrichtungen - Partner der Regionalentwicklung

Für den Prozess der Regionalentwicklung können auch weitere in der Region aktive und ansässige Einrichtungen - wie Vereine, Kammern, Verbände, Kirchen, Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen - genutzt werden. Diese repräsentieren die Interessen einer Vielzahl einzelner Akteure.

**Stolperstein**

Nicht selten werden in der Region ansässige und aktive Einrichtungen nicht gezielt für die Regionalentwicklung genutzt. Sei es, dass die von den einzelnen Einrichtungen verfolgten Ziele, die vertretenen Positionen und ihre Gestaltungsmöglichkeiten zu wenig bekannt sind, Sei es, dass eine Auseinandersetzung mit anderen Positionen, Sichtweisen und Interessen gescheut wird.

Gemeinsamkeiten mit Vereinen, Kammern und Verbänden suchen

Für den Prozess der Regionalentwicklung kann beispielsweise das viel-

fach noch anzutreffende rege Vereinsleben genutzt werden. Oft sind es gerade die engagierten und ehrenamtlich tätigen Mitglieder der Vereine, die den Prozess der Regionalentwicklung entscheidend unterstützen (können). Möglicherweise führen auch die im Rahmen der Regionalentwicklung initiierten Aktivitäten dazu, dass sich Personen längerfristig mit einer Aufgabe oder einem Projekt beschäftigen und sich in einem Verein zusammenschließen.

Eine konstruktive und partnerschaftliche Zusammenarbeit sollte auch mit anderen regionalen und lokalen Leistungsträgern, wie Kammern und Verbänden gesucht werden.

Vereine, Verbände, Kammern

- Natur- und Umweltschutzverbände/-vereine
- Sozialverbände
- Wirtschaftsverbände und Kammern (wie Bauernverband Handwerkskammern, Industrie- und Handelskammern IHKs, Einzelhandelsverband, örtliche oder regionale Gewerbeverbände)
- Gewerkschaften,
- Arbeitsfördervereine,
- Kulturvereine, Heimatvereine
- Landschaftspflegeverbände und -vereine
- Sportverbände und -vereine

Soziales und entwicklungspolitisches Engagement der Kirchen

Auch die Kirchen können wichtige Partner und Bindeglied zu Bevölkerungsgruppen sein, die normalerweise nur schwer erreicht werden können. Nicht zuletzt sind die den Kirchen nahestehenden Akademien mit ihren

einschlägigen Angeboten wichtige Informations- und Bildungsträger, die auch heute schon in vielfältiger Weise Fragen einer nachhaltigen Regionalentwicklung thematisieren.

Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen nutzen

Eine Kernaufgabe regionaler Entwicklung besteht darin, Fähigkeiten und Know-how in der Region zu vernetzen. Wichtig sind daher auch Kontakte zu Bildungseinrichtungen, wissenschaftlichen Einrichtungen und technischen Transferstellen, um dort vorhandenes Know-how aber auch Arbeitskapazität im Interesse der Region (kostengünstig) zu nutzen. Eine Zusammenarbeit mit lokalen oder regionalen Bildungs- und Wissenschaftseinrichtungen ist in vielfacher Hinsicht möglich:

- **Universitäten bzw. Fachhochschulen** könnten sich beispielsweise "im Auftrag" der Region mit regional relevanten Fragestellungen und Problemen beschäftigen, indem Projekt-, Diplom- oder sonstige Arbeiten auf regionale Fragestellungen zugeschnitten werden. Diese Einrichtungen könnten auch in die konzeptionelle Entwicklung der Region bzw. von Einzelprojekten eingebunden werden und für bestimmte Projekte verantwortlich zeichnen. Im Umkehrschluss kann der Prozess der Regionalentwicklung auch dazu genutzt werden, dass das in diesen Einrichtungen konzentrierte Wissen der Region unmittelbar zu Gute kommt und dieser "Standortvorteil" im Sinne der Regionalentwicklung genutzt wird.
- **Bildungseinrichtungen** können dazu genutzt werden, die Allgemeinheit zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Für die Ziele der Regionalentwicklung können Bildungseinrichtungen unterschiedlichster Couleur genutzt werden. Zu nennen sind insbesondere Volkshoch-



schulen. Aber auch reguläre Kinder- und Jugendbildungseinrichtungen können ein auf ihren Adressatenkreis zugeschnittenes Informations-, Bildungs- und Weiterqualifizierungsangebot in Form von Unterrichtseinheiten, Kursen, Informationsbroschüren entwickeln und vermitteln. (-> Qualifizierung)



Gutes Beispiel

Die **Landwirtschaftliche Fachschule Edelhofer** nimmt innerhalb des Waldviertelmanagements eine zentrale Rolle ein. Sie ist nicht nur Sitz des Regionalmanagements sondern es besteht eine Personalunion, da dem Leiter der Landwirtschaftsschule auch die Funktion des Regionalmanagers übertragen wurde. Darüber hinaus trägt die Einrichtung durch ihr Ausbildungs- und Weiterqualifizierungsangebot, durch regelmäßige Informationsschriften und Kontakte zu ehemaligen Absolventen der Einrichtung sowie durch Forschungsarbeiten und praktische Umsetzungs-experimente maßgeblich dazu bei, dass die normalerweise eher traditionell orientierten Landwirte sich gegenüber nachhaltigen Bewirtschaftungsformen und diversifizierten landwirtschaftlichen Produkten (z.B. Anbau von Arzneimittelpflanzen) und Zusatztätigkeiten (z.B. Energieerzeugung mit Biomasse) aufgeschlossen zeigen. Hierdurch ist es gelungen, einen beachtlichen Anteil der Landwirte von den Vorteilen ökologischer Wirtschaftsweisen (Landwirtschaft, Energie) zu überzeugen und die regionale Wertschöpfung in der Region deutlich zu verbessern.

Ihr Beitrag zur Regionalentwicklung

Eine Zusammenarbeit mit diesen Institutionen eröffnet in mehrfacher Hinsicht Chancen für die Regionalentwicklung:

- Als anerkannte Einrichtungen sind sie wichtige Ansprechpartner und können wichtige Mittler zu ihren Mitgliedern sein.
- Zudem kann das Informations-, Beratungs- und Dienstleistungsangebot dieser Einrichtungen für die Regionalentwicklung genutzt und möglicherweise auch gezielt auf regionale Bedürfnisse zugeschnitten werden.
- Unter Umständen ergeben sich auch Aufgaben oder Projekte, die gemeinsam, im Sinne eines Private-Public-Partnership (PPP) bewältigt werden, bzw. die in die Trägerschaft dieser Einrichtungen überführt werden.

Daher sollten diese Institutionen in den regionalen Entscheidungs- und Arbeitsgremien vertreten sowie an der Ziel- und Strategiediskussion und an einschlägigen Projekten beteiligt sein.



TIPPS

- **Transparenz über die Ziele, Aktivitäten, Projekte, Erfahrungen und Ressourcen in der Region ansässiger und aktiver Institutionen herstellen, beispielsweise in Form "Runder Tische", Tage der "Offenen Türen", Info-Materialien.**
- **Im Zusammenhang mit der Regionalentwicklung auftretende Fragen, Probleme, Bedarfe an die regionalen Institutionen herantragen.**
- **Informationen und Know-how der regionalen Institutionen in die Region hinein vermitteln.**
- **Beratungs- und Serviceleistungen für die Region entwickeln.**



Checkliste: Regionale Einrichtungen

- ✓ **Welche in der Region ansässigen bzw. tätigen Einrichtungen sind für die Regionalentwicklung von Bedeutung?**
- ✓ **Welche Informationen/Angebote/Dienstleistungen/Fachleute bieten die Einrichtungen und wie können diese genutzt werden?**
- ✓ **Sollten/können diese Einrichtungen speziell auf die Interessen der Regionalentwicklung hin zugeschnittene Angebote entwickeln?**
- ✓ **Wie können diese Einrichtungen organisatorisch und inhaltlich eingebunden werden?**

2.6 Regionalentwicklung - Initiative von unten mit Unterstützung von oben

Erfolgreiche Regionalentwicklung basiert maßgeblich auf dem Engagement der Akteure vor Ort, in der Region. Regionale Initiativen und Aktivitäten sind aber vor allem auch dann von Erfolg gekrönt, wenn es gelingt, einflußreiche Unterstützer auf höherer Ebene von den Zielen und Inhalten zu überzeugen und für den Prozess zu gewinnen.

**Stolperstein**

Übergeordnete Behörden haben eine wichtig Anstoß- und Beratungsfunktion. Probleme treten jedoch dann auf,

- wenn es nach einer gewissen Anschubphase nicht gelingt, den Prozess in der Region zu verankern und in die regionale Eigenverantwortung zu überführen oder
- wenn die Anforderungen und Vorstellungen übergeordneter Behörden die freie Entwicklung eigener regionaler Ideen und Strategien zu sehr einengen.

Vielfältige Unterstützung

Übergeordnete Fachbehörden, das Land oder einzelne Landesministerien verstehen sich immer häufiger als Partner der Regionen.

- Sie sind Initiatoren, Promotoren, Moderatoren, Koordinatoren oder auch Förderer regionaler Kooperationen.
- Nicht selten gehen Kooperationsansätze auf eine landespolitische **Initiative** bzw. auf Initiativen anderer übergeordneter Behörden zurück.
- Sie gewähren **ideelle und personelle Unterstützung**, indem Behördenmitarbeiter in einzelnen Phasen oder während des gesamten Prozesses beraten und begleiten und die Projektkoordination wahrnehmen.

**Gutes Beispiel**

Das Land **Schleswig-Holstein**, vertreten durch die Landesplanung ist für die Regionalentwicklung **Eider-Treene-Sorge** von zentraler Bedeutung. Zunächst beschloss die Landesregierung die Grundzüge für ein Regionales Entwicklungskonzept als Entwurf und ging anschließend auf die regionalen Akteure zu, um den Konzeptentwurf gemeinsam zu konkretisieren und umzusetzen. Ein Landesplaner wurde als Koordinator der Landesregierung für das Eider-Treene-Sorge-Gebiet eingesetzt. Die Landesplanung war insbesondere in der Startphase Impulsgeberin. Sie koordiniert die Interessen über fachliche und kommunale Grenzen hinweg und ist besonders wichtig bei der Entwicklung von Umsetzungsstrategien im Bereich Landwirtschaft-Naturschutz-Wasserwirtschaft. Die Landesplanung begleitet und unterstützt als Moderatorin die Region, wenn es gilt neue Handlungskonzepte zu entwickeln und innovative Projekt auf den Weg zu bringen (z.B. regionale Leitprojekte "Arbeit, Umwelt und Tourismus" und "Energie"). Nach einer längeren Unterstützungsphase wird in zunehmendem Maße Verantwortung auf die regionale Ebene verlagert.

- Sie fördern **Know-how und instrumentelle Kompetenz** der regionalen Akteure durch den Informations- und Erfahrungsaustausch der Regionalinitiativen untereinander, die Herausgabe von Informationsschriften, Handlungsempfehlungen oder werben mit Modellvorhaben für kooperative Regionalentwicklung.
- Vor allem durch Schaffung entsprechender **politischer, rechtlicher und finanzieller Rahmenbedingungen** und die Bereitstellung von **Fördermitteln** werden die Regionen zur regionalen Kooperation ermutigt und dabei unterstützt. So fördern verschiedene Länder die kooperative Regionalentwicklung durch Zuschüsse für regionale Entwicklungskonzepte, die Einräumung von Förderprioritäten für Projekte auf der Basis konsensgetragener Konzepte oder durch finanzielle Zuwendungen für eine personelle Unterstützung der Regionen bei der Konzeptentwicklung und -umsetzung und die bürotechnische Ausstattung.
- Auch durch die **Vernetzung zwischen den Fachressorts** - beispielsweise durch ressortübergreifende Arbeitsgruppen - gelingt es die für die Regionalentwicklung wichtigen Förderprogramme besser aufeinander abzustimmen und zu bündeln.



Gutes Beispiel

Das Land **Bayern**, insbesondere das Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (StMLU) unterstützt regionale Kooperationsprozesse auf vielfältige Weise. So richtet es im zweijährigen Turnus sog. Bilanzkonferenzen aus auf denen neue kooperative Regionalentwicklungsansätze vorgestellt, über Erfahrungen der Umsetzung berichtet sowie ein Dialog zwischen Politik und Verwaltung, Wissenschaft und Praxis ermöglicht wird. Zudem hat das StMLU neben den Dokumentationen der Bilanzkonferenzen mehrere wissenschaftliche Arbeiten zum Thema Regionalmanagement (Implementation, Erfahrungen aus Deutschland und Europa, Regionalmanagement in öffentlich-privater Partnerschaft) in Auftrag gegeben und publiziert. Diese Publikationen sind in der Regel kostenlos zu beziehen.



TIPPS

- **Frühzeitig Kontakt mit übergeordneten Behörden aufnehmen. Dies erhöht den Bekanntheitsgrad und liefert vielfach wertvolle Hinweise auf Inhalte, Vorgehensweise oder Vergleichsprojekte und einschlägige Erfahrungspartner.**
- **Kontinuierlicher Informationsaustausch in Form von schriftlichen Informationen, Erfahrungsberichten Telefonkontakten, persönlichen Gesprächen, Vor-Ort-Terminen etc. organisieren.**
- **Partnerschaftliches Verhältnis aufbauen; Schwierigkeiten offenlegen und gemeinsam nach Lösungen suchen.**
- **Arbeitsgespräche vor Ort zu/über konkrete Probleme und Projekte helfen bei der Koordinierung und Abstimmung zwischen unterschiedlichen Fachverwaltungen und -ressorts.**



Checkliste:

- ✓ **Welche übergeordneten Behörden können wie unterstützen?**
- ✓ **Zu welchem Zeitpunkt müssen diese in den Prozess eingebunden werden?**
- ✓ **Ist es zweckmäßig übergeordnete Behörden in Gremien und Entscheidungsabläufe einzubinden?**

2.7. Promotoren und Opponenten im Prozess der Regionalentwicklung

Einflußreiche Fürsprecher (**Promotoren**) einzubinden, die sich aufgrund ihrer Reputation oder ihrer Autorität, ihres Wissens, ihrer politischen Macht oder der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen als Fürsprecher für das Projekt stark machen, ist wichtig.

Werden außerdem Kritiker (**Opponenten**) frühzeitig in ihre Schranken verwiesen, ist ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung einer erfolgreichen kooperativen Regionalentwicklung getan.

**Stolperstein**

In der Praxis mißlingt der Aufbau eines Promotoren- und Supportnetzwerkes immer wieder, da die für das Vorhaben notwendigen Promotoren nicht überzeugt werden können bzw. nicht frühzeitig, kontinuierlich, strategisch gezielt eingebunden werden.

Nicht selten werden Ziele, Herangehensweise oder Ergebnisse der kooperativen Regionalentwicklung von artikulationsstarken Kritikern immer wieder in Frage gestellt und damit der Prozess behindert und ggf. auch zum Scheitern gebracht.

Unterstützung durch Promotoren

Promotoren können regionale Entwicklungsprozesse auf vielfältige Art und Weise unterstützen. Hierbei können einzelne Personen durchaus mehrere

Funktionen wahrnehmen und auch in unterschiedlichen Situationen andere Funktionen inne haben:

- **Fachpromotoren** fördern den Prozess mit fachlichem Expertenwissen, Erfahrungswissen und ihrer Autorität, die wiederum auf Expertenwissen basiert. Sie unterstützen durch Information, Beratung oder auch durch die konkrete Umsetzung von Aufgaben, die in ihren Zuständigkeitsbereich fallen.
- **Machtpromotoren** verfügen über die Möglichkeiten, Ressourcen zur Verfügung zu stellen und damit den Prozess zu beschleunigen, Opponenten zu blockieren und konkurrierende Projekte zu stoppen. Außerdem können sie den notwendigen Rückhalt und die politische Akzeptanz gewährleisten und zur Legitimation des Prozesses beitragen. Die Mitwirkung wichtiger Repräsentanten verleiht dem Projekt eine hohe (politische) Bedeutung. Ein Ausstieg würde zum Politikum und kann daher nicht ohne weiteres als Drohpotenzial und Machtinstrument eingesetzt werden. Sie haben außerdem eine "Türöffnerfunktion"; so steigt erfahrungsgemäß die Kooperationsbereitschaft, wenn eine übergeordnete Instanz als Unterstützer und Förderer auftritt. Außerdem erhöhen sich die Chancen weitere finanzielle oder personelle Ressourcen bzw. rechtliche Instrumente zu mobilisieren.
- **Prozesspromotoren** tragen vor allem dazu bei, organisatorische und administrative Widerstände zu überwinden. Sie besitzen Organisationskenntnis, diplomatisches Geschick und fungieren als Vermittler zwischen unterschiedlichen Sprach- und Denkweisen sowie Interessen. Sie können bei der Überwindung von Hürden und Widerständen und beim (rechtzeitigen) Erkennen von Verbindungen mit verknüpften Subsystemen unterstützen.
- **Beziehungspromotoren** verfügen über enge Beziehungsnetzwerke, die sie aufgrund ihrer persönlichen Eigenschaften unterhalten. Sie sind wichtige Meinungsträger, die eine bedeutende Mittlerfunktion für ihre Klientel haben. Sie können auch medial wirken, in dem sie ihre Zugangsmöglichkeiten zu den Medien nutzbar machen.

Als Promotoren der Regionalentwicklung können beispielsweise agieren:

- **Politiker** auf lokaler, regionaler, Landes-, Bundes- oder EU-Ebene, wie Regierungspräsidenten, Landräte, Bürgermeister, Landtags- oder Bundestagsabgeordnete oder Abgeordnete des Europäischen Parlaments;
- **Leiter von Behörden**, die aufgrund ihrer Funktion, ihrer fachlichen und instrumentellen Kompetenz über großen Einfluß verfügen;



- **Repräsentanten** anderer für das Vorhaben wichtiger Einrichtungen oder Institutionen, wie z.B. Verbände, Stiftungen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen.

Empfehlenswert ist eine persönliche Ansprache der Promotoren. Damit Promotoren die ihnen zugedachte Rolle wahrnehmen können, müssen diese informell (ablauf)organisatorisch und strategisch in den Kooperationsprozess einbezogen werden. Sie müssen zumindest in Kommunikations- und Interaktionsplattformen eingebunden werden. Promotoren sollten auch in Entscheidungsgremien mitwirken oder über andere begleitende Gremien - wie ein Kuratorium - fest eingebunden sein.

(-> Ablauforganisation)

Behinderung durch Opponenten

In gleicher Intensität können Verhinderer oder Opponenten den Prozess beeinflussen. Wichtig ist es daher, möglichst frühzeitig potenzielle Kritiker zu lokalisieren und deren Beweggründe zu hinterfragen, um sich auf Gegenargumente einzustellen. Sich der Kritik zu stellen und sich mit den Argumenten der Gegenseite auseinander zu setzen, ist unerlässlich. Es sollte das Gespräch gesucht werden, auch wenn Meinungsverschiedenheiten und Konflikte auf diese Weise nicht immer bereinigt werden können. Möglicherweise führt der gegenseitige Meinungs-austausch über die unterschiedlichen Positionen dazu, dass sich das Verhältnis bessert. Auch die Promotoren können zur Konfliktbereinigung beitragen. (-> Konflikte)



TIPPS

- **Das Gespräch mit den Kritikern suchen und sich der Kritik stellen.**
- **Einen "Vermittler" hinzuziehen.**
- **"Win-win"- Situationen entwickeln, bei denen beide Seite Vorteile haben.**
- **Opponenten durch Übernahme von Verantwortung in die Pflicht nehmen.**



Checkliste: Promotoren – Opponenten kooperativer Regionalentwicklung

- ✓ **Wo ist eine Unterstützung durch Promotoren erforderlich/möglich?**
- ✓ **Wie können Promotoren den Prozess unterstützen?**
- ✓ **Welche Personen können als Promotoren agieren?**
- ✓ **Wie werden die Promotoren über das Vorhaben informiert und davon überzeugt?**
- ✓ **Wie werden die Promotoren organisatorisch eingebunden?**
- ✓ **Wer sind (potenzielle) Opponenten und was sind deren Beweggründe?**
- ✓ **Wie kann auf die Kritiker angemessen reagiert werden?**

Regionale Entwicklung ohne Mitwirkung der Bürgerinnen und Bürger ist in der Regel nicht möglich. "Betroffene zu Beteiligten zu machen" und ihr Wissen im Interesse einer nachhaltigen Regionalentwicklung zu nutzen, muss daher Ziel jeder Regionalentwicklung sein. Die Kreativität, unvoreingenommenes Herangehen an die Probleme, Erfahrungen

und Wissen von BürgerInnen sind wichtig, um zu Lösungen zu kommen, die von den Menschen auch mitgetragen werden. Der zeitliche Vorlauf einer Betroffenenmitwirkung bei der Zielfindung wird durch eine zügigere Realisierung der Vorhaben mehr als wettgemacht.



Stolperstein

In der Praxis gestaltet sich die Mitwirkung der BürgerInnen häufig schwerfälliger als zunächst angenommen. Regionale Entwicklungsprozesse kranken immer wieder

- an geringem Interesse und mangelndem Engagement der Bürgerschaft,
- an mangelnden Fähigkeiten, die eigenen Bedürfnisse zu artikulieren und gegenüber anderen Interessen durchzusetzen,
- an schnell nachlassender Motivation in den Arbeitsforen,
- an unzureichender Wahrnehmung und Berücksichtigung von Wünschen und Bedürfnissen der BewohnerInnen durch die Prozessverantwortlichen.

Zeitpunkt, Intensität und Methoden sind entscheidend

Über den Erfolg der Betroffenenmitwirkung entscheiden vor allem Zeitpunkt, Intensität und Methoden der Beteiligung. (-> Kommunikation) Diese werden wiederum maßgeblich durch die jeweiligen Ziele, Inhalte und Projekte der Regionalentwicklung bestimmt.

Daher ist bereits in einem sehr frühzeitigen Prozessstadium zu klären, welche **Rolle die Bevölkerung** bei der künftigen Regionalentwicklung einnehmen soll. Vielfach ist eine Verwirklichung regionaler Ziele ohne die aktive Mitarbeit der Bürger unmöglich; beispielsweise wenn Lebens- und Konsumgewohnheiten verändert werden sollen, um Ressourcen zu schonen und regionale Wirtschafts- und Stoffkreisläufe auszubauen. Vor allem Entwicklungsprozesse, die im Sinne der Agenda 21 verstanden werden, basieren in starkem Maße auf bürgerschaftlichem Engagement.

In jedem Fall ist der "Dialog mit den Bürgern" kein Selbstzweck, sondern Mittel um die Projekt- und Prozessziele weiterzuentwickeln und umzusetzen. Er hilft mögliche Konflikte zu entschärfen oder den Gebrauchswert von umzusetzenden Projekten und Maßnahmen zu erhöhen.



Gutes Beispiel

Hinter **PLENUM** verbirgt sich eine neue innovative Natur- und Umweltschutzstrategie in Baden-Württemberg. Seit 1995 wird das Konzept modellhaft in den Städten **Isny und Leutkirch, Landkreis Ravensburg** erprobt. Das Vorhaben dient der langfristigen Sicherung der Lebensräume, ihrer ökologischen Funktionen und der nachhaltigen Nutzung aller Ressourcen. Darüber hinaus will das Projekt PLENUM durch die Regionalisierung der Wirtschafts-, Energie- und Kapitalkreisläufe die Umwelt entlasten und neue wirtschaftliche und zukunftsfähige Perspektiven aufbauen. Das Modell verfolgt keinen hoheitlichen Natur- und Umweltschutz, sondern die Akteure sollen auf breiter, freiwilliger Basis von "unten nach oben" für Umwelt- und Naturschutz in ihrer Region eintreten. Vor diesem Hintergrund spricht das Projekt Bürgerinnen und Bürger sowie die politischen Vertreter, Unternehmer etc. an. Alle sind zur Mitarbeit in Arbeitskreisen aufgerufen und regionales Wissen wird zur Entwicklung von Problemlösungen genutzt. Bei Stammtischen erfolgt Information und Austausch zu aktuellen Themen. Im Rahmen von Innovationskreisen wurde das regionale Leitbild von engagierten Bürgern erarbeitet.

Durch Einbeziehung und Mitwirkung unterschiedlichster Zielgruppen ist es gelungen über 100 Projekte zu initiieren: So beschäftigen sich beispielsweise gastronomische Betriebe mit regionalen Produkten, erlebnisorientierten Pauschalangeboten und Umweltstandards. Die Landfrauen haben zur Erhöhung des landwirtschaftlichen Betriebseinkommens einen Party-Service sowie Direktvermarktungsmöglichkeiten entwickelt, die einheimische Bevölkerung, aber auch Besucher und Touristen werden über die Qualitäten und Produkte der Region informiert, Unternehmen aber auch Kommunen beschäftigen sich im Rahmen des Projektes mit Öko-Audit.

Zielgruppen festlegen

Innerhalb der Bevölkerung besteht ein breites Interessen- und Meinungsspektrum. Daher ist unter Berücksichtigung der anvisierten Ziele und Projekte bereits sehr frühzeitig zu klären, ob die **breite Öffentlichkeit** angesprochen werden soll oder **bestimmte Gruppen** in der Bevölkerung erreicht werden sollen.

In vielen Regionalentwicklungsprojekten wird der Weg beschritten, unterschiedliche **Bevölkerungsgruppen** durch entsprechende Aktionen und geeignete Methoden gezielt einzubinden. Abhängig von den jeweiligen Zielen und Projekten können beispielsweise

- bestimmte Alters- oder Sozialgruppen, wie z.B. Senioren, Jugendliche, Kinder, Schüler, Landfrauen etc.,
- bestimmte Berufsgruppen die Bürger als Unternehmer, Gewerbetreibende, Landwirte, Gastwirte, Vermieter, Hoteliers etc.,
- die Bürger als (potenzielle) Käufer und Konsumenten regionaler Produkte,
- oder auch Gäste, Urlauber und Erholungsuchende, die sich nur vorübergehend in der Region aufhalten,

in Form von Arbeitsgruppen etc. beteiligt werden.



TIPPS

- Die "Sprache der Bevölkerung" zu sprechen ist Grundvoraussetzung, um die Bevölkerung überhaupt zu erreichen.
- Aus dem umfangreichen "Methodenkoffer" sind die einschlägigen Methoden und Techniken herauszugreifen, um eine offene und kreative Diskussionskultur zu entwickeln.
- Erfahrungsgemäß steigt die Beteiligungsbereitschaft mit der jeweiligen Betroffenheit sowie mit der Konkretheit der Aufgaben und Projekte. Je intensiver die eigene Betroffenheit und je konkreter die Aufgabe bzw. das Projekt sind, desto intensiver ist die Beteiligung.
- Gelingt es den direkten Nutzen des Projektes zu vermitteln, steigt das Engagement.
- Belohnungsstrategien für ehrenamtliches Engagement in Form von gesellschaftlicher Anerkennung und Anerkennung durch die Politik sind zu entwickeln und anzuwenden.
- Von der Bürgerschaft erarbeitete Vorschläge und Projekte müssen von den politischen Entscheidungsträgern zur Kenntnis genommen und falls möglich aufgegriffen werden und entsprechende Rückmeldungen erfolgen.
- Transparenz und Verständnis zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft sowie transparente Verfahrens- und Entscheidungsprozesse sind wichtig.



Checkliste: BürgerInnenbeteiligung

- ✓ Welche Rolle spielt die Bevölkerung bei der künftigen Regionalentwicklung?
- ✓ Ist die regionale Öffentlichkeit bereits bei der Entscheidungsfindung, d.h. bei der Formulierung von Zielen und Projekten, zu beteiligen?
- ✓ Handelt es sich um Ziele/Projekte, die ohne Mitwirkung der Bevölkerung nicht umgesetzt werden können?
- ✓ Welcher Zeitpunkt, welche Intensität und welche Methoden eignen sich?
- ✓ Welche Zielgruppen in der Bevölkerung sollen erreicht werden?



Weiterführende Literatur

Bosetzky, Horst, Heinrich, Peter (1989): Mensch und Organisation. Aspekte bürokratischer Sozialisation. Köln u.a.

Brendle, Uwe (1999): Musterlösungen im Naturschutz - Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. Bonn.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit, Umweltbundesamt (Hrsg.) (1998): Handbuch Lokale Agenda 21. Wege zur nachhaltigen Entwicklung in den Kommunen. Berlin. Bearbeiter: Kuhn, Stefan u.a.

Hauschild, Jürgen (1997): Innovationsmanagement 2. Aufl., München.

Hoffmann, Nicole und Nuissl, Henning (1998): Zwischen Halbgoth und Handlanger. Zum Akteursverständnis in Konzepten der eigenständigen Regionalentwicklung. in: Kujath, Hans Joachim: Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche Antworten auf die Internationalisierung des Raumes. Berlin. S. 251-289.

Die Ministerpräsidentin des Landes Schleswig-Holstein; LEG Schleswig-Holstein; Investitionsbank Schleswig-Holstein (Hrsg.) (1999): Regionale Entwicklungsinitiativen in Schleswig-Holstein. Informationen für städtische und ländliche Räume. Nachhaltige Regionalentwicklung in der "Flußlandschaft Eider-Treene-Sorge". Kiel. S. 25ff.

PLENUM - Projekt des Landes Baden-Württemberg zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt, Geschäftsstelle Landratsamt Ravensburg (Hrsg.) (o.J.): PLENUM.

Prätorius, Gerhard; von Czege, Andreas Graf Wass; Gerlach, Frank (Hrsg.) (1998): Regionale Strategien im internationalen Vergleich. Dokumentation einer gemeinsamen Veranstaltung von I.P.I, reson und IfR am 5.- 6. Juni 1997 in Wolfsburg. Schriftenreihe der Regionalen Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen e.V. (reson - report Band 3)

Selle, Klaus et al. (1996): Planung und Kommunikation . Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden Praxiserfahrungen. Wiesbaden und Berlin.

Strunz, Joachim (1998): Das Regionalmanagement - eine Aufgabe für Regionalplaner. in: Raumforschung und Raumordnung 5/6.1998, S. 435-442.

Zechner, Gisela (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen. Praxishandbuch für erfolgreiche Regionalinitiativen. Wien



Adressen

Landwirtschaftliche Fachschule Edelhof
Edelhof 1
A-3910 Zwettl
Tel.: 0043 – 2822-52402
Fax: 0043 – 2822-52402-17
www.edelhof.at

Modellprojekt PLENUM
Wassertorstr. 3
88316 Isny
Tel: 07562 - 984198
Fax: 07562 - 984197
info@plenum-modellprojekt.de
www.PLENUM-Modellprojekt.de

REGINA GmbH
Ringstraße 9
92318 Neumarkt i.d.Opf.
Tel: 09181 – 90 76 66
Fax: 09181 – 90 76 60
info@regina-nm.de
www.regina-nm.de

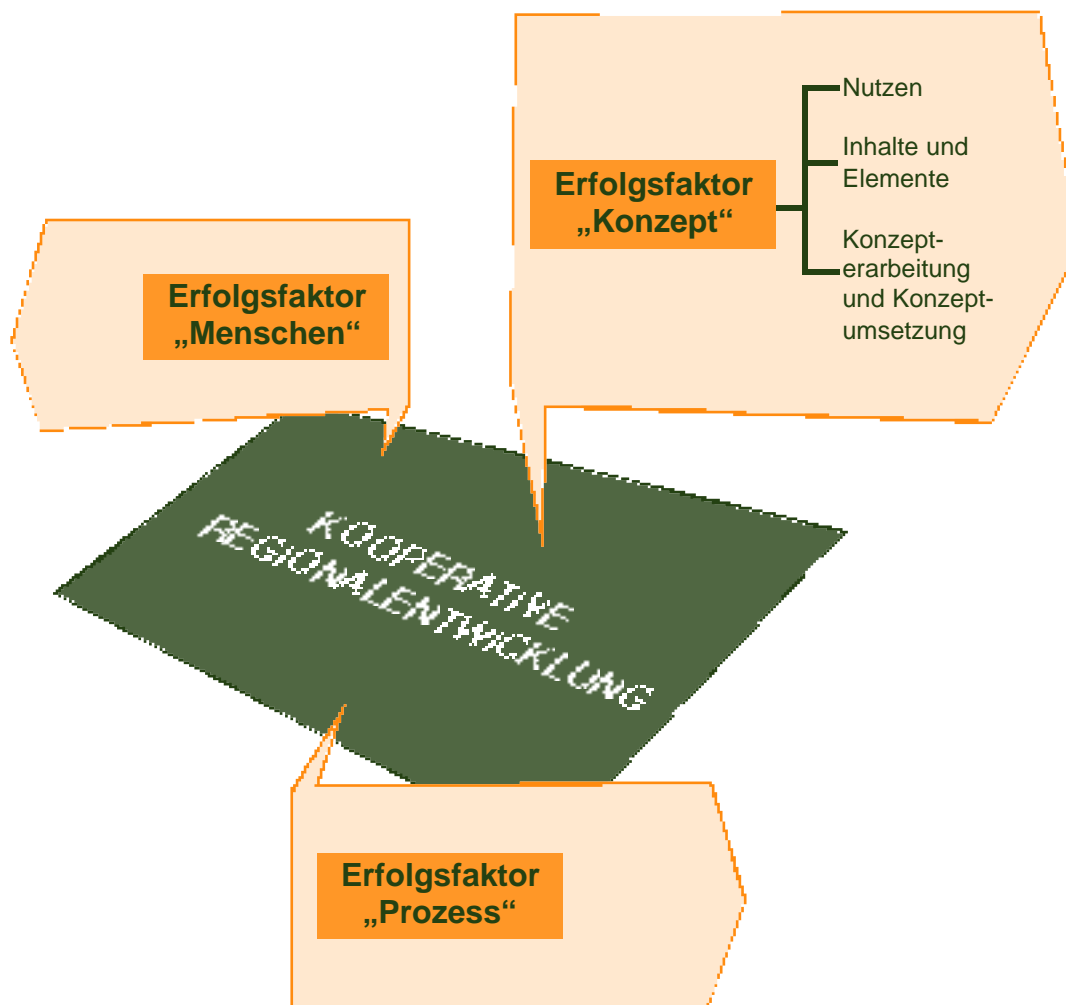
Regionale Entwicklungsagentur für
Südostniedersachsen e.V.
Frankfurter Str. 5
D-38118 Braunschweig
Tel: 0531/ 281 30 - 0
Fax: 0531/ 281 30 - 22
reson@t-online.de
www.reson-online.de

3. Erfolgsfaktor „Konzept“

Erfolgreiche Regionalentwicklung bedeutet eine neue Entwicklungsdynamik in der Region im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung auszulösen. Erfolg bzw. Misserfolg kooperativer Regionalentwicklung hängen somit von formulierten Zielen und Strategien sowie den in Angriff genommenen Projekten ab.

Das bedeutet für die kooperative Regionalentwicklung,

- nicht in hektischen Aktionismus zu verfallen - ohne ein Ziel vor Augen zu haben oder das Ziel aus den Augen zu verlieren,
- integriert und auf eine längere Perspektive ausgerichtet zu handeln und dieses Handeln laufend zu reflektieren,
- "richtige", d.h. auf die Region zugeschnittene, mit den regionalen Akteuren abgestimmte und vor allem auch umsetzbare Ziele, Strategien und Projekte zu formulieren und diese wenn nötig in einem Regionalen Entwicklungskonzept zu bündeln und festzuhalten,
- regionale Akteure bereits bei der Ziel-, Strategie und Projektdiskussion sowie der Entscheidungsfindung darüber aktiv einzubinden,
- die formulierten Ziele, Strategien und Projekte konsequent zu verfolgen und umzusetzen.



3.1. Vom Nutzen Regionaler Entwicklungskonzepte

Erfolgreiche Regionalentwicklung bedeutet ganzheitliches Handeln im Sinne der Nachhaltigkeit. Ein ausschließlich oder vorrangig an Einzelprojekten orientierter Ansatz reicht nicht aus. Projekte sind meist kurzfristig orientiert, sie zielen auf sicht- und vorzeigbare Effekte. Damit wird das, was nur langfristig entwickelt werden kann, wie eine regionale Kultur oder ein innovatives Milieu notwendigerweise vernachlässigt. Projekte sind zudem räumlich und zeitlich konzentriert und erzielen allenfalls Oaseneffekte. Notwendig ist eine systematische Entwicklung des Raumes, Einzelprojekte sollten in eine regionale Strategie eingebettet sein.

Wo stehen wir, wo wollen wir hin und wie kommen wir zum Ziel?

Über diese Fragen muss bei den Beteiligten Klarheit und Einigkeit bestehen. Es gilt eine gemeinsame Sichtweise für die Probleme zu finden, die von allen Beteiligten akzeptiert wird. Außerdem ist ein Konsens über die Ziele und die zur Ver-

wirkung dieser Ziele geeigneten Strategien und konkreten Maßnahmen herzustellen.

Regionale Entwicklungskonzepte (REK) können dabei hilfreich sein. Diese **können, müssen jedoch nicht zwingend Grundlage kooperativer Regionalentwicklung sein**. So kann möglicherweise auch auf andere bereits vorliegende Konzepte oder Studien (zumindest teilweise) zurückgegriffen werden. Handelt es sich um eine in sich überschaubare Einzelaktion oder um Einzelprojekte kann auf ein Konzept vielleicht sogar ganz verzichtet werden.

Regionale Entwicklungskonzepte - ein Zukunftsentwurf für die Region mit konkreten Zielen und Projekten

Regionale Entwicklungskonzepte sind keine formale Planung, sondern ein Zukunftsentwurf für die Region mit konkreten Zielen und Projekten. In der Praxis laufen diese Konzepte unter unterschiedlichen Begriffen und Bezeichnungen, wie Teilraumgutachten, Regionale Entwicklungskonzepte, Regionale Handlungskonzepte, Integrierte Handlungskonzepte, Regionale Entwicklungsplanung.

All diese Konzepte haben folgende Merkmale gemeinsam:

- Sie sind **informelle** und **freiwillige** Instrumente **ohne rechtliche Bindung**. Sie entfalten ihre Wirkung ausschließlich durch Selbstbindung der regionalen Akteure.
- Sie sind **flexibel** und **offen**. Weder Form noch Inhalte noch Verfahren noch Gebietszuschnitt sind vorgegeben. Vielmehr setzen die Konzepte an den konkreten Gegebenheiten, Problemen und Potenzialen der Region an.
- Sie haben eine ausgeprägte **Handlungs- und Umsetzungsorientierung** und beziehen in starkem Maße die Akteure der Region und sogenannte endogene Potenziale ein.
- Sie verfolgen einen integrierten Ansatz und versuchen durch die **Koordinierung** und **Bündelung** unterschiedlicher Sektoren und Verantwortungsbereiche die regionale Entwicklung voranzubringen.

Ergebnis und Prozess zählen oder der Weg ist das Ziel!

Das Ergebnis, aber auch der Weg dahin entscheiden über Akzeptanz und Umsetzung Regionaler Entwicklungskonzepte.



Stolpersteine

Wenn Aktionismus, konzeptloses Handeln, mangelnde inhaltliche Struktur und Stringenz sowie die Aneinanderreihung von Einzelaktivitäten und Einzelprojekten das regionale Handeln kennzeichnen, liegt die Ursache häufig darin, dass die Regionalentwicklung nicht auf Grundlage eines in sich stimmigen regionalen Entwicklungs- und Handlungskonzepts erfolgt. Dabei wird möglicherweise die Notwendigkeit eines Konzeptes nicht gesehen oder die für die Erarbeitung notwendigen personellen und finanziellen Ressourcen sind nicht vorhanden.



• **Das Ergebnis:**

Die Konzepte geben Auskunft, wo die Region steht, wo die Region hin will und wie die Region ihre Ziele erreicht. Um einen möglichst hohen Verbindlichkeitsgrad zu haben, sollen zumindest die zentralen Planungsaussagen als Text bzw. auch als Plan festgehalten und dokumentiert werden.

• **Der Weg:**

Wichtig ist auch der mit der Konzeptentwicklung verbundene kreative Prozess. Erneuerung beginnt in den Köpfen, es müssen sich Menschen zusammensetzen, sie müssen nach- und vorausdenken, sie können sich übereinander ärgern und miteinander freuen. Phantasie entsteht. Menschen, die sich geistig in Bewegung setzen, entwickeln Selbstbewusstsein. Phantasie und Selbstbewusstsein - dieses Kraftstoff-Gemisch entwickelt eine ungeahnte Dynamik. Daher haben die Konzepte auch eine wichtige Motivations-, Mobilisierungs- und Integrationsfunktion.

Die Innenwirkung

Regionale Entwicklungskonzepte wirken in vielfältiger Weise nach innen, in die Region hinein:

- Sie aktivieren die regionsinternen Kräfte und stoßen Aktivitäten an.
- Sie schaffen Transparenz über die in der Region laufenden Planungen und Vorhaben sowie Initiativen und stimmen die Aktivitäten regionaler Akteure besser aufeinander ab.
- Sie helfen bei der Herausarbeitung eines Regionalbewusstseins, einer regionalen Identität.
- Sie schaffen eine gemeinsame Zielperspektive der Region und zeigen und vermeiden Zielkonflikte.
- Sie formulieren Prioritäten für das regionale Handeln.
- Sie vernetzen und bündeln wesentliche Entwicklungsvorhaben einer Region, sie erkennen Synergieeffekte und nutzen diese.
- Sie zeigen die Möglichkeiten und Chancen einer regionalen Kooperation auf, und befördern die regionale Zusammenarbeit.
- Sie entwickeln konkrete handlungs- und projektorientierte Vorschläge.
- Sie dienen der Steuerung und Kontrolle des Kooperationsprozesses.

Die Außenwirkung

Regionale Entwicklungskonzepte wirken aber auch nach außen:

- Sie dokumentieren anderen in welche Richtung sich die Region entwickeln will.
- Sie geben Politik und Verwaltung Entscheidungshilfen bei der Gewährung von Fördermitteln.
- Sie können auch der Bevorzugung und Beschleunigung von Förderanträgen dienen, indem sie durch die Bestimmung von Leitprojekten Eigenmittel und Förderangebote zielgerichteter einsetzen und die Effizienz der Maßnahmen steigern.
- Sie sind bei verschiedenen Förderinstitutionen und -programmen (wie LEADER oder Interreg der EU oder die GRW) Voraussetzungen für die Aufnahme in Förderprogramme und die Gewährung von Fördermitteln für investive Projekte.

Flexible Handhabung

Eine Faustregel, zu welchem Zeitpunkt Regionale Entwicklungskonzepte erarbeitet bzw. vorliegen sollten, gibt es nicht. Vielfach ist die Erarbeitung des Regionalen Entwicklungskonzeptes, d.h. die intensive Auseinandersetzung mit der regionalen Situation, den regionalen Problemen und Entwicklungsoptionen, auch der **Einstieg** in die regionale Kooperation.

Entwicklungskonzepte können aber auch erst **im Laufe der Kooperation** erarbeitet werden. Möglicherweise fehlen anfangs noch die dafür erforderlichen Finanzmittel. Vielleicht wird zunächst einmal ein gewisser Zusammenhalt in der Region durch Erstprojekte abgewartet bevor mit umfangreichen Konzeptüberlegungen begonnen wird. Vielleicht stellt sich auch erst nach längerer Diskussion heraus, wo die Kernprobleme liegen.



Gutes Beispiel

In der **Region Mecklenburgische Seenplatte** wurde das Regionale Entwicklungskonzept erst erarbeitet, nachdem bereits Aktivitäten im Rahmen des kooperativen Regionalentwicklungsprozesses liefen und Projekte umgesetzt wurden. Mit dem Regionalen Entwicklungskonzept sollte der bisherige Prozess evaluiert, die Erfahrungen aufgearbeitet und notwendige Änderungen und Ergänzungen in einer Strategie zusammengefasst werden. Ziel des Konzeptes war dementsprechend Reflexion und eine strategische Neuausrichtung des Prozesses.

Regionale Entwicklungskonzepte sind dynamische und keine starren Instrumente. Veränderte Rahmenbedingungen bzw. Prioritätensetzungen oder auch vorausgegangene Prozess- und Programmevaluierungen können und müssen zur **Aktualisierung und Überarbeitung** der Konzepte führen. Im Interesse der Prozesskontinuität ist es jedoch wichtig, keine vollständige Kursänderung vorzunehmen und das Konzept gänzlich zu verwerfen, sondern die notwendigen Kurskorrekturen vielmehr durch Modifikationen zu erreichen.

Kosten und Finanzierung

Der Aufwand und somit die Kosten für die Erstellung des Regionalen Entwicklungskonzeptes hängen von folgenden Faktoren ab:

- dem Themenspektrum,
- der Detailschärfe,
- der Herangehensweise (Methode) sowie
- dem Umfang der Eigenleistungen bzw. der Vergabe der Konzepte an externe Büros oder Experten.
- Weiterer Kostenfaktor ist die Druckauflage.



Gutes Beispiel

Der **Müritz-Nationalparkplan** ist verfahrensbezogen und inhaltlich innovativ. Der Entwurf wurde einem breiten Beteiligungsprozess unterzogen. Inhaltlich geht der Plan über die üblicherweise erstellten Pflege- und Entwicklungspläne mit Schwerpunkt der Biotopgestaltung hinaus. Dieser Plan mit gutachterlichem Charakter behandelt neben naturräumlichen Fragestellungen auch die sozioökonomische Bedeutung des Nationalparks für die Gemeinden des eigentlichen Nationalparkgebietes und die umgebende Region. Neben Leitbildern und Zielen der zukünftigen Entwicklung enthält der Nationalparkplan in einem Extraband eine erweiterbare Sammlung von konkreten Maßnahmen und Projekten der Regionalentwicklung. Diese wurden mit den jeweils Betroffenen oder Zuständigen abgestimmt.

Über verschiedene Förderinstitutionen und Förderprogramme ist eine finanzielle Unterstützung bei der Erarbeitung und Umsetzung regionaler Entwicklungskonzepte möglich (GRW, LEADER+, Interreg). Es können auch Konzepte anderer Ressorts (wie die Agrarstrukturelle Entwicklungsplanung (AEP), Entwicklungspläne für Teilgebiete, wie Naturparkpläne) herangezogen werden.



TIPPS

- Nutzen des regionalen Know-hows spart Kosten und liefert zudem wichtige Erkenntnisse für die weitere Planung.
- Genügend Zeit für die Erarbeitung des Konzeptes einräumen; auch der Weg ist das Ziel.
- Berücksichtigung bereits vorliegender Planungen, Studien oder Gutachten.
- Regelmäßige Überprüfung des Konzeptes auf der Grundlage bisheriger Ergebnisse und Erfahrungen.



Checkliste: Erforderlichkeit von Regionalen Entwicklungskonzepten

- ✓ **Wo stehen wir, wo wollen wir hin und wie kommen wir zum Ziel?**
- ✓ **Erfordert die kooperative Regionalentwicklung ein Konzept?**
- ✓ **Ist die Aufstellung eines Regionalen Entwicklungskonzeptes notwendig, um nach innen oder auch nach außen für die Regionalentwicklung zu werben.?**
- ✓ **Kann auf bereits vorhandene Materialien/Gutachten/Konzepte (teilweise) zurückgegriffen werden?**
- ✓ **Wann wird mit der Erstellung eines Regionalen Entwicklungskonzeptes begonnen?**
- ✓ **Wann ist eine Fortschreibung erforderlich?**
- ✓ **Wie kann das Regionale Entwicklungskonzept finanziert werden?**



Adressen

Regionaler Planungsverband
 Mecklenburgische Seenplatte
 c/o Amt für Raumordnung und
 Landesplanung
 Neustrelitzer Straße 120
 17033 Neubrandenburg
 Tel: 0395 - 380 3000
 Fax: 0395 - 380 3003
 afri-nb@mvnet.de
www.region-seenplatte.de

PRO REGIO Oberschwaben Gesellschaft
 zur Landschaftsentwicklung
 Raueneckstraße 1/1
 88212 Ravensburg
 Tel: 0751 - 85331
www.proregio-oberschwaben.de

Adirondack Economic Development
 Corporation (AEDC)
 PO Box 747
 60 Main Street
 Suite 200
 Saranac Lake, NY 12983-0747
 USA
 info@growingbusiness.com
www.growingbusiness.com/aedchome.htm

3.2. Inhalte und Elemente einer kooperativen Regionalentwicklung

Das Regionale Entwicklungskonzept hat die Aufgabe die notwendigen Informationen über die Region, ihre Probleme und ihre Entwicklungsperspektiven bereit zu stellen und daraus Ziele, Strategien und konkrete Maßnahmen für die künftige Regionalentwicklung abzuleiten.

Die "richtige" Lösung für die Region finden

Um die "richtigen" inhaltlichen Weichenstellungen für die Zukunft der Region vorzunehmen, müssen die im Entwicklungskonzept formulierten Lösungen

- auf die regionalen Rahmenbedingungen und Kernprobleme zugeschnitten sein,
- innovativ aber auch durch und mit den regionalen Akteure umzusetzen sein,
- im regionalen Konsens getragen werden,
- sich innerhalb eines realistischen Finanzrahmens bewegen sowie
- innerhalb eines überschaubaren Zeitraums zu verwirklichen sein.

**Stolpersteine**

Nicht immer decken sich Ziele, Inhalte und Handlungsempfehlungen des Regionalen Entwicklungskonzeptes mit den zentralen regionalen Entwicklungsfragen. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben:

- Es wurde kein eigener, innovativer Weg gefunden, sondern lediglich Lösungen anderer Regionen unreflektiert übernommen,
- die für die künftige Regionalentwicklung maßgeblichen Akteure und ihre Ressourcen wurden nicht (ausreichend) einbezogen,
- es wurden falsche Entwicklungsprioritäten gesetzt oder
- Maßnahmen und Projekte wurden beliebig aneinandergereiht, ohne dass ein Gesamtkonzept erkennbar wird.

Hierbei kann es sich um einzelne gezielte Maßnahmen oder regionale Leitprojekte (wie z.B. Regionalmarketing) oder um ein Bündel zusammenhängender bzw. sich ergänzender Projekte und Aktionen handeln. Die Planung sollte so detailliert wie notwendig, aber so zusammengefaßt

und zielgerichtet wie möglich sein. Da es sich um eine dynamische Planungsweise handelt, kann und sollte das Konzept im Laufe der Kooperation konkretisiert und qualifiziert werden.

Bei der Aufstellung Regionaler Entwicklungskonzepte sollten bestimmte Verfahrensschritte und Methoden beachtet werden. Bei der Planung sollte man sich mit den folgenden fünf Bausteinen auseinandersetzen.

Baustein 1: Gebietsdiagnose oder Problemanalyse

Bausteine eines Regionalen Entwicklungs- und Handlungskonzeptes	Eine Problemanalyse ist Ausgangspunkt jedes Planungsprozesses. Sie bestimmt "Betroffenheiten" und formt die Gruppen, gleicht Interessen ab, entwickelt kollektiven Handlungsbedarf, identifiziert Gemeinsamkeiten etc. Bei der Problemanalyse müssen sowohl die Regionsanalyse als auch die äußeren Rahmenbedingungen betrachtet werden.
GEBIETSDIAGNOSE "IST"-SITUATION	
REGIONALES LEITBILD UND ZIELE DER REGIONALENTWICKLUNG "SOLL"-SITUATION	<ul style="list-style-type: none"> • Die Regionsanalyse beschäftigt sich mit den Bedingungen und Strukturproblemen der Region: <ul style="list-style-type: none"> - natürliche und Umweltressourcen, - Kultur und Identität, - Infrastruktur, - Humanressourcen, Know-how und Qualifikationsstruktur, - Wirtschaftsaktivitäten und Unternehmen, Märkte und externe Beziehungen, Image und Wahrnehmung des Gebiets, finanzielle Ressourcen, - Selbststeuerungskraft und Selbstorganisation, etc.
STRATEGIEN LÖSUNGSWEGE	
HANDLUNGSFELDER UND PROJEKTE HANDLUNGSKORRIDORE PROJEKTIDENTIFIKATION	
ERFOLGSKONTROLLE ERGEBNISMESSUNG UND KONZEPTFORTSCHREIBUNG	Erfahrungsgemäß kann hierbei vielfach auf vorliegende Daten und Erfahrungswissen zurückgegriffen werden.

Zusammenhänge zwischen den einzelnen Bereichen sind zu klären und Wechselbeziehungen aufzuzeigen. Vorhandene Gutachten, Konzepte und Planungen müssen ausgewertet werden. Von Interesse sind ebenso laufende und geplante Vorhaben. Die Gründe für das Scheitern wichtiger Projekte sollten hinterfragt werden, dies kann wichtige Aufschlüsse über die Region bzw. über die künftige Strategie der Regionalentwicklung geben.

- Die **Analyse der äußeren Rahmenbedingungen** hilft bei der Identifikation von möglichen Chancen und Risiken. Im Rahmen dieser Analyse sind diejenigen Faktoren zu eruieren und zu analysieren, die für die zukünftige Entwicklung der Region besonders bedeutungsvoll sind, wie beispielsweise aktuelle Trends.
- Aus der **Gegenüberstellung von Regionsanalyse und der Analyse der Rahmenbedingungen** lassen sich Besonderheiten, strategische Schlüsselfaktoren und wichtige Ansatzpunkte für die künftige Entwicklung ableiten.

Unterschiedliche Methoden und Techniken können für die Gebietsdiagnose herangezogen werden:

- Die **Stärken-Schwächen-Analyse** setzt sich kritisch mit der Region, ihren Stärken und Schwächen auseinander und liefert die wichtigsten Ansatzpunkte für die Entwicklungsstrategie. Das können besondere Stärken der Region sein. Es können aber auch zentrale Engpässe sein, deren Beseitigung neue Entwicklungsmöglichkeiten entfalten.
- Die erweiterte Form ist die **SWOT Analyse** (strengths, weaknesses, opportunities, threats). Hier werden neben den Stärken und Schwächen auch Chancen und Gefahren der Regionalentwicklung betrachtet.
- Beim **Benchmarking** werden in einem systematischen Prozess die eigenen Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsprozesse gegen die stärksten Wettbewerber oder jene Regionen gemessen, die in bestimmten Segmenten als "führend" oder "vorbildlich" angesehen werden.
- Mit Hilfe von **Szenarios** werden mögliche Zukunftsbilder aus den erkennbaren Tendenzen und ihren erwarteten Wechselbeziehungen in der Zukunft argumentativ abgeleitet. Um die verschiedenen Entwicklungsoptionen zu pointieren, werden oft Kontrastszenarios aufgestellt und diskutiert.

SWOT Analyse

Strengths Schwächen?	Weaknesses Schwächen?
Opportunities Chancen?	Threats Gefahren?

Baustein 2: Regionales Leitbild und Ziele der Regionalentwicklung

Regionalbewusstsein ist eine wichtige Voraussetzung für regionale Kooperation für die Bildung umfassender Netzwerkstrukturen und die Ausrichtung einer regionalen Entwicklungsstrategie. Vielen Regionen fehlt dieses gemeinsame Selbstverständnis über die Region. Hilfreich ist dabei ein regionales Leitbild. Ausgehend von den Stärken und Schwächen wird die Vision einer lebens- und erstrebenswerten Zukunft entwickelt. Bewährt hat sich in diesem Zusammenhang ein öffentlichkeitswirksames Leitbild in Form einer **Charta** oder eines **Zukunftsvertrages**.

Hilfreich bei der Leitbildformulierung sind die Fragen: "Woher kommen wir? Wer sind wir? Wohin gehen wir? Aus dieser Strategie der drei "I": Identität, Initiative, Innovation ergeben sich die Umrisse eines Leitbildes. Wichtig ist ein Zukunftsleitbild für die Region, das zu ihr paßt und auch erreichbar erscheint, das neue Chancen eröffnet und alle Bürger anspricht.

Wichtige objektive und subjektive Informationsquellen

- Einzelgespräche und/oder moderierte Diskussionen mit engagierten Personen aus der Region
- Einzelgespräche mit Personen außerhalb der Region zur Ermittlung der Außensicht
- Statistiken und andere Aufzeichnungen
- vorliegende Gutachten bzw. Planungen und darin enthaltene Daten und Informationen
- Historie und geschichtlicher Hintergrund

Dieses Motto sollte sich wie ein "roter Faden" durch die Handlungsfelder und Projekte ziehen. Ideal, wenn auch nicht immer realisierbar, ist ein kompakter Leitsatz, ein **Slogan**, der griffig und anregend zugleich ist.



Die "Adirondack Ethik"

Die **Adirondack Economic Development Corporation (AEDC)** verfolgt mit dem Leitbild der "Adirondack Ethik" eine Vision von einer integrierten Entwicklung des Adirondack Parkes. Die gesunde Umwelt des Nationalparks soll mit der dauerhaften wirtschaftlichen Entwicklung der Kommunen in einer Weise verknüpft werden, dass die Einzigartigkeit der Adirondacks erhalten bleibt. Die Perspektive der AEDC ist regional und konsensorientiert, es wird auf eine private-public-partnership (privat öffentliche Zusammenarbeit) gesetzt bei der alle Beteiligten an einer dauerhaften ökonomischen Vision für den Adirondack Park teilhaben, die authentisch, erreichbar, erfolgreich und ökologisch nachhaltig ist.

Neben dem übergreifenden regionalen Leitbild gilt es meist auch **sektorale Leitbilder** bzw. regionale Entwicklungsgrundsätze für die einzelnen Sektoren zu formulieren. Diese Leitbilder müssen widerspruchsfrei sein.

Um konkrete Erfolge erzielen zu können, braucht es neben einem Leitbild auch **konkreter Ziele**. Eindeutige Ziele sind allen bekannt, geben die Orientierung und helfen den Beteiligten, auch in verworrenen Situationen die richtigen Maßnahmen zu setzen. Konkret sind Ziele vor allem dann, wenn sie beispielsweise mit Hilfe von Indikatoren eindeutig meßbar sind und sich auf eine klare Zeitvorgabe beziehen.

Bei der Zusammenführung und Bündelung der vielfältigen und zum Teil auch gegensätzlichen Vorstellungen der verschiedenen Akteure sind **Zielkonflikte** in der Regel unvermeidlich. Diese Zielkonflikte sollten thematisiert und Lösungswege im Sinne von Win-win-Strategien aufgezeigt werden. **Handlungsprioritäten** für die Region sind dadurch abzuleiten.

Baustein 3: Strategien

Ausgehend vom Leitbild und den Zielen werden Strategien für die längerfristige Entwicklung der Region formuliert. Dabei ist auf strategisch wichtige Bereiche zu setzen. Sich mehr auf seine Stärken zu konzentrieren ist erfolversprechender als vorhandene Schwächen mit großem Energie- und Ressourceneinsatz zu kompensieren.

Je nach Ausgangssituation, beteiligten Akteuren, Selbstverständnis und regionseigenem Potenzial können unterschiedliche Wege beschritten werden. Kreativität und Einfallsreichtum sind entscheidend. Gefragt sind innovative Lösungsansätze, die vor allem durch Querverbindungen zwischen bisher voneinander getrennten Sektoren zustande kommen.

Strategische Pfeiler für die regionale Entwicklung können beispielsweise sein:

- **Diversifizierungsstrategien**, bei denen neue Produktlinien in dem vorherrschenden Wirtschaftssektor (Landwirtschaft, produzierendes Gewerbe, Tourismus) gefördert werden und die Produktpalette ausgedehnt wird,
- Strategien gemeinschaftlichen Handelns, indem sich Unternehmen oder Anbieter zu **Netzwerken** oder anderen Kooperationen zusammenschließen und integrative Projekte durchführen,
- Strategien der Wiederbelebung von **Traditionen** oder des historischen Erbes,
- **Win-win-Strategien**, indem bislang konfliktträchtige Handlungsfelder zusammengeführt und Lösungen im gegenseitigen Interesse entwickelt werden,

- **Qualifizierungsstrategien,**
- **Marketingstrategien** etc.

Beispielhafte Handlungsfelder Regionaler Entwicklungskonzepte

- Natur und Landschaft,
- Klima, Energie und Umwelt,
- Land- und Forstwirtschaft,
- Wirtschaft,
- Tourismus und Kultur,
- Infrastruktur und Telematik,
- Siedlungswesen und Verkehr,
- Bürger und Sozialkultur,
- Qualifizierung und Bildung,
- Lokale und regionale Agenda.

Baustein 4: Handlungsfelder und Projekte

Diese zuvor festgelegten Strategien müssen in Handlungsfeldern und Projekten operationalisiert und konkretisiert werden. Regionale Entwicklungskonzepte können ein breites Spektrum an Kooperationsfeldern abdecken, sie können sich auch auf einzelne Themenfelder und Kernkompetenzen konzentrieren. Zu beachten sind jedoch gewisse inhaltliche Anforderungen, die abhängig von den Förderprogrammen (z.B. GRW) sind, aus denen diese Konzepte möglicherweise gefördert werden.

Es gilt ein **Aktions- und Maßnahmenbündel** im Form von Projekten zu schnüren. Dabei ist folgendes zu beachten:

- **kurzfristige, aber auch komplexe Aktionen** und für die Region entscheidende **Verbesserungen**;
- **integrierte** Ansätze, d.h. Koordination und Bündelung von Maßnahmen aus unterschiedlichen Handlungsfeldern und im Verantwortungsbereich unterschiedlicher Entscheidungs- und Projektträger;
- in den Kontext von "**Leitprojekten**" eingebundene Einzelprojekte. Leitprojekte sind "Cluster" von Projekten, die so miteinander verbunden sind, dass sie Beziehungen untereinander haben;
- **übergreifende Themen** der nachhaltigen Entwicklung, wie Stoffstrommanagement und Kreislaufwirtschaft, regenerative Energien und nachwachsende Rohstoffe, umwelt- und sozialverträgliche Siedlungsentwicklung, nachhaltige Mobilität o.ä. sollten Eingang in die Entwicklungskonzepte finden;
- Aktionen und **Projekte mit Hebelwirkung oder Multiplikatoreffekten**. Bei diesen werden neue Sicht-, Denk- und Herangehensweisen am konkreten Einzelbeispiel entwickelt und erprobt, die sich auch insgesamt im regionalen Denken und Handeln niederschlagen;
- Projekte und Ideen, die im normalen Alltag (häufig) nicht berücksichtigt werden. Gefragt sind **Innovationen** jeglicher Art, sei es im Bereich der Produktinnovation, der Prozessinnovation oder der sozialen Innovation. Die regionale Innovation kann beispielsweise neue Erzeugnisse und Dienstleistungen auf Basis der Besonderheiten der Region entwickeln oder auch neuartige Formen der Beteiligung und Zusammenarbeit aufbauen (Unternehmensnetzwerke). **Kreativitätstechniken** sind bei der Ideenfindung hilfreich.

Ein solcher Projektkatalog sollte als fortschreibungsfähige Registratur verstanden werden. Ein regionales Entwicklungskonzept kann nicht nur Projekte, sondern auch Aussagen zur Prozessgestaltung und -organisation enthalten.

Die einzelnen Aktionen, Projekte und Maßnahmen sollten so weit wie möglich beschrieben und **konkretisiert** werden.

Hierzu gehört:

- Auswahlgründe und Realisierungspriorität,
- Beschreibung des Projektes (Ort, Ziele und geplante Maßnahmen),
- Finanzierung des Projektes (geschätzte Kosten, Finanzierungsmodelle, Folgekosten und deren Abdeckung, erwarteter Einnahmen etc.),

- Projektverantwortliche bzw. -träger,
- Projektorganisation und -umsetzung,
- Zeitvorgabe und Terminplanung, Meilensteine.

Baustein 5: Erfolgskontrolle

Regionale Entwicklungskonzepte bergen wie alle Planungen ein gewisses Risiko in sich, da teilweise mit unbekanntem Größen operieren wird. Monitoring und regelmäßige Erfolgskontrolle sind daher wichtig, um Entscheidungen über die Weiterführung oder Neuausrichtung des regionalen Handelns treffen zu können. Hierbei ist es hilfreich, Indikatoren und Meilensteine zu formulieren und zu kontrollieren.

(-> Evaluation)



TIPPS

- **Vorhandenes aufgreifen und weiterentwickeln.**
- **Schwerpunkte setzen und sich auf die Kernkompetenzen konzentrieren.**
- **Ergebnisorientiert planen und konkrete Maßnahmen mit Terminen, Fristen sowie Verantwortlichkeiten benennen.**
- **Zeit und Raum für kreative Problemlösungen lassen. Utopien wagen ohne jedoch den Blick für die Realität aus den Augen zu verlieren.**
- **Ehrgeizige und gleichzeitig realistische Ziele verfolgen.**
- **Ziele mit Indikatoren untersetzen und falls möglich quantifizieren.**



Checkliste: Strategien und Projekte

- ✓ **Mit welchen zentralen Strukturproblemen ist die Region konfrontiert?**
- ✓ **Werden die Kernprobleme angesprochen und darauf zugeschnittene Entwicklungsstrategien und Maßnahmen formuliert?**
- ✓ **Sind die im Konzept formulierten Ziele, Leitbilder und Projekte realistisch?**
- ✓ **Werden die formulierten Ziele, Projekte und Aktionen einem sektorübergreifenden Denken und Handeln gerecht?**
- ✓ **Werden alle Ressourcen und Potenziale der Region genutzt?**
- ✓ **Werden innovative Produkte, Dienstleistungen oder Verfahren zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Region entwickelt?**
- ✓ **Erfolgt eine Verknüpfung mit regionalen, nationalen und europäischen Politiken?**

Auch die Art und Weise, wie die Regionalen Entwicklungskonzepte erarbeitet werden, beeinflusst deren Akzeptanz und Umsetzung. Erfolgreiche Regionalentwicklung heißt, den in der Region vorhandenen Sachverstand zu aktivieren und zu nutzen. Es gilt sich das Problem- und Expertenwissen aber auch die "Alltagsprofessionalität" der RegionsbewohnerInnen zu Nutze zu machen.

Handlungsziele und -maßnahmen dürfen den Adressaten nicht von außen aufgedrückt werden, sondern müssen mit ihnen gemeinsam erarbeitet und von ihnen mitgetragen werden.

Weiterhin ist die Realisierung davon abhängig, ob sich die regionalen Akteure zur Umsetzung der Ziele und Maßnahmen selbst verpflichten und inwieweit das Regionalmanagement die für die Umsetzung notwendigen Vorkehrungen trifft.

Die Erarbeitung des Konzeptes: top down oder down up

Die Erarbeitung des Konzeptes: top down oder down up

Die Art und Weise wie die Diskussion und Konsensfindung in der Region erfolgt und welche gesellschaftlichen Gruppen daran beteiligt sind, entscheidet über die Akzeptanz und Umsetzung regionaler Entwicklungskonzepte. Grundsätzlich lassen sich folgende Vorgehensweisen unterscheiden:

- **"top down"**

Ziele, Leitbilder, Strategien oder auch Projekte werden von der Leitungsebene (Verwaltung, politische Entscheidungsträger etc.) entwickelt und festgelegt.

Bei dieser Vorgehensweise besteht die Gefahr, dass das Konzept als aufgesetzt bzw. übergestülpt gesehen wird und schlimmstenfalls nicht angenommen wird. Auf jeden Fall erfordert dies einen hohen Einsatz, um die regionalen Akteure vom Konzept und ihrer aktiven Mitwirkung zu überzeugen.

- **"bottom up"**

Das Konzept wird hier von den Betroffenen, den regionalen Akteuren, gemeinsam entwickelt. Das erhöht die Identifikation und erleichtert somit die Umsetzung. Es erfordert jedoch eine längere Diskussion und Konsensfindung, da zunächst einmal die jeweiligen Interessen, Bedürfnissen und Vorstellungen formuliert und im weiteren in Übereinstimmung gebracht werden müssen.

- **"down up"**

In der Praxis werden beide Vorgehensweisen häufig kombiniert. So wird bei der Formulierung der einzelnen Konzeptbausteine (wie Gebietsdiagnose, Leitbildentwicklung, Strategieentwicklung oder Projektentwicklung) entsprechend dem jeweiligen Selbstverständnis ein mehr oder weniger breiter Personenkreis beteiligt und damit eine mehr oder weniger breite regionale Diskussion geführt.

Die Konzeptentwicklung ruht auf vielen Schultern

An der Formulierung und Umsetzung Regionaler Entwicklungskonzepte wirken Personen, gesellschaftliche Gruppen und regionale Einrichtungen in unterschiedlichsten Funktionen, in unterschiedlichem Maße und zu unterschiedlichen Zeitpunkten mit. In diesem Zusammenhang ist folgendes zu klären:

- die **Verantwortlichkeiten** für die Erarbeitung, Umsetzung und Umsetzungskontrolle des regionalen Entwicklungskonzeptes. Der Handlungsauftrag muss klar formuliert sein und von möglichst vielen Regionalen Entscheidungsträgern getragen werden.



Stolperstein

Vielfach liegen ausgereifte Entwicklungskonzepte vor. Diese entfalten jedoch nicht immer die für die Umsetzung notwendige Selbstbindung der regionalen Akteure, so dass das regionale Handeln ungeachtet der im Konzept formulierten Entwicklungsstrategien und -projekte in den "bisherigen Bahnen" verläuft.

Dies kann beispielsweise daran liegen, dass Personen und Einrichtungen, die für die Realisierung und Finanzierung regionaler Entwicklungsbausteine wichtig sind, bei der Konzeptformulierung nicht bzw. nicht ausreichend beteiligt waren, eine breite Akzeptanz in der Region fehlt, das Konzept möglicherweise gar nicht in der Region bekannt ist oder die Anreize daran mitzuwirken nicht ausreichend sind, da keine Fördermittelzusagen damit verbunden sind.



- **Personen und Institutionen**, die an der Konzeptentwicklung mitwirken sollen. Ziel muss es sein, Menschen mit innovativen Ideen und Ressourcen einzubinden, die selten berücksichtigt werden, um verschiedene Standpunkte zu berücksichtigen, ohne jedoch die Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit zu sprengen. Planungsbeteiligte können Entscheidungsträger, Schlüsselpersonen aus unterschiedlichsten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens, Experten, die breite Bevölkerung oder einzelne Zielgruppen sein. Auch Fachplanungen und übergeordnete Behörden, die im weiteren für die Genehmigung und Finanzierung von Vorhaben verantwortlich sein können, sind potenzielle Partner. (-> Erfolgsfaktor "Menschen")
- **Konzeptbausteine**, an denen eine Mitwirkung erwünscht ist, d.h.: an der Problemdefinition, der Leitbild- und Zielfindung, der Strategiediskussion, der Entwicklung von Handlungsfeldern und Projekten und/oder der Konzeptevaluierung und -fortschreibung?
- **Mitwirkungsgrad**, d.h.: werden die Planungsbeteiligten eher als Ideenspender gesehen oder werden sie auch mit Mitsprache- und Entscheidungsbefugnissen ausgestattet?
- **Mitwirkungszeitpunkt**, d.h.: wird man während der gesamten Erarbeitung eingebunden oder nur bei wichtigen Entscheidungen, wie Prioritätensetzung, Entscheidungsfindung, wichtigen Prozessmeilensteinen?
- **Form und Foren der Ideen-, Meinungs- und Konsensfindung**, d.h.: beschäftigen sich ein oder mehrere Arbeitskreise oder Gremien mit Bausteinen des Entwicklungskonzeptes? Werden andere Beteiligungsformen, wie Regionalkonferenzen, Regionalforen, Zukunftswerkstätten, Zukunftskonferenzen, genutzt? Können Kreativitätstechniken den Ideenfluss beflügeln, die Kreativität steigern und Denkblockaden durchbrechen?
(-> Information und Kommunikation)



Gutes Beispiel

In der **Region Mecklenburgische Seenplatte** erfolgte die Erarbeitung des Regionalen Entwicklungskonzeptes beteiligungsorientiert in fünf Schritten:

1. Auseinandersetzung mit vorhandenen Konzepten

Auswertung vorhandener Gutachten, Konzepte und Planungen, Erarbeitung eines ersten Entwurfes eines alle Handlungsfelder umfassenden Stärken-Schwächen-Profiles

2. Experteninterviews

mit 26 Akteuren der verschiedenen Handlungsfelder mit dem Ziel der gezielten Ansprache von Akteuren, Abgleich der Erkenntnisse mit Erfahrungen und Strategien der Praktiker

3. Impulsworkshops zu Schwerpunkten

In drei Handlungsfeldern (Regionale Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte, Integrierte Dorfentwicklung, Verkehrsverbund) wurden Workshops mit Akteuren aus diesen Handlungsfeldern durchgeführt um erste Impulse in Richtung Projektentwicklung zu geben und Ergebnisse für das Konzept herauszuarbeiten.

4. Kleine Regionalkonferenz mit moderierten Arbeitsgruppen

Auf Grundlage eines Vorentwurfs wurden Entwicklungsstrategien und Projektansätze von ca. 80 regionalen Akteuren in moderierten Arbeitsgruppen diskutiert und Prioritäten für den Entwicklungsprozess formuliert.

5. Abstimmung der Schwerpunktsetzungen

zusammen mit dem Träger des Konzeptes dem Regionalen Planungsverband Mecklenburgische Seenplatte.

- methodische und/oder inhaltlich-konzeptionelle **Unterstützung durch externe Experten**. Hierbei kann es sich sowohl um einschlägige Experten bzw. Büros, als auch um Fachbehörden, Landesbehörden oder Ministerien handeln. Sollten externe Personen eine zentrale Rolle im Erarbeitungsprozess einnehmen, ist eine permanente Rückkopplung mit den regionalen Akteuren notwendig. Nur dadurch wird, das regionale Wissen optimal genutzt und eine aktive Auseinandersetzung in der Region mit den Problemen, den Entwicklungszielen und -strategien erreicht.

Von der Planung zur Umsetzung

Die Regionalen Entwicklungskonzepte sind als Chance für die Region zu begreifen. Sie müssen Grundlage des regionalen Handelns sein, indem sich Aktivitäten mit regionaler Relevanz an den Zielen orientieren. Auf keinen Fall sollen die Konzepte nur ein "notwendiges Übel" sein, um Anforderungen von Förderinstitutionen gerecht zu werden.

Da mit den Konzepten zunächst einmal keinerlei finanzielle oder rechtliche Konsequenzen verbunden sind, kommt es darauf an, die für den Vollzug des Konzeptes erforderlichen Weichenstellungen vorzunehmen. Die Realisierungschancen von Regionalen Entwicklungskonzepten steigen, wenn folgende Punkte beachtet werden:

- Das Konzept ist das Ergebnis eines **breit angelegten regionalen Diskussions- und Beteiligungsprozesses**.
- Ein hoher **Bekanntheits- und Verbreitungsgrad** des Konzeptes in der Region: Ziele und Inhalte müssen kontinuierlich und zielgruppenorientiert kommuniziert und vermittelt werden. Die breite Öffentlichkeit sowie Entscheidungsträger und Einrichtungen in der Region müssen über die Notwendigkeit, die Hintergründe, die Herangehensweise, den (Zwischen-)Stand und die Ergebnisse der Planung informiert und zur Mitarbeit angeregt werden. (-> Kommunikation)
Auch die Auflagenstärke und der Verteiler für Zwischenberichte und fertige Konzepte sind in diesem Zusammenhang wichtig.
- Eine gute **Lesbar- und Verständlichkeit** des Konzeptes: Das bedeutet beispielsweise sich auf das Wesentliche zu konzentrieren und "Datenfriedhöfe" zu vermeiden, die wesentlichen Konzeptinhalte in Form von Broschüren, Faltblättern als Kurzversion zu verbreiten, die Konzepte inhaltlich und gestalterisch ansprechend aufzubereiten.
- Klare **Verantwortlichkeiten**: Zum einen muss die Institution bzw. Person, die für das regionale Entwicklungskonzept verantwortlich zeichnet, auch dazu beauftragt worden sein. Diese "Legitimation" ist für die Akzeptanz des Konzeptes und seiner Inhalte unerlässlich. Zum anderen müssen Personen bzw. Institutionen für die Umsetzung der Konzepte und der einzelnen Projekte verantwortlich zeichnen. Diese Verantwortlichkeiten sollten bereits bei der Konzept- und Projektformulierung geklärt werden.
- **organisatorische Strukturen und Abläufe ggf. anpassen**: Vielleicht müssen neue Gremien und Verantwortlichkeiten geschaffen werden, die sich mit bestimmten regionalen Themen und Projekten beschäftigen. Möglicherweise müssen auch neue Partner gewonnen oder andere Entscheidungswege und Verfahren eingeführt werden.
(-> Ablauforganisation)
- Eine stetige **Rückkopplung mit kommunalen und regionalen Entscheidungs- und Hoheitsträgern sowie regional bedeutsamen Investitionsentscheidungen**: Hierzu gehört die Diskussion mit den Verantwortlichen und Entscheidungsträgern in der Region darüber, welche Konsequenzen sich aus dem Regionalen Entwicklungskonzept für ihr künftiges Planen und Handeln ergeben sollten. Insbesondere ist zu klären, inwieweit eine Fixierung und Umsetzung wesentlicher Elemente des Entwicklungskonzeptes in verbindlichere Planungen der Kommunen, der Region oder der Fachbehörden notwendig und realistisch ist.
Notwendig ist außerdem eine permanente Beobachtung, ob Planungen und Aktivitäten der Kommunen und regionaler Einrichtungen oder auch regionalbedeutsame private Investitionsentscheidungen mit den im Entwicklungskonzept formulierten Zielen und Projekten übereinstimmen. Eventuelle Abweichungen und Interessenkonflikte sind zu thematisieren und Lösungsmöglichkeiten im Interesse der Region zu suchen.
- Eine **Selbstverpflichtung regionaler Akteure**, sich in ihrem künftigen Handeln an den Zielen und Ergebnissen des regionalen Entwick-

lungskonzeptes zu orientieren: Um die notwendige politische Rücken- deckung zu bekommen, empfiehlt es sich politische Gremien frühzeitig und kontinuierlich einzubinden. Bereits im Vorfeld der Konzept- stellung sollten Notwendigkeit, Zielrichtung und mögliche Inhalte dis- kutiert werden. Wichtige Teil- und Zwischenergebnisse sowie die End- ergebnisse sollten zur Kenntnis genommen und diskutiert werden.

Leitbilder und Entwicklungsziele, Handlungsfelder und Projekte müs- sen über Fraktionsgrenzen hinweg mit getragen werden. Beschlüsse mit empfehlendem Charakter oder die Fixierung von Inhalten des Re- gionalen Entwicklungskonzeptes in Kooperationsvereinbarungen sind hilfreich. (-> Ablauforganisation).

Auch eine gewisse finanzielle Eigenbeteiligung am Regionalen Ent- wicklungskonzept-Ablauf erhöht dessen Selbstbindungswirkung.

- Die Festlegung von "**Prozessmeilensteinen oder Ergebnismilen- steinen**", an denen beispielsweise wichtige Ziele erreicht, Schlüssel- projekte realisiert sein sollen.

Gleichzeitigkeit von Planen und Handeln, von Konzept und Projekt

Zwischen der Entwicklung von Zielvorstellungen und deren Umsetzung darf möglichst wenig Zeit verstreichen. Erfahrungsgemäß führt eine lange Planungsphase, bei der Vorteile und Ergebnisse der Zusam- menarbeit über einen längeren Zeitraum nicht erkennbar sind, zu Ermüdung und Frustration bei den Beteiligten. Daher ist die Konzept- umsetzung bereits während der Erarbeitung zu bedenken.

Gerade wenn es sich um einen breiter und längerfristig angelegten Ziel- und Konsensfindungsprozess handelt, sollten Konzeptentwick- lung und -umsetzung parallel erfolgen. Eine wichtige Funktion haben hierbei sog. **Einstiegs- oder Pilotprojekte**, die bereits in einem sehr frühen Stadium die Kooperation wichtige Entwicklungsimpulse geben und die Kooperation festigen und vorantreiben können, indem sie zei- gen, wie sich durch kooperatives Handeln Erfolge in der Region erzie- len lassen.

(-> Ablauforganisation)

Wechselwirkungen zwischen Regionalem Entwicklungskonzept und Planungen auf verschiedenen Ebenen

Grundsätzlich sollten auch bestehende Abhängigkeiten zwischen dem Regionalen Entwicklungskonzept und anderen Planungen und Pla- nungsinstrumenten auf regionaler und kommunaler Ebene hinterfragt werden. Insbesondere ist zu prüfen, inwieweit sich die Kernaussagen des Regionalen Entwicklungskonzeptes mit den Vorgaben und Inhalten anderer Planungen decken und wie mit eventuellen Abweichungen um- zugehen ist.

Möglicherweise ist es auch notwendig, die im Regionalen Entwick- lungskonzept formulierten Ziele, Strategien und Projekte in anderen Planwerken mit stärkerer **Rechtsverbindlichkeit** (wie Regionalplänen, Bauleitplänen, Fachplänen) zu verankern und abzusichern.



TIPPS

- Wissen und Erfahrungen aus den Köpfen "herausholen".
- Planungsbeteiligte können nur dann langfristig motiviert werden, wenn sie nicht nur sporadisch und punktuell, sondern kontinuierlich beteiligt, zumindest jedoch über den Planungs- und Realisierungsstand auf dem laufenden gehalten werden.
- Möglichst frühzeitig konkrete Projekte in Angriff nehmen, um die Motivation zu erhöhen.
- Auch bei der Umsetzung einzelner Teilprojekte auf gegenseitige Vernetzung und Austausch achten.
- Aufbau eines Monitorings, beispielsweise in Form von regelmäßigen Sachstands- und Ergebnisberichten, Reflexionsgesprächen, um daraus Verbesserungen abzuleiten.
- Ergebnisse ggf. durch Pläne mit stärkerer Rechtsverbindlichkeit absichern.



Checkliste: Konzepterarbeitung und -umsetzung

- ✓ **Wer trägt die Verantwortung für die Erarbeitung und Abstimmung des Entwicklungskonzeptes?**
- ✓ **Wie erfolgt die Erarbeitung des Konzeptes? (Erstellungsprozess?)**
- ✓ **Wie wird das Konzept (während der Erarbeitung und nach Vorliegen der Ergebnisse) in die Region vermittelt?**
- ✓ **Welche Vorkehrungen müssen für die Umsetzung des Konzeptes getroffen werden?**
- ✓ **Welche weiteren Partner müssen für die Umsetzung des Konzeptes noch gewonnen werden?**
- ✓ **Wie kann eine Selbstbindung der regionalen Akteure an das Regionale Entwicklungskonzept erreicht werden?**
- ✓ **Welche Organisationseinheiten übernehmen die Verantwortung für welche Teilaufgaben bzw. Projekte?**
- ✓ **Müssen zur Umsetzung des Konzeptes neue Organisationseinheiten geschaffen bzw. vorhandene Organisationsstrukturen angepasst werden?**



Weiterführende Literatur

Commission Européenne Direction Générale de L'Agriculture (Hrsg.) (1999): Territoriale Wettbewerbsfähigkeit. Der Entwurf einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung der Erfahrungen von LEADER Band 1 ("Innovationen im ländlichen Raum" Heft Nr. 6 Band 1 Europäische Beobachtungsstelle LEADER)

Hahne, Ulf (1999): An die Konzepte - fertig - los! Regionale Entwicklungskonzepte planen und realisieren, in: LEADER forum, Magazin der deutschen Vernetzungsstelle, 2/1999, S. 25 ff.

Hoffmann, Jens (2002): Ein Regionales Entwicklungskonzept für die Mecklenburgische Seenplatte – Erfahrungen aus der Sicht des Planers. In: Keim, Karl-Dieter; Kühn, Manfred (2002): Regionale Entwicklungskonzepte. Strategien und Steuerungswirkungen. ARL-Arbeitsmaterial Nr. 287. Hannover.

Ulrich, Peter; Fluri, Edgar (1988): Management, 5. Auflage. Bern, Stuttgart.

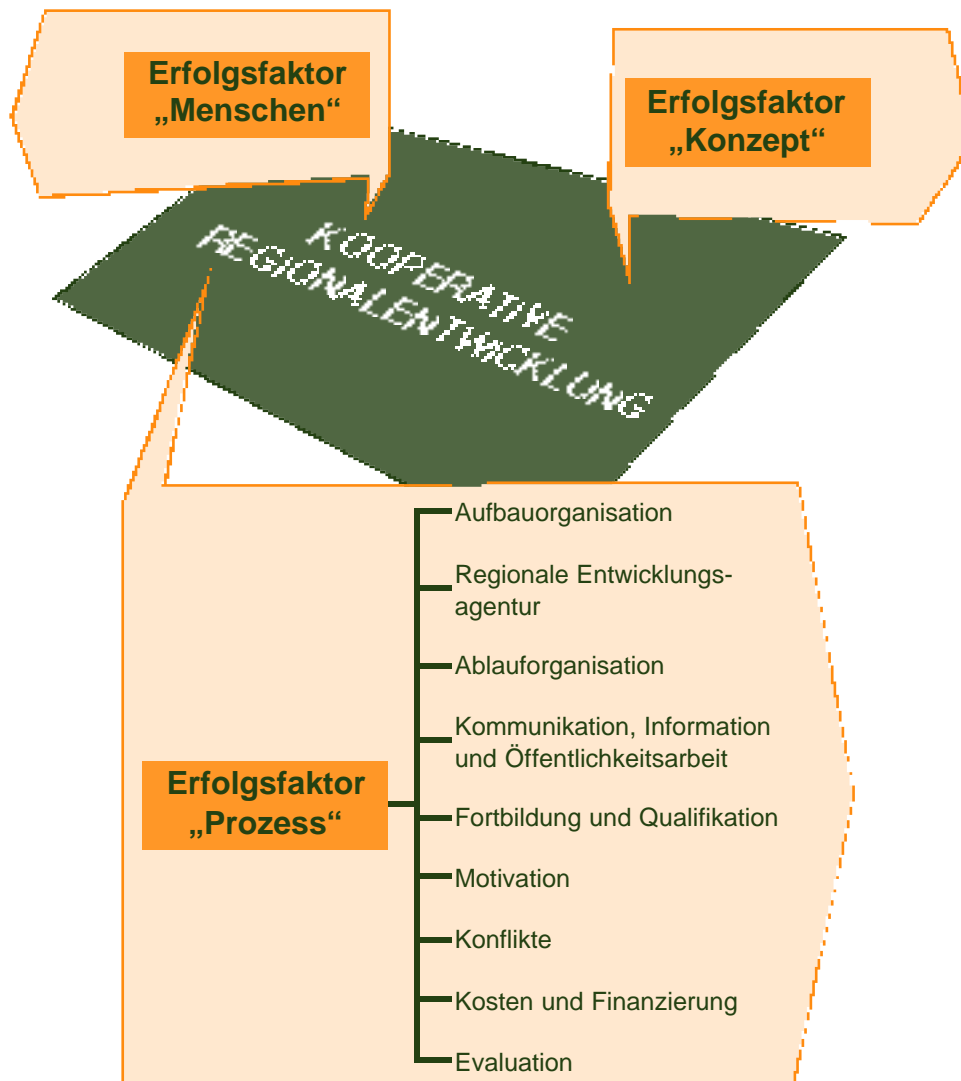
Europarc Deutschland (2000): Leitfaden zur Erarbeitung von Nationalparkplänen. Berlin.

Thüringer Ministerium für Wirtschaft und Infrastruktur (1998): Interkommunale Kooperation zur Umsetzung regionaler Entwicklungskonzepte. Erfurt.

Die im Rahmen der Kooperation entwickelten Strukturen, die Abläufe und Verfahren, das Prozess- und Projektmanagement sind weitere wichtige Einflussgrößen für die kooperative Regionalentwicklung.

Notwendige Erfolgsvoraussetzungen sind vor allem, dass

- die erforderlichen organisatorischen Strukturen und Gremien eingerichtet werden und den Prozess aktiv unterstützen (-> Aufbauorganisation, Regionale Entwicklungsagentur),
- der zeitliche Ablauf richtig geplant und die notwendigen strategischen Weichenstellungen für einen reibungslosen Ablauf getroffen werden (-> Ablauforganisation),
- die Beteiligten miteinander kommunizieren, Wissen und Informationen gebündelt und weitergegeben werden und in ausreichendem Maße Öffentlichkeitsarbeit betrieben wird,
- es gelingt, die regionalen Akteure sowie regionsexterne Promotoren zu motivieren und vom Vorhaben zu überzeugen,
- Konflikte möglichst frühzeitig bereinigt werden,
- die für die Planung, Umsetzung und personelle Unterstützung notwendigen Finanzmittel zur Verfügung stehen,
- der Kooperationsprozess regelmäßig reflektiert und evaluiert sowie daraus die notwendigen Konsequenzen gezogen werden.



Kooperative Regionalentwicklungsprozesse leben in erster Linie von Menschen und ihren Netzwerken. Je größer jedoch die Zahl der Beteiligten ist, je vielfältiger die Aufgaben und Funktionen werden, je höher und komplexer die Zahl der Entscheidungen wird, je breiter die Inhalte und je zahlloser die Projekte werden, desto schwieriger wird die Selbstorganisation, desto unübersichtlicher wird der Prozess. Werden

zu Beginn von kooperativen Prozessen oder bei Kooperationen mit wenigen Beteiligten die anfallenden Arbeiten von den wenigen Aktiven oder Initiatoren im Rahmen der Selbstorganisation quasi auf Zuruf erledigt, ist das bei größeren Netzwerken nicht mehr möglich. Es stellt sich daher die **Frage nach der Organisation** der Kooperation und des kooperativen Prozesses. Es empfiehlt sich eine klare Organisationsstruktur aufzubauen. In ihr sollte das institutionelle und personelle Netzwerk der Region abgebildet sein.

Funktionen sinnvoll verteilen und koordinieren

Die Organisationsstruktur ist das Rückgrat der Kooperation. Sie muss der Projekt- und Umsetzungsorientierung der regionalen Kooperation gerecht werden.



Stolpersteine

- **Wichtige regionale Akteure und Institutionen, z.B. aus der Politik oder der Wirtschaft, engagieren sich wenig für den kooperativen Prozess. Dies liegt unter anderem daran, dass sie keine Verantwortung haben und nicht ausreichend auf der Entscheidungsebene vertreten sind.**
- **Die beteiligten Akteure auf der Arbeits- und Koordinierungsebene sind aufgrund des hohen Abstimmungsaufwandes überfordert (chronischer Termindruck und Zeitmangel), was zu Lustlosigkeit oder Resignation führen kann.**
- **Es besteht die Gefahr der Abhängigkeit des Prozesses von einzelnen Personen. So kann es sein, dass z.B. auf der Koordinierungs- und Managementebene zu viel von der Person des Regionalmanagers abhängig ist, bei dem alle Informationen zusammenlaufen, der als einziger den Überblick hat etc.**
- **Es besteht immer die Auseinandersetzung zwischen der größtmöglichen Repräsentativität (=große Gruppe) und der Effizienz der Arbeit (= kleine Gruppe).**
- **Die Organisationsstruktur der regionalen Kooperation ist unübersichtlich, es besteht Unklarheit über die jeweiligen Aufgabenbereiche und Entscheidungskompetenzen der verschiedenen Gremien. Nur noch wenige Eingeweihte blicken durch. Dies trägt wenig zur Akzeptanz oder Mitwirkungsbereitschaft bei.**
- **Durch die Vielzahl und Parallelität von Arbeitsgruppen oder Arbeitskreisen entstehen Koordinations- und Informationsprobleme.**
- **Bei den Vertretern in den verschiedenen Gremien besteht eine zweiseitige Abhängigkeit gegenüber der entsendenden Institution und dem Gremium in der Kooperation. Wegen des Drucks im Gremium eine Einigung zu erzielen und Lösungen zu erreichen, müssen zwangsläufig Ziele der Herkunftsinstitution zurückgeschraubt bzw. aufgegeben werden, was wiederum die Stellung in der eigenen Institution schwächt.**
- **In den Gremien wechseln häufig die Vertreter der verschiedenen Institutionen bzw. manche Institutionen sind nur unregelmäßig vertreten. Dies erschwert und verzögert die Entscheidungsfindung, da die Teilnehmenden nicht immer auf demselben Diskussionsstand sind oder nicht entscheidungsbefugt sind.**

Das bedeutet:

- eine nach außen hin transparente Struktur mit klaren Ansprechpartnern und Verantwortlichkeiten,
- Effizienz und Professionalisierung,
- Sicherstellung von Entscheidungs- und Umsetzungskompetenz und -strukturen,
- Sicherstellung von personellen, finanziellen und instrumentellen Ressourcen,
- Sicherstellung der Koordinations- und Managementfunktionen.

Beim Aufbau einer Organisationsstruktur sind folgende Punkte zu beachten:

- das erforderliche Maß der Organisationsstruktur,
- die Funktionen und Aufgaben, die übernommen und erledigt werden müssen,
- die Gremien / Organisationseinheiten, die dafür gebraucht werden,
- die Aufgaben, Funktionen und Kompetenzen der verschiedenen Gremien,

- die Zusammensetzung der Gremien,
- die Arbeitsorganisation der Gremien.

Aufbauorganisation im Laufe des Prozesses qualifizieren

Überlegungen zur Organisationsstruktur sind nicht nur zu Beginn des kooperativen Regionalentwicklungsprozesses sinnvoll. Wichtig ist auch die Zweckmäßigkeit der Organisationsstrukturen regelmäßig zu überprüfen und ggf. zu modifizieren oder weiterzuentwickeln.

Flexibilität ist daher sehr wichtig.

Folgende Fragen sollten dabei beantwortet werden:

- Erfüllen die vorhandenen Gremien noch ihre eigentlichen Funktionen?
- Sind sie noch adäquat zusammengesetzt oder erfordern veränderte Bedingungen eine Veränderung bzw. Erweiterung der Zusammensetzung der Gremien?
- Funktioniert die Zusammenarbeit der verschiedenen Gremien untereinander?

Im Laufe des Prozesses findet somit eine **Qualifikation der Aufbauorganisation** statt. Reicht anfangs noch eine relativ einfache Struktur mit Entscheidungs- und Arbeitsebene, wird mit zunehmender Zahl und Komplexität der Aufgaben auch die Organisationsstruktur differenzierter. Koordinierung und Management werden vielfältiger und aufwändiger, eine eigene Organisationseinheit wird notwendig. Um den Widerspruch zwischen größtmöglicher Repräsentativität und effizienter Arbeit aufzulösen, wird neben der Lenkungsgruppe oftmals eine weitere Organisationsebene, die Beteiligungsebene (Plenum, Regionalkonferenz o.ä.), eingerichtet.

Das richtige Maß an Organisation finden

Die Frage nach einer guten Organisationsform für die regionale Kooperation bzw. das regionale Netzwerk bewegt sich meist zwischen zentralisierter Koordination und dezentraler Selbstorganisation.

Durch eine zu feste Struktur und weitgehende Zentralisierung der Koordinationsaufgaben können Flexibilität und Kreativität aufgrund der zu starken Formalisierung verloren gehen. Andererseits kann die feste Struktur das Zugehörigkeitsgefühl und damit die Identifikation (corporate identity) mit der regionalen Kooperation steigern.

Soll eine Organisationsstruktur aufgebaut oder weiterentwickelt werden, muss überlegt werden, welche Gremien und Organisationsebenen für den regionalen Entwicklungsprozess notwendig sind. Dies hängt eng mit den **Aufgaben** zusammen, die im Rahmen der kooperativen Regionalentwicklung anfallen.

- Wer soll über grundsätzliche Sachverhalte, Strategien, Konzepte, Projekte entscheiden?
- Wer soll beteiligt werden?
- Wer setzt die Projekte um?
- Wer koordiniert, vernetzt und managt?
- Wer finanziert?
- Wer berät und evaluiert?

Integration in vorhandene Strukturen oder Aufbau neuer Strukturen

Die erforderlichen Aufgaben können meist nicht in die regional vorhandene Organisationsstruktur integriert werden. Neue Strukturen müssen aufgebaut werden. Diese neuen Strukturen können dann durchaus an vorhandene Strukturen eng angebunden werden, z.B. eine querschnittsorientierte Regionale Entwicklungsagentur beim Regionalen Planungsverband oder als neue Organisationseinheit im Landratsamt (s.u.).

Verschiedene Organisationsebenen und Gremien

Grundsätzlich können fünf verschiedene Organisationsebenen unterschieden werden:

Entscheidungsebene, Koordinierungs- und Managementebene, Umsetzungs- und Arbeitsebene, Beratungs- und Begleitungsebene, Beteiligungsebene. Auf diesen Ebenen können wiederum verschiedene Gremien eingerichtet werden. Welche Gremien dies sind, welche Kompetenzen sie haben und wer dort vertreten ist, ist abhängig von der spezifischen regionalen Situation. Es müssen auch nicht zwangsläufig alle Ebenen mit eigenen Gremien besetzt werden. Es sollte eine **schlanke Organisationsstruktur** angestrebt werden. Die Einrichtung von Gremien wie einem Beirat oder die Veränderung der Entscheidungsstruktur kann ein sinnvolles Mittel zur Erweiterung der Akteursbasis oder des Kreises der Beteiligten sein.

Am bedeutendsten sind sicherlich die Entscheidungsebene, die Arbeitsebene und vor allem die zwischen beiden Ebenen liegende und diese verknüpfende Koordinierungs- und Managementebene (-> Regionale Entwicklungsagentur). Ohne Gremien, die die Funktionen dieser Ebenen ausfüllen, wird ein kooperativer Regionalentwicklungsprozess nicht gelingen.

Diese müssen eng zusammenarbeiten und sich gegenseitig ergänzen. Für das Funktionieren sind eine klare Aufgabenzuordnung und ein permanenter Informationsaustausch untereinander wichtig. Bei „kleineren“ Kooperationen können die Funktionen dieser Ebenen auch in einer Hand liegen.

• Entscheidungsebene

Kooperationen erfordern klare und handlungsfähige Entscheidungsstrukturen und Verantwortlichkeiten, die die Entscheider und politisch Verantwortlichen in die Pflicht nehmen, einmal beschlossene Ziele, Aktivitäten und Projekte des Regionalentwicklungsprozesses aktiv zu unterstützen und zu fördern. Die personelle Zusammensetzung der Entscheidungsebene hat eine wichtige Funktion für die Absicherung der Legitimation und den Gewinn von Akzeptanz. Gremien auf der Entscheidungsebene sollten dementsprechend möglichst repräsentativ zusammengesetzt sein. In ihnen sind vor allem politische Entscheidungsträger und einflussreiche Persönlichkeiten der Region, die sog. Promotoren, vertreten. Lenkungsgruppen oder Vorstände treffen die für den Prozess zentralen Weichenstellungen und Entscheidungen. Sie sind verantwortlich für die Politik, Leitbilder und Ziele der Kooperation sowie für die Strategieentwicklung, -umsetzung und die strategische Kontrolle. Sie tragen die finanzielle Verantwortung. Sie vertreten den Prozess nach außen. (-> Verantwortliche)

• Arbeitsebene

Die Arbeitsebene ist die Ebene, auf der die Entscheidungen vorbereitet oder Entscheidungsalternativen erarbeitet werden. Die von der Entscheidungsebene vorgegebenen Leitlinien werden konkretisiert und umgesetzt. Auf dieser Ebene werden konkrete Themen und Projekte angegangen und Problemlösungen erarbeitet. Es ist die Ebene der Experten, Fachleute und Umsetzer. Sie sind inhaltlich in starkem Maße an der Entwicklung der Strategie, der Konzepte und Projekte sowie deren Umsetzung beteiligt. Auf dieser Ebene agieren in der Regel Arbeitsgruppen oder -kreise oder Projektgruppen, die sich zu speziellen Themen (wie regenerative Energien, Regionalvermarktung o.ä.) und zu konkreten Projekten zusammenfinden. Insbesondere die Projektgruppen sind nicht dauerhaft. Nach erfolgreich umgesetzten



Projekten oder Maßnahmen lösen sie sich wieder auf oder ändern ihre Zusammensetzung.

• Koordinierungs- und Managementebene

Kooperative Regionalentwicklungsprozesse müssen technisch abgewickelt, Sitzungen organisiert, Ergebnisse dokumentiert, Entscheidungs- und Arbeitsebene vernetzt, Aktivitäten koordiniert und das Netzwerk gemanagt werden. Diese Aufgaben übernehmen Koordinierungsstellen, wie Regionalbüros, Regionalsekretariate oder Regionale Entwicklungsagenturen. Sie können bei einer Mitgliedsorganisation der Kooperation oder in einer Extraeinrichtung angesiedelt sein. Auf dieser Ebene wirken Regionalmanager, "Kümmerer" und "Ermöglicher".
(-> Regionale Entwicklungsagentur)

• Beratungs- und Begleitungsebene

Beratung und Begleitung sind gleichermaßen auf der Entscheidungs- und Arbeitsebene gefragt. Über Fachbeiräte kann zusätzliches Wissen und Know-how in die Umsetzungs- und Projektarbeit eingespeist werden, der Prozess kann beraten und evaluiert werden. Beiräte oder Kuratorien sind mit Vertretern regionaler Institutionen (Kammern, Verbände, Vereine, Verwaltungen, Banken), von Bundes- und Landeseinrichtungen und Ministerien sowie mit Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens (Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Wissenschaft, Kultur, Kirche, Medien etc.) besetzt. (-> Erfolgsfaktor „Menschen“) Sie sind Multiplikatoren nach außen, z.B. zu Förderinstitutionen, halten den Kontakt zu Land und Bund, beraten die Entscheidungsebene, fördern und unterstützen den kooperativen Ansatz ideell und materiell.

Ebene	Bezeichnung	Aufgaben	Zusammensetzung
Entscheidungs- ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Promotorengruppe • Lenkungsgruppe • Vorstand 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungen über Strategie, Ziele, Leitbild, Projekte • verfügen über Zugang zu Vollzugsstrukturen, um Entscheidungen auch umzusetzen 	<ul style="list-style-type: none"> • Politische Akteurebene • Möglichst repräsentative Zusammensetzung • Einflußreiche Persönlichkeiten der Region
Arbeitsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Expertengruppe • Arbeitsgruppen (thematisch, teilträumlich) • Projektgruppen 	<ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsvorbereitung, • Mobilisierung von Fachverstand • sollen Beiträge zur Problembearbeitung leisten können 	<ul style="list-style-type: none"> • Technisch administrative Akteure • "handverlesen" abhängig von Qualifikationen und Fähigkeiten • regionale Fachleute aus den Institutionen der Region
Koordinierungs- und Management- ebene	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalbüro • Regionale Entwicklungsagentur • Regionalsekretariat 	<ul style="list-style-type: none"> • Technische Abwicklung • Sekretariat • Managementeinheit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bei einem Mitglied der Kooperation angegliedert • Extraeinrichtung • Regionalmanager • Kümmerer
Beratungs- und Begleitungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Fachbeirat • Kuratorium • Beirat 	<ul style="list-style-type: none"> • Beratende Funktionen bei der Entscheidungsvorbereitung, • Multiplikatoren nach außen, zu Förderinstitutionen bzw. in regionale Institutionen • Unterstützung der Kooperation • Evaluation des Gesamtprozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerk unterstützender Institutionen • Vertreter regionaler Institutionen • Vertreter von Bundes- und Landeseinrichtungen • Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens (Politik, Wirtschaft, Gewerkschaften, Kultur, Kirche, Medien etc.)
Beteiligungsebene	<ul style="list-style-type: none"> • Regionalforum • Regionalkonferenz • Regionalversammlung 	<ul style="list-style-type: none"> • Plattform, Plenum, Information, Austausch • Austausch, Diskussion, • unverbindliche Kontrolle und Mitsprache 	<ul style="list-style-type: none"> • Alle beteiligten Akteure • Interessierte aus der Region

• Beteiligungsebene

Gremien auf dieser Ebene, wie Regionalforen oder Regionalkonferenzen, sind offen für alle beteiligten Akteure und Institutionen sowie auch für die interessierte Öffentlichkeit. Sie dienen als regionale Plattform und Plenum des kooperativen Ansatzes. Information, Austausch und Diskussion der Strategien, Projekterfolge oder Entwicklungsfortschritte stehen im Mittelpunkt. Ihre Funktion umfasst die unverbindliche Mitsprache und Kontrolle des Entwicklungsprozesses.

Organigramm schafft Überblick

Eine Vielzahl der Ebenen kann leicht zur Unüberschaubarkeit der Strukturen und des Zusammenspiels führen. Wichtig ist, dass vor allem die Entscheidungs- und die Koordinierungsebene den Überblick haben. Es empfiehlt sich, einmal eine Übersicht in Form eines Organigramms zu erstellen. Dies schafft Transparenz und zeigt auf, wie (un)übersichtlich und nachvollziehbar die Organisationsstruktur ist.

Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Gremien klären

Am besten noch vor Einrichtung der Gremien muss klar sein, welche Aufgaben die Gremien haben und wer wofür zuständig ist. Dies schließt Fragen nach der jeweiligen gewünschten Ausprägung der Funktion ein.

- Wie soll entschieden werden? Soll gleichberechtigt entschieden werden, sollen alle Beteiligten einbezogen werden (z.B. auch die kleinen Gemeinden oder nur Landkreise und Bürgermeistervertreter)?
- Soll die Koordinierungs- und Managementstelle eine starke Stellung haben, vielfältige Aufgaben wahrnehmen und professionell betrieben werden oder ehrenamtlich und nebenbei bzw. zusätzlich zu den eigentlichen Tätigkeiten?



Gutes Beispiel

Beim Prozess **Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte** lassen sich verschiedene Organisationsebenen erkennen. Die regionale Entscheidungsebene wird besetzt durch den Regionalen Planungsverband, einem Zusammenschluss dreier Landkreise und einer kreisfreien Stadt. Seine Organe sind die Verbandsversammlung und der Verbandsvorstand. Der Verbandsvorstand, in dem die drei Landräte und der Oberbürgermeister als geborene Mitglieder sowie vier gewählte Mitglieder vertreten sind, ist das regionale Entscheidungsgremium. Auf der Arbeitsebene sind die AG Vorstand, das Amt für Raumordnung und Landesplanung gleichzeitig die Geschäftsstelle des Regionalen Planungsverbandes, sowie Arbeits- und Projektgruppen in Kooperationsräumen oder für Handlungsbereiche angesiedelt. Das Amt für Raumordnung hat momentan auch Funktionen auf der Koordinierungs- und Managementebene inne. Diese werden demnächst durch eine Regionale Entwicklungsagentur wahrgenommen. Auf der Beratungs- und Begleitungsebene existiert eine Expertengruppe in der u.a. die Fachhochschule Neubrandenburg vertreten ist. Geplant ist außerdem ein Kuratorium, in dem regionale Institutionen, Verbände, Kammern etc. vertreten sein werden. Auf der Beteiligungsebene ist die Regionalkonferenz angesiedelt, die regelmäßig alle 2 Jahre als großes regionales Forum stattfindet.

Eine klare Zuordnung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten ist also erforderlich. Wichtig ist dabei die eindeutige **Abgrenzung gegenüber bereits existierenden Organisationseinheiten**, um hier unnötige Doppelarbeit und Konkurrenzen zu vermeiden. Die jeweiligen Schnittstellen zu anderen Gremien z.B. bezogen auf die Informationsflüsse, Vorgaben etc. müssen ebenso geklärt werden.

Besonders wichtig ist auch die Frage welche **Kompetenzen** die verschiedenen Gremien haben. Sind sie z.B. weisungsgebunden oder weisungsbefugt gegenüber anderen Gremien? Wie groß sind ihre Handlungs- und Gestaltungsspielräume, z.B. bei der Auswahl von Themen und Inhalten oder können sie nur von außen vorgegebene Aufgaben ausgestalten?

Die richtigen Personen und Institutionen an der richtigen Stelle

Wichtig für den Erfolg ist die richtige Größe und Zusammensetzung der verschiedenen Gremien. Es kommt darauf an, dass die richtigen Personen und Institutionen Mitglieder der Gremien sind. Die Größe der Gruppen variiert nach den Aufgaben und dem Rhythmus des Zusammentreffens. Je mehr konkrete Arbeitsaufgaben bestehen und je öfter man sich trifft, desto kleiner sind die optimalen Gruppengrößen. Wobei sie natürlich auch nicht zu klein sein dürfen, um den integrierten und repräsentativen Charakter nicht zu verlieren. Sie behalten dadurch ihre Arbeits- und Leistungsfähigkeit. Je größer die Gruppe, desto geringer sind die Beteiligungsmöglichkeiten des Einzelnen, seine Möglichkeiten Ideen und Anregungen einzubringen.

Der erlebte Zusammenhalt in der Gruppe, das Verantwortungsgefühl für den Erfolg der gemeinsamen Arbeit und die Bereitschaft, sich mit den erzielten Arbeitsergebnissen zu identifizieren sinkt. Es ist durchaus möglich, dass Gremien insbesondere auf der Arbeitsebene mit einer größeren Teilnehmerzahl und unspezifischeren Aufgaben starten. Im Laufe des Prozesses werden die Aufgaben oder Projekte und Themen, an denen gearbeitet werden soll, klarer und die weniger an dem Thema Interessierten springen ab. Oder die ursprüngliche Gruppe splittet sich themenbezogen auf.

Offenheit des Mitwirkens

Eine Frage, die geklärt werden muss, ist die nach der Offenheit des Mitwirkens. Darf jeder mitmachen der dies will? Hier muss wiederum nach den verschiedenen Ebenen unterschieden werden. Tendenziell offen für die Mitwirkung aller die das wollen sind die Gremien auf der Arbeitsebene und Beteiligungsebene. Die Entscheidungsebene besteht aus einem begrenzten Kreis. Dies sind zunächst die Initiatoren und Träger des kooperativen Prozesses. Diese können wiederum entscheiden, ob sie weitere Institutionen und Personen in die Entscheidungsebene einbinden. Die Entscheidungsebene wiederum bestimmt über die Zusammensetzung der beratenden und begleitenden Gremien, auch diese sind also nicht offen für alle. Die Organisationseinheiten auf der Koordinierungs- und Managementebene haben notwendigerweise eine kleine Größe, um flexibel und arbeitsfähig zu bleiben. Die Zusammensetzung ist abhängig von der Organisationsform. (-> Regionale Entwicklungsagentur)

Bei der Zusammensetzung der Gruppen sollte die **richtige Mischung** gefunden werden. Ein ausgewogenes Mittel zwischen Homogenität und Heterogenität sollte gefunden werden. Der Vorteil von mehr homogenen Gruppen ist, dass eine Teambildung eher stattfinden kann, was wiederum die Arbeits- und Leistungsfähigkeit steigern lässt. Eine mehr heterogene Zusammensetzung kann wiederum den Vorteil bieten, dass verschiedene Ideen Eingang finden und so die Arbeit kreativer und innovativer ist.

Erfolgsfaktoren für die Gremienarbeit

Für den Erfolg förderlich ist es, wenn die Mitglieder weitgehend von den selben Hierarchieebenen stammen, da dann ein Arbeiten unter Gleichen ermöglicht wird. Entscheidend ist natürlich dabei auch die Teamfähigkeit der Mitglieder, inwieweit können sie sich auf das gemeinsame Arbeiten in der Gruppe einlassen und sind sie bereit entsprechenden Regeln zu folgen.

Arbeitsorganisation klären

Neben der Zusammensetzung der Gremien muss auch die Zusammenarbeit innerhalb und zwischen den verschiedenen Gremien geklärt werden. Innerhalb der Gremien beginnt dies mit der frühzeitigen Verteilung der Aufgaben, wie z.B. Leitung, Sprecher, Protokollführung. Diese sollten möglichst fixiert werden, um ein vernünftiges Arbeiten zu gewährleisten. Zudem sollten Arbeitsregelungen, d.h. Spielregeln der Zusammenarbeit, vereinbart werden. Es sollten effektive Arbeitsroutinen entwickelt werden. (-> Ablauforganisation)

Die Gremien auf den verschiedenen Ebenen sollten

- möglichst effektiv arbeiten,
- ergebnisorientiert effizient wirken,
- einen inneren Zusammenhalt entwickeln, der die Gruppen über längeren Zeitraum funktionstüchtig erhält,
- Selbsthilfekräfte (Selbstbindungskräfte) mobilisieren,
- untereinander in engem Kontakt stehen d.h. sich laufend gegenseitig informieren.



TIPPS

- Der Dialog zwischen den verschiedenen Gremien muss mehr sein als reine Information, d.h. Austausch von Protokollen oder Berichterstattung durch die Koordinierungsstelle. Die Gremien müssen in einem gemeinsamen Dialog stehen.
- Die Organisationsstruktur des kooperativen Regionalentwicklungsprozesses sollte regelmäßig überprüft und ggf. modifiziert oder weiterentwickelt werden. Folgende Frage sollten dabei beantwortet werden:
Erfüllen die vorhandenen Gremien noch ihre eigentlichen Funktionen?
Sind sie noch adäquat zusammengesetzt oder erfordern veränderte Bedingungen eine Veränderung bzw. Erweiterung der Zusammensetzung der Gremien?
Funktioniert die Zusammenarbeit der verschiedenen Gremien untereinander?
- Bei der Zusammensetzung der verschiedenen Gremien muss darauf geachtet werden, dass die richtigen Institutionen und Personen ausgewählt werden.
- Die unterschiedlichen Aufgabenfelder der verschiedenen Gremien sollten ebenso wie das Zusammenspiel mit vorhandenen Organisationseinheiten geregelt werden. Hier bieten sich ggf. vertragliche Regelungen an.
- Ein Organigramm sollte erstellt werden, um sich einen Überblick über die Organisationsstrukturen zu verschaffen.



Checkliste: Aufbauorganisation

- ✓ Welche Funktionen sollen die Organisationsstrukturen erfüllen?
- ✓ In welcher Ausprägung sollen die Funktionen wahrgenommen werden?
- ✓ Wer soll damit betraut werden? Welche Gremien werden gebraucht?
- ✓ Welche Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kompetenzen erhalten die verschiedenen Gremien?
- ✓ Wie ist deren Verhältnis untereinander und gegenüber anderen regionalen Organisationseinheiten?
- ✓ Wer soll/muss in den verschiedenen Gremien vertreten sein?

Der Koordinierungs- und Managementebene kommt eine Schlüssel-funktion in kooperativen Regionalentwicklungsprozessen zu. Diese Prozesse sollten von weitgehend unabhängigen und flexiblen, sektor- und milieuübergreifenden sowie mit entsprechenden Kompetenzen ausgestatteten Koordinierungsstellen gemanagt werden.

Institutionen und Strukturen nur bedingt geeignet

Oft finden sich in den Regionen keine etablierten Institutionen, die über die erforderlichen Kapazitäten zur Wahrnehmung der Geschäftsstel-

lenfunktionen verfügen. Die Koordinierungs- und Managementaufgaben werden dann von vorhandenen Verwaltungseinrichtungen, wie z.B. den Geschäftsstellen der Regionalen Planungsverbände, parallel zu ihren Pflichtaufgaben wahrgenommen. Diese sind in ihren personellen und finanziellen Kapazitäten begrenzt, wodurch die Gefahr besteht, dass die erforderliche Kontinuität nicht gesichert



Stolperstein

- Die Regionale Entwicklungsagentur wird von anderen ähnlichen Einrichtungen, z.B. der Wirtschaftsförderung, als Konkurrenz angesehen und in ihrer Arbeit behindert bzw. die Zusammenarbeit blockiert.
- Die Aufgaben und Kompetenzen der Regionalen Entwicklungsagentur sind vage formuliert.
- Es fehlt eine personelle Kontinuität, weil die Beschäftigten in der Regionalen Entwicklungsagentur nur über befristete Fördermittel finanziert werden.
- Es besteht eine zu geringe Ausstattung an Personal und Finanzen, so dass die Arbeit der Regionalen Entwicklungsagentur auf die reinen Koordinierungs- und Netzwerkaufgaben beschränkt bleiben muss und daher "greifbare" Erfolge in Form von umgesetzten Projekten rar bleiben.

ist und die notwendigen Aufgaben nicht im gewünschten Maße wahrgenommen werden können, da die Personen zeitlich überfordert sind. Es empfiehlt sich daher eine Geschäftsstelle auf regionaler Ebene, eine Regionale Entwicklungsagentur (Regionalbüro, Regionalagentur, Projektbüro, Regionalsekretariat o.ä.) einzurichten, die diese Aufgaben quasi hauptamtlich übernimmt.

Überschaubare, flexible Strukturen notwendig

Eine Regionale Entwicklungsagentur sollte klein und überschaubar sein, um eine **flexible und unbürokratische Arbeitsweise** gewährleisten zu können (keine Dienstwege, keine oder nur flache Hierarchiestrukturen, flexible Arbeitszeitregelungen). Die Organisationsform sollte für public-private-partnership offen sein, d.h. die Möglichkeit eröffnen, möglichst unterschiedliche Partner dauerhaft oder nur für die Dauer eines Projektes in die Organisationsform einzubinden.

Eine Voraussetzung für den Erfolg einer Regionalen Entwicklungsagentur ist z.B. die weitgehende Unabhängigkeit von den Strukturen in der Region. Wenn mehrere Landkreise beteiligt sind, sollte es keine Verankerung bei einem der Landkreise geben, um die Neutralität zu gewährleisten, die für Verhandlungsführung, Kommunikation, Planung und Umsetzung notwendig ist.

Stärken einer Regionalen Entwicklungsagentur

- Perspektive der Region
- Intermediäre, vermittelnde Position zwischen den verschiedenen Akteursgruppen (öffentlich, privat, Gebietskörperschaften, lokale und regionale, sektorale Akteure)
- Querschnittsorientierung

Regionale Perspektive und Querschnittsorientierung

Die Stärke und Besonderheit einer Regionalen Entwicklungsagentur gegenüber anderen Einrichtungen ist die Perspektive der Region, ihre intermediäre Position zwischen den verschiedenen Akteursgruppen (öffentlich, privat, Gebietskörperschaften, lokale und regionale, sektorale Akteure).

Sie bringt in die Projektentwicklung die regionale Ebene als wichtige Dimension ein, die sonst nur wenig repräsentiert ist. Sie kann die Einbettung in regionale Konzepte und Ziele gewährleisten sowie regionale Aktivitäten abstimmen (das Rad nicht noch mal erfinden). Durch ihre Querschnittsorientierung gelingt es ihr, Nachhaltigkeitsaspekte einzubringen und bestehende Einrichtungen zu vernetzen. Dadurch unterscheidet sie sich von anderen ähnlichen Einrichtungen wie "klassischen" Wirtschaftsförderungseinrichtungen.

Sekretariat, Agentur, Koordinatorin, Motor - vielfältige Funktionen

Eine Regionale Entwicklungsagentur nimmt meist eine Schlüsselrolle in kooperativen Regionalentwicklungsprozessen ein. Sie kann verschiedene Funktionen innehaben.

Die Sekretariatsfunktion umfasst Service und Dienstleistungen, technische Unterstützung oder das Vermitteln von Informationen.

In ihrer Funktion als Agentur bietet sie Beratung, Unterstützung bei der Projektentwicklung bzw. -umsetzung, kümmert sich um die Umsetzung des regionalen Entwicklungskonzeptes und die Netzwerkentwicklung. Sie ist gleichermaßen Ermöglicher ("Facilitator") und Umsetzer.

In ihrer Koordinierungsfunktion übernimmt sie u.a. Aufgaben der Moderation und der Netzwerkpflge.

Als "Motor" ist sie Impuls- und Ideengeber für die Region, "Spielmacher" im Rahmen der regionalen Entwicklung und erarbeitet bzw. formuliert Visionen.

Funktionen einer Regionalen Entwicklungsagentur

- Sekretariatsfunktion
- Agenturfunktion
- Koordinierungsfunktion
- Motorfunktion

Breites Aufgabenspektrum

Eine Regionale Entwicklungsagentur kann vielfältige Aufgaben übernehmen. Das Aufgabenpaket ist abhängig von der regionalen Situation und den jeweiligen vorhandenen Kapazitäten. Inhaltlich befassen sich die Regionalen Entwicklungsagenturen mit dem gesamten Themenspektrum der Regionalentwicklung. (-> Konzept)

Gut überlegt werden muss, ob die Regionale Entwicklungsagentur selbst als **Projektträger** auftreten soll. Einerseits kann sie sich dadurch profilieren und vorbildhaft hohe Qualitätsstandards im Sinne der Nachhaltigkeit umsetzen. Andererseits ist ihre Neutralität gefährdet und sie wird möglicherweise zu sehr abhängig von den eigenen Projekten. Für und Wider sollten gut abgewogen werden.

Das richtige Modell für die Region finden

Die Art des Modells der Regionalen Entwicklungsagentur ist abhängig von den Rahmenbedingungen bzw. Ausgangsbedingungen in der Region und den Kriterien, die die Regionale Entwicklungsagentur erfüllen soll. Es stellt sich z.B. die Frage wie groß die mögliche politische Kontrolle sein soll. Mögliche weitere Kriterien sind die dauerhafte Absicherung, die Flexibilität im Handeln, die Eigenständigkeit, die Gemeinwohlorientierung sowie die Verankerung in der Region. Anhand der Gewichtung dieser Kriterien sollte in der Region das passende Modell aufgebaut werden.

Einzelner Träger oder breite Trägerschaft

Träger der Regionalen Entwicklungsagenturen können eine einzelne vorhandene Institution oder mehrere regionale Institutionen gemeinsam sein. Vorteil der Anbindung an eine einzelne Institution ist, dass die Entscheidungswege einfacher und direkter sind. Eine breitere Trägerschaft hat u.a. den Vorteil, dass eine solche Lösung dem integrativen Ansatz und dem Bündelungsanspruch besser gerecht wird und es möglich ist, auch dem Prozess gegenüber kritisch eingestellte Institutionen bzw. Personen einzubinden. Die finanziellen Handlungsspielräume werden dadurch größer bzw. sicherer.

Träger einer Regionalen Entwicklungsagentur können im Prinzip alle potenziellen Beteiligten des kooperativen Regionalentwicklungsprozesses sein. Es bieten sich an: Regionale Planungsverbände, Landkreise, Städte und Gemeinden, Kammern, Verbände der verschiedenen Fachrichtungen, Vereine, Sparkasse, Beschäftigungsträger, bestehende Zweckverbände usw. (-> Vereine, Verbände; Wirtschaft)

Mögliche Aufgaben einer Regionalen Entwicklungsagentur	
Koordinierung	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation des Gesamtprozesses und ggf. von einzelnen Arbeits- oder Projektgruppen • Kommunikation / Koordinierung zwischen <ul style="list-style-type: none"> - Entscheidungs- und Arbeitsebene - regionaler und teilregionaler Ebene - Projekten (Kontakt- und Infopool; "Treffen der Projekte") • Einbindung örtlicher Handlungshorizonte /-ziele in überörtliche Handlungszusammenhänge
Information / Öffentlichkeitsarbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Kontakt- und Anlaufstelle (Auskünfte, Kurz- bzw. Erstinformationen) • Veranstaltungsmanagement (z.B. Regionalkonferenzen / Workshops) • Kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit / Pressearbeit • Binnenmarketing • Außenmarketing • Herausgabe eigener Medien / Publikationen (z.B. Regional-Zeitschrift)
Netzwerkentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung und Pflege der Qualität des (Akteurs-)Netzwerkes • Aufbau und Betreuung thematischer Netzwerke • Kommunikation mit und zwischen Trägern, regionalen Akteuren, Partnern und Arbeitsgruppen und deren Vernetzung • Pflege der Beziehung zum Land und dessen verschiedenen "Systemen"
Kosten- und Finanzmanagement	<ul style="list-style-type: none"> • Koordinierung im Bereich der Förderung • Einwerben von Fördermitteln • Einwerben von Sponsoring • Aufgabenerfüllung mit eigenen Bordmitteln
Beratung	<ul style="list-style-type: none"> • Erstberatung • Fachberatung / Vermittlung von Fachberatung • Zusammenarbeit mit einem Pool von Experten • Hilfestellungen für Kooperationsräume • Prozessberatung
Projektentwicklung	<ul style="list-style-type: none"> • Initiieren von Projekten • Aktivieren / Zusammenführen von Akteuren und Partnern • Entwicklung von Projektideen und Konzepten • Moderation, Organisation von Projektentwicklungsprozessen • Hilfestellungen für Projekte • Ressourcensicherung / Kontinuitätssicherung
Projektumsetzung	<ul style="list-style-type: none"> • Übernahme von Leitung / Management / Trägerschaft von regional bedeutsamen Projekten (Direktvermarktung, Regionale Wegenetze, etc.) • Hilfe bei der Partnersuche
Konzeptionelles Arbeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Erarbeitung bzw. Formulierung von Visionen, Entwicklungsleitbildern und Strategien • Erarbeitung von Regionalen Entwicklungskonzepten (REK) • Untersetzung der REK mit Arbeitsprogrammen
Controlling und Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> • des Gesamtprozesses • der einzelnen Projekte • Kooperations- bzw. Projektvereinbarungen • Erarbeitung und Anwendung von Indikatoren

Aufgaben selber wahrnehmen oder einem Beauftragten übertragen

Es stellt sich außerdem die Frage, ob die Träger des regionalen Entwicklungsprozesses die Aufgaben selber wahrnehmen oder an einen dafür Beauftragten übertragen.

Dies könnte ein Verein oder eine GmbH, in dem/der die am Prozess beteiligten Akteure beteiligt sind, oder ein externen Dienstleister, z.B. ein privates Beratungsbüro, sein.

Vorteilhaft ist dabei u.a., dass die Einrichtung verhältnismäßig schnell durch Vergabe an einen geeigneten Externen möglich ist, und dass eine Flexibilität der Arbeitsebene durch Freiheit bei der Ausgestaltung des Vertrages (Einbindung Personal, Arbeitszeiten usw.) besteht.

Nachteile sind möglicherweise eingeschränkte Kontrollmöglichkeiten. Die Arbeit ist unter Umständen nur einer von mehreren Aufträgen des externen Beauftragten, darunter kann das Engagement leiden.

Eigene Rechtspersönlichkeit?

Es können verschiedene Grundformen von Organisation und Trägerschaft von Regionalen Entwicklungsagenturen unterschieden werden. Die verschiedenen Organisationsformen haben ihre spezifischen Vor- und Nachteile. Grundsätzlich ist die Frage zu klären, ob eine eigene Rechtspersönlichkeit gewollt ist. Wenn ja, besteht die Möglichkeit einer öffentlich-rechtlichen oder einer privatrechtlichen Organisationsform. Eine Rechtsform der Managementorganisation ist erforderlich, um finanzielle Zuwendungen von EU, Bund oder Land oder sonstigen erhalten zu können. Allerdings ist der Aufwand eine solche feste Struktur zu errichten höher, als bei lockeren Organisationsformen.

Öffentlich-rechtliche Trägerschaft

Bei der Organisation in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft wird die Regionale Entwicklungsagentur direkt von regionalen Planungsverbänden, kommunalen Zweckverbänden, Städten und Gemeinden, Landkreisen oder dem Land getragen.



Gutes Beispiel

Die **Adirondack Economic Development Corporation (AEDC)** ist eine nicht-profit-orientierte, öffentlich-private regionale Entwicklungsagentur. Die AEDC will die weitere Entwicklung einer "Adirondack Ethik" unterstützen und stärken, d.h. die gesunde Umwelt des Nationalparks Adirondack mit der dauerhaften wirtschaftlichen Entwicklung der Kommunen verknüpfen. Aus Bedürfnissen werden (Entwicklungs-) Möglichkeiten identifiziert und in konkrete Projekte umgesetzt. Die AEDC versteht sich als Ermöglicher (Facilitator) und Umsetzer. Die Leistungen umfassen Finanzierung und Hilfe beim Finden von Finanzierungsquellen, Fortbildung, Unterstützung bei der Projektumsetzung oder technische Dienstleistungen für Kommunen und Unternehmer bzw. Existenzgründer. Bei der Finanzierung werden Mittel des Bundes, des Staates aber auch private Gelder herangezogen. 1999 bestand die Belegschaft der AEDC aus 12 Personen.

Beispiele aus der Arbeit sind z.B. die Initiative Runder Tisch der Adirondacks (Adirondack Initiative Roundtable) bei der alle Betroffenen inklusive Vertreter des Staates, der Wirtschaft, der Kommunen und der Naturschutzverwaltung beteiligt sind, ein regionales internetgestütztes Netzwerk ökonomischer "Hilfsmittel", oder der Adirondack Venture Fund, ein Fonds um sozial verantwortliche Projekte zu finanzieren.

Privatrechtliche Trägerschaft

In privatrechtlicher Trägerschaft können Regionale Entwicklungsgesellschaften, als eingetragene (gemeinnützige) Vereine, (gemeinnützige) GmbHs oder auch Stiftungen organisiert sein. Diese Organisationsformen haben jeweils ihre eigenen Vor- und Nachteile.

Regionale Entwicklungsgesellschaften in privatrechtlicher Trägerschaft können eng an die Verwaltung angegliedert sein, z.B. an ein Landratsamt und sind dann Teil eines in öffentlich-privater Partnerschaft betriebenen Regionalmanagements. Eine andere Möglichkeit ist die verwaltungsexterne Ansiedlung.

Verein

Die Vorteile einer Vereinslösung sind u.a. die unkomplizierte Gründung, die offene Organisation, aber dennoch klare rechtliche Basis sowie die unkomplizierte Einbindung weiterer Akteure.

Mögliche Nachteile von Vereinen sind die Gefahr der fehlenden Professionalität, die teilweise langwierige Konsensfindung, die potenzielle Instabilität oder der relativ geringe Erfolgsdruck durch mangelndes finanzielles Engagement der Mitglieder.

GmbH

Die Vorteile einer GmbH-Lösung sind ein hoher Entscheidungs- und Handlungsspielraum, kurze Entscheidungswege, Flexibilität, effiziente Organisationsstruktur und geringer Bürokratieaufwand sowie i.d.R. eine hohe Akzeptanz bei der privaten Wirtschaft.

Mögliche Nachteile einer GmbH-Lösung sind das zur Gründung erforderliche Mindestkapital und die Gefahr der Verselbständigung. Die Erweiterung des Gesellschafterkreises ist aufwändig.

**Gutes Beispiel**

Ein Beispiel einer Regionalen Entwicklungsagentur aus dem Bereich Naturschutz und Landschaftsentwicklung ist die **PRO REGIO Oberschwaben Gesellschaft zur Landschaftsentwicklung mbH**. Sie wurde 1999 gegründet um neue Wege zur Sicherung und Erhaltung von Natur und Landschaft im Kreis Ravensburg bzw. in der Region Oberschwaben zu beschreiten. Ihre Hauptaufgabe ist die Planung und Durchführung von Projekten die zur landschaftsgerechten Entwicklung und Sicherung des Wirtschafts- und Kulturstandortes Oberschwaben, zur Förderung und Bewahrung der Wertschätzung der Kulturlandschaft und zur Entwicklung und Erhaltung einer nachhaltig leistungsfähigen und vielgestaltigen Kultur- und Naturlandschaft beitragen.

PRO REGIO wird von einem breiten Kreis von Gesellschaftern getragen. Träger sind die Kreisbauernverbände Ravensburg und Wangen, 29 Kreisgemeinden mit ca. 85% der Einwohner und ca. 85% der Fläche des Kreises, der Landkreis Ravensburg sowie die Naturschutzverbände BUND und NABU. Im beratenden Beirat sitzen Vertreter der Gesellschafter, der Forstverwaltung, der Kreishandwerker, des Regionalverbandes.

Arbeitsschwerpunkte sind z.B. die Koordinierung des Seenprogramm des Landes, nachhaltige Regionalentwicklung, Lokale Agenda 21, PLENUM sowie die Mitwirkung bei der Wirtschaftsförderung.

An Leistungen erbringt PRO REGIO Projektmanagement zur Umsetzung von Maßnahmen und Projekten zur Landschafts- und Regionalentwicklung, Dienstleistungen insbesondere für Landkreise und Gemeinden z.B. bei der Erstellung von Förderanträgen oder Beratung bei Fragen der Landschaftspflege, Baumpflege und Gewässerentwicklung sowie Umweltbildung und -erziehung und Kommunikation. Außerdem kümmert sie sich um die Bildung von Netzwerken.

Bei PRO REGIO sind ca. 10 Mitarbeiter/innen beschäftigt, die für verschiedene fachliche Bereiche, bestimmte Projekte oder bestimmte Teilräume zuständig sind.

Ausreichende personelle und finanzielle Ausstattung

Die erforderliche personelle und finanzielle Ausstattung einer Regionalen Entwicklungsagentur richtet sich in erster Linie nach den zu erbringenden Leistungen. Auf der Geschäftsführerposition sollten Personen mit geeigneten Qualifikationen im Bereich Regionalmanagement beschäftigt werden. Diese Regionalmanager sollten neben fachlichen vor allem auch über soziale Kompetenzen verfügen. (-> Partner und Beteiligte)

Neben einem Geschäftsführer sollten mindestens noch eine Bürokräft und 1-2 wissenschaftlich ausgebildete Mitarbeiter (Fachreferenten) beschäftigt sein. Ein höherer Wirkungsgrad wird natürlich erreicht, wenn die Regionale Entwicklungsagentur noch mit weiteren Mitarbeitern ausgestattet ist. Allerdings sollte der Personalstamm auch nicht zu groß sein, um den integrativen Charakter nicht zu verlieren. Erfahrungen in Bayern zeigen, dass eine Ausstattung mit einem hauptamtlichen Geschäftsführer, 3-5 Mitarbeitern und zwei Bürokräften vorteilhaft für einen hohen Wirkungsgrad ist. Bei den Beschäftigten kann zwischen Stammpersonal und Mitarbeitern mit zeitlich befristeten Projektverträgen unterschieden werden. Die Regionale Entwicklungsagentur kann sich für die Umsetzung eines konkreten Projektes eine zeitlich befristete Unterstützung holen.

Lösung nach dem Delegationsprinzip

Neben den Personalkosten ist natürlich auch eine Grundausstattung notwendig z.B. Bürokosten, Sachkosten, Reisekosten sowie Projektmittel um bei ausgewählten Projekten die Trägerschaft übernehmen zu können.

Hierbei bietet sich auch eine verwaltungsinterne Lösung nach dem Delegationsprinzip an. Die Regionale Entwicklungsagentur würde mit einem Team aus Mitarbeitern verschiedener Institutionen z.B. Landkreise, Städte und Gemeinden, Regionaler Planungsverband, Großschutzgebietsverwaltung u.ä., die von ihren jeweiligen Arbeitgebern in die Agentur delegiert sind, personell besetzt werden.

Vorteile sind, dass Entscheidungen und Maßnahmen des kooperativen Regionalentwicklungsprozesses möglicherweise effektiver in die verschiedenen Institutionen rückgekoppelt und dort umgesetzt werden. Dieses Modell stellt eine vergleichsweise kostengünstige Regelung dar, da vorhandene Kapazitäten genutzt werden und daher kaum zusätzliche Mittel benötigt werden. Es bietet sich an, die Stabsstelle direkt an die Entscheidungsebene z.B. Vorsitzender Regionaler Planungsverband oder Landrat zu binden, so dass kurze Entscheidungswege entstehen.

Nachteile sind möglicherweise, dass die Mitarbeiter mehreren Weisungsbefugnissen (Vorgesetzter Herkunftsinstitution und Stabsstellenleitung) unterliegen, und somit schwerfällige Entscheidungswege bestehen. Durch die Ansiedlung bei einer Behörde oder Verwaltung wird ggf. die notwendige Flexibilität eingeschränkt. Die Professionalität der Arbeit kann eingeschränkt sein, da die Aufgaben innerhalb der Regionalen Entwicklungsagentur neben den Regelaufgaben der delegierten Verwaltungsmitarbeiter wahrgenommen werden.

Finanzierung

Die Finanzierung der Regionalen Entwicklungsagentur hängt auch ab von der Organisationsform bzw. der Trägerstruktur. Meist wird die Regionale Entwicklungsagentur zumindest in der Anfangs- und Aufbauphase massiv durch Fördermittel finanziert, z.B. aus Töpfen der EU wie LEADER oder über die Gemeinschaftsaufgabe für regionale Wirtschaftsförderung (GRW). Es sollte sich frühzeitig darum gekümmert werden, die Arbeit der Regionalen Entwicklungsagentur langfristig abzusichern. Hierzu sollten auch andere als öffentliche Finanzierungsquellen erschlossen werden. Notwendig ist eine Kombination aus dauerhafter Grundsicherung und der kontinuierlichen Einwerbung von Mitteln. Da Regionalmanagement ein öffentliches Gut darstellt, sollte es durch eine öffentliche Grundfinanzierung abgesichert sein. (-> Finanzierung)



TIPPS

- Regionale Perspektive und Querschnittsorientierung als Stärken der Regionalen Entwicklungsagentur herausstellen.
- Vorhandene Institutionen als Partner sehen. Synergie- und Ergänzungspotenziale frühzeitig ausloten.
- Unterstützung durch regionale Schlüsselpersonen bzw. Machtträger und Multiplikatoren suchen, die eine aktive Eigentümerfunktion übernehmen.
- Frühzeitig um eine weitgehend von Fördermitteln unabhängige Finanzierung kümmern.
- Das Personal, insbesondere die Geschäftsführung, sollte über die erforderlichen Qualifikationen (fachliche und insbesondere soziale Kompetenzen) verfügen.
- Bei regionalem Bezug keine Verankerung bei einem einzelnen Landkreis, um Neutralität zu gewährleisten.
- Gewährleistung einer flexiblen und unbürokratischen Arbeitsweise (keine Dienstwege, keine oder nur flache Hierarchien, flexible Arbeitszeitregelungen).
- Nutzung aller dienst- und arbeitsrechtlichen Gestaltungs- und Handlungsspielräume sowie Freiräume.
- Organisationsform sollte offen für Public-Private-Partnership sein.



Checkliste: Regionale Entwicklungsagentur (REA)

- ✓ Welche Aufgaben soll die Regionale Entwicklungsagentur abdecken, in welcher Breite und in welcher Tiefe? Was sind die spezifisch regionalen Aufgaben?
- ✓ Wer sind die Nachfrager in der Region? Wer sind die Kunden?
- ✓ Wer sind die potenziellen Akteure und Anbieter solcher Leistungen? Was sind deren Interessen?
- ✓ Wer sind die potenziellen Träger / Eigentümer einer Regionale Entwicklungsagentur?
- ✓ Wer sind potenzielle Partner / Konkurrenten (öffentlich, privat)? Wie gelingt die Zusammenarbeit mit diesen? Wie ist die Arbeitsteilung organisiert?
- ✓ Welche Kompetenzen sollte die Regionale Entwicklungsagentur haben? Soll sie Projektträgerschaft übernehmen?
- ✓ Welche verschiedenen Träger- und Organisationsformen bzw. -strukturen eignen sich für die Region und welche Vor- und Nachteile haben sie?
- ✓ Wie sollte die Ausstattung (personell, finanziell, sächlich) sein?
- ✓ Welche Finanzierungsmöglichkeiten bestehen für eine dauerhafte Absicherung?



Weiterführende Literatur

Behrens, Hermann; Dehne, Peter und Kaether, Johann (Hg.) (2001): Regionalmanagement - Der Weg zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung ! Referate im Rahmen des gleichnamigen Fachsymposiums am 19. Oktober 2000. Schriftenreihe der Fachhochschule Neubrandenburg, Reihe A Fachbereich Agrarwirtschaft und Landschaftsarchitektur Band 15. Neubrandenburg.

Erbguth, Wilfried; Stollmann, Frank (1993): Erfüllung öffentlicher Aufgaben durch private Rechtssubjekte? - zu den Kriterien bei der Wahl der Rechtsform, In. Die Öffentliche Verwaltung Heft 18/1993, S. 798-809.

Fürst, Dietrich (2001): Regionalmanagement als Instrument einer nachhaltigen Raumentwicklung. in: Behrens, Hermann; Dehne, Peter und Kaether, Johann: Regionalmanagement - Der Weg zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung ! Referate im Rahmen des gleichnamigen Fachsymposiums am 19. Oktober 2000. Neubrandenburg. S. 1-12.

Kistenmacher, Hans und Dickertmann, Uta (1999): Bilanz Regionalmanagement - das Beispiel TWiSt im Landkreis Rottach-Inn; Ergebnisse einer Evaluierung. Kaiserslautern, München.

Löb, Stephan (2000): Prozessmanagement als Führungskonzept. in: Informationen zur Raumentwicklung Heft 5/6.2000 Modellvorhaben der Raumordnung, S. 301-310.

Löhner, Albert und Krappitz, Uwe (2001): Regionalmanagement in öffentlich-privater Partnerschaft. Beispiel Neumarkt i.d.Opf. Neumarkt i.d.Opf. und München.

Sauter, Eugen; Schweyer Gerhard (1984): Der eingetragene Verein. München

Scheer, Günter; Baumfeld, Leo und Bratl, Hubert (1998): Regionalmanagement in Österreich. Eine Zwischenbilanz. Publikationsreihe Innovationen für Regionen Band 3.Wien.

Troeger-Weiß, Gabi (1998): Regionalmanagement - Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung. Schriften zur Raumordnung und Landesplanung Band 2 Universität Augsburg. Augsburg.



Adressen

Regionaler Planungsverband
 Mecklenburgische Seenplatte
 c/o Amt für Raumordnung und
 Landesplanung
 Neustrelitzer Straße 120
 17033 Neubrandenburg
 Tel: 0395 - 380 3000
 Fax: 0395 - 380 3003
 afri-nb@mvnet.de
www.region-seenplatte.de

PRO REGIO Oberschwaben Gesellschaft
 zur Landschaftsentwicklung
 Raueneckstraße 1/1
 88212 Ravensburg
 Tel: 0751 - 85331
www.proregio-oberschwaben.de

Adirondack Economic Development
 Corporation (AEDC)
 PO Box 747
 60 Main Street
 Suite 200
 Saranac Lake, NY 12983-0747
 USA
 info@growingbusiness.com
www.growingbusiness.com/aedchome.htm



Links

Weitere Beispiele für Regionale Entwicklungsagenturen

Euregio e.V.
<http://www.euregio.de/d/?lc=de>

Regionale Innovationsagentur Regina GmbH
<http://www.regina-nm.de/>

reson - Regionale Entwicklungsagentur für Südniedersachsen e.V.
<http://www.reson-online.de/haupt.htm>

TwiSt (Büro für Tourismus, Wirtschaft und Struktur)
http://www.rottal-inn.de/twist/reg_management/index.htm

Waldviertelmanagement
<http://www.waldviertel-management.at/management/index.htm>



Kooperative Regionalentwicklung ist ein Vorgang mit hoher Komplexität. Daher ist die Ablauforganisation von großer Bedeutung für das Gelingen. Definitionsgemäß legt die Ablauforganisation die Reihenfolge der einzelnen Schritte fest und wie das Koordinationsproblem gelöst werden kann. Dabei lassen sich die Koordinationsaufgaben in eine zeitliche, horizontale und vertikale Komponente zerlegen.

Übertragen auf den Prozess der kooperativen Regionalentwicklung bedeutet dies

- eine inhaltliche Strukturierung des komplexen Prozesses in einzelne, aufeinander aufbauende Teilschritte bzw. Meilensteine,
- eine zeitliche Abstimmung der einzelnen Teilschritte, d.h. wann welche Aufgaben und Meilensteine in Angriff genommen und abgeschlossen werden (Zeitachse),
- der organisationsinterne Ablauf des Kooperationsprozesses und
- eine Koordinierung und Verzahnung zwischen der kooperativen Regionalentwicklung und sonstigem regionalen Handeln.

"Kooperationsfahrplan" oder "Drehbuch" erstellen

Der Gesamtprozess muss zunächst inhaltlich strukturiert, d.h. in über-

schaubare und realisierbarer **Meilensteine** untergliedert werden. Dies hilft bei der Planung und Realisierung komplexer Projekte oder Systeme. Für den Prozess der kooperativen Regionalentwicklung heißt dies:

Menschen müssen sich zusammenschließen, ein Netzwerk muss aufgebaut werden. Ideenentwicklung und Zielfindung müssen stattfinden und Konsens über Strategie und Inhalte muss hergestellt werden. Arbeits- und Umsetzungsstrukturen müssen geschaffen und am Laufen gehalten



Stolperstein

Viele regionale Kooperationen starten zunächst mit Enthusiasmus und Begeisterung, verlieren jedoch im Laufe des Prozesses deutlich an Dynamik oder "schlafen" sogar ein. Diese Ernüchterung und Frustration kann verschiedene ablauforganisatorische Ursachen haben:

- Dem Kooperationsprozess fehlt eine klare inhaltliche und organisatorische Struktur. Die mehr oder weniger zahlreichen Einzelaktivitäten ergeben zumindest für Außenstehende kein stimmiges Gesamtkonzept, es entsteht der Eindruck von Aktionismus. Es fehlt die Kontinuität im Prozess.
- Prozessfortschritte sind nicht vorhanden, möglicherweise sind sie aber auch nur für die Beteiligten insbesondere aber für Außenstehende nicht erkennbar.
- Notwendige Entscheidungen werden (trotz intensiver regionaler Diskussion) über einen längeren Zeitraum nicht getroffen und binden in erheblichem Maße Zeit und Energie. Die Diskussion dreht sich im Kreis, andere wichtige Meilensteine können nicht in Angriff genommen werden.
- Teilweise fehlt auch das richtige Timing, da die Gratwanderung zwischen hohem Zeitdruck und Überforderung auf der einen Seite und geringem Prozessfortschritt und dem Gefühl des Nichtvorankommens, nicht erfolgreich verlief.

werden. Projekte müssen umgesetzt werden.

Diese Teilschritte müssen zudem in eine optimierte **zeitliche Abfolge** gebracht werden, wobei Aktivitäten durchaus parallel verlaufen können. Beispielsweise ist zu klären, zu welchem Zeitpunkt ein Leitbildentwicklungsprozess stattfindet bzw. ein Regionales Entwicklungskonzept erstellt wird; (-> Erfolgsfaktor Konzept) ob mit der Umsetzung konkreter Projekte und Aktivitäten vor, parallel oder nach der Erarbeitung des Leitbildes und des Entwicklungskonzeptes gestartet wird; wann welche Institutionen und Personen eingebunden werden; wann welche Organisationsstrukturen und Arbeitsabläufe gewährleistet sein bzw. verändert werden müssen etc.

Hilfreich ist dabei ein "zeitlicher Fahrplan". In diesem **Ablaufplan** bzw. **Ablaufdiagramm** wird festgelegt, in welcher Reihenfolge die einzelnen Arbeitspakete angepackt werden, wann welche Bausteine in Angriff genommen werden und wieviel Zeit für deren Umsetzung vorgesehen ist. Dazu muss der erforderliche Zeitaufwand zumindest grob kalkuliert werden. Technische Hilfsmittel, wie **Stufenpläne**, **Balkendiagramme** oder **Netzpläne** (Netzplantechnik), können hilfreich sein indem sie den Ablauf graphisch visualisieren.

Diese Zeitplanung ist auch Grundlage für die Personal- und Kostenbedarfsermittlung. (-> Finanzierung)

Phasen des Kooperationsprozesses beachten

Kooperationen müssen sich entwickeln und wachsen. Dieser Implementierungsprozess verläuft wenn auch nicht strikt chronologisch sequentiell so doch in einer weitgehend typischen Abfolge. Bei diesen einzelnen Etappen stellen sich recht verschiedene Anforderungen an die Umsetzungskompetenz und sind unterschiedliche "Bewährungsproben" zu bestehen:

• Die Initialisierung (Initiativphase) oder der Einstieg in die Kooperation

Zu diesem Zeitpunkt bestehen in der Regel noch keine konkreten Vorstellungen über das "was", "wie" und "mit wem". Es gibt lediglich den Wunsch oder auch die Einsicht, etwas in der Region zu verändern. In diesem Stadium geht es im Wesentlichen darum, für die Ideen zu werben und weitere Mitstreiter davon zu überzeugen.

• Inhaltliche und personelle Entwicklung der Kooperation

In diesem Kooperationsstadium bildet sich eine Stammmannschaft, ein fester Kern von Kooperationspartnern, heraus. Kooperationsziele und Kooperationsstrategie werden zunehmend deutlicher, erste konkrete Maßnahmen und Projekte zeichnen sich ab.

Die Aufgabe besteht nun im Ausbau des Kooperationsnetzwerks und der Gewinnung von Fürsprechern in der Region sowie in entscheidenden Fachressorts. Darüber hinaus müssen organisatorische Grundstrukturen geschaffen werden. Langwierige Diskussionen über Organisation, Strukturen sowie ein intensiver Planungsprozess können abschreckend wirken. Nach dem Motto "Erfolge überzeugen" kommt es darauf an, durch kurzfristige erfolgreiche Einstiegs- oder Pilotprojekte und eine angemessene Medienarbeit die Vorteile und Chancen kooperativen Handelns sichtbar zu machen.

Kriterien für die Wahl von Einstiegsprojekten

- regional relevantes Thema bzw. Problem
- breiter regionaler Konsens über die Ziele, Inhalte und Vorgehensweise
- schnelle Umsetzbarkeit
- Finanzierbarkeit
- Vermittelbarkeit und Visualisierbarkeit des Ergebnisses etc.

• Umsetzung und Implementierung

Nun beginnt die konsequente Umsetzung der Kooperation. Investive Mittel zur Realisierung von Projekten und Aktionen werden benötigt. Ergebnisse und Erfolge müssen sichtbar werden. Auch hier sind Überzeugungskraft und Begeisterungsvermögen gefragt, da es gilt, (weitere) Partner für die Umsetzung zu gewinnen. Augenmerk ist darauf zu richten, die Gesamtstrategie nicht aus den Augen zu verlieren und sich in einer Vielzahl von Einzelprojekten zu verzetteln.

• Verstetigung bzw. Abschluß der regionalen Kooperation

Kooperationen sind zunächst nicht auf Dauer angelegt. Sie haben zumeist temporären Charakter. Sind die anfangs formulierten Ziel- und Aufgabenpakete erfolgreich abgearbeitet, stellt sich heraus, dass die Ziele nicht zu verwirklichen sind, bzw. läuft die Anschubfinanzierung aus, ist zu klären, ob die Kooperation weitergeführt werden oder ein Schlussstrich gezogen werden soll.

Bei vielen Vorhaben ist eher eine Befristung angezeigt. Gerade öffentlich geförderte Projekte sind tendenziell dahingehend ambitioniert, nur eine Anstoßfunktion, eine Vorreiterrolle oder einen Initialeffekt auszulösen.

Die Entscheidung über Weiterführung oder Einstellung der Kooperation hängt maßgeblich davon ab, ob die bisherige Zusammenarbeit als Erfolg gewertet wird, ob regionale Probleme auch weiterhin kooperativ gelöst werden sollen und ob die regionale Kooperation auch als langfristig tragfähig gesehen wird. Fällt eine Entscheidung zugunsten einer Verstetigung der Kooperation besteht die Aufgabe darin, stabile Organisations- und Trägerstrukturen zu schaffen, beispielsweise durch Gründung eines Fördervereins, einer Regionalen Entwicklungsagentur oder -gesellschaft. In diesem Fall wird die Kooperation zur Normalität und geht in das Alltagshandeln über.

Frühzeitig Weichen für die Zeit nach Ablauf der Förderung stellen:

Weichen für eine eventuelle Weiterführung der Kooperation nach Ablauf der Anschubfinanzierung sind bereits frühzeitig zu stellen.

Da in der Region ein höherer Eigenanteil möglicherweise sogar eine 100%ige Eigenfinanzierung notwendig wird, müssen für und wider einer Weiterführung, geeignete Organisationsformen und -strukturen, Träger- und Finanzierungslösungen ausgiebig auf breiter regionaler Basis diskutiert werden. Nur ein vorausschauendes Handeln ermöglicht eine Kontinuität von Förderzeiträumen und -programmen sowie inhaltlich und personell unabhängige Kontinuität. Die Diskussion über Organisation und Strukturen darf jedoch nicht zu einer Behinderung der inhaltlich-fachlichen Arbeit führen.

Auf das richtige Timing kommt es an

Gutes Timing einer kooperativen Regionalentwicklung bedeutet:

- eine kooperative Regionalentwicklung als langwierigen und komplexen Prozess zu begreifen und auch in der Region als solchen zu vermitteln,
- den komplexen Gesamtprozess in überschaubare und realisierbare Teilabschnitte zu untergliedern und die für die regionale Entwicklung notwendigen Schritte und Maßnahmen auf eine Zeitachse zu bringen,
- die richtigen Schritte zum richtigen Zeitpunkt zu tun, d.h. beispielsweise konfliktträchtige Themen dann in Angriff zu nehmen, wenn auch die Zeit dafür "reif" ist,
- ein Tempo einzuschlagen, das die Beteiligten fordert, ohne sie zu überfordern oder zu unterfordern,
- Handlungskontinuität in thematischer und strategischer Hinsicht und nicht kurzfristigen/-sichtigen Aktionismus zur Grundlage regionalen Handelns zu machen.

Kooperationen brauchen Zeit

Auf regionalen Kooperationen lastet häufig ein enormer Erwartungs- und Erfolgsdruck. Veränderungen sollen immer möglichst sofort geschehen. Regionaler Wandel benötigt jedoch einen bewußten Umgang mit dem Faktor Zeit. Einerseits braucht Wandel "schnelle Erfolge". Dadurch wird Entschlossenheit demonstriert und die Zweifelnden sehen, dass es vorwärts geht. Andererseits kann man durch ein zu hohes Tempo die "Mannschaft" leicht hinter sich verlieren. Fehlt die Zeit für Austausch und Kommunikation können Konflikte entstehen, die Nachhaltigkeit des Wandels kann gefährdet sein.

Der Zeitplanung muss daher ein **realistischer Zeithorizont** des Gesamtprozesses und der einzelnen Phasen zugrunde liegen. Das bedeutet für die Beteiligten - aber auch für potenzielle Finanziere und Fördermittelgeber - Geduld und Ausdauer aufzubringen und sich auf einen längeren Zielfindungs-, Entscheidungs- und Umsetzungsprozess einzustellen. Konkrete Zeitvorgaben für eine erfolgreiche kooperative Regionalentwicklung sind nicht möglich. Erfahrungsgemäß werden für nachhaltige Lösungen mindestens 3-5 Jahre benötigt. Der Zeitbedarf ist von verschiedenen Faktoren abhängig:

- vom Komplexitätsgrad der Entwicklungsprobleme, -ziele und -strategie, d.h. dem Aufwand, der zum Erreichen der Entwicklungsziele notwendig ist,
- von den personellen und finanziellen Ressourcen, die verfügbar sind bzw. gewonnen werden können, sowie
- vom regionalen Konsens und der Mitwirkungsbereitschaft in der Region.

Bei der Zeitplanung ist grundsätzlich zu bedenken, dass die Zielfindung, Entscheidung und Umsetzung von Konzepten und Projekten bei kooperativen Lösungen im Regelfall länger dauert als bei Einzelentscheidungen. Zeitliche Richtschnur sind nicht die Entscheidungsfreudigen sondern die Zögerlichen, die noch mit ins Boot geholt werden müssen. Strategie kann jedoch auch sein, „voran zu marschieren“ und durch Ergebnisse zu überzeugen.

Jahresplanung

Die Kontinuität der kooperativen Regionalentwicklung ist sicherzustellen und der Prozess in der Region immer wieder sichtbar zu machen. Dabei hilft eine Jahresplanung, bei der die wichtigen Ereignisse in der Region und im regionalen Entwicklungsprozess möglichst über das Jahr verteilt zusammengestellt werden. Diese Jahresplanung hat auch eine wichtige Steuerungs-, Koordinierungs- und Kontrollfunktion. Bei der Jahresplanung sind insbesondere zu berücksichtigen:

- inhaltliche **Meilensteine**, d.h. Prozessabschnitte oder Ergebnisse von besonderer Bedeutung im Prozessverlauf, bei denen Entscheidungen verlangt werden, um weiter arbeiten zu können,
- öffentlichkeitswirksame Projekt- und (Zwischen-) **Ergebnispräsentationen** (wie Einweihungen, Eröffnungen, Feste),
- wichtige **regionale Ereignisse** (regionale Highlights), wie öffentlichkeitswirksame Events, zentrale Veranstaltungen (wie Regionalkonferenzen, regionale Feste, Themenwochen, Besuche wichtiger Personen in der Region, feierliche Kooperationsunterzeichnungen etc.),
- **Sitzungstermine** übergeordneter Kooperationsgremien (wie Lenkungsgruppe, Beirat etc.),
- eine kontinuierliche **Presse- und Öffentlichkeitsarbeit**, beispielsweise in Form eines Medienplans (-> Kommunikation),
- externe Zeitvorgaben, wie Antragsfristen oder Förderzeiträume.

Organisationsinterne Abläufe effektiv gestalten

Eine effektive und effiziente Gestaltung des Prozessablaufes ist ein weiterer Bestandteil der Ablauforganisation. Dies ist um so wichtiger, da der Kooperationsaufwand die in Politik und Verwaltung vorhandenen Problembearbeitungskapazitäten vielfach übersteigt: Zusammenarbeit führt zunächst zu Mehrarbeit und damit möglicherweise zu enormen Belastungen der Kooperationspartner durch zusätzliche Termine, deren Vor- und Nachbereitung sowie die Beschäftigung mit neuen Aufgaben.

Das erfordert u.a. eine in sich effektive Durchführung von Sitzungen und Terminen, eine intensive Kommunikation innerhalb des Netzwerkes, eine gute Koordinierung und einen optimalen Austausch und Informationsfluss zwischen den verschiedenen Teilprojekten.
(-> Kommunikation)



Stolperstein

Wenig effektive und effiziente Arbeitsprozesse mit unterschiedlichsten Arbeitskreisen und Gremien, die sich inhaltlich auch noch teilweise überschneiden, einer Vielzahl an Terminen und geringen inhaltlichen Ergebnissen, können leicht zur Demotivation der Partner führen.

Auch Koordinations- und Informationsprobleme bergen in sich die Gefahr von Parallelaktivitäten in den Gremien und Projekten und nutzen Synergien nicht.

Rhythmus von Veranstaltungen beeinflusst Wahrnehmung und Kommunikationsintensität

Häufige und regelmäßige Interaktionen stabilisieren die Kooperation. Auf einen regelmäßigen **Sitzungsturnus der Kooperationsgremien** ist daher zu achten. (-> Aufbauorganisation) Vor allem die Sitzungen der Arbeitsebene müssen zur "Routine" und ein fester Bestandteil des Terminkalenders werden.

Wichtig sind auch regelmäßige, möglichst in nicht zu langen zeitlichen Abständen (max. 2 J.) stattfindende Regionalkonferenzen, Zukunftswerkstätten oder sonstige **Veranstaltungen der regionalen Begegnung** und des regionalen Austausches, die zugleich den Kooperationsprozess öffentlichkeitswirksam präsentieren. Diese in längerem Abstand stattfindenden Großveranstaltungen sollten durch regelmäßige themenbezogene regionale Gesprächs- bzw. Projektforen oder Werkstätten (z.B. Direktvermarktung, Regionalmarketing) ergänzt werden.



Gutes Beispiel

Im **Landkreis Neumarkt i.d.OPf.** finden seit 1999 jährlich **Energiewochen** statt. Ziel dieser Veranstaltungen ist, die "Energiezukunft im Landkreis" auf breiter Ebene zu diskutieren. Mit Informationen, Exkursionen und Besichtigungen, in Gesprächen und Vorträgen aber auch mit Hilfe von Kunst und Kultur sollen Interessierte und Skeptiker, Hausbesitzer und solche, die es werden wollen, über die Chancen der regenerativen Energieerzeugung und des Energiesparens informiert werden.

So gehörten zum Programm der 3. Energiewoche 2001 eine Telefonaktion mit Energie-Experten, eine Artikelserie in der regionalen Presse, Werkstattgespräche mit Betreibern von Biomasseheizwerken, Windkraftanlagen, Fotovoltaikanlagen, Fachvorträge, ein Fachsymposium, Infostände und Ausstellungen sowie eine Informationsfahrt. Diese Informationsangebote waren eingebettet in ein kulturelles Rahmenprogramm: ein Kabarett sowie die Welturaufführung der "Rapsodie Regional, Opus Agenda 21 in Öl moll" setzten sich auf künstlerische Art und Weise mit der Thematik Energie und regionalen Ressourcen (wie Raps) auseinander.

Jährlich steigende Besucherzahlen belegen den zunehmenden Bekanntheits- und Wirkungsgrad der Energiewochen.

Spannungsbogen, Erlebbarkeit und Inszenierung ("Drehbuch")

Um Ermüdungs- und Frustrationserscheinungen vorzubeugen, muss der zeitliche Ablauf der kooperativen Regionalentwicklung einen Spannungsbogen ergeben. Das heißt es muss **Entwicklungsdynamik** erkennbar sein, es müssen immer wieder Ergebnisse und Fortschritte eintreten und auch in der Region erkennbar sein. Wichtig ist die Erlebbarkeit und Inszenierung des Kooperationsprozesses. Dies erfordert eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit, den Auftritt regionaler Schlüsselpersonen, sichtbare und anfassbare Projekte und Ergebnisse sowie vielfältige und auf verschiedene regionale Zielgruppen zugeschnittene Angebote und Veranstaltungen. Diese regelmäßigen regionalen **Events** machen nicht nur die breite Öffentlichkeit auf die Vorhaben aufmerksam, sondern bestätigen und motivieren auch die unmittelbaren Akteure in ihrem Handeln.

Verbindliche und kontinuierliche Mitarbeit sicher stellen

Ein effektives Arbeiten in den Kooperationsgremien setzt eine kontinuierliche Anwesenheit und Mitwirkung der einzelnen Mitglieder voraus. Dies gilt für alle Kooperationsgremien. Ist dies nicht sichergestellt, gehen wertvolle Informationen verloren bzw. Themen müssen immer wieder von Neuem behandelt werden. Terminliche Engpässe, eine bereits hohe Arbeitsbelastung durch Routineaufgaben, eine Vielzahl an Gremiensitzungen im Zusammenhang mit der Kooperation, geringes Interesse usw. führen nicht selten zu einer unregelmäßigen Teilnahme an den Arbeitstreffen. Obwohl eine Verhaltensänderung der Teilnehmer insgesamt nur schwer zu erreichen ist, kann u.a. vorgebeugt werden, indem

- den einzelnen Mitgliedern die **Verantwortung für bestimmte Aufgaben** übertragen wird und sie somit in die "Pflicht genommen" werden;
- die verschiedenen Gremien in einem **festen Turnus** zusammenkommen. Feste Arbeitstermine, wie z.B. feste Tage im Monat mit festen

Uhrzeiten, aber auch eine längerfristige vorausschauende Terminplanung erleichtern die Terminfindung;

- die **Zahl der Kooperationsgremien und -termine** so gering wie möglich gehalten wird, um einer "Terminüberfrachtung" vorzubeugen;
- **Vertretungsregelungen**, zumindest sicherstellen, dass ein und derselbe "Stellvertreter" das Regelmitglied im Bedarfsfalle vertritt;
- möglicherweise auch "**Strafen**", beispielsweise in Form von Geldern vereinbart werden, die die "Säumigen" in die Gemeinschaftskasse einbezahlen.

Willensbildung und Entscheidungsprozesse frühzeitig klären

Die Art und Weise, wie Willensbildungs- und Entscheidungsprozesse bei der kooperativen Regionalentwicklung erfolgen, gibt Auskunft über das kooperative Selbstverständnis sowie die Herangehensweise und Methode der Kooperation.

Die **Willensbildung** kann erfolgen

- von oben im Sinne eines "**top down**" Verfahrens,
- als "**bottom up**", d.h. von der Basis ausgehend, oder
- als "**down up**", d.h. im Sinne eines Gegenstromverfahrens, bei dem von der Spitze zwar Oberziele vorgegeben werden, den Entscheidungsträgern in den unteren Ebenen jedoch Spielräume hinsichtlich der Ausgestaltung zugestanden werden.

Bedeutsam ist auch die Frage, mit welchen **Mehrheitsverhältnissen** Entscheidungen getroffen werden.

Von hierarchischen Ebenen getroffene Einzelentscheidungen kommen zwar schnell zustande, stoßen jedoch leichter auf Widerstand, womit sich wiederum der Zeit- und Energieeinsatz für die Umsetzung erhöhen kann.

Für wichtige Entscheidungsprobleme hat sich die Zwei-Drittel-Mehrheit (qualifizierte Mehrheitsentscheidungen) bewährt. Hierbei werden meist alle Entscheidungspartner und Kontrahenten zum intensiveren Argumentieren und Qualifizieren ihrer Standpunkte gezwungen.

Der Konsens, d.h. Einstimmigkeit, bringt die besten Entscheidungen hervor. Nachteile von Gruppen- oder Konsensentscheidungen sind sicherlich der relativ hohe Energie- und Zeiteinsatz. Diese wird jedoch im Normalfall durch deutliche Zeiteinsparungen bei der Durchführung kompensiert. Grundsätzlich zu klären ist auch, ob Vorhaben in Angriff genommen werden, die nicht von allen Partnern als relevant oder wichtig eingeschätzt werden.

Kooperationsvereinbarungen oder Spielregeln für die Kooperation

Eindeutige, zu Papier gebrachte Spielregeln erleichtern die Zusammenarbeit. Dies gilt unabhängig davon, ob es sich um informelle oder formelle Verfahren handelt. Je enger die Verflechtung ist, bzw. werden soll, desto dringlicher und detaillierter müssen auch die Spielregeln fixiert werden.

Von Vorteil ist es, die Spielregeln möglichst frühzeitig festzulegen. So ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass jeder noch unvoreingenommen und an einer fairen Vereinbarung interessiert ist. Spätestens dann, wenn aus der Kooperation finanzielle oder sonstige Verpflichtungen für einen oder mehrere beteiligte Partner resultieren, sind Vereinbarungen zwingend.

Die Regeln für eine neue politische Kultur

- Erfolge werden gemeinsam geteilt.
- Ein rücksichtsvoller und toleranter Umgang miteinander wird gepflegt.
- Informationen sind für alle gleich zugänglich.
- Jeder Beteiligte gibt sein Bestes zur Zielerreichung.
- Patentschutz der Ideen wird gewährleistet.
- Vielfalt und Verschiedenheit der politischen Kräfte wird respektiert und sichergestellt.

Aus: Der Steinbacher Weg. Motivation und Orientierungshilfe zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung.

Spielregeln schaffen **Klarheit** und **Verbindlichkeit**. Sie dienen der Formierung und **Stabilisierung** der Kooperation, indem eine Richtung vorgegeben wird, die Grundlage des Einvernehmens zwischen den ver-

schiedenen Partnern ist und auch in der regionalen Öffentlichkeit verbreitet werden kann. Spielregeln können auch grundsätzliche Fragen regeln, wie

- die Grundphilosophie und die strategischen Ziele (Leitbild),
- Mitgliedschaft und Mitgliederstatus wie Austrittsformalitäten,
- Entscheidungs- und Beschlussfassungsmodalitäten, wie Stellvertreterregelung, Stimmrechte, Abstimmungs- und Entscheidungsprinzipien,
- Leitungs- und Führungsorgane und Gremien,
- den Umgang mit Interessenkonflikten sowie der Vorteils- und Lastenausgleich zwischen den Kooperationspartnern.

Spielregeln der Kooperation lassen sich auf unterschiedliche Weise fixieren: in freiwilligen Vereinbarungen zwischen den Beteiligten, wie z.B. in einer Charta oder in einem **"Zukunftsvertrag"**, in einer **Kooperationsvereinbarung** oder auch in **Satzungen**.

Rückkopplung in die Herkunftsinstitutionen unterstützen

Wirkung zeigt die kooperative Regionalentwicklung vor allem dann,

wenn dieser Prozess in das regionale Handeln und Entscheiden eingebunden ist, d.h. wenn Verbindungen zwischen beiden Handlungssträngen erkannt und hergestellt werden. Diese Rückbindung zwischen dem "Kooperationsgesandten" und seiner Organisation ist vor allem in größeren Einrichtungen mit einer diversifizierten Zuständigkeits- bzw. Ämterstruktur eine nicht einfache Aufgabe und daher nicht immer erfolgreich. Gewisse, wenn



Stolperstein

Regionale Kooperation bewirkt insgesamt wenig, wenn die auf diese Art und Weise entwickelten Ziele, Strategien, Konzepte und Projekte sich nicht im regionalen Handeln niederschlagen. Dies kann unterschiedliche Ursachen haben: So ist beispielsweise eine oft mangelhafte Rückkopplung von Arbeitsergebnissen in die entsendenden Gruppen ein typisches Problem kooperativer Planungsverfahren. Diese Rückbindung kann aus verschiedensten Gründen scheitern: Zeitmangel, abgehobene Zieldiskussionen, mangelnder Bezug zu aktuellen Problemen in den Herkunftsinstitutionen oder auch eingeschränktes Interesse der Institutionen an der Arbeit der Kooperationsgremien.

Möglicherweise sind auch die relevanten Entscheidungsträger am Prozess nicht beteiligt bzw. finden ihre Einstellungen und Interessen nicht in gebührendem Maße berücksichtigt.

Rückkopplungsprobleme können auch darin begründet sein, dass interne Verwaltungsabläufe zeitlich und inhaltlich nicht zu den Erfordernissen passen, die sich aus der Kooperation mit Akteuren außerhalb der Verwaltung ergeben.

auch eher begrenzte Steuerungsmöglichkeiten gibt es über:

- die Wahl der **Personen**, die die Einrichtung in den Kooperationsgremien vertreten (insbesondere deren Hierarchieebene, Kommunikationsfähigkeit, persönliches Engagement etc.);
- die frühzeitige und kontinuierliche **Information aller Herkunftsinstitutionen** über Ziele, Strategien und Projekte der regionalen Kooperation;
- **Protokolle** mit einer guten Strukturierung und Begründung der Beschlüsse;
- die Klarstellung des **Verhältnisses zwischen den beiden Handlungssträngen**, um möglichen Befürchtungen hinsichtlich eventueller Kompetenzverluste frühzeitig vorzubeugen und bestehende Wechselwirkungen aufzuzeigen;
- Bereitstellung von **Moderationskapazität** zur Unterstützung der Rückbindung.

Umsetzung von Zielen und Beschlüssen durch Regionale Entscheidungsträger

Im Rahmen der Ablauforganisation ist dafür Sorge zu tragen, dass die formulierten Ziele, Strategien und Projekte auch umgesetzt werden. Dies gestaltet sich vor allem dann schwierig, wenn dabei der Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich regionaler Akteure und Institutionen aus Politik, Verwaltung und Wirtschaft (z.B. Bauleitplanung) tangiert wird bzw. wenn die Ziele, Strategien und Projekte nur durch aktive Mitwirkung prozessexterner Personen, Institutionen oder der Bevölkerung verwirklicht werden können. Auch wenn die kooperative Regionalentwicklung im Regelfall über keine Weisungs- oder Genehmigungsbefugnis verfügt, kann durch folgende flankierende Maßnahmen zumindest in gewissem Umfang Einfluß genommen werden:

- Die wichtigsten Umsetzungsakteure sollten durch aktive Mitwirkung an der Entscheidungsfindung in den verschiedenen Kooperationsgremien eingebunden und damit eine **personelle Verknüpfung zwischen den beiden Handlungsebenen** erreicht werden.
- Die Partner verpflichten sich im Rahmen der **Kooperationsvereinbarung**, im Konsens getroffene Ziele und Beschlüsse auch innerhalb ihres Entscheidungs- und Verantwortungsbereiches umzusetzen.
- Es werden "**Kontrollmechanismen**" zumindest jedoch **Prüfkriterien** aufgestellt, ob und wie die getroffenen Ziele und Beschlüsse von den regionalen Entscheidungs- und Handlungsträgern berücksichtigt und umgesetzt werden.
- Kooperative Entscheidungen werden - sofern möglich - durch **Fixierung in rechtsverbindlichen Plänen** (z.B. durch Flächen- oder Standortfestsetzungen in Regionalplänen) oder Verträgen langfristig abgesichert.
- Auch wenn die kooperative Regionalentwicklung im formalen Sinne nicht als "Träger öffentlicher Belange" agieren kann, ist es hilfreich, wenn sie zumindest im Sinne eines "TÖBs" als **Sprachrohr für regionale Belange** gehört wird.



TIPPS

- Ein "Kooperationsfahrplan", der den Gesamtprozess in überschaubare und realistische und zeitlich aufeinander abgestimmte Meilensteine gliedert, hilft bei der Bewältigung komplexer Prozesse, wie der kooperativen Regionalentwicklung.
- Zeitvorgaben dienen der Strukturierung aber auch Steuerung des Kooperationsprozesses.
- Kontinuität bei den Beteiligten, im Prozess und in der Öffentlichkeitsarbeit sicher stellen.
- Einstiegsprojekte gezielt auswählen.
- In regelmäßigen, nicht zu langen Abständen das Kooperationsvorhaben durch gezielte Inszenierungen ins "Gespräch bringen".
- Den Mut aufbringen, einen klaren Schlusstrich zu ziehen und den Prozess abubrechen, wenn sich nichts mehr bewegt bzw. wenn die gesetzten Ziele trotz gewisser Anpassungen oder Modifikationen nicht zu erreichen sind.
- Verbindliche und kontinuierliche Mitarbeit in den Kooperationsgremien durch entsprechende Vorkehrungen sicherstellen.
- Spielregeln für die Kooperation aufstellen und deren Einhaltung im Auge behalten.



Checkliste: Ablauforganisation

- ✓ Ist der Gesamtprozess in handhabbare Teilaufgaben untergliedert?
- ✓ Stimmt das Timing der kooperativen Regionalentwicklung?
- ✓ Verhalten wir uns der Kooperationsphase entsprechend?
- ✓ Welches Einstiegsprojekt eignet sich?
- ✓ Ist die Ablaufprozedur geregelt und für die Prozessbeteiligten und darüber hinaus transparent?
- ✓ Wie wird sichergestellt, dass die Kooperationsmitglieder kontinuierlich mitarbeiten?
- ✓ Welche Spielregeln bzw. Kooperationsvereinbarungen sind hilfreich bzw. notwendig?
- ✓ Erfolgt eine systematische Rückkopplung der Kooperationsinhalte in die Herkunftsinstitutionen und die regionalen Institutionen?
- ✓ Wie erfolgt die Koordinierung und Verzahnung zwischen der kooperativen Regionalentwicklung und sonstigem regionalen Handeln?



Weit erführende Literatur

Bea, Franz Xaver, Haas, Jürgen (1995) -Strategisches Management. Stuttgart, Jena.

Dickhaut, Wolfgang (1996): Möglichkeiten und Grenzen der Erarbeitung von Umweltqualitätszielkonzepten in kooperativen Planungsprozessen. Durchführung und Evaluierung von Projekten. Kassel.

LEADER (Hrsg.)(2000): Kein Spiel ohne Regeln: Erfolgsfaktoren für Kooperationen. (Ergebnisse der Arbeitsgruppen im Rahmen des LEADER II-Seminars "Kooperationen in regionalen Partnerschaften) 1/2000.

Sieghartsleitner Karl, Humer, Günter (o.J.): Der Steinbacher Weg. Motivation und Orientierungshilfe zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung. Bundesministerium für Umwelt, Jugend und Familie. Wien.

Zechner, Gisela (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen. Praxishandbuch für erfolgreiche Regionalinitiativen. Wien.

Erkunden, Informieren, Präsentieren, Diskutieren, Moderieren, Koordinieren, Akzeptanz fördern, Beteiligen, um Konsens ringen, gemeinsam nach Lösungen suchen, zum Handeln anregen... alles dies sind Kommunikationsaufgaben, die sich auch bei der Regionalentwicklung stellen. Der gesamte Prozess - von der Definition des Problems bis zur Umsetzung der gefundenen Lösungen - ist eine Kommunikationsaufgabe. Dies gilt in besonderem Maße für die kooperative Regionalentwicklung.



Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit - Definitionen

Kommunikation bedeutet die Vermittlung von Informationen und Nachrichten. Kommunizieren müssen dabei nicht nur die unmittelbar am Prozess beteiligten Personen. Kommunikation muss auch zwischen den Prozessbeteiligten und ihren Herkunftsinstitutionen sowie in die breite Öffentlichkeit hinein stattfinden.

Unter **Information** versteht man jedwede Aussage über Sachverhalte und Sachverhaltselemente (Fakten, Meinungen etc.).

Öffentlichkeitsarbeit ist die Pflege und Förderung der Beziehungen einer Organisation zur Öffentlichkeit. Öffentlichkeitsarbeit wird betrieben, um die Präsenz, Identifizierbarkeit und Unterscheidbarkeit einer Organisation oder eines Regionalentwicklungsansatzes herzustellen. Öffentlichkeitsarbeit ist Teil von Regionalmarketing und wird auch als Public Relations (PR) bezeichnet.

Vielfach von Bedeutung

Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit hängen eng zusammen und sind für die kooperative Regionalentwicklung in vielfacher Hinsicht von Bedeutung:

- Sie **informieren** die Partner, die Mitwirkenden, die Öffentlichkeit, indem Konzepte und Projekte vorgestellt werden, anlassbezogen über die wichtigsten Ereignisse berichtet wird, Information, Erfahrung und Wissen der Beteiligten untereinander ausgetauscht werden.
- Sie **motivieren**, indem sich die Beteiligten gegenseitig kennen und verstehen lernen, eine Vertrauensbasis geschaffen, ein gemeinsames Grundverständnis und Wir-Gefühl entwickelt werden.
- Sie **führen und steuern**, indem Ziele und Inhalte vermittelt, die Aufgaben des Einzelnen formuliert und vermittelt werden.
- Sie **fördern und qualifizieren** den Prozess und die Beteiligten, indem eine gemeinsame Sichtweise über Probleme, Aufgaben, Handlungsbasis und Herangehensweise zwischen den Beteiligten entsteht, Erfahrungen und Wissen Einzelner offen gelegt und damit für den Anderen sowie den Gesamtprozess zu Nutzen gemacht werden, Lösungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung vermittelt werden.
- Sie **legitimieren** das eigene Handeln gegenüber Entscheidungsträgern und Förderern und **werben** um ideelle, personelle und finanzielle Unterstützung, indem Transparenz hergestellt und Erfolge und Ergebnisse dargelegt werden.

Grundsätzlich Neues und Details müssen kommuniziert werden

Kooperative Regionalentwicklung ist eine abstrakte, komplexe und zudem neue Aufgabe. Daher muss das Neue, d.h. die Notwendigkeit



und die Vorteile kooperativen regionalen Handelns, die Philosophie, Leitlinien und Ziele der regionalen Kooperation, die veränderte Um- und Herangehensweise, in starkem Maße kommuniziert werden.

In vielen Regionen ist Kommunikation auch wichtig, um zunächst gemeinsam eine regionale Identität zu entwickeln und im weiteren in der Region aber auch über die Region hinaus für diese und mit dieser Identität zu werben. Auch die beteiligten Personen und Institutionen, deren Ziele, Funktionen und Aufgaben bei der kooperativen Regionalentwicklung müssen bekannt sein.

Gleiches gilt für das inhaltliche Konzept, bisherige Ergebnisse und Erfolge sowie laufende und

geplante Projekte und Aktionen (Was ist bisher gelaufen, was läuft und ist geplant?) Aber auch Mißerfolge, Fehlschläge müssen offen kommuniziert werden, um gemeinsam aus Fehlern zu lernen und Vertrauen zu gewinnen. Die Kommunikation sollte sich jedoch nicht nur auf organisatorische oder fachliche Aspekte beschränken. Wichtig sind auch der zwischenmenschliche und persönliche Austausch untereinander.



Stolperstein

Kommunikationsdefizite sind häufig für Probleme oder auch das Scheitern kooperativer Prozesse mitverantwortlich und zeigen sich in unterschiedlichsten Facetten: An erster Stelle zu nennen sind "klassische Kommunikationsstörungen" zwischen Sender und Empfänger. Diese entstehen, wenn unterschiedliche Sprachen gesprochen werden (Fachjargon, hoher Abstraktionsgrad, mangelnde Verständlichkeit). Sie können aber auch aus einer fehlenden Trennung zwischen Sach- und Beziehungsebene, aus Beziehungskonflikten der Gesprächspartner oder aus dem persönlichen Verhalten Einzelner herrühren.

Da kooperative Regionalentwicklung zudem eine komplexe Aufgabe mit hohem Abstraktionsgrad und vielen Beteiligten ist, erhöhen sich die Kommunikationsanforderungen.

Das richtige Maß an Kommunikation zu finden, ist nicht immer einfach. Teils wird der für Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit notwendige Zeit- und Kostenaufwand unterschätzt. Teils entstehen durch eine Vielzahl von Besprechungsterminen bei den Beteiligten selbst oder bei deren Vorgesetzten subjektiv der objektiv der Eindruck, dass "nur rumgeredet und nicht gehandelt" wird.

Beteiligte und Zielgruppen der Kommunikation

Kooperative Regionalentwicklung bedeutet Kommunikation im großem Umfang mit einer Vielzahl an Beteiligten. Kommunikation und Austausch müssen zwischen den Prozessbeteiligten und darüber hinaus stattfinden. Kommuniziert wird in vielen Facetten und auf unterschiedlichen Ebenen. So kann beispielsweise unterschieden werden zwischen der **internen Kommunikation**, d.h. der Kommunikation zwischen den Beteiligten und die Vermittlung des Vorhabens in die Region hinein (das sog. Binnenmarketing) und der **externen Kommunikation**, d.h. der Außendarstellung des Vorhabens (Außenmarketing), um das Vorhaben beispielsweise bei potenziellen Fördermittelgebern bekannt zu machen oder um Investoren oder Besucher auf die Region aufmerksam zu machen.

Wichtige **Partner** bzw. **Zielgruppen** regionaler Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit sind

- die unmittelbaren Prozessbeteiligten sowie die einzelnen Kooperationsgremien,
- die Herkunftsinstitutionen der Prozessbeteiligten,
- die Entscheidungsträger und Verantwortlichen in der Region, die nicht Teil des kooperativen Netzwerkes sind, jedoch für die Umsetzung wichtig sind (Zuständigkeits- und Hoheitsträger, öffentliche und private Geldgeber, Sponsoren etc.),
- Kritiker und Opponenten,
- die regionalen und lokalen Medien,
- regionale Unternehmen,
- Initiativen, Vereine und Verbände,
- die regionale Öffentlichkeit und die Bürgerschaft.

Um einen größtmöglichen Wirkungsgrad der Maßnahmen der Kommunikation und Öffentlichkeit zu erreichen, um unnötige Kraftanstrengung und Geldausgaben zu vermeiden, sind die Inhalte, Art und Weise der Vermittlung sowie Kommunikationsmedien auf diese verschiedenen Zielgruppen zuzuschneiden. So sollten Vorträge aber auch schriftliche Texte zielgruppenorientiert verfasst sein. Es können spezielle Zielgruppenveranstaltungen (Aktionstage für Kinder etc.) organisiert werden.

Beteiligte mitnehmen durch Information

Wirksam wird eine kooperative Regionalentwicklung nur dann, wenn ihre Philosophie, ihre Ziele und Projekte auch in den "(Verwaltungs)-Alltag" einfließen. Daher müssen neben den Prozessbeteiligten auch deren Herkunftsinstitutionen informativ und strategisch eingebunden werden. Als Informanten und Multiplikatoren müssen Vorgesetzte (Entscheidungsebene) bzw. Mitarbeiter (Umsetzungsebene) in den Herkunftsinstitutionen über den Prozess und die in den Gremien erarbeiteten Ergebnisse, Informationen und Projekte informiert und auf dem laufenden gehalten werden.

Kooperative und kommunikative Beteiligungsmodelle

Modell	Ziele	Mittel/ Methoden	Einsatzmöglichkeiten
Moderierte Arbeitskreise	Sachorientierte Diskussion, Bündelung von Verantwortlichkeiten und Kompetenzen	Moderation	Bei komplexen Problemlagen mit zersplitterten Kompetenzen, informelle Ergänzung zu formellen Verfahren, Umsetzung von Plänen -> kommunale und regionale Ebene
(Fach-)Foren	Marktplatz vor Ort anzutreffender Ideen, Initiativen und Interessen	Herbeiführen eines Konsenses durch Dialog, verbindliche Teilnahme, Verfahrensvereinbarungen	Verschiedene Themen, Konfliktsituationen wie strittige Verkehrsentwicklungspläne (Verkehrsforum); Erarbeitung von interdisziplinären Lösungsstrategien für fachbezogene Fragestellungen -> auf allen räumlichen Ebenen
Kooperativer Diskurs	Dialog der an einer Planungsmaßnahme beteiligten Individuen und Gruppen	Kombination verschiedener diskursiver Verfahren	Abfallplanung, Standortsuche -> regionale Ebene
Mediationsverfahren	Vermittlung bei Konflikten durch unparteiische Dritte	Rationaler Diskurs zur Entscheidungsvorbereitung mit Interessen- und Betroffenengruppen	In besonders emotionalisierten Konflikten, Standortsuche von Negativeinrichtungen und Großinfrastruktur, -> auf allen räumlichen Ebenen
Open Space-Konferenz	Selbstgesteuerter Gruppenprozess zur Bearbeitung von aktuellen und umbruchorientierten Themen	Keine Tagesordnung, keine vorbereiteten Vorträge, alle Themen, die vorgeschlagen werden, sind erwünscht; Kernprinzip Selbstorganisation	Komplexe Themen und Aufgabenstellungen durch viele Menschen bearbeiten lassen; bei strategischer Neuausrichtung von Organisationen -> auf der Ebene von Institutionen/Unternehmen sowie auf regionaler und kommunaler Ebene
Planungszelle	Verknüpfung Sachverstand von Experten mit dem von Bürgern	Gruppenarbeit, Basisinformationen durch Fachleute, Ergebnisse in Bürgergutachten	Repräsentative Entscheidungshilfe, Erarbeitung von Lösungsvorschlägen für ein vorgegebenes Planungsproblem -> kommunale und regionale Ebene
Runder Tisch	Sachorientierte Diskussion in schwierig zu legitimierenden Situationen	Breites Spektrum an gesellschaftlichen Gruppen, Geschäftsordnung zur Vermeidung von Profilierung	In Sackgassensituationen, in Situationen mit besonderem Handlungsdruck, Standortsuche, Breites inhaltliches Spektrum -> auf allen räumlichen Ebenen
Zukunftskonferenz	Konsens über Eckpfeiler einer wünschenswerten Zukunft erreichen; kreative Visionen	Strukturierter Großgruppenprozess, Repräsentative Auswahl, festgelegtes Arbeitsschema, versch. Phasen, Plenum	Arbeit mit größeren heterogenen Gruppen; konfliktfreie, zukunftsorientierte Fragestellungen -> auf allen räumlichen Ebenen sowie in Unternehmen
Zukunftswerkstatt	Bürger ermutigen, sich an Zukunftsgestaltung zu beteiligen	3 Phasen: Kritik, Phantasie, Verwirklichung; Gruppen- und Kleingruppenarbeit, Kommunikationsregeln	Produktion innovativer unorthodoxer Ideen, Entwurf konkreter Leitbilder, Zukunftsszenarien -> kommunale und regionale Ebene

Geeignete Möglichkeiten hierfür sind beispielsweise:

- **routinemäßige Behandlung** (z.B. regelmäßiger TOP "Kooperative Regionalentwicklung" bei Amtsleiter- und Dienstbesprechungen),
- **"Spontanberichte"**,
- **Umlaufverfahren** / Schriftliche Informationen (Rundbriefe, E-mail-Verteiler, Newsletter etc.),
- Artikel in **Mitarbeiterzeitschriften** und **Informationsblättern** der Region, des Landkreises etc.,
- **Schwarzes Brett** / Aushänge,
- **Informationsveranstaltungen**,
- **Qualifizierung und Schulungen** von Mitarbeitern.

Kooperative und kommunikative Beteiligungsmodelle			
Modell	Leitung	Teilnehmer	Zeitraumen
Moderierte Arbeitskreise	Moderator/in	Interessensgruppen	Mehrere Monate
(Fach-)Foren	Professionelle Moderatoren	Fachleute und/oder Vertreter/-innen der gesellschaftlich betroffenen Akteure 20 – 25 TN	6-12 Monate, Treffen alle 4 Wochen
Kooperativer Diskurs	Moderatoren mit Mediationsqualitäten	Interessensgruppen, Experten, zufällig ausgewählte Bürger, Forschungsteam	Mehrere Monate
Mediationsverfahren	Methodisch qualifizierte Mediatoren	Am Konflikt Beteiligte	6 Monate u. länger
Open Space-Konferenz	Professionelle Moderation	Jede/r interessierte Bürger/in 10-750TN	1-3 Tage
Planungszelle	Professionelle Moderation und Fachleute	Zufällig ausgewählte Bürger (Freistellung, Vergütung) Ca. 25 TN je Planungszelle	Ca. 1 Woche
Runder Tisch	Akzeptierte Persönlichkeit Professionelle Moderation	Fachleute u./ o. Vertreter/-innen betroffener Akteursgruppen 20-25 TN	6-9 Monate, regelmäßige Treffen
Zukunftskonferenz	Moderatoren und ein Planungsteam	Ausgewählte Vertreter/innen aller gesellschaftlichen Gruppen 30-72 TN 64 (empfohlen), über 18 Jahre	3 Tage
Zukunftswerkstatt	Erfahrene, professionelle Moderatoren	Vertreter/innen aller gesellschaftlichen Gruppen und/oder Betroffene 12-15 TN	1-3 Tage

Dialog und Beteiligung der Bürger und Bürgerinnen

Regionale Entwicklung ohne Mitwirkung der Bürger und Bürgerinnen ist in der Regel unmöglich. Um Betroffene zu Beteiligten zu machen, müssen neben der "normalen Öffentlichkeitsarbeit" Strukturen und Formen des Dialoges und der Kommunikation praktiziert und gepflegt werden. Hierfür eignen sich unterschiedliche Herangehensweisen und Beteiligungsmodelle, die entsprechend der jeweiligen Zielsetzung, der Teilnehmerzahl und des verfügbaren Zeitrahmens ausgewählt werden können. (siehe Abbildung)

Kommunikationsverantwortliche festlegen

Für besondere Kommunikationsaufgaben, wie die Öffentlichkeitsarbeit, müssen klare **Verantwortlichkeiten** geschaffen und personelle Kontinuität sichergestellt werden. So sollte immer dieselbe Person oder Stelle für Medienkontakte und Öffentlichkeitsarbeit verantwortlich sein und als Ansprechpartner fungieren. Verbände, Institutionen und Unternehmen haben meist ihre eigene Pressestelle, ein Referat für Öffentlichkeitsarbeit oder ähnliches. Kleinere Vereine oder Projekte verfügen meist nicht über die hierfür nötigen Ressourcen. Hier muss eine Person die Verantwortung für die Öffentlichkeitsarbeit wahrnehmen. In kooperativen Regionalentwicklungsprozessen stellt sich die besondere Schwierigkeit, dass Öffentlichkeitsarbeit für ein Netzwerk aus unterschiedlichen Partnern betrieben werden muss. Es bieten sich verschiedene Lösungen an:

- Das regionale **Koordinationsbüro**, wie z.B. eine Regionale Entwicklungsagentur ist für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig, wobei diese Aufgabe vom vorhandenen Personal abgedeckt oder ein/e Referent/-in für Öffentlichkeitsarbeit eingestellt wird.
- Die Öffentlichkeitsarbeit kann aber auch von einem oder mehreren **Verantwortlichen** aus der Trägerinstitution oder aus dem Netzwerk arbeitsteilig und ehrenamtlich gemacht werden.
- Denkbar ist auch, dass eine **vorhandene Pressestelle** (z.B. die eines Landkreises) die Öffentlichkeitsarbeit für die gesamte Kooperation übernimmt.
- Möglicherweise wird auch eine professionelle **Agentur** unterstützend hinzugezogen.

Kommunikationsmanagement

Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit sind ein wichtiges Aufgabenpaket, das bei einer Vielzahl von Beteiligten einen großen Zeit- und Materialaufwand erfordert und zudem Kosten verursacht. Wichtig ist es daher, Werkzeuge, Anlässe und Kanäle für die vertikale und horizontale Kommunikation zu schaffen. Hilfreich ist dabei ein planvolles Vorgehen im Sinne eines "Kommunikationskonzeptes", wobei unterschiedlichste Aspekte zu berücksichtigen sind:

- Kommunikationstechnik und -medium,
- Kommunikationsinfrastruktur,
- Kommunikationsfähigkeiten,
- Freiräume für Kreativität,
- Finanzierung,
- Einheitliches Erscheinungsbild.

Speziell für die Öffentlichkeitsarbeit ist ein Öffentlichkeitsarbeitskonzept sinnvoll (s.u.).

Kontinuität und Aktualität

Der Zeitaspekt ist bei der Kommunikation in mehrfacher Hinsicht von Bedeutung. So wird der für Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit erforderliche Zeitaufwand vielfach unterschätzt.

Erfahrungsgemäß ist es besser, weniger umfangreich dafür aber um so häufiger zu kommunizieren.

Die schwierigste und wichtigste Aufgabe ist es, einen internen **Kommunikationsprozess dauerhaft** zu installieren. Entscheidend sind Kontinuität und Aktualität der Information. Jedoch ist zu berücksichtigen, dass Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit in bestimmten Kooperationsstadien, beispielsweise in der Startphase, zu Beginn der Umsetzung etc. besonders wichtig ist. (-> Ablauforganisation)

Hilfreich ist ein **Medienplan**, ein Jahresplan für die Öffentlichkeitsarbeit. In diesem werden die in den nächsten 12 Monaten geplanten Aktivitäten (Pressekonferenzen oder -gespräche, Veranstaltungen, Fachtagung, Ausstellungen, etc.) zeitlich fixiert sowie die Aufgabenverteilung bzw. jeweilige Verantwortlichkeit festgehalten. Dieser Plan koordiniert nicht nur öffentlichkeitswirksame Aktivitäten im Rahmen der kooperativen Regionalentwicklung, sondern hilft auch bei der Koordinierung von Aktivitäten der beteiligten Netzwerkmitglieder.

Kommunikationstechnik und Kommunikationsmedium

Form (Technik und Methode) und Medium der Kommunikation sind in starkem Maße abhängig von der Zielgruppe, die erreicht werden soll. Eine Kombination unterschiedlicher Medien ist am erfolgreichsten.

Besonders wichtig sind das **persönliche Gespräch**, der direkte Austausch, face-to-face Kontakte zwischen den Beteiligten, die als Einzelgespräche, im Rahmen von Veranstaltungen oder in Form regelmäßiger Telefonkontakte stattfinden. Bewährte Kommunikationsmedien sind außerdem lokale und regionale **Zeitungen, Broschüren**, (Zwischen-) **Berichte** etc. Wobei sowohl vorhandene Medien (Presse, Rundfunk, Fernsehen) genutzt, als auch eigene Informationsmaterialien und -medien (Regionalzeitung, Newsletter, Intranet etc.) entwickelt und vertrieben werden können.

Kommunikationsinfrastruktur bereitstellen

Die für eine regionale Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit benötigte Kommunikationsinfrastruktur muss bereitstehen, zumindest jedoch einfach zugänglich sein. Technische Voraussetzungen sind Briefpapier mit eigenem Briefkopf, Telefon, Fax, ggf. auch ein direkter Internetzugang, Vervielfältigungsmöglichkeiten, Sekretariat, Poststelle etc.

Bewährt hat sich ein Knotenpunkt, eine **Kommunikationszentrale**, an der alle wichtigen Informationen zusammen laufen und weitergeleitet werden und die auch für den Kommunikationsprozess verantwortlich zeichnet. (-> Aufbauorganisation) Dies gehört vielfach zu den Aufgaben des Geschäftsführers der regionalen Entwicklungsagentur. Bei hohem Arbeits- und Informationsaufkommen kann dieser jedoch auch zum Engpass werden, so dass Entlastungsstrukturen (wie Sekretariat, Aufgabenverlagerung an eine EDV-Abteilung eines Kooperationspartners etc.) geschaffen werden müssen.

U.U. kann auch ein **Informations-, Beratungs- und Koordinierungsbüro** in der Region eingerichtet werden. Dieses kann der Kontaktpflege dienen, es kann aber auch Informationen sammeln, aufbereiten und in Form von Beratungs- und Dienstleistungen (Fach- und Fördermittelberatung etc.) Interessierten zur Verfügung stellen. Hier bietet sich die Einrichtung einer einheitlichen Telefonnummer für die Region bzw. den kooperativen Ansatz an, unter der Erstinformation und -beratung sowie weitere Dienstleistungen zur Verfügung gestellt werden.

Kommunikationskompetenz ist unerlässlich

Eine zielgerichtete effektive Kommunikation hat kommunikative Grundregeln zu beachten. Wichtig ist eine allseitige und offene Kommuni-

kation zwischen allen Beteiligten. Gesprächs- und Moderationstechniken sowie Seminar- und Besprechungstechniken, Präsentations- und Visualisierungstechniken (OHP, Flipchart, Pinnwand) sollten beherrscht werden. Notwendig ist beispielsweise eine Besprechungsleitung, die auf eine zielgerichtete und ergebnisorientierte Kommunikation achtet; Ergebnisse dokumentiert und deren Ergebnisumsetzung kontrolliert/verfolgt. Die Zahl der Besprechungstermine und die Besprechungsdauer ist auf das notwendige Maß zu beschränken.

Informations- und Kommunikationsroutinen entwickeln

A-I-D-A-PRINZIP (Eine kommunikative Grundregel)

- **Attention** Aufmerksamkeit erzeugen (z.B. durch Eyecatcher).
- **Interest** Interesse für das Thema wecken.
- **Desire** Wunsch erzeugen mehr über das Thema zu erfahren, direkten Kontakt zu bekommen, das Angebot wahrzunehmen, an der Handlung oder der Aktion teilzunehmen.
- **Action** Handlungsanweisung, wie der Wunsch erfüllt werden kann (Termin, Ort einer Veranstaltung). (Cornelsen 1997)

Die Kommunikation der Beteiligten untereinander muss zur Selbstverständlichkeit und Routine werden. Wichtig sind daher Informations- und Kommunikationsroutinen sowie Automatismen. Hierzu zählt beispielsweise ein auf die unterschiedlichen Zielgruppen ausgerichteter **Verteiler, turnusmäßige Arbeitstreffen** sowie **Pressegespräche**, eine regelmäßig erscheinende **Info-Zeitschrift, regelmäßige Newsletter**, etc. Die Beteiligten sollen dazu verpflichtet werden, die zur Erledigung der Aufgaben notwendigen Informationen unaufgefordert bereitzustellen (Bringschuld) und gleichermaßen fehlende Informationen einzuholen (Holschuld).

Kommunikative Anlässe schaffen

Wichtig sind kommunikative Anlässe, die zum einen Möglichkeiten eröffnen, sich zu treffen und untereinander auszutauschen, und zum anderen Interesse bei Journalisten und in der breiten Öffentlichkeit finden. Neben regelmäßigen Informations- und Arbeitsterminen zählen hierzu vor allem auch bedeutende regionale **"Ereignisse"**, wie Eröffnungsveranstaltungen, Feiern, Feste mit Volksfestcharakter, besondere kulturelle Highlights, Tage der offenen Tür, Besuche hochrangiger Persönlichkeiten, regionale Wettbewerbe, Fachkongresse etc.

Klassische Methoden des kreativen Werkzeugkoffers

- Brainstorming
- Methode 6-3-5
- Mindmapping
- Umkehrtechnik
- Reizwortanalyse

Kreativität zulassen und fördern

Erfolgreiche Regionalentwicklung bedeutet Althergebrachtes in Frage zu stellen, neue Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Somit ist Kreativität gefragt. Doch manchmal ist das Denken festgefahren, neue Ideen wollen sich einfach nicht generieren lassen. Soll der Ideenfluss beflügelt, die Kreativität gesteigert werden, gilt es Denkblockaden zu durchbrechen und alte Denkmuster zu verabschieden, helfen **Kreativitätstechniken**. Sie unterstützen außerdem dabei, Ideen weiter zu entwickeln, zu strukturieren, Alternativlösungen zu erarbeiten und so schließlich eine optimale Lösung zu bekommen.

Um Kreativität freizusetzen, müssen auch **Leute mit kreativem Potenzial** eingebunden werden. Außerdem ist ein kreatives Umfeld zu schaffen, indem in offener und kooperativer Umgang miteinander gepflegt wird, auf ein positives Gesprächsklima geachtet wird und ausreichend Zeit für inhaltliche Diskussionen zur Verfügung steht.

Die Finanzierung sicher stellen

Für Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit müssen über die gesamte Laufzeit ausreichend Mittel in den Finanz- und Haushaltsplan eingestellt werden. (-> Kosten und Finanzierung) Darüber hinaus können einzelne öffentlichkeitswirksame Aktionen auch durch Sponsoren in Form von Geld, Sachmitteln, Dienstleistungen oder Preisen finanziert bzw. finanziell unterstützt werden (z.B. Preise für regionale Wettbewerbe, Druck von Plakaten, Broschüren, Vermittlung von Fachwissen durch Fortbildung, Moderation von Veranstaltungen).

Einheitliches Erscheinungsbild, Logo

Ein **Corporate Design**, d.h. eine einheitliche und professionelle Ge-

gestaltung von Briefpapier, Visitenkarten, Anzeigen, Plakaten, Faltblättern oder sonstigen Informationsmaterialien, steigert den Wiedererkennungswert des kooperativen Prozesses sowie seiner verschiedenen Teilprojekte und prägt das Image in der Öffentlichkeit und den Medien. Zudem kann ein einheitliches Erscheinungsbild zur Identifikation mit der Region beitragen.

Sehr hilfreich ist dabei ein **Logo**, das sich durch Originalität und Unwechselbarkeit auszeichnet und die Besonderheiten der Region ausdrückt. Für die Entwicklung des Logos kann ein professioneller Designer/Grafiker engagiert oder auch ein Wettbewerb oder Workshop durchgeführt werden. Die Umsetzung sollte jedoch immer professionell erfolgen. Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit lebt von der ansprechenden Gestaltung ihrer "Produkte", dies beeinflusst die Verständlichkeit, Übersichtlichkeit oder den Wiedererkennungswert. Neben Typographie und Layout spielt hierbei auch die sprachliche Kreativität und der Textstil eine besondere Rolle.



Gutes Beispiel

In der Region Mecklenburgische Seenplatte wurde eine Ausstellung über Logos regional ansässiger Unternehmen, Organisationen und Institutionen organisiert. Ziel war es herauszufinden, ob über die Vielfalt der verschiedenen Logos so etwas wie eine regionale Identität oder regionale Werte abgebildet werden. Die Besucher der Ausstellung waren die Jury und wählten das Logo, das die Identität der Region am besten wiedergibt. In einem anschließenden Workshop "Qualität im Design" diskutierten Mitarbeiter aus Ämtern, Unternehmen, Organisationen und Agenturen, Designer und Marketingleute mit welchen Darstellungsmöglichkeiten ggf. regionale Qualitäten einheitlich vermittelt werden können. So könnte z.B. die Farbgebung der Logos als verbindendes Element für die Region genutzt werden.

Informations- und Wissensmanagement sind wichtig

Planen und Entscheiden erfordern anwendungsspezifische Information und Wissen. Vor allem kooperative Regionalentwicklung erfordert eine enorme Informations- und Wissensintensität. Die benötigten Informationen und das notwendige Wissen zu generieren und im Interesse der regionalen Entwicklung zu nutzen hat daher eine Schlüssel-funktion.



Stolperstein

Vielfach werden Informationen und Wissen nicht optimal eingesetzt und im Interesse der Regionalentwicklung genutzt. Ursachen kann eine von Eigeninteressen geleitete Informationspolitik sein, die wichtige Informationen zurückhält bzw. nur gefiltert weiter gibt.

Ein typisches Kommunikationsproblem vieler Kooperationsprozesse ist auch, dass der Gesamtprozess und die laufenden Aktivitäten und Teilprojekte in der Öffentlichkeit und im Netzwerk nicht genügend bekannt sind. Die verschiedenen Teilprojekte haben nur geringe bzw. keinerlei Informationen über Parallelprojekte, daher werden Synergieeffekte durch Erfahrungsaustausch bzw. Projektvernetzung nicht wirksam. Ein Zugehörigkeitsgefühl entsteht selten.

Auch ein schlechtes Timing, die Vermittlung von "unwichtigen" Detailinformationen, die für die betreffende Zielgruppe nicht von Interesse sind, oder auch eine "Informationsflut", die von den Einzelnen nicht mehr zu bewältigen ist, können bei den Beteiligten den Eindruck erwecken, nicht über die ihrer Meinung nach wichtigen Informationen zu verfügen.



Checkliste: Wissensmanagement 1

- ✓ **Informations- und Wissensbedarf klären (Know-how-Defizite)**
 - Welches Wissen / welche Informationen werden für den Prozess benötigt?
 - Wer benötigt welches Wissen / welche Informationen?
- ✓ **Sammeln von Informationen und Wissen (Wissenserwerb)**
 - Welche Informationen sind vorhanden?
 - Welche Informations-/Wissensquellen und -kanäle können genutzt werden?
 - Wie werden die Informationen /das Wissen gesammelt? (Gespräche, Befragungen, Informationsroutinen, Nutzung von Informationstechnologien, etc.)
 - Wie werden wichtige Informations- und Wissensträger kontinuierlich eingebunden?
- ✓ **Bewerten von Informationen und Wissen**
 - Werden die Informationen /das Wissen (momentan, mittel- oder langfristig) benötigt?
- ✓ **Speichern von Informationen (Informations/Wissensspeicherung und -dokumentation)**
 - Wo werden die Informationen, das Wissen gesammelt?
 - Wer sammelt die Informationen/das Wissen?



Checkliste: Wissensmanagement 2

- ✓ **Verfügbarmachen, Verteilen und Austausch von Informationen und Wissen (Informations-/Wissensaufbereitung, Informations-, Wissensverteilung)**
 - Wie werden die Informationen / das Wissen aufbereitet?
 - Wie werden die Informationen / das Wissen verteilt?
 - Wie werden vorhandene(s) Informationen / Wissen für interessierte, darauf angewiesene Prozessbeteiligte zugänglich gemacht?
 - Wie können die Beteiligten von einander lernen?
- ✓ **Nutzung von Informationen und Wissen**
 - Werden die Informationen/das Wissen (optimal) genutzt?

Öffentlichkeitsarbeitskonzept - Grundlage für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit

Elemente eines Öffentlichkeitsarbeitskonzepts

- Bestandsaufnahme
- Zieldefinition
- Zielgruppendefinition / Art der Öffentlichkeit
- Strategieentwicklung
- Medienplan
- Einheitliches Erscheinungsbild / Logo
- Pressearbeit
- Publikationen
- Präsentationsmittel
- Erfolgskontrolle
- Finanzierung

Öffentlichkeitsarbeit ist ein bedeutender Bestandteil der Kommunikationsstrategie im Rahmen des kooperativen Regionalentwicklungsprozesses. Öffentlichkeitsarbeit ist effektiver, wenn sie systematisch, geplant und regelmäßig betrieben wird. Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit sind nur dann sinnvoll und effektiv, wenn sie in ein durchdachtes und längerfristiges Konzept eingebunden sind. Ein solches Öffentlichkeitsarbeitskonzept besteht idealtypisch aus verschiedenen Elementen (s. Abb.).

Mittel der Öffentlichkeitsarbeit

Neben einer zeitlichen Steuerung mit Hilfe eines Medienplans sollten im Vorfeld jeder öffentlichkeitswirksamen Aktion bzw. Maßnahme folgende Aspekte berücksichtigt werden:

- Ziel und Zweck der Aktion/Maßnahme,
- Art des Anlasses (periodische und situative Information),
- Art der Öffentlichkeit (breite, begrenzte Öffentlichkeit, Zielgruppen),
- Zeitpunkt der Information (zeitlich begrenzt/dauerhaft, Zielfindungsphase, Konzeptionsphase, Umsetzungsphase),
- Zuständigkeiten,
- Dokumentation.

Mittel der Öffentlichkeitsarbeit

Maßnahmen, Aktivitäten der Selbstdarstellung

Prospekt, Flyer
Info-Broschüre
Plakate
Ausstellung
Schautafel
Video, Diaschau
Schaukasten
Informationsstand
Anzeigen
Vortrag (Foliensatz)
Internetpräsentation

Mittel der Pressearbeit

Pressemitteilung
Pressekonferenz
Pressegespräch
Pressemappe
Presseverteiler

Veröffentlichungen

Zeitschrift
Themenbroschüre
Handbuch
Leitfaden
Arbeits- und Bilanzbericht
Nachhaltigkeits- oder Agendabericht
Bücher
Fachartikel
Protokoll
Newsletter

Veranstaltungen, Aktivitäten

Kongreß
Konferenz
Symposium
Tagung
Messe
Seminar
Veranstaltungsreihe
Workshop
Zukunftswerkstatt
Bürgerforen
Tag der offenen Tür
Tag der Region
Projektbereisungen
Exkursionen
Fest
Wettbewerb
Fragebogenaktion
Journalistenseminare und -reisen

Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit kann auf eine ganze Reihe von Mitteln zurückgegriffen werden.

Welche Maßnahmen oder Aktivitäten der Selbstdarstellung, welche Veröffentlichungen, welche Mittel der Pressearbeit, welche Art von Veranstaltung oder Aktivität gewählt wird, hängt von dem jeweiligen Ziel und Zweck, der jeweiligen Zielgruppe oder dem jeweiligen Anlass ab.

Die Zusammenarbeit mit den regionalen Medien suchen

Eine gute, regelmäßige Medienarbeit ist die preisgünstigste Form der Öffentlichkeitsarbeit.

Potenzielle Ansprechpartner sind die regionale und lokale Tagespresse, Anzeigenblätter, Kreis-, Stadt- und Gemeindeanzeiger, regionale und lokale Radio- und Fernsehstationen, Landesprogramme der ARD. Vor allem die Presse ist ein wichtiges Medium der regionalen Öffentlichkeitsarbeit. Leider erschwert der Zuschnitt der regionalen Zeitungslandschaft jedoch vielfach eine einheitliche regionale Pressearbeit.

Erfolgreiche Pressearbeit hängt von der Qualität und Aktualität des **Presseverteilers** ab. Dazu müssen zunächst einmal die Medien und die jeweiligen Ansprechpartner erfaßt werden, mit denen auf jeden Fall zusammengearbeitet werden soll. Dieser Presseverteiler muss gepflegt werden d.h. regelmäßig aktualisiert werden, da sich Adressen oder Ansprechpartnern verändern können und neue Kontakte ergeben können.

Zu klären ist auch, wie eine Nachricht in die Zeitung kommt, d.h. ob der **Presstext** (z.B. Pressemitteilung), selbst verfaßt wird oder ob ein **Pressegespräch** (bzw. eine Pressekonferenz) mit Journalisten geführt wird.

Pressemitteilungen, Presseinformationen, Presseerklärungen, Pressemeldungen sind das Grundgerüst jeder Pressearbeit. Sie enthalten Informationen, Erklärungen, Stellungnahmen oder Nachrichten aus dem kooperativen Prozess oder seinen Projekten. Pressemitteilungen sollten regelmäßig verschickt werden. Sie müssen aktuell und verständlich sowie kurz und sachlich sein. Das Wichtigste sollte immer zuerst stehen (6 W-Fragen).

Wichtig ist ein thematischer Aufhänger, beispielsweise regionale Veranstaltungen, überregionale Ereignisse (z.B. Weltklimagipfel, Rio +10-Gipfel), personelle Veränderungen im Kooperationsnetzwerk, neue Entwicklungen oder Angebote, Veröffentlichungen von Forschungsergebnissen oder Umfrageergebnissen.

Nur wirklich wichtige Ereignisse (wie die Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung mit neuen Partnern, realisierte Projekte etc.) brauchen eine **Pressekonferenz**. Pressekonferenzen sind mit größerem organisatorischem Aufwand verbunden. Jedoch kann das Anliegen besser dargestellt, offene Fragen gleich geklärt und persönliche Kontakte zu Journalisten geknüpft werden. Bei weniger wichtigen Anlässen kann auch auf das weniger aufwändige **Pressegespräch** zurückgegriffen werden.

Pressemitteilungen kann sie beigelegt werden, auf Pressekonferenzen kann sie verteilt werden: die **Pressemappe**. Pressemappen enthalten neben der aktuellen Nachricht weitere Hintergrundinformationen und ist somit eine Möglichkeit ausführlichere Informationen über die Kooperation und die beteiligten Akteure an die Journalisten zu bringen. Die Pressemappen sollten ständig aktualisiert werden, wobei die wichtigsten Informationen oben auf liegen müssen. Eine Pressemappe kann beispielsweise enthalten: Imagebroschüren, Jahresberichte, Infoblätter, Projektbeschreibungen, Flugblätter, Plakate, Poster, Aufkleber, Stadtpläne, Wegbeschreibungen, ggf. Schreibpapier oder Schreibblock, kleine Präsente; bei Veranstaltungen: Programmablauf, Infos über Referenten, Redemanuskripte, Statements, zusätzliche Informationen zum Thema (Fakten, Diagramme, Graphiken, Schaubilder etc.).



Stolperst ein

Es fehlt eine einheitliche Öffentlichkeitsarbeit, ein einheitliches Erscheinungsbild der regionalen Kooperation. Das kann dazu führen, dass der Prozess in der regionalen Öffentlichkeit kaum bekannt ist oder dass Teilprojekte nicht der Kooperation zugeordnet werden. Dadurch entwickelt sich nur ein schwaches Zusammengehörigkeitsgefühl und die Zusammenarbeit im Kooperationsnetzwerk leidet und Akzeptanz und Mitarbeit bleiben gering.

Das Image innerhalb der Region ist bedeutend schlechter als außerhalb, wo der kooperative Prozess in der Fachwelt ein positives Image genießt.

Die Sechs W-Fragen, deren Beantwortung bedeutsam für das Verfassen jeglicher Presstexte ist:

- Wer?**
- Was?**
- Wann?**
- Wo?**
- Wie?**
- Warum?**

Herausgabe eines eigenen Kommunikationsmediums "Regionalzeitschrift"

Eine eigene Zeitschrift kann die Pressearbeit mit den vorhandenen regionalen Medien ergänzen. Viel Gründe sprechen für eine eigene Zeitschrift: Man ist nicht auf den good will der Journalisten angewiesen. Die Inhalte werden selbst bestimmt. Informationen, Konzepte, Projekte etc. können ausführlicher und fundierter dargestellt werden. Man schafft eine **Informationsquelle** für Kooperationspartner, Mitglieder, Freunde und Förderer, Politik (Bürgermeister), Ämter. Eine eigene Zeitschrift kann das Zusammengehörigkeitsgefühl und die Identifikation mit der Region und der Kooperation stärken. Sie kann als **Diskussionsforum** für regional bedeutsame Themen dienen. Diesen Vorteilen ist der mit einer Regionalzeitschrift verbundene Kosten-, Personal- und Zeitaufwand gegenüber zu stellen. Bevor man eine Zeitschrift auflegt sollten verschiedene Fragen nach dem Anliegen, der Zielgruppe, dem Erscheinungsrhythmus, der Redaktion oder der Gestaltung der Zeitschrift geklärt werden.

Ein **Veranstaltungskalender** kann über eigene Veranstaltungen sowie über regionale und überregionale Veranstaltungen anderer Akteure, die für den regionalen Entwicklungsprozess interessant sind, informieren. Mindestens folgende Angaben sollten enthalten sein: Ort, Tag und Uhrzeit, Titel/Thema, Zielgruppe, Anmeldung, Kosten, Kontakt (Ansprechpartner und Adresse).

Internet und Intranet

Das Internet wird zunehmend für die Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen kooperativer Regionalentwicklung eingesetzt. Das Internet kann als ein für alle Nutzer offenes System genutzt werden. Mit dem Aufbau entsprechender Strukturen kann es im Sinne eines Experten-Netzwerkes auch als Intranet, zu dem nur ein begrenzter Personenkreis mittels Passwort Zugang hat, genutzt werden. Dies gibt die Möglichkeit nicht für die breite Öffentlichkeit bestimmte Protokolle von Treffen und Arbeitsgruppen oder Dokumente einzustellen sowie den internen Austausch innerhalb des Experten-Netzwerkes zu organisieren.

Vorzüge der Kommunikationstechnologie liegen in der Schnelligkeit, seiner zeitlich und räumlich unbegrenzten Verfügbarkeit (sofern die nötige Infrastruktur zur Verfügung steht), der Möglichkeit, die Inhalte und Präsentation schrittweise zu entwickeln und zu aktualisieren. Den erhofften Nutzen entfaltet das Internet jedoch nur dann, wenn die Kooperationsbeteiligten auch über entsprechende **Zugangs- und Nutzungsmöglichkeiten** verfügen, was bislang vielfach noch nicht sicher gestellt ist. Außerdem müssen die wichtigen Informationen auch in das System eingestellt und aktualisiert werden, was einen gewissen Personal- und Zeitaufwand erfordert.

Der Auftritt eines regionalen, kooperativen Zusammenhanges im Internet sollte Teil des Öffentlichkeitskonzeptes (extern, intern) sein. Beim Aufbau der Internetkonzeption sollte stufenweise vorgegangen werden, d.h. sie sollte mit verschiedenen Modulen im Laufe der Zeit immer weiter ausgebaut und erweitert werden. Es sollte möglichst schnell eine erste einfache Version ins Internet gestellt werden, um dort präsent zu sein. Diese kann dann Stück für Stück je nach Bedarf und Kapazität erweitert werden. Es bietet sich an, eine Arbeitsgruppe "Regionalentwicklung geht ins Netz" ins Leben zu rufen. Beim Einstieg ins Internet sind grundsätzlich inhaltliche, gestalterische, technische, organisatorische und finanzielle Aspekte zu beachten.





TIPPS

- Inhalte, Art und Weise der Vermittlung sowie Kommunikationsmedien auf die verschiedenen Zielgruppen zuschneiden.
- Kommunikative Rückkopplung in die beteiligten Institutionen mittels Informationspflichten und -routinen gewährleisten.
- Für den Dialog und die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger jeweils angepasste Methoden heranziehen.
- Für die Kommunikation insbesondere die Öffentlichkeitsarbeit klare Verantwortlichkeiten schaffen und personelle Kontinuität sicher stellen.
- Einrichten eines Knotenpunktes, einer Kommunikationszentrale, an der alle wichtigen Informationen zusammenlaufen und weitergeleitet werden.
- Kommunikative Anlässe und "ungezwungene" Gelegenheiten zu gegenseitigem Kennen lernen und Austausch schaffen (Feste, Exkursionen etc.). Über PR Aktionen (Events)/ Aktivitäten /Veranstaltungen (Symposien, Feste, Wettbewerbe, Jubiläen), lassen sich Inhalte oft leichter vermitteln als durch trockene Pressemitteilungen.
- Ein einheitliches Erscheinungsbild bei Druckerzeugnissen steigert den Wiedererkennungswert des kooperativen Prozesses sowie seiner verschiedenen Teilprojekte und prägt das Image in der Öffentlichkeit.
- Es empfiehlt sich die spezifischen Gestaltungs- und Verfahrensmerkmale in einer Art Handbuch oder Gestaltungscharta festzuhalten, an der sich die Kooperationspartner in ihrer Öffentlichkeitsarbeit halten. Farben, Schriftarten und -größen, Logo-Varianten, Gestaltungsbeispiele für Plakate und Broschüren können darin aufgeführt sein. Ebenso könnten darin Muster für Pressemitteilungen, Checklisten für verschiedene Anlässe wie Pressemitteilungen, Pressekonferenzen, Interviews, Veranstaltungen enthalten sein.
- Öffentlichkeitsarbeit sollte immer aus rein informativen Elementen (z.B. Faltblätter, Pressemitteilungen) und kommunikativen Elementen (Tag der offenen Tür bei Projekten, Projekttag an Schulen, Wettbewerbe, Workshops auch für Bürger) bestehen. Die reine Information reicht nicht aus, um Bürger zum Mitmachen bei Regionalentwicklungs- oder Agendaprozessen zu animieren. Es sollten Möglichkeiten gefunden werden, wo sich Interessierte aktiv beteiligen können (Baumpflanzaktionen, Besichtigung von guten Projekten etc.).
- Ein strukturiertes Wissens- und Informationsmanagement etablieren.
- Effektive Öffentlichkeitsarbeit sollte systematisch, geplant und regelmäßig sein, ein entsprechendes Konzept ist Grundlage für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit.
- Zur Koordination der geplanten regelmäßigen Aktivitäten im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit mit den für die breite Öffentlichkeit konzipierten Aktionen sowie der Koordination der Maßnahmen der verschiedenen Netzwerkmitglieder ist ein jährlich zu erstellender Medienplan sinnvoll.
- Gute Kontakte zur (Lokal-)Presse bzw. zu Lokalredakteuren herstellen und pflegen, um regelmäßig in den Lokal- und Regionalzeitungen präsent zu sein.
- Journalisten sollte einschlägiges Hintergrundwissen z.B. zur Agenda 21 oder zur nachhaltigen Regionalentwicklung zur Verfügung gestellt werden (Daten, Fakten, Adressen, Quellen und Dokumente, gesetzliche Grundlagen, Fotos). Als kostenlosen Service mittels Pressemitteilung ankündigen.
- Die Öffentlichkeitsarbeit sollte im Sinne einer Erfolgskontrolle dokumentiert werden. Ein solche Dokumentation muss über einen Pressespiegel hinausgehen und sollte auch andere für die eigene Öffentlichkeitsarbeit relevante Dinge enthalten wie Notizen über Kontaktgespräche mit Journalisten, eigene Fotos der eigenen Arbeit oder von Veranstaltungen, Jahresberichte.



Checkliste: Kommunikation, Information, Öffentlichkeitsarbeit

- ✓ Gibt es ein Kommunikations- oder Öffentlichkeitsarbeitskonzept?
- ✓ Wird effektiv kommuniziert und informiert?
- ✓ Treten Kommunikationsprobleme auf und wenn ja, welche?
- ✓ Bestehen klare Verantwortlichkeiten und personelle Kontinuität für die regionale Kommunikation?
- ✓ Wie werden die regionalen Medien genutzt?
- ✓ Erfolgt ein optimiertes Informations- und Wissensmanagement?
- ✓ Ist sicher gestellt, dass relevante Informationen gesammelt und verfügbar gemacht werden?
- ✓ Gibt es ein einheitliches Erscheinungsbild / corporate design?



Weiterführende Literatur

Clemens, Corinna (2000): "Inszenierung" regionaler Teilräume - ein Beitrag zur Bildung einer Region. in: Raumforschung und Raumordnung 2-3/2000, S. 201-210.

Selle, Klaus (1996): Planung und Kommunikation. Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Grundlagen, Methoden, Praxiserfahrungen. Wiesbaden und Berlin.

Bischoff, Ariane; Selle, Klaus und Sinning, Heidi (1996): Informieren, Beteiligen, Kooperieren: Kommunikation in Planungsprozessen; eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken. Kommunikation im Planungsprozeß Bd. 1. Dortmund.

Haug, Christoph V. (1998): Erfolgreich im Team. Praxisnahe Anregungen und Hilfestellungen für effiziente Zusammenarbeit. München.

StMLU, Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (2000): Leitfaden "Kommunikation im Naturschutz". München.

Kreativ im Team. So springt der Funke über, in: managerSeminar Heft 49/2001, S. 32-41

Schlicksupp, H. (1993): Kreativ-Workshop: Ideenfindungs-, Problemlösungs- und Innovationskonferenzen planen und veranstalten. Würzburg.

Seifert, J.W. (1999): Moderation & Kommunikation. Offenbach.

Sellnow, R. (1997): Die mit den Problemen spielen ... Ratgeber zur kreativen Problemlösung. Bonn.



Informations-Materialien

Agenda-Büro, Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg (o.J.): Arbeitsmaterialie 2: Öffentlichkeitsarbeit für die Lokale Agenda. Karlsruhe. Download möglich unter: <http://www.lfu.baden-wuerttemberg.de/lfu/abt2/agenda/arbeitsmat.htm>

Bayerisches Landesamt für Umweltschutz (2001): Mit Öffentlichkeitsarbeit die Agenda 21 groß rausbringen! Agenda Baustein Nr.5 Juli 2001. Augsburg. Download möglich unter: <http://www.bayern.de/lfu/komma21/k21-bausteine/k21-bausteine.htm#rand>

Deutscher Bundesjugendring (Hg.)(1997): Reden ist Silber - Schweigen ist Schrott : Handbuch zur Öffentlichkeitsarbeit. Bearbeitung: Peschel, Wolfgang. Münster

Cornelsen, Claudia (1997): Das 1x1 der PR : Öffentlichkeitsarbeit leicht gemacht. Freiburg i. Br.

Luthe, Detlef (1994): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen: eine Arbeitshilfe. Augsburg.

StMLU, Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hg.)(1996): Die umweltbewußte Gemeinde. Leitfaden für eine nachhaltige Kommunalentwicklung. München.

Diese Publikationen enthalten eine Reihe von Arbeitshilfen zu den verschiedenen Bausteinen der Öffentlichkeitsarbeit wie Checklisten, Musterformulare und -briefe etc.



Links

Aktionsbörse des Agenda-Büros der Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Württemberg hier werden öffentlichkeitswirksame Lokale Agenda 21 Aktionen gesammelt, knapp aufbereitet und im Internet und als Papierform verfügbar gemacht. www.lfu.baden-wuerttemberg.de/lfu/abt2/agenda/index.html

Beispiel für ein Öffentlichkeitsarbeitskonzept des Regionalen Kooperationsnetzwerkes REGIO Bodensee www.regio-bodensee.net/organisation/8.asp

Regionale Wettbewerbsnachteile resultieren vielfach aus einer geringen beruflichen Qualifikation, Wissensdefiziten oder nicht optimal genutzten menschlichen Ressourcen. Die Aktivierung, Vernetzung, Weiterentwicklung und Nutzung regionalen Wissens im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung und die Förderung des sog. Humankapitals zählen daher zu den Kernaufgaben einer erfolgreichen Regionalentwicklung.

Benötigt wird eine hohe Professionalität der Beteiligten in den unterschiedlichen Funktionen.

Weiterbildung und Qualifizierung müssen daher eng mit dem regionalen Entwicklungsprozess verknüpft werden. In diesem Zusammenhang wird oft auch von "Lernenden Regionen" gesprochen.

In die Menschen muss man investieren

Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf besteht in der Regel bei den verschiedensten öffentlichen und privaten Akteure, die an kooperativen Regionalentwicklungsprozessen beteiligt sind. Dabei sind zielgruppenspezifische Bedarfe zu berücksichtigen:

- Die ortsansässige **Bevölkerung**, interessierte Bürgerinnen und Bürger, müssen mobilisiert und für kooperative Regionalentwicklungsprozesse sensibilisiert werden;
- bestimmte **Berufsgruppen** (wie Landwirte, Direktvermarkter, Tourismusanbieter) müssen befähigt werden, bisherige Tätigkeiten anders, bzw. auch vollkommen neue Aufgaben wahrzunehmen;
- **Verantwortliche** in Verbänden, Vereinen und Vereinigungen, Initiativen, die ein hohes Potenzial an Initiative und sozialem Engagement in sich bergen, können durch Fortbildung gestärkt werden;
- **Projekträger** und **Projektbeteiligte** müssen qualifiziert und geschult werden;
- **Prozessverantwortliche** (Regionalmanager, Regionalberater, Koordinatoren, Kümmerer), die integrierte Entwicklungsprojekte entwickeln, aufbauen und umsetzen, benötigen ein breites Kompetenzprofil;
- **politische Verantwortungsträger** (Bürgermeister, Gemeinderäte) sowie **Chefs** und **Mitarbeiter** in Verwaltungen, müssen kooperatives Handeln verstehen und praktizieren "lernen".



Stolperstein

In vielen Regionen wird das vorhandene Know-how nicht genutzt oder liegt brach, da es nicht bekannt ist bzw. nicht genügend spezialisiert ist.

Um so bedauerlicher ist die Tatsache, dass Regionalentwicklung und Strategien für Bildung und Qualifizierung, die meist aus unterschiedlichen Fördertöpfen finanziert werden, vielfach nebeneinander her laufen und Synergien nicht genutzt werden.

Kompetenzen und Qualifikationen sind vor allem auch für die Steuerung regionaler Kooperationen gefragt, da Kooperationen und Beteiligungsprozesse schnell in sich zusammen brechen, wenn sie nicht professionell koordiniert, geleitet und moderiert werden. Die Beteiligten und Akteure verfügen meist nicht über die erforderlichen Kompetenzen und Qualifikationen.

Fortbildung und Qualifikation der beteiligten Akteure ist für den Prozess der Regionalentwicklung in vielfacher Hinsicht von Bedeutung.

Einstellungswandel und Verhaltensveränderungen unterstützen

Nachhaltige, kooperative Regionalentwicklung erfordert

Einstellungswandel und Verhaltensveränderungen. Durch Qualifikation und Fortbildung können Sinn und Zweck der notwendigen Veränderungen vermittelt werden.

Den Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft können Probleme und Chancen kooperativer Prozesse bewusst gemacht werden; der Bevölkerung in ländlichen Gebieten kann eine Kultur der Entwicklung vermittelt werden.

Fähigkeiten, Fertigkeiten, Instrument und Werkzeuge vermitteln

Die regionalen Akteure müssen befähigt werden, die notwendigen Veränderungen umzusetzen. So muss vielfach **betriebswirtschaftliches Know-how** vermittelt werden, um Projekte umzusetzen, den Schritt in die Selbständigkeit zu wagen und sich am Markt zu behaupten.

Qualifizierung der Beteiligten erhöht auch die Qualität regionalen Handelns. So werden beispielsweise die **Nachhaltigkeit** von Bau- bzw. Siedlungsprojekten verbessert, wenn die beteiligten Architekten, Planer und Handwerker sowie die zukünftigen Bewohner im Bereich ökologisches Bauen sensibilisiert und qualifiziert werden.



Gutes Beispiel

Lernen als Entwicklungsfaktor

Mit der neuen Politikrichtlinie BAZ (Zusammenarbeit neuen Stils) verfolgt das **niederländische Landwirtschaftsministerium** das Ziel, Projekte oder Investitionen zu fördern, den Dialog und das Lernen in den Regionen zu unterstützen. Dieses Instrument kann immer dann eingesetzt werden, wenn eine Region einen gemeinsamen Vorschlag formuliert. In den ersten 5 Jahren werden Trainings- und Beratungsmaßnahmen für die lokalen Akteure finanziert, die sie u.a. in die Lage versetzen, anderes Geld zu mobilisieren und ihr Programm auszuarbeiten. Es geht nicht darum, Einzelprojekte oder Investitionen zu fördern, sondern den gemeinsamen Diskussions- und Konsensfindungsprozeß in der Region durch kompetente Unterstützung (Qualifizierung und Beratung) zu begleiten. Die Entwicklung von Unternehmen wird gefördert in dem die Menschen bei der Entwicklung ihrer Kompetenzen unterstützt quasi gezwungen werden, selbst Unternehmungen zu konzipieren und zu realisieren. Wenn Ideen, Geld und Leute zusammen sind (z.B. in einer Stiftung, einem Verein oder einer Kooperative) bekommen diese Unterstützung durch unabhängige Bildungs- oder Forschungseinrichtungen, ihre Ideen weiterzuentwickeln und ihre Konzepte auszuarbeiten. Beratung und Qualifizierung sind strikt am Vorhaben orientiert.

Akteure befähigen, Kooperationen zu managen

In den seltensten Fällen startet ein kooperativer Entwicklungsprozess mit einem "Regionalmanagementprofi". Oft wird der Prozess von Regionalinitiativen, Regionalplanern, Mitarbeitern aus Verwaltungen, Arbeitsförderungsgesellschaften, regionalen oder lokalen Politikern und anderen ins Leben gerufen. Die neuen Herangehensweisen, durch die sich kooperative Prozesse auszeichnen, können allerdings nicht mit den klassischen Steuerungsinstrumenten und Verfahren angegangen werden, es entstehen neue Aufgaben und Anforderungen an die beteiligten Akteure. Bei den wenigsten der Beteiligten können entsprechende notwendige Qualifikationen und Fertigkeiten (Know-how) vorausgesetzt werden. Oft besteht ein Defizit **bei kommunikativen Fähigkeiten** und **Konfliktlösungskompetenzen**. Meist werden daher im Anfangsstadium erfahrene externe Prozessmoderatoren, die über die notwendigen Kenntnisse verfügen, hinzugezogen. Von Anfang an sollte aber darauf gezielt werden, sich diese Kenntnisse selbst anzueignen bzw. entsprechende Kapazitäten aufzubauen. Durch Aus- und Weiterbildung können die öffentlichen und privaten Akteure in der Region dazu befähigt werden, Kooperationen zu gründen, daran aktiv teilzunehmen oder zu leiten.

Durch eine gezielte Strategie der Weiterbildung kann ein regionales und lokales Potenzial für die Prozesssteuerung aufgebaut bzw. das vorhandene unterstützt werden. Dadurch wird die regionale Eigenverantwortung und Selbststeuerungskraft gestärkt.

Kompetenzmanagement ratsam

Für das Gelingen des regionalen Kooperationsprozesses ist es nicht notwendig, dass einer bzw. jeder alles weiß oder kann. Das Wissen und die Fertigkeiten sollten gebündelt im Team oder zusammen mit Partnern im Netzwerk zur Verfügung stehen und sich in der Organisationsstruktur der Kooperation wiederfinden.

Um das in der Region vorhandene Wissen und Know-how optimal zu nutzen ist ein **Wissens-** und **Kompetenzmanagement** ratsam.

(-> Kommunikation)

Dieses beinhaltet:

- die Nutzung und Weiterentwicklung des Wissens und des Know-hows der Mitarbeiter;
- die Strukturierung der Arbeitsorganisation, so dass das Wissen aller Beteiligten zum Tragen kommt bzw. nutzbar wird.

Unterschiedlichstes Wissen ist gefragt

Kooperative Regionalentwicklungsarbeit erfordert von den Aktiven nicht nur Fachwissen, sondern auch Erfahrungen und Kenntnisse über die Arbeit mit Bürgerinnen und Bürgern, Arbeitskreisen und Entscheidungsgremien. Daneben sind kommunikative und prozessgestaltende Fähigkeiten erforderlich, um kooperative Prozesse initiieren, unterstützen, koordinieren und durchführen zu können. Insbesondere die Prozesskoordinatoren, also diejenigen die die regionale Entwicklung voranbringen und Projekte initiieren und umsetzen sollen, benötigen außerdem gute Kenntnisse über die Region und ihre Potenziale.

Weiterbildungsbedarf

- Fachwissen
- Prozesswissen
- Methodenwissen
- Regionswissen

Fachwissen

Insbesondere bei der Umsetzung der konkreten Projekte sind fachliche Kenntnisse notwendig. Nachhaltige Regionalentwicklungsstrategien erfordern ein **breites, integratives Wissen**, um Projekte mit Synergieeffekten erkennen, initiieren, vernetzen und koordinieren zu können. Das Spektrum des notwendigen Fachwissens ist so breit wie das Spektrum der Themen und Projekte einer nachhaltigen Regionalentwicklung:

- Ökologischer Landbau;
- Regional- und Direktvermarktung;
- Regionalmarketing;
- Regenerative Energien;
- Nachwachsende Rohstoffe;
- Kulturlandschaftsentwicklung und -pflege;
- Naturschutz;
- Sanfter Tourismus;
- Lokale Agenda 21;
- Telematik;
- Regional- und Landschaftsplanung etc.

Methoden- und Prozesswissen

Meist ist bei den Akteuren berufs- oder interessenbedingt sektorales fachliches Wissen vorhanden. Daher liegt der Weiterbildungsbedarf hauptsächlich im Bereich des Methoden- und Prozesswissens. Hierbei sind alle Bereiche angesprochen, die notwendig sind, um in kooperativen Prozessen mitzuarbeiten oder in diesen **Koordinierungs- oder Leitungsfunktionen** zu übernehmen:

- Leitbildentwicklung;
- Strategieentwicklung;
- Prozess- und Projektmanagement;
- Koordination von Akteuren;
- Kommunikative Techniken (Verhandlungsführung, Argumentationsstrategien);
- Moderationstechniken;
- Konfliktlösungsstrategien;
- Sozialkompetenz;
- Teamführung;

- Mobilisierung der Bevölkerung, Beteiligungsverfahren;
- Präsentations- und Visualisierungstechniken;
- Organisationsentwicklung;
- Netzwerkentwicklung und -pflege;
- Projektmanagement und -controlling;
- Existenzgründungsberatung (Unternehmenskonzept, Kostenrechnung, Finanzplanung);
- Finanzierung / Fundraising / Akquisition;
- Lobbyarbeit;
- Veranstaltungsorganisation;
- Öffentlichkeitsarbeit und Marketing;
- Integriertes Wissen / Wissenskompetenz, Umwandlung von Informationen in Wissen.

Regionwissen

Eine angepasste Strategie erfordert Kenntnisse über die jeweilige Region, die im Rahmen der kooperativen Regionalentwicklung erworben und vertieft werden müssen:

- Wirtschafts- und Sozialstruktur;
- Infrastruktur;
- Verwaltungsstruktur;
- Geographische und naturräumliche Struktur;
- Entwicklungsprobleme;
- Vorhandene Institutionen und Netzwerke;
- Art und Struktur der Kommunikation;
- "Macht"strukturen (Wer kann Einfluß ausüben in der Region?).

Den regionalen Wissens- und Weiterbildungsbedarf ermitteln

Weiterbildung im regionalen Kooperationsprozess sollte strategisch angegangen werden. Hierzu muss zuerst analysiert werden, welches Wissen und welche Kompetenz derzeit und in Zukunft benötigt werden. Diese Bedarfe müssen dann mit den in unterschiedlichsten Institutionen oder bei Einzelpersonen vorhandenen Potenzialen abgeglichen werden. Auf Grundlage dieser Analyse kann der spezifische Weiterbildungsbedarf und ein darauf zugeschnittenes Weiterbildungsangebot formuliert werden. Dieser Bedarf kann gedeckt werden durch die Qualifizierung der einzelnen Mitarbeiter oder die Verbreiterung der Wissens- und Kompetenzbasis durch die Einbindung weiterer Partner.

Hochwertiges, attraktives und vielfältiges Bildungsangebot gewährleisten

Wissen und Fertigkeiten können in unterschiedlichster Art und Weise vermittelt werden. Um Anforderungen der kooperativen Regionalentwicklung gerecht zu werden, müssen sowohl durch die Bildung als auch in der Bildung **Innovationen** geschaffen werden.

Wichtig ist ein auf die **regionalen Zielgruppen zugeschnittenes Angebot**. Die Ziele und Inhalte der Bildungsmaßnahmen müssen den Bedürfnissen der in die kooperative Strategie eingebundenen Akteure entsprechen. Die Methoden, die Didaktik, die Form der Programme (Lehrplan) müssen auf die Bildungsinhalte und die Lehrgangsteilnehmer abgestimmt werden. Dazu sollten die Erwartungen der Teilnehmenden abgefragt werden.

Fortbildungsangebote

- Erfahrungsaustausch
- Gruppenarbeit
- Vorträge
- Seminare und Fachtagungen
- Traditioneller Unterricht
- Fernunterricht
- Ausbildung am Arbeitsplatz
- Praktika
- Exkursionen / Studienfahrten
- Coaching

Eine hohe Qualität der Bildungsmaßnahmen sollte gewährleistet sein, um die Motivation der Teilnehmer sicher zu stellen. Eine attraktive Gestaltung der Kurse zeichnet sich durch eine angemessene Sprache, einen engen Praxisbezug, ein abwechslungsreiches Spektrum an Lehr- und Lernmethoden sowie der Möglichkeit eigene Ideen und Probleme einzubringen aus. Erfolgversprechend ist eine Kombination der Weiterbildung mit praktischen Beispielen bzw. praktischen Modellprojekten im eigenen Arbeitszusammenhang der Beteiligten oder in ihrer Gemeinde bzw. Region.

Den regionsinternen Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch forcieren

Eine wichtige und zudem kostengünstige Form der Fortbildung, Qualifizierung und Wissensvermittlung ist der "normale" Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Beteiligten. Dieser kann in Einzelgesprächen, Arbeitstreffen und sonstigen Austauschprozessen stattfinden. (-> Kommunikation)

Um optimale Wirkungen zu erzielen, müssen **Erfahrungs-** und **Praxisberichte** forciert und Wissen gezielt eingebracht werden. Know-how kann in der Region auch verbreitet werden:

- durch die Erstellung und Verbreitung einschlägiger Info-Materialien,
- durch einschlägige Informationsveranstaltungen,
- durch Realisierung von Projekten mit Pilotcharakter oder
- durch Netzwerke, in denen unterschiedliche Kompetenzen zusammen gefaßt werden und gemeinsam agieren.

Darüber hinaus kann die Regionale Entwicklungsagentur bzw. Koordinierungsstelle auch unmittelbar qualifizierend und beratend tätig werden, indem beispielsweise **eigene Informations- und Beratungsangebote** bereitgestellt oder einschlägige Experten eingekauft werden. (-> Regionale Entwicklungsagentur)

Seminare, Kurse, Schulungen

Weit verbreitet sind Informations- und Fortbildungsveranstaltungen, die in Form von ein- oder mehrtägigen Seminaren, Kursen oder Schulungen regelmäßig oder modular in Form von Studienblöcken angeboten werden. Sie können berufsbegleitend neben bzw. in der Arbeit oder an deren Stelle in Anspruch genommen werden. Weiterbildung kann in Form **standardisierter Kurse** erfolgen, die allen Interessierten offen stehen. Es können aber auch "**maßgeschneiderte Kurse**" angeboten werden, die sich vor allem an Interessierte richten, die an einem bestimmten Projekt oder Strategie beteiligt sind (z.B. Regionalvermarktung).

Zudem kann unterschieden werden zwischen umfassenden Qualifizierungen mit Abschluss und Zertifikat, z.B. als "Regionalmanager/Regionalberater", und solchen, die sich auf spezielle Aspekte aus dem Themenspektrum der kooperativen Regionalentwicklung beziehen (s.o.).

Coaching - Intensive Form

Die wohl intensivste Art der Qualifizierung ist das sogenannte Coaching. Coaching dient insbesondere der Weiterentwicklung von Führungskräften oder der Mitarbeiterförderung, d.h. ihrer persönlichen und beruflichen Entwicklung sowie der Entwicklung und Zukunftssicherung der Organisation. Als Externer berät und reflektiert der Coach das Handeln einzelner Personen oder einer Gruppe. Das Coaching besteht aus einer Mischung aus:

- prozessbegleitender Beratung,
- zielorientierter Anleitung und
- handlungsorientiertem Training.

Über eine direkte **persönliche Beratung** und **Reflexion** sollen gemeinsame Lösungskonzepte erarbeitet, innovative Projekte intensiv beraten und angeleitet sowie bisher nicht oder untergenutzte Ressourcen aktiviert werden.



Gutes Beispiel

Im Rahmen des **Job Motor Biosphäre**, einem Bildungsprogramm, das Großschutzgebiete in Mecklenburg-Vorpommern wie das Biosphärenreservat Schaalsee oder das Nationalparkamt Rügen zusammen mit einer Fortbildungsakademie der Wirtschaft und externen Experten durchführen, werden potenzielle Existenzgründer in diesen Großschutzgebieten begleitet, geschult und gecoacht. Gemäß dem Motto "Klasse statt Masse" müssen die Ideen für Existenzgründungen Kriterien einer nachhaltigen Regionalentwicklung entsprechen.

Zusammenarbeit mit Bildungs- und Weiterbildungsträgern suchen

Neben der Vermittlung von Wissen und Fähigkeiten im Rahmen der kooperativen Regionalentwicklung hat sich auch die Zusammenarbeit mit Bildungs- und Weiterbildungsträgern bewährt. (->Vereine, Verbände)
Das Spektrum der Träger bzw. Durchführenden von Bildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ist breit. Speziell für regionale Kooperationsprozesse oder Regionalmanagement hat sich in den letzten Jahren eine Reihe von unterschiedlichen Trägern etabliert:

- Universitäten oder universitätsnahe Einrichtungen;
- Volkshochschulen;
- Gemeinnützige und private Bildungsträger;
- Kammern;
- Verbände wie z.B. die Katholische Landjugend;
- Akademien z.B. der Kirchen oder der Länder;
- Die von der EU-Kommission geförderten "Carrefours für Information und Beratung im ländlichen Raum".



Gutes Beispiel

Im Landkreis Neumarkt i.d. OPf. werden gezielt regionale Akteure für die Prozessmoderation qualifiziert. Die **Regionale Entwicklungsagentur Regina GmbH** veranstaltete in enger Kooperation mit der **Schule für Dorf- und Landentwicklung Plankstetten** und der Direktion für ländliche Entwicklung Regensburg eine "Ausbildung zum Prozessmoderator". Ziel der Initiative war es, Bürgermeistern, Mitarbeitern der Gemeindeverwaltungen, Verantwortlichen in Vereinen und Verbänden sowie engagierten Bürgern und Bürgerinnen das notwendige Instrumentarium an die Hand zu geben, um in ihren Gemeinden und Arbeitsbereichen bereits existierende oder neu anzustossende Beteiligungsprozesse mitzugestalten. Es sollten Kompetenzen vermittelt werden in den Bereichen: modernes Projektmanagement, effiziente Moderation von Planungsveranstaltungen, Steuerung von Veränderungsprozessen sowie interkommunale Zusammenarbeit. Die Kurse sind modular aufgebaut und praxisorientiert. Inhalte der Schulungen sind z.B.: Leitbildentwicklung, Erarbeitung einer Lokalen Agenda 21, Leitung von kommunalen Arbeitskreisen und Runden Tischen, Planung von Aktionsprogrammen.



TIPPS

- Weiterbildung in eine umfassendere regionale Entwicklungsstrategie einbinden.
- Qualifizierungs- und Bildungsprojekte, die aus speziellen Fördertöpfen wie dem Europäischen Sozialfonds, EU-Gemeinschaftsinitiativen oder Mitteln der Arbeitsmarktförderung finanziert werden, sollten auf die Bedürfnisse der Regionalentwicklung zugeschnitten bzw. mit dieser abgestimmt werden.
- Durch begleitende Qualifizierung die Qualität der Projekte im Sinne der Nachhaltigkeit erhöhen.
- Vielfältige Möglichkeiten für den regionalen Erfahrungs- und Wissenstransfer schaffen.
- Direkten Austausch mit Praktikern und konkrete Anschauung von Projekten in der Praxis organisieren z.B. in Form von Exkursionen.
- Durch Weiterbildung und Qualifizierung regionseigenes Potenzial für die Moderation und Koordinierung regionaler und lokaler Entwicklungsprozesse aufbauen.
- Bildungsmaßnahmen, Seminare, Fortbildungen auf die spezifischen Probleme und Bedürfnisse der Region bzw. der beteiligten Akteure zuschneiden.
- Zusammenarbeit mit regionalen Akteuren wie Volkshochschulen, Bildungsträgern oder Hochschulen suchen.
- Jährlich ein bestimmtes Budget an Geld und Zeit für die Fortbildung der Mitarbeiter vorsehen.



Checkliste: Qualifikation

- √ Welche Bedarfe bestehen hinsichtlich Wissen und Fertigkeiten derzeit und für die Zukunft
 - für den kooperativen Regionalentwicklungsprozess der gesamten Region?
 - für einzelne Handlungsfelder / Sektoren?
 - für einzelne Projekte?
 - für bestimmte Zielgruppen?
- √ Wer braucht diese Kompetenzen und in welchem Maße verfügen die betreffenden Personen bereits über derartige Fähigkeiten und Kenntnisse?
- √ Besteht bei der Person, die als Prozesskoordinator oder Regionalmanager tätig ist, ein individueller Fortbildungsbedarf, um ihre Aufgaben besser ausfüllen und ausführen zu können?
- √ Welcher Fortbildungsbedarf besteht bei den Mitarbeitern?
- √ Welche Partner oder andere regionale Akteure verfügen über entsprechende Kompetenzen? Wie können diese für den Entwicklungsprozess nutzbar gemacht werden?



Weiterführende Literatur

Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL (Hg.)(2000): Bildungsmaßnahmen als Unterstützung einer gebietsbezogenen Entwicklung. Bearbeitung: Moseley, Malcolm und Caspar, René. Brüssel.
Download unter www.rural-europe.aeidl.be/rural-de/biblio/

Egger, Urs (1998): Öffentlich-private Partnerschaften zur regionalen Entwicklung. Theoretische Grundlagen und Fallstudien in der Schweiz. Bamberg.

Knieling, Jörg: Europäische Carrefours als Akteure der Regionalentwicklung, In: EUREG 3/1996, S. 55-57.

Löhner, Albert und Krappitz, Uwe (2001): Regionalmanagement in öffentlich-privater Partnerschaft. Beispiel Neumarkt i.d.OPf. Neumarkt i.d.OPf. und München.

Selle, Klaus (Hg.)(2000): Freiraum, Siedlung, Kooperationen. Forschungsergebnisse, Hinweise für die Praxis, Folgerungen. Arbeits- und Organisationsformen für eine nachhaltige Entwicklung Bd. 1. Dortmund.

tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt, GmbH (2000): Regionalmanagement als Instrument einer nachhaltigen Entwicklung. Untersuchung im Auftrag der Fachhochschule Neubrandenburg Fachbereich Agrarwirtschaft und Landespflege. bearbeitet von Erwin Meyer-Wölfling und Sigrid Wölfling. Unveröffentlichtes Manuskript. Berlin.

Nuissl, Henning (2000): Weiterbildung und "regionale Lernprozesse". in: Raumforschung und Raumordnung RuR 6 / 2000, S. 467-476.

Strohmeier, Gerhard und Heintel, Martin (1999): Europäischer Universitätslehrgang für Regionalentwicklung (EUR): Rahmenbedingungen, Struktur und Zielsetzungen. in: Raumforschung und Raumordnung 4.1999, S. 294-299.



Links

Fortbildungsbörse in der Seminare, Kurse und Fachfortbildungen für angehende und praktizierende Regionalmanager und -berater aus den Bereichen Dorf-, Stadt- und Regionalentwicklung angeboten werden. www.euregia.de/html/fortbildung.html



Adressen

Weiterbildungsprogramm Master of
Advanced Studies in Regional Management
EIPOS – Europäisches Institut für postgra-
duale Bildung an der TU Dresden e.V. und
BOKU – Universität für Bodenkultur
www.eipos.de

Akademie der Katholischen Landjugend
Drachenfelsstr. 23
53604 Bad Honnef-Rhöndorf
Tel.: 02224- 946540
Fax: 02224- 946544
Akademie@kljb.org
www.akademie.kljb.org

Schule der Land- und Dorfentwicklung
Plankstetten
Geschäftsstelle
Stadtverwaltung Berching
Pettenkoferplatz 12
92334 Berching
[http://berching.bene-
net.de/kultur/dorf/index.html](http://berching.bene-
net.de/kultur/dorf/index.html)

EU-Forum Nordhessen - Initiative zur
Förderung regionaler Entwicklung e.V.,
Kassel
www.zmk.de/forumkassel/

Carrefour Lüneburg Forum für den ländlichen
Raum
www.carrefour-lueneburg.de/

Nationalparkamt Rügen
Blieschow 7a
18586 Lancken-Granitz
Tel.: 038303-8850
www.nationalparkamt-ruegen.de

Voraussetzungen der Kooperation

- Information und Transparenz
- Lasten und Nutzen
- Glaubwürdigkeit und Vertrauen
- Teilhabe und Einfluß
(Selle 1996, S. 101)

Kooperative Regionalentwicklung basiert auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Kooperationen entwickeln sich nur unter bestimmten Bedingungen. "DAS WOLLEN", die Motivation der regionalen Akteure, sich für ihre Region zu engagieren, ist eine Grundvoraussetzung. Kooperative Regionalentwicklung erfordert Veränderung in den Köpfen und im Denken: Abschiednehmen vom Risikodenken zugunsten des Chancendenkens, Abschied von Egoismen und Kirchturmdenken hin zu Partnerschaft und Kooperation. Diese Einstellungsveränderungen herbeizuführen, langjährig praktizierte Routinen aufzubrechen ist ohne Überzeugungsarbeit unmöglich. Die Aufgabe besteht darin,

- sich mit den **Einstellungen und Motiven** der Prozessbeteiligten, aber auch mit denen der Kritiker und Opponenten, auseinanderzusetzen,
- kooperationshemmende **Motivationsbarrieren** zu erkennen und abzubauen,
- **kooperationsfördernde Faktoren** zu stärken und gezielt einzusetzen, um die Beteiligten von der Kooperation zu begeistern und trotz unvermeidbarer Rückschläge längerfristig zu gewinnen.

Motivation ist immer nötig

Kooperationen müssen initiiert, gestaltet und lebendig gehalten werden. Motivation ist daher **in allen Phasen der Kooperation** nötig. Zu Beginn der Kooperation - in der Start- und Orientierungsphase - muss zunächst Überzeugungsarbeit bei künftigen Kooperationspartnern

geleistet werden, die sich zunächst sehr reserviert zeigen können. Während der Kooperation muss die Motivation aller Beteiligten wachgehalten, der "Spannungsbogen" aufrechterhalten werden. In Krisen, bei Rückschlägen und Mißerfolgen - in Phasen der Ernüchterung -

sind motivationale Fähigkeiten besonders gefordert, um Enttäuschte und Entmutigte wieder aufzubauen und "bei der Stange" zu halten.

Besonders bei den regionalen Akteuren muss eine Grundbereitschaft zur Veränderung vorhanden sein. Ein gewisser Eigenantrieb bzw. eigene Aktivitäten sind notwendig und Menschen werden gebraucht, die die Motivation zu Veränderungen vor Ort anstoßen und kommunizieren.

Wichtige **interne Motivatoren** sind:

- die Prozessverantwortlichen,
- die Moderatoren,
- aber auch der Rückhalt durch die Gruppe oder
- das Kooperationsnetzwerk.

Darüber hinaus gibt es aber auch **externe Motivationsanreize**:

- Landesministerien als (potenzielle) Fördermittelgeber,
- andere Regionen, die sich im regionalen Wettbewerb (mit oder ohne regionale Kooperation) besser platzieren,
- erfolgreiche Kooperationsinitiativen, die zur Nachahmung anleiten.

Diese sind jedoch nicht nur Motivatoren, sondern müssen zu gegebener Zeit auch selbst motiviert werden:

- Potenzielle Geld- und Fördermittelgeber müssen von der Qualität und Sinnhaftigkeit der Kooperation bzw. einzelner Projekte überzeugt werden, damit sie die benötigten Finanzmittel bereit stellen.



Stolperstein

Kooperative Regionalentwicklung krankt häufig daran, dass sich nur eine kleine Kerngruppe engagiert und der "Kooperationsfunke" nicht auf die eigentlich Betroffenen in der Region überspringt.

Aber auch mit großem Elan und Begeisterung gestartete regionale Kooperationen sind vor Ermüdungserscheinungen nicht gefeit. Vor allem langatmige Entscheidungsprozesse, Konflikte oder Mißerfolge bergen die Gefahr, dass sich immer mehr Beteiligte nur noch halbherzig engagieren oder möglicherweise auch völlig zurückziehen.



- Die Vorgesetzten, die Entscheidungsebene, die für die Absegnung und Umsetzung kooperativ entwickelter Ideen und Projekte verantwortlich zeichnen, müssen von den Chancen und Vorteilen überzeugt werden.
- Sollen Einstellungs- und Verhaltensveränderungen (beispielsweise beim Konsum regionaler Produkte) erreicht werden, ist vor allem auch die breite Öffentlichkeit vom Vorhaben zu überzeugen.
- Aber auch die Prozessverantwortlichen, die Prozessträger, oder die Prozessmoderatoren, benötigen vor allem bei nicht zu vermeidenden Rückschlägen ein hohes Maß an Motivation.

Motivation durch Handlungs- und Leidensdruck

Ohne Problemwahrnehmung - besser noch einen "Leidensdruck" oder eine "Bedrohung" - kommen kooperative Regionalentwicklungsprozesse vielfach nicht in Gang. So resultiert die Einsicht in die Notwendigkeit kooperativen Handelns vielfach aus **gravierenden Veränderungen** und tiefgreifenden wirtschaftlichen Umstrukturierungsprozessen in alt-industriell, monostrukturell oder landwirtschaftlich geprägten Gebieten, aus ökologischen Problemen, aus Flächenengpässen bzw. topographisch bedingten Standortnachteilen oder auch aus bevorstehenden Großprojekten.

Motivation über Inhalte und Themen

Wie wichtig die Sache ist, um die es geht, wie notwendig dabei regionale Kooperation eingestuft wird und wie hoch die Erfolgserwartungen sind, beeinflusst in entscheidendem Maße die Mitwirkungsbereitschaft. Wichtig für die Motivation sind "**Aufhänger**" wie spezifische Probleme der Region, die vielen Menschen bewusst sind. Die im Rahmen der Kooperation aufgegriffenen Themen bzw. Probleme müssen nicht nur von regionaler Bedeutung, sondern auch für die Prozessbeteiligten persönlich relevant sein. Durch regionale Kooperation sollte dabei auch etwas bewegt werden können und die gesteckten Ziele müssen von den Beteiligten als realistisch und erstrebenswert eingeschätzt werden. Demzufolge bedarf es eines unter möglichst breiter regionaler Mitwirkung zustande gekommenen Programmes und klarer Strategien. Auch ein griffiges Leitbild kann dabei helfen, sich mit dem Vorhaben stärker zu identifizieren. (-> Inhalte)

Motivation durch "Eigennutzen"

Der persönliche Nutzen, die eigenen Vorteile und Chancen sind zentrale Motive für persönliches Engagement. Beweggründe für den Einzelnen können beispielsweise darin liegen, seine eigenen Ziele, Ideen und Projekte durch die Zusammenarbeit mit anderen besser, schneller oder überhaupt verwirklichen zu können. Auch Informationen, Erfahrungen, Qualifikationen oder Wissen zu gewinnen, bzw. eher in die Gunst einer Förderung zu kommen, können wichtige Handlungsmotive sein.

Dieser Nutzen muss sichtbar werden und darf nicht marginal erscheinen. **Aufwand und zu erwartender Nutzen** dürfen dabei in keinem Mißverhältnis stehen. Für die kooperative Regionalentwicklung bedeutet diese vor allem **Win-win-Strategien** zu formulieren, bei denen alle Parteien Nutzen ableiten können. Notwendig ist auch ein, den Interessen aller Beteiligter gerecht werdender **Vorteils- und Lastenausgleich** unter Ausnutzung aller vorhandenen Spielräume und kreativer Lösungen. (-> Finanzierung)

MOTIVE für die kreative Teamarbeit

Sachinteresse	Interesse am konkreten Problem,
Erkenntnisinteresse	Interesse Neues kennenzulernen,
Tätigkeitsinteresse	Neigung zur Ausführung bestimmter Tätigkeiten,
Statusinteresse	Streben nach einer bestimmten sozialen Stellung,
Personeninteresse	soziale Identifikation mit dem Vorgesetzten, dem Moderator,
Sanktionsinteresse	Streben nach öffentlicher Anerkennung,
Karriereinteresse	Streben nach beruflicher Entwicklung, dem persönlichen Vorteil.

Lehman, Günter: Verhaltensstrategien in der Teamarbeit; in: Selle; Klaus (1996)

Motivation durch Kooperationskultur und Führungsstil

Auch die Art und Weise der Zusammenarbeit kann kooperationsfördernd bzw. kooperationshemmend wirken. Förderlich ist eine gewisse **Kooperationskultur** oder **Kooperationsethik**. Dabei geht es insbesondere um die Art und Weise, wie der Prozess transparent gemacht wie kommuniziert und mit einander umgegangen wird, wie Entscheidungen gefällt werden und wie mit Konflikten umgegangen wird. Das Aufstellen von gemeinsamen Werten und Orientierungen, beispielsweise in Form einer Charta, ist in diesen Zusammenhang sehr hilfreich. (-> Ablauforganisation)

Damit in Zusammenhang steht ein motivierendes Führungsverhalten. Dies zeichnet sich u.a. durch **Offenheit, Vertrauen, Interesse, Respekt** und **gegenseitige Sympathie, Mitsprache- und Gestaltungsmöglichkeiten** aus. Geführt wird über Ziele, Überzeugungsarbeit wird mit der Sachlichkeit und Argumenten geleistet, Resonanz und positives Feedback werden gegeben. Es ist erlaubt ja sogar erwünscht, über kontroverse Dinge zu sprechen und andere Meinungen zu vertreten. Offene "Manöverkritik" und ein offener Umgang mit Problemen und Schwächen sind Usus. Auch die **politische** bzw. **fachliche Rücken-deckung** des kooperativen Engagements des Einzelnen durch seine Vorgesetzten bzw. die Entscheidungsebene gehört hierzu.

Motivierendes Führungsverhalten bedeutet auch, **Arbeitsabläufe** interessant und effektiv zu strukturieren. Auch Handlungskontinuität ist wichtig, da Einmalaktionen erfahrungsgemäß bei den Beteiligten Erwartungen und Hoffnungen auslösen, die später vielfach nicht eingehalten werden können und in starkem Maße demotivierend wirken können.

Auch die **Zugehörigkeit zu einem Netzwerk** stärkt das Selbstwertgefühl und motiviert. Dies gilt in besonderem Maße, wenn diesem Netz große Beachtung geschenkt und gesellschaftliche Anerkennung zuteil wird. Im Lauf der gemeinsamen Arbeit entwickelt sich ein Wir-Gefühl, das auch beim Einzelnen Impulse und Kraft für neues Denken und Handeln gibt.

Motivation durch positives Image

Ein positives Image fördert die Mitwirkungsbereitschaft, ein schlechtes Image behindert. Ein positives Standing der kooperativen Regionalentwicklung bei den Verantwortlichen in Politik, Verwaltung und Wirtschaft auf regionaler und überregionaler Ebene erhöht die Erfolgchancen und damit auch die Motivation der Beteiligten.

Auch ein hoher **Bekanntheitsgrad** des Vorhabens in der regionalen oder überregionalen Öffentlichkeit wirkt motivierend. In diesem Zusammenhang ist die Informations- und Öffentlichkeitsarbeit eine wichtige Stellgröße. (-> Kommunikation)

Auch mittels **Inszenierung** regionaler Teilräume durch gestalterische Maßnahmen oder öffentlichkeitswirksame Events können Regionalentwicklungsprozesse (neuen) Schwung erhalten.

Ein **positives Außenimage** - beispielsweise in Form einer Auszeichnung oder Prämierung im Rahmen von Wettbewerben - kann ebenfalls die Akzeptanz und Mitwirkungsbereitschaft innerhalb der Region beflügeln. Gemäß dem Sprichwort "ein Prophet gilt nichts im eigenen Land" kann die positive Außenwahrnehmung als Brennglas bzw. Fokus dienen und letztendlich auch zur Aufwertung des Images in der Region führen.

Motivation durch Erfolg

Nichts ist motivierender als der Erfolg. Werden wesentliche Prozessfortschritte erreicht, indem beispielsweise sich gegenseitig blockierende Entwicklungsfaktoren (wie Naturschutz - Landwirtschaft) im gegenseitigen Interesse gelöst werden, Projekte auf den Weg gebracht und

realisiert werden, so führt dies in der Regel zu beachtlichen Motivationsschüben nicht nur bei den unmittelbar Beteiligten, sondern auch darüber hinaus.

Für die inhaltliche und strategische Ausrichtung der Kooperation heißt dies u.a., zumindest in der Startphase relativ kurzfristige und vor allem **sichtbare Kooperationserfolge** (Einstiegsprojekte) anzustreben und den komplexen Prozess in inhaltlich und zeitlich **überschaubare Pakete** zu untergliedern. (->Ablauforganisation)
Ergebnisse und Erfolge müssen dokumentiert und kommuniziert werden. Sie müssen vor allem auch der kooperativen Regionalentwicklung zugeschrieben und nicht ausschließlich dem jeweiligen Projektträger "in Rechnung gestellt" werden.

Motivation durch Belohnung

Soll Erfolg motivieren, sind zudem Anerkennung und Lob wichtig. "**Belohnungsstrategien**" können auf unterschiedlichste Art und Weise eingesetzt werden: In Form persönlicher Anerkennung, Danksagungen, Belobigungen, Urkunden, Beförderungen. Kooperatives Verhalten kann auch durch Fördermittel "belohnt" werden, indem kooperativen Projekten Vorrang oder bessere Konditionen eingeräumt werden (Kooperationsbonus) oder das Vorhaben als Modellvorhaben, Pilotprojekt o.ä. anerkannt wird.

Motivation durch Herausforderung und Wettbewerb

Wettbewerbssituationen im Sinne eines "Wettstreits der besten Ideen und Projekte" sowohl regionsintern als auch über Regionsgrenzen hinaus können Motivationsanreize bieten (z.B. Wettbewerbe "Regionen der Zukunft", "InnoRegio", "Regionen Aktiv"). Gemäß dem Motto "Konkurrenz belebt das Geschäft" appellieren Wettbewerbe an den "Sportsgeist" und sind **Ansporn etwas Neues zu wagen**.

Stehen diese Wettbewerbe zudem im öffentlichen Rampenlicht, beflügelt dies die Motivation und Mitwirkungsbereitschaft in der Region in besonderem Maße. Preise, Auszeichnungen, Aussicht auf Fördermittel oder sonstige Anerkennung sind Motivationsanreize und müssen in einem angemessenen Verhältnis zum Aufwand stehen. Diese Auszeichnungen und Preise können für eine längerfristige Werbung nach innen und außen genutzt werden.

Es müssen jedoch nicht immer Wettbewerbe sein. Auch von regionalen Entscheidungsträgern bzw. von übergeordneten Fachbehörden oder Ministerien oder in sonstiger Form von außen an die Region und das Netzwerk herangetragene "**hohe Erwartungen**" sind ein Vertrauensbeweis und beeinflussen die Leistungsbereitschaft.



Gutes Beispiel

Voneinander Lernen beim Aufbau selbsttragender Strukturen für eine nachhaltige Entwicklung war das Grundziel des **Wettbewerbs Regionen der Zukunft** den das Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung von 1997 - 2000 durchführte. Durch den Wettbewerb wurden die regionalen Akteure und Entscheidungsträger zur Kooperation mobilisiert durch Unterstützungsangebote sowie Preise und Auszeichnungen für die Regionen. Gleichzeitig gab es einen intensiven überregionalen Erfahrungsaustausch durch den die Regionen "voneinander lernen" konnten. Die Teilnahme am Wettbewerb war Motivation und Ansporn für die Optimierung der Kooperationsprozesse in den beteiligten Regionen.

Motivation durch geschaffene Strukturen

Kooperationsvereinbarungen oder eine einmal geschaffene Entwicklungsagentur oder Entwicklungsgesellschaft sind ein wichtiges Bindeglied des Netzwerkes. Eine "Kündigung" oder ein "Austritt" wäre mit komplizierten Beschlüssen und Auseinandersetzungen sowie öffentlichem Aufsehen verbunden und somit sind die **Ausstiegshürden** deutlich erhöht. Damit ist jedoch nicht zwangsläufig auch ein aktives Engagement gewährleistet.



TIPPS

- Motivationsfördernde und motivationshemmende Rahmenbedingungen sowohl technisch-organisatorischer als auch psychosozialer Art berücksichtigen.
- Personen- und zielgruppenspezifische Motivationsstränge beachten.
- Kooperationskultur und Kooperationsethik entwickeln, pflegen und gemeinsame Werte bspw. in einer Charta festhalten.
- Spezifische Probleme als "Aufhänger" nutzen.
- Erfolgssituationen für alle Prozessbeteiligten schaffen und zielgruppengerecht vermarkten.
- Kreative Lösungen beim Vorteils- und Lastenausgleich ausschöpfen.
- Kooperatives Handeln belohnen.
- Motivation über Austausch mit anderen Kooperationsinitiativen in überregionalen Netzwerken suchen.
- Positives Image aufbauen.



Checkliste: Motivation

- ✓ Welche Motive haben die Prozessbeteiligten (Motivationsprofile)?
- ✓ Welche Motive haben die Kritiker (Motivationsprofile)?
- ✓ Welche Faktoren wirken sich fördernd bzw. hemmend auf die Motivation und Kooperationsbereitschaft aus?
- ✓ Existiert eine "Kooperationskultur" in der Region?
- ✓ Welches Einstiegsprojekt eignet sich?
- ✓ Wie können die Beteiligten längerfristig für eine Mitarbeit gewonnen werden?
- ✓ Wurde die Frage des Vorteils- und Lastenausgleichs zwischen den Partnern thematisiert und zufriedenstellend gelöst?



Weiterführende Literatur

Behrendt, Heiko und Walker, Daniel (1997): Überblick über praktische Probleme im Veränderungsmanagement von Gemeinden und Regionen. in: Thierstein, Alain; Walker, Daniel; Behrendt, Heiko und Egger, Heiko: Tatort Region - Veränderungsmanagement in der Regional- und Gemeindeentwicklung. Baden-Baden. S. 53-59.

Clemens, Corinna (2000): "Inszenierung" regionaler Teilräume - ein Beitrag zur Bildung einer Region. in: Raumforschung und Raumordnung 2-3/2000, S. 201-210.

EU Regionalmanagement Oststeiermark (1999): Zukunftsvertrag Oststeiermark. Download unter: <http://www.regionalmanagement.at/news.asp>

Hagemann, Gisela (1993): Die Hohe Schule der Motivation, Landsberg/Lech.

Haug, Christoph V. (1998): Erfolgreich im Team. München.

Löb, Stephan (2000): Prozessmanagement als Führungskonzept. in: Informationen zur Raumentwicklung Heft 5/6.2000 Modellvorhaben der Raumordnung, S. 301-310.

Von Rosenstiel, Lutz (1992): Grundlagen der Organisationspsychologie. Stuttgart.

Schäfer, Rudolf, Schmidt Elfriede, von Soest, Daniela (1996): Einbindung städtebaulicher Aktivitäten im ländlichen Raum in überörtliche Handlungskonzepte. (Schriftenreihe Forschungsvorhaben des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus dem BMBau). Bonn - Bad Godesberg.

Selle, Klaus (Hg.)(1996): Planung und Kommunikation: Gestaltung von Planungsprozessen in Quartier, Stadt und Landschaft. Wiesbaden, Berlin.

Selle, Klaus (1996): Was ist bloß mit der Planung los? Erkundungen auf dem Weg zum kooperativen Handeln. Ein Werkbuch. Dortmunder Beiträge zur Raumplanung 69. Dortmund.



Links

BMVBW/BBR-Wettbewerb "Regionen der Zukunft" www.zukunftsregionen.de

BMBF-Wettbewerb "InnoRegio" www.innoregio.de

BMVEL-Wettbewerb "Regionen Aktiv" www.modellregionen.de



Adressen

Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung
Deichmanns Aue 31 - 37
53179 Bonn
<http://www.bbr.bund.de>

Ansprechpartner:
Dr. Brigitte Adam
Tel.: 0188 - 410- 2325
Brigitte.Adam@bbr.bund.de

Eckhard Bergmann
Tel.: 0188 - 410-23405
Eckhard.Bergmann@bbr.bund.de

Kooperative Regionalentwicklung setzt das Zusammenspiel vieler Personen und Institutionen mit unterschiedlichsten Sichtweisen, Perspektiven und Vorstellungen voraus. Widerstände und Konflikte sind somit unvermeidbar. Der Umgang mit Konflikten und Widerständen gehört daher zum Handwerkszeug.



Stolperstein

Widerstände und Konflikte bei der kooperativen Regionalentwicklung sind verschiedenster Art, Ausprägung und Auswirkung: Dabei müssen die Konflikte nicht immer offen zu Tage treten, sondern können die Kooperation auch in Form von "Spannungen", geringer Offenheit oder äußerster Zurückhaltung belasten. Eine Form des Widerstands ist auch eigene Beiträge zu verweigern oder zu verschleppen, erforderliche Ressourcen nicht freizugeben oder im Hintergrund gegen die Kooperation zu opponieren. Werden Widerstände und Konflikte nicht rechtzeitig genug erkannt und gelöst, kann dies dazu führen, dass für die regionale Entwicklung relevante jedoch konfliktbeladene Themen ausgeklammert werden oder die Kooperation an den Konflikten sogar zerbricht.

Konflikte als Chance begreifen

Konflikte gehören zum Alltag menschlichen Zusammenlebens. Gelingt es, die Konflikte zu akzeptieren und ihnen Paroli zu bieten, dann kommen ihre konstruktiven Kräfte zum Tragen. Konflikte sind oft ein **Wendepunkt**. Sie machen

Probleme sichtbar, sie sorgen dafür, dass notwendige Entscheidungsprozesse in Gang kommen, die Energie wieder für andere Aktivitäten verwandt werden kann. Werden bestehende Konflikte jedoch verneint oder unterdrückt, dann bleiben notwendige Klärungen bzw. Entscheidungen aus, Handlungsspielräume werden stark eingeschränkt. Die destruktiven Wirkungen von Konflikten treten in den Vordergrund.

Konflikt-"Partner"

Unstimmigkeiten, Widerstände und Konflikte können sich auf unterschiedlichen Ebenen abspielen. Sie können zwischen einzelnen Personen oder Institutionen, innerhalb einer Gruppe oder zwischen verschiedenen Interessensgruppen auftreten.

Es kann sich um Widerstände und Konflikte innerhalb der Kooperationsorganisation (**innerorganisatorische Konflikte**) handeln. Widerstände und Konflikte können aber auch bei bzw. mit nicht unmittelbar am Prozess beteiligten Personen und Institutionen bestehen. Diese können aufgrund ihrer Funktion als Entscheidungsträger in Politik, Verwaltung und Wirtschaft oder als Multiplikatoren für die künftige Regionalentwicklung von Bedeutung sein und als artikulationsstarke **Opponenten** u.U. dem Kooperationsprozess schaden.

(-> Promotoren und Opponenten)

Konfliktursachen sind vielfältig

Widerstände und Konflikte können sehr verschiedene Ursachen haben: Kooperative Regionalentwicklung bedeutet Wandel. Dieser kann als Bedrohung erscheinen und Ängste auslösen. So können **Widerstände gegenüber Veränderungen** ganz einfach deshalb entstehen, weil die Ideen neu sind und die Beteiligten keine Möglichkeiten hatten, sich an diese zu gewöhnen oder weil sie ihre Auswirkungen nicht in ihrer ganzen Breite verstehen. Wandel kann auch unmittelbaren Verlust bedeuten, indem Macht, Entscheidungsbefugnisse, Ressourcen, bisheriges Handeln und Agieren thematisiert und möglicherweise in Frage gestellt werden.

Konflikte können zudem aus der **Persönlichkeit** einzelner Personen resultieren, vielleicht fehlt auch die "richtige Chemie" zwischen den Akteuren. Teilweise haben diese Meinungsverschiedenheiten weit zurückliegende Ursachen und Hintergründe, die - vor allem für externe Moderatoren - nicht immer einfach zu erkennen und zu durchschauen sind.

Auch Diskrepanzen in den Erwartungen oder vermeintliche bzw. tatsächliche **Konkurrenzen** und gegenseitiges Mißtrauen können zu Widerständen und Konflikten führen.

Geringes Kooperationsinteresse, Kooperationswiderstände und -konflikte resultieren vielfach auch aus **Kommunal- und Ressortegoismen**. So ist das Verhältnis von Kommunen untereinander nicht selten



durch Konkurrenzbeziehungen um Einwohner, Unternehmensansiedlungen, Infrastruktureinrichtungen, Besucher, Standortentscheidungen etc. und damit um Einnahmequellen geprägt. Aber auch "Konkurrenzdenken" zwischen unterschiedlichen Fachressorts kann die kooperative Regionalentwicklung behindern.

Teilweise stellen auch **Interessenskonflikte** - beispielsweise zwischen Landwirtschaft und Naturschutz - eine gravierende Entwicklungsrestriktion für die Region dar, deren Lösung Initialzündung für die künftige Entwicklung sein kann.

Konflikte haben unterschiedliche Hintergründe

Konflikte können in unterschiedlichen Ausprägungen auftreten. Um gegen steuern zu können, ist es wichtig, den Konflikthintergrund und die Konfliktursachen zu kennen:

Wertkonflikte treten dann auf, wenn einzelne Mitglieder oder ganze Gruppen widersprüchlichen Wertvorstellungen - ökonomischer, sozialer, politischer, moralischer oder sonstiger Art - anhängen. Im Bereich der kooperativen Regionalentwicklung fallen hierunter z.B. Konflikte zwischen Naturschützern und Landwirten oder auch ein gewisser "Ressortegoismus" verschiedener Fachressorts.

Wertkonflikte lassen sich beispielsweise beheben durch:

- sachliche Auseinandersetzungen mit den Wertvorstellungen des Gegenübers,
- Einbeziehung der Parteien bei der Ziel-, Strategie- und Maßnahmenformulierung.

Konflikte auf der

- Wertebene
- Zielebene
- Prozessebene
- Verteilungsebene
- Sachebene
- Beziehungsebene

Zielkonflikte sind gekennzeichnet durch kollidierende Vorstellungen des gemeinsam zu erreichenden Ziels der Zusammenarbeit. Im Kontext der kooperativen Regionalentwicklung zählen dazu beispielsweise Meinungsverschiedenheiten über den Stellenwert einzelner Fachaufgaben und Fachpolitiken, aber auch Konflikte zwischen den verschiedenen fachlichen Teilzielen.

Konflikte auf der Zielebene können beispielsweise vermieden werden durch:

- gemeinsam entwickelte und möglichst auch schriftlich fixierte Ziele (Kooperations- oder Zielvereinbarungen),
- den Einsatz effektiver Prozess- und Projektmanagementtechniken (Kommunikations- und Informationsroutinen, Protokolle etc.),
- geregelte Kompetenzen und klare Aufgabenverteilungen.

Prozesskonflikte entstehen, wenn der Weg der Zielerreichung strittig ist. So können Meinungsverschiedenheiten und Konflikte bei der kooperativen Regionalentwicklung beispielsweise darüber auftreten, welche Organisationsform gewählt wird, ob neue Gremien/Einrichtungen (wie eine Regionale Entwicklungsagentur) geschaffen werden sollen; welche Maßnahmen bzw. Projekte wann in Angriff genommen werden, etc.

Diese Konflikte auf der Prozessebene lassen sich teilweise vermeiden durch:

- Transparenz und regen Informationsaustausch;
- eine offene Kommunikation;
- ein klares Konzept;
- Projektmanagementwerkzeuge;
- die Integration der beteiligten Entscheider;
- eine prozessbegleitende Analyse und Optimierung.

Geht es darum, wie entsprechende Ressourcen verteilt oder Aufgaben zugeordnet werden, kann es zu **Verteilungskonflikten** kommen. Diese Probleme treten im Rahmen der kooperativen Regionalentwicklung insbesondere dann zu Tage, wenn Standortentscheidungen über regional bedeutsame Einrichtungen zu treffen sind, oder wenn es um die Verteilung der anfallenden Kosten und Erträge geht.

Diesen Konflikten kann man u.a. vorbeugen durch:

- Offenlegen der Ressourcen,
- Beteiligung der Konfliktparteien am Verteilungsprozess,
- Einschaltung eines neutralen Moderators,
- Verteilung nach Eignung und Zuständigkeit sowie
- gemeinsames Aufstellen von unmissverständlichen Regeln und Verteilungskriterien.

Probleme auf der inhaltlichen Ebene führen zu **Sachkonflikten**. Diese kommen im Rahmen der kooperativen Regionalentwicklung beispielsweise zum Ausdruck, indem Uneinigkeit über den Nutzen der verfolgten Entwicklungsstrategie besteht oder einzelne Projekte und Aktionen in Frage gestellt werden.

Konflikten auf der Sachebene lässt sich vorab entgegenwirken durch:

- Zusammenstellung eines interdisziplinären Teams nach Sachkompetenz,
- Einbeziehungen von Fachexperten,
- Vermeiden von Konkurrenzsituationen,
- Einigung auf eine gemeinsam zu verfolgende Strategie.

Beziehungskonflikte entstehen durch unterschiedliche Gefühle und Einstellungen zwischen den Konfliktbeteiligten.

Sie lassen sich u.a. vermeiden durch:

- eine gute Vertrauensbasis zwischen den Kooperationspartnern,
- gute und häufige Kommunikation und Interaktion,
- Berücksichtigung der Beziehungsebene bei der Zusammenstellung der Netzwerkmitglieder,
- Entwicklung und Fixierung gemeinsamer Werte, Visionen (Charta) und Regeln.

Konfliktlösungsstrategien

Die allermeisten Probleme und Konflikte sind lösbar, auch wenn ein Interessenausgleich nicht immer sofort auf der Hand liegt. Die allerwenigsten Konflikte lösen sich von selbst auf bzw. verebben. Gefragt sind daher Strategien zur Lösung von Konflikten. Auch hier gibt es spezifische, auf die konkrete Situation zugeschnittene Lösungen zu entwickeln und anzuwenden. Die Entscheidung darüber, ob der Konflikt bearbeitet oder vermieden werden soll bzw. ob eine kontrollierte Begrenzung oder Lösung des Konfliktes favorisiert wird, ist abhängig von subjektiven Kosten- und Nutzen-Erwägungen. Eine maßgebliche Rolle spielt dabei die faktische Bedeutung des Konfliktes für die regionale Entwicklung und den Gesamtprozess.

Konflikte frühzeitig erkennen

Wichtig ist es, Meinungsverschiedenheiten vor auszusehen, noch ehe diese eskalieren und sich zu Grundsatzkonflikten ausweiten. Die Zeit und Energie, die notwendig ist, um eine ausgewachsene Auseinandersetzung einer konstruktiven Lösung zuzuführen ist erheblich und mit dem Risiko eines möglicherweise dramatischen Motivationsverlustes behaftet.

Am Beginn jeder Veränderungsbemühung sollte daher die Diagnose potenzieller Konflikte und Konfliktfelder stehen. Die Konfliktbeteiligten sind zunächst einmal festzustellen (-> Promotoren und Opponenten), Konfliktquellen aufzuspüren, mögliche Gegenargumente vorweg zu nehmen, kritische Punkte frühzeitig anzusprechen und zu klären. (-> Evaluation)

Konflikte treten nicht immer offen zu Tage. Vielfach gibt es latente Konfliktlagen. Daher müssen auch in Phasen des "scheinbaren Konsenses" Differenzen frühzeitig offengelegt werden. Werden diese beispielsweise bereits bei der Zieldiskussion aufgezeigt, so wird der Konflikt bereits in der Diskussion und nicht erst nach Abschluß der Ziel- und Entscheidungsfindung offenkundig und kann durch entsprechende Alternativenentwicklung möglicherweise beigelegt werden.

Störungen ernst nehmen

Für eine gute Arbeitsatmosphäre ist zu sorgen. D.h. die Moderation bzw. die Prozessverantwortlichen sollten Störungen im Netzwerk ernst nehmen und die Bedürfnisse, Stimmungen und Meinungen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen stärker in den Mittelpunkt rücken. **Positive gruppendynamische Prozesse** tragen erfahrungsgemäß in erheblichem Maße zur Bereinigung bzw. Vermeidung künftiger Konfliktlagen bei. (-> Kommunikation)

Eine gewisse Konfliktsteuerung ist auch über die **Themenwahl** möglich. Themen, die sich mit der Formulierung gemeinsamer Gestaltungs- und Entwicklungsfragen befassen, lassen sich leichter im Konsens bearbeiten. Durch konkrete Projekte und Maßnahmen lassen sich rasche Erfolge erzielen. Die Einstiegsthemen dienen als "Trainingsfeld" der Kooperation und haben die Funktion einer ersten "vertrauensbildenden Maßnahme". Nach dieser "Bewährungsprobe" können möglicherweise auch konfliktbeladene Probleme in Angriff genommen werden.

Kompromisse finden

Grundvoraussetzung für die Bewältigung eines Konfliktes ist zunächst einmal die Bereitschaft, sich der Konfrontation zu stellen und gemeinsam an einem Grundkonsens zu arbeiten. Die Konfliktparteien zusammenbringen, die Kritiker zu Wort kommen lassen, das gemeinsame Gespräch suchen, auf die unterschiedlichen Positionen und Gegenargumente eingehen, mit klaren Daten und Fakten Überzeugungsarbeit betreiben, an die Vernunft der Kontrahenten appellieren und ggf. die Kritiker durch den Hinweis auf eventuelle Nachteile einschüchtern, gehören zum Standardrepertoire der Konfliktlösung.

Wichtig ist eine gewisse **Offenheit** im Denken und Handeln der Beteiligten, zukunftsorientiertes Denken, das die Vergangenheit auf sich beruhen lässt, ein Denken in Alternativen, mehrere gangbare Wege aufzuzeigen, für beide Seiten akzeptable Lösungsvorschläge zu unterbreiten und "Brücken zu bauen". **Win-win-Lösungen**, bei denen alle "Konfliktparteien" Vorteile aus dem gemeinsamen Handeln erzielen, sind zu formulieren, Gewinner-Verlierer-Lösungen zu vermeiden. Hilfreich sind auch Vorschläge für einen gerechten **Vorteils- und Lastenausgleich**.

Konfliktlösungsstrategien

- Konflikte frühzeitig erkennen und Störungen ernst nehmen.
- Positive gruppendynamische Prozesse herstellen.
- Konfliktarme, erfolgversprechende Einstiegsthemen wählen.
- Kompromisse und Win-Win-Lösungen suchen.
- Schiedsrichter heranziehen.
- Frühzeitige Klärung auf politischer Ebene.

Schiedsrichter heranziehen

Eine dritte, neutrale Person heranziehen, die vermittelnd tätig wird, zählt zu den altbewährten Konfliktlösungsstrategien. Dies kann beispielsweise ein neutraler **Moderator** sein. Bei ausgeprägten Konflikten sind auch spezielle Konfliktlösungstechniken denkbar. Eine Methode zur begleitenden Unterstützung und Konfliktbewältigung bei Teams ist das **Coaching**. Der Coach hat die Aufgabe, das Team in Krisensituation (also auch bei Konflikten) aus einer neutralen Position heraus zu betreuen und zu beraten. Denkbar ist auch ein Mediationsverfahren unter Hinzuziehung eines **Mediators**. Der Mediator als neutraler und unparteiischer Dritter, vermittelt bei Konflikten und versucht diese zu rationalisieren. Im Verfahren werden klare Kommunikations- und Verhaltensregeln angewendet.

Entscheidungskompetenzen und Weisungsbefugnisse zurückhaltend nutzen

Ist die Situation so festgefahren, dass aus objektiver Sicht eine partnerschaftliche Einigung unmöglich erscheint, können auch Verbündete auf einer höheren Hierarchieebene (einer übergeordneten Instanz oder andere Machtinstrumentarien) gesucht bzw. politische Koalitionen auf-

gebaut werden, um "Unterstützung für die Ideen hinter den Kulissen" zu organisieren und zu mobilisieren. Hierbei ist jedoch zu bedenken, dass eine Konfliktbereinigung durch Weisung in den seltensten Fällen zu einem Einstellungswandel führt und die Konflikte eher unterdrückt als wirklich gelöst werden.



Gutes Beispiel

Ein Ziel des **Modellprojektes Konstanz** ist es Natur- und Ressourcenschutz durch Zusammenarbeit verschiedener Interessensgruppen aus Naturschutz und Landwirtschaft zu betreiben. Vor diesem Hintergrund wurden aus beiden Aufgabengebieten Fürsprecher gewonnen, die sich auf Landes- wie auch auf regionaler Ebene für das Projekt stark machen.

Ein Projektinitiator mit hoher naturschutzfachlicher und naturschutzpolitischer Reputation und der Landwirtschaftsminister konnten schon im Vorfeld des Projektes Grundsatzkonflikte zwischen Naturschützern und Landwirten beilegen. Sie fungierten vor allem in der Anfangsphase als Bindeglied zwischen Landwirtschaft und Umwelt/Naturschutz und trugen maßgeblich zur Entwicklung eines positiven Gesprächsklimas bei.

Hingegen hat sich bewährt, Konflikte frühzeitig auf **übergeordneter - politischer - Ebene** zu thematisieren und auf dieser Ebene auch zu klären. Dadurch wird eine politisch-ideologische Auseinandersetzung aus der operativen Projektumsetzung weitgehend heraus gehalten. Damit werden Verbands- und Behördenvertreter von der Funktion entlastet auch in Sachfragen die Verbandsideologie zu vertreten und damit der Freiraum für sach- und ergebnisorientiertes Verhandeln erweitert. Zweckmäßig ist es daher, **Schlichtungsinstanzen** im Organisations- und Aufgabenverteilungsplan vorzusehen.

Diese Gremien, z.B. in Form eines Lenkungsausschusses oder eines Beirates, haben u.a. die Aufgabe sich mit eventuell aufflammenden Konflikten zu beschäftigen und an einvernehmlichen Lösungen zu arbeiten. (-> Aufbauorganisation)

Eine weitere, wenn auch langfristig gesehen wenig wirksame Möglichkeit Meinungsverschiedenheiten und Konflikte zu lösen, sind **Abstimmungsverfahren**. Erfahrungsgemäß werden durch "KampfAbstimmungen" erzielte Ergebnisse nicht zwangsläufig von den "Unterlegenen" mitgetragen und teilweise auch unterlaufen.



TIPPS

- **Interessenkonflikte frühzeitig thematisieren und bereits bei der Rekrutierung der Kooperationspartner, der Ziel-, Strategie- und Maßnahmenformulierung berücksichtigen**
- **Wichtige Kritiker in die Kooperationsgremien - und zwar sowohl auf der Entscheidungs- als auch auf der Arbeitsebene - einbinden.**
- **Ausgebrochene Konflikte offensiv angehen, nicht tabuisieren und unter den Tisch kehren.**
- **Kaum lösbare Konflikte mit hoher Brisanz können auch durch ein (vorläufiges) "Ausklammern" dieser Themen und die Konzentration auf zunächst weniger konfliktreiche Themen umschifft werden.**
- **Eine demokratische "Streitkultur" als Weg zu einer vernünftigen Konfliktaustragung und Versachlichung der Diskussion praktizieren.**
- **Grundsätzlich hilfreich ist eine gemeinsam entwickelte und schriftlich fixierte Zieldefinition. Darüber hinaus können bei sehr starken auf Wertunterschieden beruhenden Konflikten, vertragliche Vereinbarungen (schriftliche Festlegungen) sinnvoll sein, in denen für jede Seite klar festgelegt wird, welche Aktivitäten unter welchen Bedingungen durchzuführen sind und deren Einhaltung auch kontrolliert werden kann.**



Checkliste:

- ✓ Welche Widerstände bzw. Konflikte bzw. Opponenten zeichnen sich ab?
- ✓ Sind die Konfliktparteien in den Arbeits- und Entscheidungsprozess eingebunden?
- ✓ Wo liegen die Ursachen der Konflikte und Störungen?
- ✓ Wie wird mit konfliktträchtigen Themen umgegangen?
- ✓ Sind die eingeschlagenen Strategien zur Konfliktlösung geeignet?



Weiterführende Literatur

Bosetzky, Horst; Heinrich, Peter (1989): Mensch und Organisation (Schriftenreihe: Verwaltung in Praxis und Wissenschaft Band 15) Köln u.a.

Brendle, Uwe (1999): Musterlösungen im Naturschutz - Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. Bonn.

Dickhaut, Wolfgang (1996): Möglichkeiten und Grenzen der Erarbeitung von Umweltqualitätszielkonzepten in kooperativen Planungsprozessen. - Durchführung und Evaluierung von Projekten. Kassel.

Dulabaum, Nina L. (1998): Mediation: Das ABC. Die Kunst, in Konflikten erfolgreich zu vermitteln. Weinheim, Basel.

Förderverein Umweltmediation e.V. (Hg.)(o.J.): Studienbrief Umweltmediation. Eine interdisziplinäre Einführung. Bonn.

Haug, Christoph V. (1998): Erfolgreich im Team. München.

Krüger, Uwe (1999): Möglichkeiten und Grenzen von Mediationsverfahren in Naturschutzkonflikten. in: Natur und Landschaft 74. Jg. (1999) Heft 3, S. 102-109.

Neugebauer, Bernd (1999): Mediation in der Landschaftsplanung. Alternative Konfliktregelungsverfahren zur Effizienzsteigerung der Landschaftsplanung. in: Naturschutz und Landschaftsplanung 31 (1), 1999, S. 12-18.

Schäfer, Rudolf; Schmidt Elfriede; von Soest, Daniela (1996): Einbindung städtebaulicher Aktivitäten im ländlichen Raum in überörtliche Handlungskonzepte. (Schriftenreihe Forschungsvorhaben des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus dem BMBau). Bonn - Bad Godesberg.



Adressen

Förderverein Mediation im öffentlichen
Bereich e.V.

Matthias-Grünwald-Straße 1-3

53175 Bonn

Tel.: 0228 - 372 99 27

Fax: 0228 - 372 99 28

info@umweltmediation.de

www.umweltmediation.info/

Geschäftsführung Modellprojekt Konstanz

Amt für Landwirtschaft Stockach

Winterspürer Straße 25

78333 Stockach

Tel.: 07771 - 922-158

Fax: 07771 - 922-103

info@modellprojekt.de

www.modellprojekt.de

Regionalentwicklung ist ohne Finanzmittel nicht zu realisieren. Jedoch kann bereits mit vergleichbar bescheidenen Mitteln einiges bewegt werden. Die finanzielle und wirtschaftliche Betrachtung und Durchführung der kooperativen Regionalentwicklung ist eine wichtige Aufgabe des Regionalmanagements.

Kosten- und Finanzierungsplan regelmäßig erstellen

Zu den Aufgaben der Prozessverantwortlichen gehört es, die voraussichtlichen Kosten für die Abwicklung des Vorhabens zu berechnen, zumindest jedoch abzuschätzen (**Gesamtkostenplan**).

Aufgrund der sowohl inhaltlichen als auch zeitlichen Offenheit des Kooperationsprozesses ist dies jedoch nur begrenzt möglich. Für eine gewisse Planungs- und Handlungssicherheit ist zumindest eine gewisse **finanzielle Kontinuität** und **Perspektive** notwendig.



Stolperstein

Kooperationsvorhaben leiden häufig unter einer geringen Personal- und Sachkapitalausstattung und vielfach fehlen ihnen zumindest eine gewisse finanzielle Perspektive und Kontinuität. Dies erschwert ein effektives und zielgerichtetes Arbeiten: Ein beachtlicher Teil der Arbeitszeit muss für die "permanente" Akquisition von Finanz- und Fördermitteln eingesetzt werden. Dies geht zu Lasten der inhaltlich-konzeptionellen Arbeit bzw. in Angriff genommene Projekte verzögern sich infolge von Finanzierungslücken.

Vielfach führt dies auch zu personellen Konsequenzen. Neu zu besetzende Leitungspositionen können nur schwer mit entsprechend qualifizierten Personen besetzt werden oder eingearbeitete Personen können infolge finanzieller Engpässe nicht weiter beschäftigt werden.

Auch ein prozentuales bzw. zeitliches Mißverhältnis zwischen Personalkosten und investiven Mitteln kann zu Problemen führen, da u.U. für Projekte Realisierungsmittel fehlen oder aber Investitionsmittel vorhanden sind, die personell nicht optimal umgesetzt werden können.

Insbesondere über einen gewissen Zeitraum abgesicherte Personalmitel sind wichtig, damit die Koordinierungs- und Managementebene falls nötig für eine gewisse Zeit besetzt werden kann und personelle Wechsel oder Besetzungslücken infolge zeitlicher Finanzierungslücken vermieden werden können. Ein gewisser Finanzspielraum sollte bestehen, um auf unvorhersehbare Erfordernisse reagieren zu können. Daher sollte nicht zu knapp kalkuliert werden.

Um Finanzierungslücken aufzuzeigen, ist dieser Gesamtkostenplan dem Budgetrahmen gegenüberzustellen, der von Entscheidungsträgern bzw. in Aussicht stehenden Finanzmitteln vorgegeben ist.

Eine **jährliche Haushaltsplanung** ist nicht nur "notwendiges Übel", sondern "zwingt" auch zu einer zeitlichen und inhaltlichen Planung und Strukturierung des strategischen Vorgehens und der inhaltlichen Arbeit. Der Soll-Ist-Vergleich, d.h. die Gegenüberstellung von geplanten zu tatsächlich angefallenen Kosten, gibt einen Überblick über die Kostenentwicklung, hilft Ursachen für eventuelle Kostenüberschreitungen zu ermitteln und entsprechende Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Gleichzeitig dient der **Rechenschaftsbericht** auch als (kontinuierliches) Controllinginstrument aber auch Darstellungsmedium gegenüber Entscheidungsträgern. (-> Evaluation)

Kosten-Nutzen-Bilanzierung versuchen

Der Kooperationsnutzen lässt sich häufig kaum ermitteln und bewegt sich vielfach im immateriellen, schwer zu quantifizierenden Bereich. Dennoch empfiehlt es sich, die Vorteile kooperativen Handelns zu quantifizieren, indem den Kooperationskosten Kooperationserlöse (eingeworbene Fördermittel sowie im Zusammenhang mit der Kooperation getätigte Investitionen) gegenüber gestellt werden.

Dadurch ist es möglich, eine bessere Transparenz über die jeweilige Erwartungshaltung herzustellen und die unterschiedlichen Nutzen-dimensionen einer Kooperation zu verdeutlichen. Dabei muss deutlich gemacht werden, dass neben dem als besonders wichtig erachteten **monetären Kooperationsnutzen** auch andere finanzielle Effekte (wie Kosteneinsparungen und Kostenoptimierung) sowie **immaterielle Kooperationseffekte** für die kommunale und regionale Entwicklung eintreten können.



Hierzu zählen beispielsweise:

- Informations- und Wissensvorsprünge;
 - Erhöhung des Bekanntheitsgrades;
 - Aufbau von Kontakten und Netzwerken;
 - Lobbyismus;
 - Ingangsetzen von regionaler Eigeninitiative;
 - Effizienzsteigerung der Aufgabenerledigung etc.
- Dieser immaterielle Kooperationsnutzen hat in der Ergebnisbilanzierung der unmittelbar beteiligten Personen einen hohen Stellenwert.

Finanzbedarf nach Kostenarten

Ergebnisrelevant ist nicht nur das zur Verfügung stehende Gesamtbudget, sondern auch die jeweiligen Kostengruppen:

• Personalkosten

für Gehälter für Festeinstellungen oder Zeitverträge bzw. für Honorare. Die Höhe der in die Kostenkalkulation einzustellenden Personalkosten hängt zum einen davon ab, in welchem Umfang anfallende Kooperationsaufgaben durch die Kooperationspartner selbst im Rahmen ihrer Tätigkeit bzw. ehrenamtlich wahrgenommen werden, zum anderen von der Anzahl der für die Kooperation zusätzlich benötigten Stellen, deren Dotierung und Laufzeit. (-> Regionale Entwicklungsagentur)

Personalkosten können in gewissem Umfang durch die Einbindung und Nutzung des Kooperationsnetzwerkes kompensiert werden. Die Betätigung in einem Netzwerk darf jedoch nicht zum reinen Selbstzweck werden. Das Engagement muss einen klaren Mehrwert erbringen. Sonst besteht die Gefahr, ohnehin knappe Kapazitäten zu vergeuden.

Kostengruppen

- Personalkosten
- Sachkosten
- Planungskosten
- Projektkosten / Investitionen
- Von den einzelnen Kooperationspartnern zu tragende Gemeinkosten.

• Sachkosten

werden für die Bereitstellung, die (technische) (Erst-)Ausstattung und Unterhaltung der Koordinationsstelle, für Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, für Veranstaltungen (inkl. Bewirtung), für Pkw- bzw. Reisekosten und für Weiterbildung und Qualifizierung benötigt.

• Planungskosten

entstehen im Zusammenhang mit der Erarbeitung regionaler Leitbilder und Konzepte (Regionales Entwicklungskonzept o.a.), begleitender oder vorbereitender Studien und Gutachten, Machbarkeitsstudien etc.

• Projektkosten/ investive Kosten,

die im Zusammenhang mit der Planung und Realisierung von Teilprojekten, Standorten oder Einzelaktionen anfallen.

Projekt- und Handlungsorientierung erfordern (investive) Mittel für die Umsetzung von Ideen und Projekten. Entsprechende Mittel sollten möglichst frühzeitig verfügbar sein, damit "sicht- und greifbare" Signale in Form von konkreten Aktionen und Projekten gesetzt werden können.

• sonstige Kosten,

z.B. Gebühren für die Nutzung von (regionalen) Lizenzen oder auch mögliche finanzielle Nachteile für einzelne Kooperationspartner, die beispielsweise durch den Verlust von Steuereinnahmen bei der Realisierung von Gemeinschaftsprojekten in der Gemarkung eines anderen Partners resultieren können.

Zu berücksichtigen sind außerdem **Gemeinkosten/Organisationskosten**, die in Form von Personal- und Sachkosten durch die Mitwirkung in Gremien, Veranstaltungen und Projekten der Regionalentwicklung bei den einzelnen Kooperationspartnern entstehen. Diese werden von den Kooperationspartnern selbst getragen; bei einer hohen Sitzungsfrequenz, der erforderlichen Vor- und Nachbereitungszeit und der Fahrtzeiten ist dieser Aufwand beträchtlich.

Die einzelnen Kostenpositionen variieren im Laufe der Kooperation: Während zu Beginn vielfach Personalkosten und Planungskosten überwiegen, steigen mit fortschreitendem Prozessfortgang die Projektkosten und investiven Kosten. Wichtig ist ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen den einzelnen Kostenpositionen, insbesondere zwischen den Personalkosten und den Projektkosten bzw. investiven Kosten.

Kooperation spart Kosten

Durch Kooperation lassen sich auch Kosten einsparen, indem beispielsweise Infrastruktureinrichtungen gemeinschaftlich realisiert und unterhalten werden. Auch können am Bedarf vorbeigehende Planungs- und Investitionsentscheidungen aufgrund einer regionalen Betrachtung oder fundierterer Informations- und Datengrundlagen vermieden bzw. optimiert werden. Auch gemeinsame zu regionalen Problemen in Auftrag gegebene Planungen sind aufgrund gestaffelter Kostensätze der HOAI finanziell günstiger als individuell von jeder Gemeinde einzeln in Auftrag gegebene Konzepte.

Finanzmöglichkeiten und Finanzierungsquellen - Fundraising

In der Regel finanzieren sich kooperative Regionalentwicklungsprozesse aus unterschiedlichen Finanz- und Förderquellen (Mischfinanzierung). Gemeinhin werden alle Aktivitäten im Zusammenhang mit der Beschaffung von Ressourcen für gemeinwohlorientierte Organisationen als Fundraising bezeichnet.

Neben Geld zählen auch Sachmittel, kostenlos zur Verfügung gestellte Dienstleistungen, immaterielle Förderung und Unterstützung der Organisationsziele sowie ehrenamtliche Mitarbeit zu diesen Ressourcen. Potenzielle Quellen sind die öffentlichen Haushalte sowie Einzelpersonen, Institutionen (z.B. Parteien, Verbände, Stiftungen) oder Unternehmen.

Ressourcenbeschaffung ist immer auch Überzeugungsarbeit, da die potenziellen Finanziers gute Argumente und schlüssige Konzepte verlangen. Eine wichtige Grundlage hierfür ist eine ausgereifte Entwicklungsstrategie oder eine fundierte Projektplanung. (-> Erfolgsfaktor "Konzept")

Finanzierungsquellen der Unterstützung für kooperative Regionalentwicklung sind:

Finanzierungsquellen

- Eigenmittel oder Eigenleistungen
- Öffentliche Förderung
- Stiftungsgelder
- Bankkredite
- Sponsoring
- Einnahmen, Erlöse und Rückflüsse

• **Eigenmittel oder Eigenleistungen der beteiligten Kooperationspartner** in Form von finanziellen Mitgliedsbeiträgen (oder Vereinsbeiträgen), Sach- oder Personalleistungen.

Diese Eigenmittel der Kooperationspartner sind in mehrfacher Hinsicht entscheidend: sie erhöhen den Handlungsspielraum, da wenig finanzintensive Aktionen ohne größeren zeitlichen Vorlauf umgesetzt werden können. Zudem kann flexibler und zeitnaher auf Förderprogramme reagiert werden, da ein angemessener Eigenbeitrag in der Regel Voraussetzung für die Ko-Finanzierung im Rahmen einer Förderung ist.

• **Öffentliche Förderung aus unterschiedlichsten Fachprogrammen** der Kommunen, der Länder, des Bundes, der Europäischen Union. Förderprogramme sind i.d.R. auf einen bestimmten Adressatenkreis öffentlicher und privater Zuwendungsempfänger begrenzt. Zum Kreis der öffentlichen Zuwendungsempfänger gehören neben den Kommunen i.d.R. auch Zweckverbände. Da öffentliche Förderung lediglich eine Möglichkeit zur Zwischenfinanzierung von Kooperationsinitiativen oder Kooperationsprojekten ist, müssen sich die Vorhaben nach einer gewissen Zeit "selbst tragen".

• Stiftungsgelder

Potenzielle Geldgeber sind auch öffentliche und private Stiftungen. Um aus den über 8.000 in Deutschland aktiven Stiftungen die geeigneten heraus zu finden, werden gezielte Vorabinformationen benötigt (Anschriften, Stiftungszweck, Höhe des Stiftungskapitals und operative

oder fördernde Merkmale). Relevant sind Förderstiftungen, die Gelder für gemeinnützige Zwecke vergeben.

• Bankkredite

Eine Kreditfinanzierung über Bankinstitute kommt in Frage, wenn Risikokapital benötigt wird, welches sich durch prognostizierte Einnahmen refinanziert. Bankkredite können beispielsweise für Unternehmensgründungen oder Einzelprojekte gewährt werden, die im Rahmen der regionalen Kooperation initiiert werden.

• Sponsoring

durch Einzelpersonen, Gruppen, Unternehmen oder Organisationen. Sponsoring kann in Form von Geld, Sachmitteln oder Dienstleistungen erbracht werden. Beim Sponsoring handelt es sich - im Gegensatz zur Spende, die ohne Vorbedingung uneigennützig gewährt wird - um ein öffentlichkeitswirksames Geschäft auf Gegenseitigkeit, das auf dem Prinzip von Leistung und Gegenleistung beruht. Sponsoring ist vor allem im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit weit verbreitet, indem Preise für regionale Wettbewerbe, Finanzierung bzw. Druck von Plakaten oder Broschüren durch einen Sponsor mit finanziert werden.



Gutes Beispiel

Die **Region PAMINA** konnte für ihre Teilnahme am Wettbewerb "Regionen der Zukunft" und damit zur Unterstützung der nachhaltigen Regionalentwicklung Mittel von verschiedenen Sponsoren einwerben. Sponsoren waren u.a. eine Bank, eine Bausparkasse, ein Energieversorgungsunternehmen und eine IT-Firma. Die eingeworbenen Mittel waren nicht zweckgebunden und wurden auf verschiedene Weise genutzt. Teilweise wurden auch gemeinsame Projekte mit den Sponsoren durchgeführt. Durch das Sponsoring wurden v.a. Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit unterstützt: Broschüren zu Fachthemen (z.B. Holz), die Wettbewerbsbroschüre und -ausstellung, die Internetplattform, ein Preisausschreiben zur regionalen Agenda 21, ein Wettbewerb "Agenda 21-Preis für nachhaltiges Bauen und Sanieren im PAMINA-Raum" sowie verschiedene Veranstaltungen wie das Symposium "Fläche sparen" oder die Zukunftswerkstatt "PAMINA 2020".

Sponsoring kann aber auch durch Vermittlung von Fachwissen durch Fortbildung, Moderation von Veranstaltungen, Catering etc. erfolgen. Je attraktiver und ausgefallener die Aktion ist, desto leichter lassen sich Sponsoren finden. Wichtig ist, dass der Sponsor bzw. sein Auftreten und Handeln zu dem unterstützten Projekt passt und sein Engagement glaubwürdig ist. Beim Sponsoring handelt es sich um eine vertragliche Verpflichtung beider Seiten d.h. der Sponsor erwartet, dass er angemessen gewürdigt wird und will sein Engagement für die eigene Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Da Sponsoring anders als Spenden unter gewissen Umständen steuerliche Konsequenzen hat, sollte man vorab mit dem zuständigen Finanzamt oder einem Steuerberater Rücksprache halten.

• Spenden

für bestimmte Einzelaktionen, die im Unterschied zu Sponsoring grundsätzlich finanziell uneigennützig sind und ohne Gegenleistung oder persönliche Vorteilsnahme gewährt werden. Für die Einwerbung von Spenden kann wegen steuerlicher Vorteile für den Spender die Gemeinnützigkeit der Kooperationsorganisation von Bedeutung sein.

• Einnahmen, Erlöse und Rückflüsse

können beispielsweise durch den Verkauf von Informationsschriften, Broschüren, Lizenzen oder Eintrittsgelder realisiert werden. Ebenso können Gewinne aus unternehmerischer Tätigkeit oder Einnahmen aus individuellen, preisfinanzierten Dienstleistungen (Managementgebühren, Beratungshonorare) eines unternehmerisch geführten Profit-Centers, das auf einen bestimmten Eigenwirtschaftlichkeitsgrad bis hin zu Gewinnvorgaben verpflichtet werden kann, erzielt werden. Das setzt voraus, dass die Projekte "marktorientiert" entwickelt werden. Dies gilt sowohl für privatwirtschaftliche wie auch für gemeinwirtschaftliche Vorhaben.

Finanzielle Eigenbeteiligung ist notwendig

Die finanziellen Eigenanteile aufzubringen, ist aus einer Reihe von Gründen häufig schwierig: Kooperation ist eine freiwillige und keine Pflichtaufgabe und bedarf vielfach noch der Verankerung in den Köpfen. Hinzu kommen geringe finanzielle Spielräume bei den Kooperationspartnern. Erschwerend kommt hinzu, dass in eine "Sache" investiert werden soll, deren Ergebnis im Ungewissen liegt und wenn überhaupt erst längerfristig zu Ergebnissen führen wird. Andererseits zeigt die Praxis die Wichtigkeit einer finanziellen Eigenbeteiligung: Denn wer sich finanziell engagiert, wird von sich aus **am dauerhaften Erfolg** Interesse haben. Allgemeine Interessensbekundungen allein taugen nicht viel - solange keine Unterschrift geleistet bzw. Gelder bereitgestellt werden müssen, bleibt alles unverbindlich. Die Einstellung von Eigenanteilen führt auch dazu, dass die kooperative Regionalentwicklung zumindest einmal im Jahr in kommunalen oder sonstigen Entscheidungsgremien diskutiert werden muss und damit auch stärker in die Wahrnehmung der Entscheidungsträger rückt.

Die Berechnung der Eigenanteile oder der Umlagemodus

Der Umlageschlüssel, d.h. die Art und Weise, wie die Kooperationskosten auf die einzelnen Kooperationspartner verteilt werden, ist nicht selten eine brisante Frage, die heiß diskutiert wird und gelegentlich auch zum Scheitern von Kooperationen führen kann. Die Praxis zeigt: hier sind der Phantasie keine Grenzen gesetzt. Ein **breiter Gestaltungsspielraum** eröffnet regions- und partnerspezifische Lösungen. Als Verteilungsschlüssel für die Kosten und Erträge zwischen Gebietskörperschaften wird vielfach das Verhältnis der Einwohnerzahl der beteiligten Kommunen bzw. bei anderen Institutionen deren Mitgliederzahl oder auch das Verhältnis der eingebrachten Flächen herangezogen. Denkbar ist jedoch auch, dass sich die Partner an den unterschiedlichen Kostengruppen in unterschiedlicher Höhe beteiligen. Die Überlegung, dass alle Partner von der Organisation in gleicher Weise profitieren (Entwicklungsagentur) kann zu pauschalierten Beiträgen führen. Andere Kosten (wie z.B. Projektkosten) können wiederum nach einem einwohnerbasierten Umlageschlüssel zwischen den Kooperationspartnern verteilt werden, um möglichst auch den Partnern mit geringen Finanzspielräumen gerecht zu werden.

Haushaltsführende Stelle klären

Klärungsbedürftig ist auch, wer bzw. welche Einrichtung für die Finanzabwicklung und Kostenüberwachung verantwortlich zeichnet. Diese Aufgaben können von einem der Kooperationspartner oder durch die Geschäftsstelle (Entwicklungsagentur) wahrgenommen werden. Finanzielle Verpflichtungen einzugehen und beispielsweise Fördermittel in Anspruch nehmen zu können, setzt eine eigene **Rechtspersönlichkeit** voraus; beispielsweise im Form eines Vereins, einer GmbH, eines Zweckverbandes oder einer anderen kommunalen Gebietskörperschaft. (-> Aufbauorganisation)
Existiert keine derartige Rechtspersönlichkeit, so muss einer der Kooperationspartner als Antragsteller und Fördermittelempfänger auftreten und letztendlich auch alle damit verbunden Risiken (wie z.B. Bereitstellung des Eigenanteils auch im Falle des Ausstiegs eines Kooperationspartners) tragen.

In diesem Zusammenhang ist auch zu entscheiden, ob die Finanz- und Haushaltsverwaltung in Form eines **öffentlichen Haushalts** (d.h. nach dem Prinzip der Jährlichkeit) oder nach **privatrechtlichen Prinzipien** (Übertragbarkeit von Finanzmitteln auf das Folgejahr, Umsatzsteuerabzugsfähigkeit) verwaltet werden soll, um flexibler agieren zu können. Bei der Wahl der Rechtsform gilt es die Vor- und Nachteile aller möglichen Alternativen sorgfältig abzuwägen. Besonders steuerliche Aspekte sollten von Experten genau geprüft werden.



Gutes Beispiel

Die **WALDLAND Vermarktungs- ges.m.b.H. (Waldviertel, Niederösterreich)** ist ein wirtschaftlich erfolgreiches Beispiel einer Ausgründung. Seit 1982 besteht das Waldviertel Management. Von dieser Entwicklungsagentur ging u.a. die Initiative aus, tierische und pflanzliche Alternativen in der Landwirtschaft zu erschließen und somit auf die Überproduktion in den herkömmlichen Agrarsparten, die eher ungünstigen klimatischen Bedingungen im Waldviertel und die geringe Betriebsgröße der Waldviertler Bauernhöfe (ca. 15 ha im Durchschnitt) zu reagieren. Zunächst schlossen sich einige Bauern mit der Fachschule Edelhof zusammen, um für die Region typische Kulturpflanzen, wie Mohn und Kräuter anzubauen und geeignete Anbauverfahren zu erproben. In dem 1984 gegründeten "Verein zur Förderung der Sonderkulturen im Waldviertel" fanden sich zunächst 70 Bauern zusammen. Im Jahr 2000 widmeten sich rund 750 bäuerliche Betriebe dem Anbau traditioneller und alternativer Feldfrüchte wie Mohn, Kümmel, Tee- und Gewürzkräuter, Biogetreide, Mariendisteln und Johanniskraut für die Pharmaindustrie, Leinsamen für Öle etc. Der "Verein zur Förderung der Tierhaltungsalternativen im Waldviertel" wurde 1987 gegründet und hat sich zu einer Interessengemeinschaft von etwa 150 Bauern entwickelt, die Enten, Gänse, Kaninchen und Perlhühner produzieren.

Beide Vereine haben als Dach- sowie Vermarktungs- und Vertriebsorganisation die WALDLAND Vermarktungs- Ges.m.b.H. gegründet, die deren Produkte vermarktet und teilweise auch veredelt und weiterverarbeitet.

Ausgründung von Aktivitäten und Projekten

Strategische Größen bei der Planung kooperativer Aktionen und Projekte sind deren langfristige Tragfähigkeit, Rentabilität und Refinanzierung. Hierzu zählen die bereits genannten Kosteneinsparungen sowie Einnahmen durch die Vergabe von Lizenzen, beispielsweise für die Nutzung eines regionalen Güte- oder Qualitätssiegels.

Auch die Ausgründung von sich finanziell selbst tragenden Aufgaben und Tätigkeitsfeldern in eigene marktwirtschaftlich agierende Unternehmen kann wirtschaftlich erfolgreich sein. Diese Rentabilitätsüberlegungen dürfen jedoch nicht dazu führen, dass aufgrund finanzieller Erwägungen ausschließlich "gewinnabwerfende" Themen behandelt und "gemeinwohlorientierte" Probleme vernachlässigt werden.



TIPPS

- Gemäß dem Sprichwort "Was nichts kostet ist auch nichts wert", sollten möglichst von Beginn an Eigenanteile in die Finanzierungsplanung eingestellt werden, um die Ernsthaftigkeit und Bedeutung der Kooperation zu betonen.
- Finanzielle Eigenanteile an der Kooperationsleistung als feste Kostenposition im jährlichen Haushalt aufnehmen. Dadurch wird die Kooperation zum "Standardthema" bei den Haushaltsberatungen in den politischen Gremien und gleichzeitig muss jährlich Rechenschaft abgelegt werden.
- Personalkosten müssen zu den Projektkosten / investiven Kosten in einer vernünftigen Relation stehen.
- Mittel (in Form von Eigenanteilen) einstellen, um zeitnah auf neue Programme reagieren zu können.
- Kooperationsergebnisse auch finanziell bilanzieren und damit die Kosten und die Einnahmen (eingeworbene Fördermittel, Gebühren, im Zusammenhang mit der Kooperation getätigte Investitionen, Honorare, Kosteneinsparungen) für die Entscheidungsträger transparent machen.
- Bei Sponsoring auf passende Partner achten (Glaubwürdigkeit) und Sponsoringkonzept entwickeln.



Checkliste:

- ✓ Liegt eine realistische Kosten- und Finanzierungsermittlung vor?
- ✓ Welche Eigenanteile sind nötig und wie können diese bereitgestellt werden?
- ✓ Welche weiteren Finanzmittel können für die kooperative Regionalentwicklung akquiriert werden?
- ✓ Welche Möglichkeiten des Fundraising und des Sponsoring bestehen?
- ✓ Passt der Sponsor zu uns, welche Projekte kann er fördern, welche Gegenleistungen erwartet er?
- ✓ Welche Regelungen des Vorteils- und Lastenausgleichs und der Kostenumlage eignen sich?
- ✓ Wer zeichnet für die Kostenüberwachung und Finanzabwicklung verantwortlich?



Weiterführende Literatur

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (Hg.)(2000): Verzeichnis Deutscher Stiftungen. Darmstadt.

Erbguth, Wilfried; Stollmann, Frank (1993): Erfüllung öffentlicher Aufgaben durch private Rechtssubjekte? - zu den Kriterien bei der Wahl der Rechtsform, In: Die Öffentliche Verwaltung Heft 18/1993, S. 798-809.

Fundraising-Akademie (Hg.)(2001): Fundraising: Handbuch für Grundlagen, Strategien und Instrumente. Wiesbaden.

Haibach, Marita (1998): Handbuch Fundraising. Spenden, Sponsoring, Stiftungen in der Praxis. Frankfurt.

Jugendstiftung Baden-Württemberg (1998): Projektarbeit für Profis. Münster.

Luthe, Detlef (1994): Öffentlichkeitsarbeit für Nonprofit-Organisationen: eine Arbeitshilfe. Augsburg.

Radloff, Jacob; Rettenbacher, Georg R. und Wirsing, Anja (Hg.)(2001): Fundraising: das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München.

Schäfer, Rudolf; Schmidt, Elfriede; von Soest, Daniela (1996): Einbindung städtebaulicher Aktivitäten im ländlichen Raum in überörtliche Handlungskonzepte. (Schriftenreihe Forschungsvorhaben des Experimentellen Wohnungs- und Städtebaus dem BMBau). Bonn - Bad Godesberg.

Zechner, Gisela (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen. Praxishandbuch für erfolgreiche Regionalinitiativen. Wien.



Links

WALDLAND Vermarktungs Ges.m.b.H.: www.waldland.at

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.: www.stiftungen.org

Förderdatenbank „Nachhaltige Regionalentwicklung“
www.foerderdatenbank-regionalentwicklung.de

Index Deutscher Stiftungen des Bundesverband Deutscher Stiftungen mit Recherchemöglichkeiten
www.stiftungsindex.de

Maecenata Institut für Dritter Sektor Forschung Stiftungs-Datenbank mit Recherchemöglichkeiten:
www.maecenata.de/centrum/datenbank.htm

Infoseite mit Informationen zu Fundraising und Internet: www.online-fundraising.de

Bundesarbeitsgemeinschaft Sozialmarketing (BSM) – Deutscher Fundraising Verband e.V. Infoseite:
www.sozialmarketing.de/faq.htm



Adressen

Arbeitsgemeinschaft PAMINA
c/o Regionalverband Mittlerer Oberrhein
Haus der Region
Baumeisterstr.2
76137 Karlsruhe
Tel.: 0721 / 35502 - 0

Waldland VermarktungsgesmbH
A - 3533 Oberwaltenreith 10
Tel.: 0043 - 2826-7443
hof@waldland.at
<http://www.waldland.at>

Kooperative Regionalentwicklungsprozesse befinden sich oftmals in verfahrenen Situationen, der Prozess kommt nicht voran, die Mitarbeit geht zurück, Projekte scheitern. Hier setzt das Instrument Evaluation an. Evaluationen helfen problematische Entwicklungen frühzeitig zu erkennen und kritische Situationen zu verhindern.

Hinter dem Begriff Evaluation verbirgt sich vieles, was auch mit anderen Begriffen wie (indikatorengestützte) Erfolgskontrolle, Ergebnis-sicherung, Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement, Benchmarking, Controlling, Monitoring, Supervision, Reflexion, Bilanzierung bezeichnet werden kann.

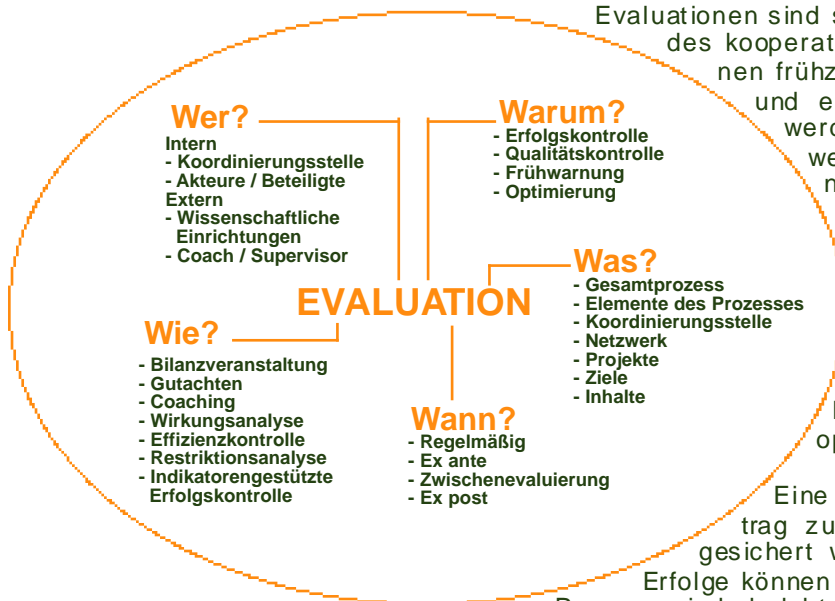
Evaluieren = verbessern und bewerten

Evaluationen sind sinnvoll und notwendig für das Gelingen des kooperativen Prozesses. Fehlentwicklungen können frühzeitig erkannt, Kernprobleme identifiziert und entsprechende Hemmnisse überwunden werden. Mittel können effizienter eingesetzt werden. Die Akteure reflektieren ihr eigenes Handeln, um es dann zu optimieren und zu effektivieren.

Gegenüber Mittelgebern, Trägern bzw. Beteiligten des Prozesses wird durch die Erfolgskontrolle und die Kontrolle der Mittelverwendung der Prozess legitimiert. Dadurch können der Prozess als ganzer aber auch die einzelnen Projekte hinsichtlich ihrer Ergebnisse optimiert und verbessert werden.

Eine gewünschte Qualität, wie z.B. der Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung, kann gesichert werden. Durch das Kommunizieren der Erfolge können die beteiligten Akteure motiviert und der Prozess wiederbelebt und verbreitert werden. Eine Vergleichbarkeit verschiedener Regionen untereinander wird anhand von Indikatoren und Kriterien ermöglicht. Durch die Diskussion über die

Kriterien lernen die beteiligten Akteure, was nachhaltige Entwicklung konkret für ihre Region bedeutet.



Kriterien lernen die beteiligten Akteure, was nachhaltige Entwicklung konkret für ihre Region bedeutet.



Stolpersteine

- Meist sind die maßgeblichen Akteure mit der alltäglichen Arbeit vollkommen eingedeckt, so dass keine Zeit für Reflexion und frühzeitiges Erkennen von möglichen Fehlentwicklungen vorhanden ist. Es mangelt an zeitlichen, finanziellen und personellen Kapazitäten.
- Eine systematische Einbindung von Elementen der Evaluation in den Prozess fehlt meist.
- Unpräzise Ziele erschweren eine Erfolgskontrolle, da die Bewertungskriterien unklar bleiben.
- Es fehlen ausreichend detaillierte Planungsunterlagen oder Meilensteine als Grundlage für eine Evaluation.
- "Weiche" Kooperationsergebnisse sind schwer zu messen. Es bestehen methodische Schwierigkeiten bei der Zuordnung von Wirkungen.

Prozess- und Projektebene evaluieren

Kooperative Entwicklungsprozesse sind vielschichtig und komplex. Ihr Erfolg in der Öffentlichkeit misst sich an konkreten

Ergebnissen in Form von umgesetzten Projekten. Zum Erfolg gehört aber auch das Funktionieren ihrer Strukturen und das Zusammenwirken der verschiedenen Prozesselemente. Evaluierungen müssen daher auf der Prozess- und der Projektebene durchgeführt werden.

Gegenstand der Evaluation

- Gesamtprozess
- Koordinierungsstelle
- Regionale Entwicklungsagentur
- Netzwerk
- Projekte
- Einzelne Veranstaltungen
- Beiräte und begleitende Gremien
- Ziele
- Inhalte

Evaluation in kooperativen Regionalentwicklungsprozessen spannt somit einen Bogen zwischen einem betriebswirtschaftlich orientierten Controlling von Projekten und ständiger Reflexion als Überprüfung strategischer und inhaltlicher Aspekte.

Untersucht werden können: der Gesamtprozess, Bausteine des Gesamtprozesses, die Arbeit der Organisationseinheit (Regionale Koordinierungsstelle, Regionale Entwicklungsagentur), einzelne Projekte und Maßnahmen, das Funktionieren des Koopera-

tionsnetzwerkes, die Arbeit von Beiräten oder anderen begleitenden Gremien, die konzeptionellen Grundlagen und Ziele, einzelne Veranstaltungen, wie Arbeitskreissitzungen, oder die Inhalte, wie der Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung, oder die Erreichung von Umweltqualitätszielen. Evaluationen für kooperative Regionalentwicklungsprozesse sind nicht gesetzlich oder anderweitig normiert. Es können jedoch idealtypische Bausteine identifiziert werden, die eine Evaluation wenn möglich enthalten sollte.

Spezifische Evaluationen

Je nach Gegenstand der Evaluation werden spezifische Fragen gestellt bzw. es müssen besondere Aspekte bedacht werden: Eine Evaluierung des **Gesamtprozesses** ist mehr als die Summe der einzelnen Elemente. Es werden auch die Wechselwirkungen und gegenseitigen Abhängigkeiten untersucht. Fragen lauten z.B.: War der Prozess hinsichtlich seiner Ziele erfolgreich? Was waren die Ergebnisse, direkten Effekte und Nebeneffekte? Ist der Prozess stabil? Wie funktioniert die Prozesssteuerung insgesamt? (-> Ablauforganisation)

Die **Koordinationsstellen** stehen oft unter erhöhtem Legitimationsdruck von Seiten der Mittelgeber und Träger sowie von Einrichtungen mit ähnlichen Aufgaben. Daher ist eine Evaluation unerlässlich, um effektiv zu arbeiten und die eigene Notwendigkeit nachzuweisen. Evaluationsfragen lauten z.B.: Welche Aufgaben nimmt die Regionale Entwicklungsagentur wahr? Entspricht ihre personelle und finanzielle Ausstattung diesen Aufgaben? Welche Projekte hat sie initiiert, unterstützt oder beraten? Welche dieser Projekte waren erfolgreich? (-> Regionale Entwicklungsagentur)

Bei **Netzwerken** sollte grundsätzlich die Zusammensetzung (Aufbauorganisation) sowie die innere Organisation (Ablauforganisation) untersucht werden. Untersuchungsfragen sind z.B.: Sind die für den Regionalentwicklungsprozess relevanten Akteure beteiligt? Welche Arten von Netzwerken existieren? Welche netzwerkinternen Beziehungen gibt es? Wie stabil ist das Netzwerk? (-> Aufbau-/ Ablauforganisation)

Das Umsetzen konkreter **Projekte** bzw. **Maßnahmen** ist ein Erfolgsfaktor für den gesamten Regionalentwicklungsprozess. Zum Erfolg der Projekte ist ein **Projektcontrolling** als zukunftsorientiertes Steuerungsinstrument sehr wichtig. Erfolge können aufgezeigt werden, das Image eines Projektes steigt.

Controlling ist dabei kein einmaliges Ereignis, sondern eine Schleife, die während eines Projektes öfters durchlaufen werden muss. Es erfordert ein systematisches Vorgehen. Grundlage ist eine gute Projektplanung mit der Festlegung von Meilensteinen als Kontrollpunkten. Für das Projektcontrolling muss Zeitaufwand eingeplant werden. In der Regel sind Zeitaufwände zwischen 5 und 10% des gesamten Arbeitsaufwandes sinnvoll.

Idealtypische Bausteine einer strukturierten Evaluation

EINFÜHRUNG

Ziele, Vorgehensweise



GRUNDLAGEN

Projektgebiet, Geschichte



ANALYSE UND BEWERTUNG

Elemente und Struktur des Gesamtprozesses
Wirkung, Zielerreichung, Effizienz



RESTRIKTIONSANALYSE

Hemmnisse, Stolpersteine, Erfolgsfaktoren



GESAMTBEURTEILUNG



EMPFEHLUNGEN

Lösungsstrategien



Gutes Beispiel

Der **Regionale Planungsverband Mecklenburgische Seenplatte** kooperiert im Rahmen eines F+E-Vorhabens mit der Fachhochschule Neubrandenburg. Das Forschungsteam der FH Neubrandenburg führte dabei Evaluationen des Gesamtprozesses Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte bzw. von Elementen davon durch. Es wurde ein Strategiepapier erarbeitet, in dem das Selbstverständnis der Regionalkonferenz, das regionale Kooperationsnetzwerk, Aufbau- und Ablauforganisation sowie weitere Aspekte des kooperativen Prozesses Regionalkonferenz evaluiert und entsprechende Lösungen empfohlen wurden.



Veranstaltungen, wie Arbeitskreissitzungen oder sonstige moderierte **Sitzungen**, sind tragende Elemente des Regionalentwicklungsprozesses. Ihr Gelingen hat große Auswirkungen auf die Motivation und die Mitarbeit der Beteiligten und somit entscheidenden Einfluß auf das Vorankommen des kooperativen Prozesses. Veranstaltungen sollten an deren Ende gemeinsam von Moderator/in und Teilnehmer/-innen reflektiert und bilanziert werden. Bei der Veranstaltungsplanung sollte dafür Zeit eingeplant werden. Methoden für die Reflexion von Sitzungen sind z.B. die Bilanzfrage oder Fragebögen mit vorgegebenen Antworten. Diese dienen nicht nur der Erhebung von Einstellungen und Bewertungen, sondern auch der gemeinsamen Erörterung im Plenum oder in Kleingruppen.

Auch die Arbeit der begleitenden und unterstützenden **Gremien** wie einem wissenschaftlichen Beirat, einem Kuratorium, einer Lenkungsgruppe, einem Fachbeirat oder ähnlichem sollte mindestens jährlich evaluiert werden. Die Evaluation gibt allen Beiratsmitgliedern die Chance die Unzulänglichkeiten der bisherigen Arbeit zu diskutieren und Verbesserungen in Angriff zu nehmen. Die Evaluation kann zur Motivation der Beiratsmitglieder beitragen bzw. deren Mitwirkungsbereitschaft überprüfen. Für die jährliche Evaluation sollte eine Checkliste eingesetzt werden, die jedes Beiratsmitglied einzeln ausfüllt. Die Ergebnisse sollten dann diskutiert werden und in eine Strategie mit erreichbaren Zielen für das nächste Jahr münden. (-> Aufbauorganisation)

Regionale Agendaprozesse definieren bzw. legitimieren sich wie lokale Agendaprozesse aus der Diskussion um eine nachhaltige Entwicklung heraus. Durch Evaluationen i.S. von **Zielerreichungskontrollen** lässt sich feststellen, ob die angestrebten inhaltlichen bzw. fachlichen Ziele erreicht wurden (z.B. Beitrag des Prozesses oder der Projekte zu einer nachhaltigen Entwicklung bzw. zum Umwelt- und Naturschutz). Dafür müssen jeweils geeignete Zielrahmen als Bewertungsgrundlage herangezogen werden. Dabei kann auf vorhandene Zielrahmen zurückgegriffen oder ein eigener erarbeitet werden. Solche inhaltlichen Erfolgskontrollen sind insbesondere notwendig um eine Beliebigkeit der Prozesse und deren Ergebnisse zu vermeiden und dienen in erster Linie der Qualitätssicherung. (-> Konzept)

Zielgerichtet und adäquat evaluieren

Evaluationen können in verschiedener Form durchgeführt werden. Diese richtet sich nach dem Zweck und den Adressaten. Will man stärker partizipativ und öffentlichkeitswirksam evaluieren, wird man eher eine Veranstaltung, wie z.B. eine Bilanzkonferenz, ausrichten. Soll es tiefgehender und strategischer sein, greift man auf Gutachten oder Coaching zurück. Eine Kombination der verschiedenen Formen ist dabei auf jeden Fall vorteilhaft. So können z.B. die Ergebnisse einer Evaluationsstudie in einer Veranstaltung mit der breiten Öffentlichkeit diskutiert werden oder als Grundlage für ein Coaching der Schlüsselakteure dienen.



Gutes Beispiel

Das **Bayerische Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (StMLU)** unterstützt die Evaluation regionaler Kooperationsprozesse auf verschiedene Weise. So richtet es im zweijährigen Turnus sog. Bilanzkonferenzen aus auf denen sich bayerische Regionalmanagementansätze vorstellen, über Erfahrungen der Umsetzung berichten und sich austauschen. Der Dialog zwischen Politik und Verwaltung, Wissenschaft und Praxis wird ermöglicht. Zudem hat das StMLU neben den Dokumentationen der Bilanzkonferenzen mehrere wissenschaftliche Evaluierungen von Regionalmanagementansätzen in Auftrag gegeben, die auch publiziert sind. Diese Publikationen sind in der Regel kostenlos zu beziehen.

Mögliche **Formen** der Evaluation sind

- Studien / Gutachten;
- Fortschrittsberichte, Bilanzberichte, Arbeitsberichte;
- Regionale Entwicklungskonzepte als strategische Controllinginstrumente, die auch einen Nachhaltigkeitsbericht o.ä. enthalten;

- Aufbau eines regionalen Nachhaltigkeitsberichtssystems;
- Bilanzkonferenzen /-veranstaltungen (z.B. Regionalkonferenzen);
- Supervising / Coaching der Koordinatoren und Schlüsselakteure;
- Kritische Moderation / Spiegelung;
- Qualitätsmanagement;
- Benchmarking;
- Indikatoren gestützte Evaluation;
- Erfahrungsaustausch mit anderen kooperativen Prozessen (Netzwerk Regionen der Zukunft, Bilanzkonferenzen in Bayern, Wettbewerbe);
- Dialog in Arbeitsgruppen.



Gutes Beispiel

Ein Maßstab für Evaluationen von Naturschutzprojekten können die sogenannten, empirisch ermittelten "**Musterlösungen im Naturschutz**" sein, die "die Wahrscheinlichkeit eines Projekterfolges steigen lassen". Sie stellen Qualitätsstandards für Prozesse der Umsetzung von naturschutzfachlichen Zielen dar.

Die Musterlösungen sind: Engagierte Personen, Problemlagen und Lösungswille, Gewinnerkoalitionen, starke Akteure, Personen als Fürsprecher, überschaubare Projekte, Anschlussfähigkeit, Verfügbarkeit von Arbeitszeit und Geld, Akzeptanz durch Erfolge, Aktives Umfeldmanagement, Akzeptanzsteigerung durch Fachbezug, Flexibilität, Kompromissbereitschaft, Lernfähigkeit, Prozesskompetenz (Brendle 1999)

Die Wahl der **Methoden** hängt neben der angestrebten Form hauptsächlich vom Gegenstand der Untersuchung ab. Häufig angewandte Methoden sind z.B.:

- Effektivitäts- und Effizienzkontrollen,
- Wirkungsanalysen,
- Restriktionsanalysen,
- Stärken-Schwächen-Analysen (SWOT)
- Befragungen,
- Leitfadengestützte Interviews,
- kritische Spiegelung etc.

Maßstab der Bewertung heranziehen

Um etwas sinnvollerweise bewerten zu können, braucht man immer auch einen Maßstab anhand dessen Erfolge oder Fortschritte bewertet werden können. Die Maßstäbe können vorgegeben sein oder selbst entwickelt werden.

Solche Maßstäbe sind z.B.:

- idealtypische Elemente eines Agendaprozesses,
- Qualitätsstandards für Prozesse bzw. kooperative Planungsansätze,
- Quantitative und qualitative Ziele (z.B. Nachhaltigkeits-, Umweltqualitätsziele),
- Übergeordnete und regionspezifische Ziele,
- Nachhaltigkeitsindikatoren (+Orientierungswerte),
- Dokumentierte Vereinbarungen und Beschlüsse,
- vergleichbare andere Ansätze (Benchmarking).

Auch weiche Kooperationsergebnisse und Nebeneffekte beachten

Die Wirkung von kooperativen Prozessen sollte nicht nur an den Tätigkeiten gemessen werden die direkt sichtbar sind. Es sollten auch die weichen Kooperationsergebnisse und Nebeneffekte, die positiv wie negativ sein können, beachtet werden.

Solche Nebeneffekte sind z.B.:

- ein verbessertes Verhältnis zwischen öffentlichen und privaten Akteuren,
- die Initiierung von Projekten,
- die anderweitige Anwendung von Kommunikationsformen und -verfahren, welche die regionalen Akteure in der Kooperation kennen gelernt haben.



Gutes Beispiel

Der **Regionale Planungsverband Mecklenburgische Seenplatte** als Träger des Prozesses Regionalkonferenz Mecklenburgische Seenplatte veranstaltet alle zwei Jahre eine öffentliche Regionalkonferenz im Sinne einer Bilanzveranstaltung. Auf diesen Konferenzen wird der Stand des Gesamtprozesses sowie der einzelnen Projekte bilanziert und öffentlich diskutiert. Dies geschieht in Form von Referaten und Präsentationen der Projekte.

Regelmäßig evaluieren

Grundsätzlich gibt es die Möglichkeit Überprüfungen vorher (**ex ante**), nachher (**ex post**) oder im Ablauf des Prozesses als **Zwischenevaluierung** durchzuführen. Wichtig ist, dass die Evaluationen regelmäßig und systematisch durchgeführt werden.

Sinnvoll sind regelmäßige, systematische Evaluationen, die z.B. anhand von Etappenzielen oder **Meilensteinen** durchgeführt werden. Dadurch wird es im Sinne einer Frühwarnung ermöglicht, zeitnah Probleme zu erkennen und entsprechende Modifikationen vorzunehmen. Vorteil ist dabei, dass die Probleme noch nicht so schwerwiegend sind. Man kann frühzeitig und in Ruhe Veränderungen vornehmen, deren Qualität dann auch höher ist. Nerven, Zeit und Kosten werden gespart. Den regelmäßigen Evaluationen sollte in der zeitlichen Planung des Prozesses bzw. der Projekte ausreichend Platz eingeräumt werden. Die Evaluierungsschritte sollten im Prozess- bzw. Projektablauf institutionalisiert werden.

Wer evaluiert?

- Die Akteure / Prozessbeteiligten selbst
- Regionale Koordinierungsstelle / Entwicklungsagentur
- Externe Gutachter
- wissenschaftlicher Beirat
- Planungs- und Consultingbüros
- Moderatoren
- Coach / Supervisor
- (Regionale) Wissenschaftliche Einrichtungen (Universität, Fachhochschule, außeruniversitär)
- Landeseinrichtungen
- Der Mittelgeber

Selbst- oder Fremdevaluation?

Generell stellt sich die Frage, ob die regionale Koordinierungsstelle oder die Beteiligten die Evaluation selbst durchführen oder ob ein externes Evaluationsteam herangezogen wird. Beide Arten sind sinnvoll und in Kombination durchführbar. Eine **interne Evaluation** sollte es regelmäßig geben. In größeren Abständen oder ad hoc bei größeren Problemen ist eine **externe Evaluation** angezeigt. Bei der Selbstevaluation kann auf externe Unterstützung zurückgegriffen werden.

Das Controlling von Projekten ist z.B. Aufgabe der **Projektleitung**. Es ist aber sinnvoll insbesondere in schwierigen und unklaren Situationen das **gesamte Team** am Controlling zu beteiligen. Dadurch kann das Wissen und die Erfahrung aller genutzt werden, was die Qualität der Analyse und Lösung erhöht. Insbesondere für das Aufspüren von Hemmnissen und die Qualitätssicherung des Prozesses ist ein professioneller, kritischer und neutraler Blick von außen hilfreich. Die Berater können als Supervisoren oder Coaches ein Projekt bzw. einen Prozess durch die verschiedenen Entwicklungsphasen, von Anfang bis zum Ende begleiten. Durch ihr fachliches Wissen und durch ihren neutralen Blickwinkel können sie wichtige Inputs vermitteln und Anregungen zum Einsatz von Hilfsmitteln geben.

Die regionale Organisationseinheit (Koordinierungsstelle / Regionale Entwicklungsagentur) kann Aufgaben der Evaluation für die eigene Arbeit, für den Gesamtprozess oder für die verschiedenen Projekte übernehmen. Die Regionale Entwicklungsagentur sollte die Selbstevaluation in Projekten anregen und unterstützen.

Gemeinsame Reflexionen können z.B. im Rahmen eines **Workshops** oder einer **Bilanzkonferenz** vorgenommen werden.

Potenzial wissenschaftlicher Einrichtungen nutzen

Wenn keine zeitlichen, finanziellen und personellen Kapazitäten für Evaluationen vorhanden sind, sollte das Potenzial regionaler wissenschaftlicher Einrichtungen insbesondere der Universitäten und Fach-

hochschulen genutzt werden. Die Hochschulen bzw. Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter sollten direkt angesprochen werden, ob im Rahmen von Begleitforschung, Dissertationen, Diplomarbeiten oder Studentischen Projekten Evaluationen des Gesamtprozesses oder einzelner Sachverhalte durchgeführt werden können. Dies hilft Kosten sparen und erlaubt es qualifizierte Evaluierungen durchzuführen. In Frage kommen insbesondere planerische, wirtschafts- und sozialwissenschaftliche Fachrichtungen.



TIPPS

- **Evaluationen sind nicht als Eingeständnis des Scheiterns der kooperativen Regionalentwicklungsprozesse zu verstehen, sondern ein notwendiger Bestandteil.**
- **Regelmäßige systematische Evaluationen durchführen.**
- **Evaluierungsschritte institutionalisieren.**
- **Evaluationen sollten sich auf die Prozess- und die Projektebene beziehen.**
- **Professionelle Prozessbegleitung bzw. -beratung und Reflexion.**
- **Beachtung auch von weichen Kooperationsergebnissen und Nebeneffekten.**
- **Evaluationen auch regelmäßig in breiten öffentlichen Konsultationsprozessen durchführen.**
- **Potenzial regionaler, wissenschaftlicher Einrichtungen nutzen.**



Checkliste: Evaluation

- ✓ **Gibt es eine regelmäßige, systematische Reflexion des Prozesses und der Zusammenarbeit im Netzwerk?**
- ✓ **Sind zeitliche und personelle Kapazitäten für Evaluation vorhanden?**
- ✓ **Wer führt die Evaluation bzw. das Projektcontrolling durch?**
- ✓ **Wird auch ein professioneller "Blick von außen" durchgeführt?**
- ✓ **Welche Formen und Methoden werden hierfür angewendet?**
- ✓ **Sind Ziele, Meilensteine oder andere Erfolgsmaßstäbe formuliert?**



Weit erführende Literatur 1

Brendle, Uwe (1999): Musterlösungen im Naturschutz - Politische Bausteine für erfolgreiches Handeln. Bonn.

Egger, Urs (1998): Öffentlich-private Partnerschaften zur regionalen Entwicklung. Theoretische Grundlagen und Fallstudien in der Schweiz. Bamberg.

Evaluierung Gesamtprozess

Maier, Jörg und Obermaier, Frank (2000): Regionalmanagement in der Praxis. Erfahrungen aus Deutschland und Europa-Chancen für Bayern. München.

Kistenmacher, Hans und Mangels, Kirsten (2000): Regionalmanagement als Motor für eine nachhaltige Raumentwicklung? in: Raumforschung und Raumordnung 2-3/2000, 89-102.

Splett, Gisela (1999): Erfolgskontrollen im Naturschutz. Entwicklung einer Evaluationsstrategie für großflächige, integrative Naturschutzprojekte und ihre Erprobung am Beispiel des PLENUM-Modellprojekts Isny/Leutkirch. Dissertation an der Fakultät für Bio- und Geowissenschaften der Universität Karlsruhe. Karlsruher Schriften zur Geographie und Geoökologie Band 8. Karlsruhe.

StMLU, Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (2000): Bilanzkonferenz 2000. Kreative Zukunftsräume. Dokumentation der Bilanzkonferenz am 25. Mai in Aschaffenburg. München.

Evaluierung von Veranstaltungen

Bischoff, Ariane; Selle, Klaus und Sinning, Heidi (1996): Informieren, Beteiligen, Kooperieren: Kommunikation in Planungsprozessen; eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken. Kommunikation im Planungsprozeß Bd. 1. Dortmund. S. 139-144



Weiterführende Literatur 2

Evaluierung von Beiräten

Di Lima, Sara N. und Johns, Lisa T. (1996): Nonprofit organization management: forms, checklists & guidelines. Gaithersburg.

Evaluierung allgemein

Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval), www.degeval.de

Projektcontrolling:

Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.)(1998): Projektmanagement. Verfahren und Instrumente für erfolgreiche Projektarbeit. Ein Trainingsbuch. Bonn.

Jugendstiftung Baden-Württemberg (1998): Projektarbeit für Profis. Münster.



Adressen

Bezug von Bilanzberichten zu
Regionalmanagementansätzen in Bayern:
Bayerisches Staatsministerium für
Landesentwicklung und Umweltfragen
(StMLU)
Rosenkavalierplatz 2
81925 München

Download der Zeitschrift REGIONal Heft 2
mit Berichten von der dritten
Regionalkonferenz Mecklenburgische
Seenplatte unter www.region-seenplatte.de/html/aktuelles/regional.akt.html

Regionaler Planungsverband
Mecklenburgische Seenplatte
c/o Amt für Raumordnung und
Landesplanung
Neustrelitzer Straße 120
17033 Neubrandenburg
Tel: 0395 - 380 3000
Fax: 0395 - 380 3003
afri-nb@mvnet.de



gestaltung satz & layout
zavod3 design
andrej subarew
www.zavod3.de
andrej.subarew@zavod3.de
© 2001

cd-rom
johannes raguse
webdesign
www.raguse.com
johannes@raguse.com