

Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung

Erfahrungen aus der
Neuen Regionalpolitik (NRP)



Menschen verändern Regionen

Inhaltsverzeichnis

1	Vorwort
2	Das Wichtigste in Kürze – Erfolgsfaktoren der NRP und Regionalentwicklung
4	Hintergrund
4	Inhalt, Ziele und Zielgruppen

5 1 Regionalentwicklung – ein Überblick

5	1.1	Was ist Regionalentwicklung?
5	1.2	Wer die Regionen bewegt
6	1.3	Wer die Regionen lenkt

9 2 Neue Regionalpolitik (NRP)

9	2.1	NRP – Förderprogramm für die regionale Entwicklung
10	2.2	Grenzübergreifende Projekte im Rahmen von INTERREG

11 3 Umsetzungsprozesse und Akteure der NRP

11	3.1	Programmebene
12	3.2	Projektebene
15	3.3	Besonderheiten bei der Umsetzung von INTERREG

17 4 Werkzeug- und Themenkiste

17	4.1	Regionale Identität und regionale Ressourcen
17	4.2	Netzwerke und Kooperationen
19	4.3	Unternehmertum und Regionalentwicklung
20	4.4	Wissen als strategische Ressource
21	4.5	Innovationsmanagement
22	4.6	Aktive Kommunikation
24	4.7	Genderkompetenz
25	4.8	Unterstützung von Veränderungsprozessen
29	4.9	Wirkungs- und Geschäftsmodelle
33	4.10	Kollegiale Beratung

35 5 Literatur und Quellen

Bezug
Als Download oder via Bestellformular:
www.regiosuisse.ch/praxisleitfaden

Auch in Französisch und Italienisch
erhältlich.

Vorwort

Nach intensiven Vorbereitungsarbeiten galt es für die Neue Regionalpolitik (NRP) im Jahr 2008, den Sprung von theoretischen Konzepten in die praktische Umsetzung zu meistern. Die Herausforderungen waren entsprechend gross, denn es galt nicht nur die grundsätzliche politische Neuausrichtung zu vermitteln, sondern diese vor allem auch in Projekten zu konkretisieren. Die Bilanz kann sich sehen lassen: Über 1700 Projekte sind in den ersten sechs Jahren der NRP in die Wege geleitet worden. Eine Schlüsselrolle übernahm in diesem Zusammenhang die Netzwerkstelle *regiosuisse*. Sie leistete mit ihren verschiedenen Angeboten zum Wissens- und Erfahrungsaustausch einen wesentlichen Beitrag zum heutigen Umsetzungsstand.

Der Erfahrungsschatz der Regionalentwicklungsgemeinschaft ist seit der Lancierung der NRP enorm gewachsen. Besonders die *regiosuisse*-Wissensgemeinschaften bilden eine wichtige Plattform, um Praxiserfahrungen vor dem Hintergrund theoretischer Konzepte zu reflektieren und die Erkenntnisse an interessierte Kreise weiterzugeben. Manches konnte vertieft und mit Praxiswissen ergänzt werden, anderes ist inzwischen überholt und hat neuen Sichtweisen Platz gemacht. So ist es an der Zeit, diesen Erfahrungsschatz im vorliegenden Praxisleitfaden neu zu bündeln und allen Akteurinnen und Akteuren zugänglich zu machen.

Mit dem Praxisleitfaden haben die Autorinnen und Autoren erneut einen wichtigen Schritt getan, um den Zielgruppen aktuelles Handlungswissen im Bereich der Regionalentwicklung zur Verfügung zu stellen. Der Inhalt dieses Leitfadens ist aber auch als Gemeinschaftswerk aller Akteurinnen und Akteure zu verstehen, die sich am Dialog und an der Weiterentwicklung der NRP aktiv – oft mit aussergewöhnlichem Engagement – beteiligen. Ihnen gebührt Dank für den offenen Austausch und ihren Beitrag zur Entwicklung der Regionen, aber auch zur Regionalentwicklung in der Schweiz als Ganzes.

Den Nutzerinnen und Nutzern möge der Leitfaden helfen, die täglichen Herausforderungen zu meistern, oder als Wegweiser dienen, wie weiteres Wissen erschlossen werden kann.

Martin Stokar
Leiter Wissenssystem Neue Regionalpolitik,
Staatsekretariat für Wirtschaft (SECO)

Das Wichtigste in Kürze – Erfolgsfaktoren der NRP und Regionalentwicklung

Regionale Entwicklung ist das Ergebnis eines komplexen Zusammenspiels verschiedener Akteure, Massnahmen und Rahmenbedingungen. Folgende Erfolgsfaktoren helfen mit, eine nachhaltige Entwicklung der Regionen voranzutreiben.

Qualifizierte regionale Entwicklungsträger: Entwicklungsträger – Regionalmanagements, kantonale oder überkantonale Organisationen usw. – lenken die regionale Entwicklung. Sie initiieren, begleiten und unterstützen Prozesse und Projekte, die Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbskraft im ländlichen Raum, in Grenzübereichen und im Berggebiet schaffen oder stärken. Die Entwicklungsträger leisten zudem einen zentralen Beitrag dazu, ländliche Regionen lebendig und attraktiv zu halten. Sie sind Anlaufstelle für Förderprogramme zur regionalen Entwicklung und stehen somit im Zentrum des Regionalentwicklungsprozesses. Um die vielfältigen Aufgaben wirkungsvoll wahrnehmen zu können, müssen die Entwicklungsträger mit den notwendigen Kompetenzen sowie ausreichenden personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet werden.

Wirkungsorientierung in der Projektplanung und -durchführung: Alle Entwicklungspartnerinnen und -partner – vom Projektträger bis zu den Umsetzungsverantwortlichen auf regionaler, kantonaler, überkantonomer und nationaler Ebene – müssen bei ihrem Handeln von einem gemeinsamen Ziel- und Wirkungsverständnis ausgehen können. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den angestrebten Zielen und Wirkungen eines Projekts und ein

darauf aufbauendes Wirkungsmodell erlauben es, die Projektmechanik und -logik darzustellen und das Vorhaben gemeinsam in Bezug auf die angestrebten Resultate zu optimieren. Wichtig ist dabei, dass sich Projektträger und Programmverantwortliche auf geeignete, messbare Indikatoren einigen und klare Vorgaben für das Vorgehen zur Evaluation bestehen. Dies erleichtert es, den Projektfortschritt kontinuierlich zu kontrollieren und die erzielten Wirkungen im Rahmen von Projekt- oder Programmevaluationen zu bewerten.

Netzwerke und Kooperationen: Netzwerke und Kooperationen spielen in der NRP und Regionalentwicklung eine entscheidende Rolle für den Erfolg. In einer Gesellschaft, die durch Strukturwandel und verschärften globalen Wettbewerb geprägt ist, stellt Zusammenarbeit eine zentrale Massnahme dar, um ein ausreichendes Marktgewicht (kritische Masse) zu erreichen, regionale Produktionspotenziale auszuschöpfen, Innovationen zu entwickeln und regionale Wertschöpfungsketten zu schaffen. Insbesondere in peripheren Regionen tragen Netzwerke und Kooperationen dazu bei, lagebedingte Nachteile abzuschwächen.

Miteinbezug der Wirtschaft: Unternehmen, die attraktive Stellen anbieten, tragen dazu bei, Arbeitsplätze in der Region zu erhalten. Sie bilden das wirtschaftliche Rückgrat in ihrer Region und tragen wesentlich zur regionalen Wertschöpfung und – insbesondere in peripheren Gebieten – zur regionalen Identifikation bei. Durch ihren meist überregionalen Aktionsradius begründen

Abb. 1 Erfolgsfaktoren der Regionalentwicklung



sie glaubwürdig Standortargumente für die Region und tragen zur Niederlassung weiterer Unternehmen bei. Unternehmen spielen aber auch bei Produkt- und Prozessinnovationen, bei der Qualifizierung regionaler Arbeitskräfte usw. eine wichtige Rolle. Die Beteiligung der ansässigen Unternehmen an Regionalentwicklungsprozessen ist deshalb unabdingbar.

Aktive Kommunikation: Damit Projekte initiiert werden, die die regionale, kantonale oder überkantonale Entwicklungsstrategie unterstützen, gilt es, potenziellen Projektträgern die angestrebten Ziele und die Fördermöglichkeiten zu kommunizieren. Eine zielgerichtete Kommunikation ist auch in der Phase der Projektumsetzung wichtig: einerseits, um den regelmässigen Informationsaustausch innerhalb des Projektteams zu gewährleisten, und andererseits, um vom Projekt Betroffene, regionale Akteurinnen und Akteure, aber auch die breite Öffentlichkeit über Ziele und Ergebnisse des Vorhabens zu informieren und so auch die Akzeptanz und Unterstützung zu fördern.

Projektentwicklung durch die regionale Basis: Werden Projektideen durch die «regionale Basis» (Unternehmen, Gemeinden, Initiativen, weitere innovative Akteurinnen und Akteure) entwickelt, kann frühzeitig «Regional Ownership» für die regionalen Entwicklungsvorhaben aufgebaut werden. Die regionalen Entwicklungsträger wie die Regionalmanagements und Kantone können dabei unterstützend wirken, indem sie mit konkreten Ideen an die «richtigen» Personen herantreten und mögliche Projekt- bzw. Kooperationspartnerinnen und -partner zusammenbringen.

Innovationen fördern und erkennen: Die NRP und die Regionalentwicklung sind auf «innovative Kräfte» angewiesen, die in der Lage sind, einzigartige und überzeugende Projektideen zu entwickeln. Innovative Projekte erschliessen Wertschöpfungspotenziale und können auf dem «Regionalentwicklungsmarkt» als Leuchtturmprojekte positioniert werden. Innovative Personen müssen identifiziert und gefördert werden. Ideenbörsen, Austauschplattformen oder Innovationsworkshops unterstützen regionale Akteurinnen und Akteure bei der Entwicklung innovativer Projektideen.

Strategische Einbettung: Die Einbettung einer Projektidee in die übergeordnete Projekt- und Strategielandschaft gewährleistet, dass Querbezüge und Synergien zu anderen Entwicklungsvorhaben im Kanton und in den Regionen sichergestellt und genutzt, die Projekte nicht isoliert entwickelt und die Abstützung und Akzeptanz des Projekts erhöht werden. Diese Einbettung stellt auch die Grundlage für eine erfolgreiche Projekteingabe bei der Förderstelle dar.

Gemeinsames Entwicklungs- und Projektverständnis: Zu Beginn eines Entwicklungs- oder Projektprozesses muss den Beteiligten die Möglichkeit geboten werden, sich bezüglich ihrer persönlichen Motivation, ihrer möglichen Beiträge zur Projektentwicklung, ihrer Erwartungen an die Projektgestaltung und

Projektergebnisse sowie der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen usw. auszutauschen. Dieser Austausch generiert ein gemeinsames Entwicklungs- und Projektverständnis, vermittelt einen Überblick über mögliche Entwicklungsoptionen und schafft Vertrauen und Sicherheit im weiteren Prozessverlauf.

Lern- und Fehlerkultur: Jedes Projekt ist mit Lernprozessen der Beteiligten verbunden. Kontinuierlich wird neues Wissen generiert, das neue Handlungsoptionen erschliessen kann. Diese Prozesse müssen durch ein adäquates Wissensmanagement unterstützt und gefördert werden. Von Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch der Aufbau einer aktiven Fehlerkultur, in der Fehler als schnell wirkende Optimierungsgrundlage verstanden und genutzt werden. Bestraft wird nicht, wer einen Fehler macht, sondern es wird belohnt, wer am meisten daraus lernt!

Professionelles Projektmanagement: Klare Strukturen innerhalb der Projekte sowie ein guter Mix aus fachlichen, sozialen – insbesondere Teamfähigkeit – und methodischen Fähigkeiten der verantwortlichen Personen sind Grundbedingungen für ein erfolgreiches Projekt. Von besonderer Bedeutung sind eine zielorientierte und verlässliche Ressourcen-, Finanz- und Zeitplanung, der Aufbau eines entsprechenden Projektcontrollings sowie Kommunikation und Kooperation zwischen Projektträgerschaft, operativem Projektmanagement und involvierten Personen.

Realistische Finanzierungskonzepte: Den Durchbruch schaffen regionale Projektideen oft erst, wenn in der Startphase Eigenleistungen durch finanzielle Beiträge Dritter ergänzt oder Projekte mit einem Coaching unterstützt werden. Gründe dafür sind die meist vorwettbewerbliche Positionierung der Vorhaben und die zu Beginn oft noch fehlenden Ressourcen für eine professionelle Projektentwicklung. Werden Projektträgerinnen und Projektträger in der Startphase subsidiär gefördert, können sie ihre Projektidee weiterentwickeln und die Projekteingabe bei der Förderstelle oder anderen Finanzierungsquellen auf Basis fundierter Grundlagen vorbereiten. Auch mögliche Risiken für die Projektumsetzung lassen sich dank der frühzeitigen Förderung verlässlicher identifizieren und bewerten. Ausreichende finanzielle Mittel für ein professionelles Projektmanagement, für die interne und externe Kommunikation, für die Unterstützung interner Lernprozesse sowie für eine kontinuierliche Projektfortschrittskontrolle und das Monitoring sind im weiteren Projektverlauf einzuplanen und sicherzustellen. Eine breit abgestützte und langfristige Finanzierung des Projekts – auch nach Abschluss der Förderperiode – ist frühzeitig in die Wege zu leiten.

Hintergrund

Mit der Neuen Regionalpolitik (NRP), die am 1. Januar 2008 in der Schweiz in Kraft getreten ist, unterstützen Bund und Kantone innovative Vorhaben, die dazu beitragen, Innovation, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit im Berggebiet, in den Grenzregionen und im ländlichen Raum im Allgemeinen zu fördern.

Mehr als 1700¹ Projekte wurden seit 2008 im Rahmen der NRP mit A-fonds-perdu-Beiträgen oder Darlehen unterstützt. Bei der Entwicklung und Umsetzung dieser Projekte hat sich ein reicher Erfahrungsschatz in Bezug auf Prozessgestaltung, Erfolgsfaktoren und Herausforderungen angesammelt. Dieser ist für künftige NRP-, INTERREG-, aber auch Regionalentwicklungsprojekte im Allgemeinen von grosser Relevanz.

Der vorliegende Praxisleitfaden hält diesen wertvollen Wissensfundus fest. Als Quellen dienten die Ergebnisse und Publikationen des regiosuisse-Wissensmanagements, in das die Erfahrungen und das Wissen zahlreicher Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteure eingeflossen sind, sowie verschiedene Publikationen, die in den vergangenen Jahren zum Thema verfasst wurden.

Inhalt, Ziele und Zielgruppen

Der Praxisleitfaden fasst die wichtigsten Erfolgsfaktoren in der Regionalentwicklung zusammen und bietet einen Überblick über den Themenbereich «Regionalentwicklung» (Kapitel 1) und die NRP als wachstumsorientiertes Förderprogramm zur regionalen Entwicklung (Kapitel 2). Er stellt die Akteurinnen und Akteure vor, die bei der Umsetzung von Regionalentwicklungs- und NRP-Projekten involviert sind und behandelt detailliert die einzelnen Prozessschritte – von der Projektidee bis hin zum Abschluss eines Projekts (Kapitel 3). Der Fokus liegt dabei auf der NRP. Die Inhalte und Empfehlungen sind aber auch für Regionalentwicklungsprojekte im Allgemeinen hilfreich. Eine Themen- und Werkzeugkiste vertieft schliesslich einzelne für die NRP und Regionalentwicklung besonders relevante Themen und enthält eine Auswahl von Instrumenten und Methoden, die eine erfolgreiche Umsetzung von Projekten erleichtern (Kapitel 4). Hinweise auf weiterführende Informationen und Hilfsmittel bieten Hand für die konkrete Umsetzung und für die weitere Vertiefung einzelner Themen.

Der Praxisleitfaden macht vorhandenes Wissen und Erfahrungen einem breiten Interessiertenkreis zugänglich und stellt eine praxisnahe Arbeitshilfe für all diejenigen dar, die NRP-, INTERREG- und weitere Regionalentwicklungsprojekte initiieren, planen, umsetzen oder begleiten. Er richtet sich somit an Projektinitiatoren und -träger, regionale Entwicklungsträger wie beispielsweise Regionalmanagements, kantonale NRP- und INTERREG-Verantwortliche, Verantwortliche von weiteren Regionalentwicklungsprogrammen sowie an weitere Personen, die sich in der Regionalentwicklung engagieren.

¹ Stand 31.12.2013.

1 Regionalentwicklung – ein Überblick

1.1 Was ist Regionalentwicklung?

Vorrangiges Ziel der Regionalentwicklung ist es, die Lebens- und Standortqualität in den Regionen zu verbessern und eine nachhaltige Entwicklung in den Regionen zu gewährleisten. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es, Strategien und darauf basierende Ideen zu entwickeln und zu unterstützen.

Ländliche Regionen, Grenz- und Berggebiete sind durch den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Strukturwandel mit besonderen Herausforderungen und wirtschaftlichen Problemen konfrontiert. Regionalentwicklungsprogramme wie die Neue Regionalpolitik (NRP) zielen darauf ab, die Entwicklungschancen dieser meist eher strukturschwachen Gebiete zu stärken. Dabei geht es weniger darum, wirtschaftliche Entwicklungen der Zentren zu imitieren. Vielmehr sollen die Eigenheiten dieser Gebiete als Entwicklungspotenziale erkannt und mittels geeigneter Strategien und Massnahmen in Wert gesetzt werden, mit dem Ziel, vor Ort neue Einkommensquellen und Perspektiven zu erschliessen und die Standortqualität zu stärken.²

► **Inspiration und Beispiele für Projekte** zur regionalen Entwicklung: NRP-/INTERREG-Projektdatenbank und weitere Datenbanken mit Beispielen von Regionalentwicklungsprojekten: www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Projekte

► **Übersicht über für Regionalentwicklungsprojekte relevante Förderprogramme und Finanzhilfen:** www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Projekte → Finanzhilfen

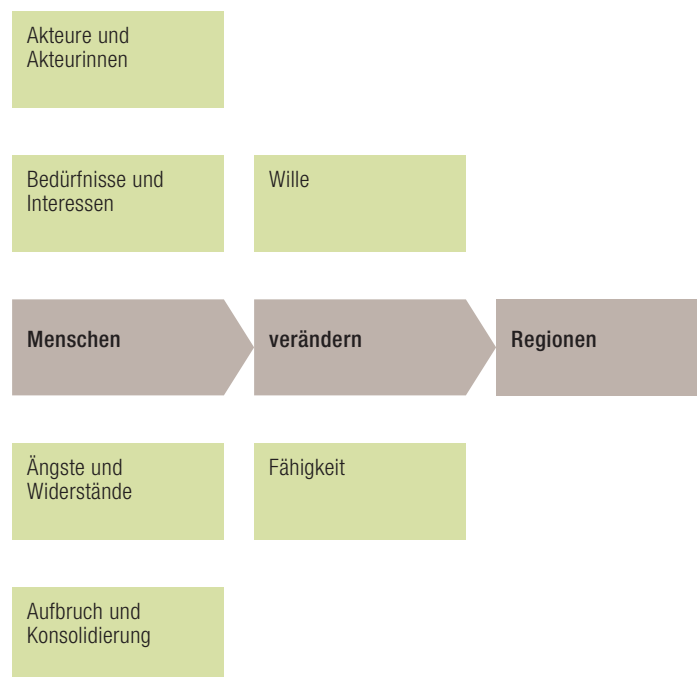
1.2 Wer die Regionen bewegt

Regionale Entwicklung bedeutet Veränderung. Die Menschen – und nicht Programme und Projekte – ermöglichen sie. Die Menschen stehen somit im Zentrum der Frage, wie der Prozess Regionalentwicklung gestaltet werden muss. Sie vertreten als Akteurinnen und Akteure (Stakeholder) Interessen und haben als Betroffene Bedürfnisse und Ängste. Sie bauen dabei oft – bewusst oder unbewusst, artikuliert oder nicht artikuliert – Widerstände gegen Entwicklungen auf, die Neues und Unbekanntes erschliessen (siehe Abb. 2).

Werden die Menschen nicht ins Zentrum der Regionalentwicklung gestellt und im regionalen Veränderungsprozess begleitet bzw. für diesen befähigt, führt selbst die beste Programm- und Projektlogik ins Leere.³ [→ Kap. 4.8]

Die Vielzahl involvierter Personen und Institutionen stellt für die regionale Entwicklung eine spezielle Herausforderung dar. An Regionalentwicklungsprojekten sind meist zahlreiche unterschied-

Abb. 2 Menschen verändern Regionen



Herausforderungen, die die Regionalentwicklung prägen

- Verhaltensänderung bei regionalen Akteurinnen und Akteuren anregen und deren Qualifizierung fördern
- Projektideen initiieren und unterstützen
- Vertrauen unter den Beteiligten und bei den Betroffenen schaffen
- Regionale Kooperationen und Netzwerke aufbauen
- Brain Drain verhindern und Brain Gain fördern
- Wissens- und Technologietransfer in die Region und in der Region sicherstellen
- Wertschöpfungsoptionen und Innovationen zulassen und entwickeln
- Sektorales Denken und unterschiedliche Wahrnehmungen überwinden
- Gescheiterte Vorhaben als Lernprozess und Chance für die weitere Entwicklung verstehen
- Wertschöpfungsunterstützende Infrastrukturen und Angebote bereitstellen
- Nachhaltigkeit von Regionalentwicklungsprojekten gewährleisten
- Finanzierung regionaler Entwicklungsprojekte sicherstellen

² regiosuisse (2011a).

³ Osterhold (2002).

liche Akteurinnen und Akteure mit unterschiedlichen Sichtweisen und Ansprüchen beteiligt. Dies kann dazu beitragen, dass ein breiter Kreis der Bevölkerung die entsprechenden Aktivitäten und Projekte mitträgt. Doch stellt dieser Umstand auch besondere Anforderungen an die Umsetzung und Steuerung der Projekte. Netzwerken, Kooperationen und weiteren Formen der

Zusammenarbeit kommen deshalb in der Regionalentwicklung eine grosse Bedeutung zu.⁴ [→ Kap. 4.2]

Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über die verschiedenen Akteurinnen und Akteure, die in Regionalentwicklungsprojekte eingebunden sein können. Nicht dargestellt sind die vielfältigen Beziehungen, die zwischen den einzelnen Akteuren bestehen können.

Region – eine Begriffserklärung

«Region» wird in der Regionalentwicklung und auch in der NRP nicht als Verwaltungseinheit verstanden, die durch territoriale Grenzen bestimmt ist, sondern als Handlungsraum, der mit einer gemeinsamen Herausforderung konfrontiert ist und wo Strategien und Projekte zu deren Bewältigung entwickelt werden. Entsprechend variabel kann die Geometrie einer Region ausfallen: Je nach Herausforderung kann es sich dabei räumlich etwa um eine Talschaft, einen Kantonsteil, aber auch um ein kantons- und länderübergreifendes Gebiet handeln.

1.3 Wer die Regionen lenkt⁵

Die Entwicklungsträger der Regionen

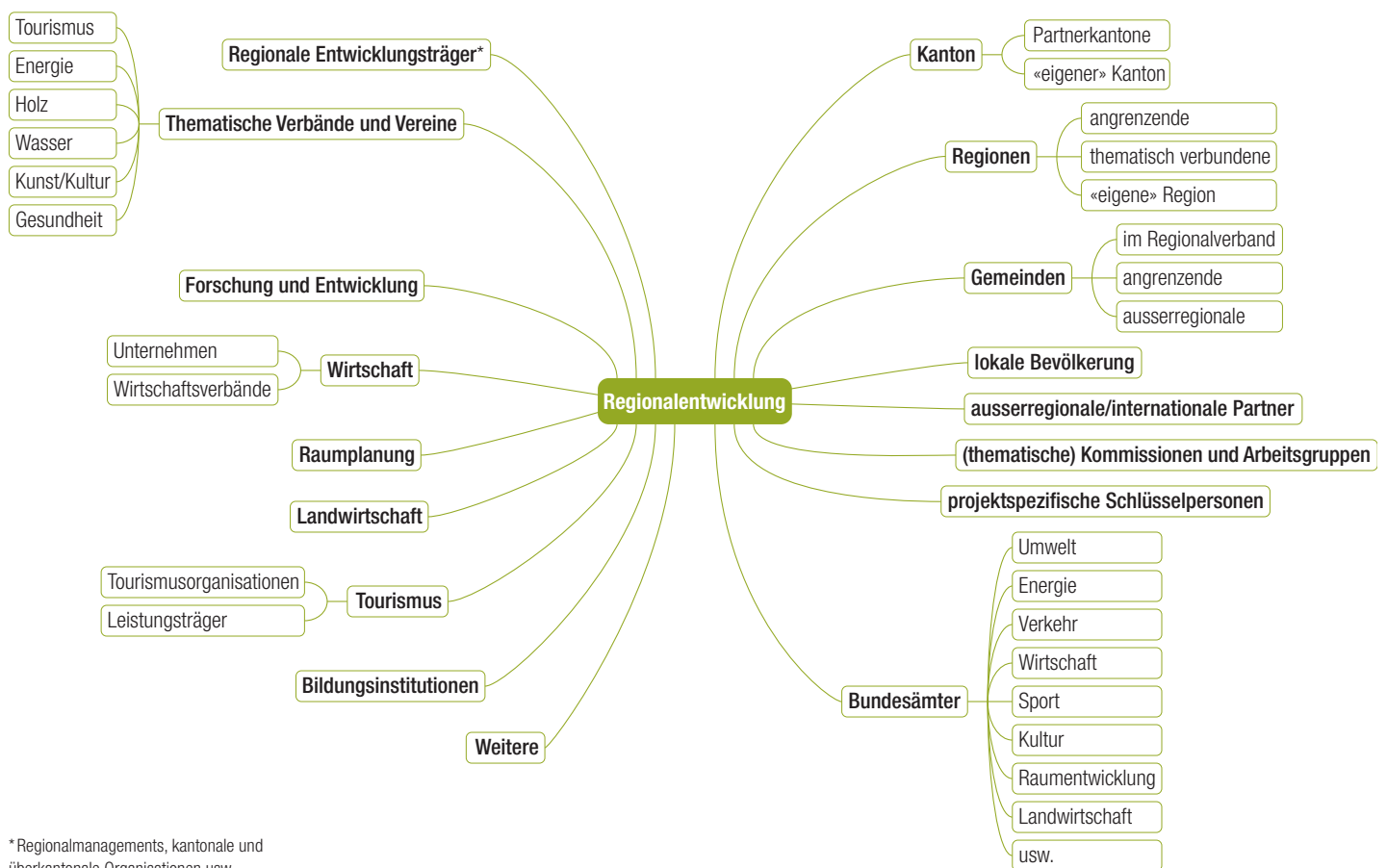
Entwicklungsträger sind Organisationen, die die nachhaltige regionale Entwicklung in partizipativer Art und Weise lenken bzw. «managen». Sie initiieren, begleiten, unterstützen und koor-

⁴ regionsuisse (2013a).

⁵ regionsuisse (2011a).

Abb. 3 Akteurinnen und Akteure sowie Institutionen im Handlungssystem Regionalentwicklung

Quelle: Aufbauend auf regionsuisse (2011a)



* Regionalmanagements, kantonale und überkantonale Organisationen usw.

dinieren Prozesse und Projekte, die die Entwicklung der Regionen fördern.

Die «variable Geometrie» der Regionen (vgl. Kasten) spiegelt sich auch in der Rolle und der Organisation der regionalen Ent-

wicklungsträger. Deren Funktion kann von unterschiedlichen Akteurinnen und Akteuren übernommen werden: Regionalmanagements, kantonale und überkantonale Organisationen, NRP- und INTERREG-Fachstellen oder andere Institutionen, die sich in der Regionalentwicklung engagieren.

Kernaufgaben und mögliche Tätigkeiten eines regionalen Entwicklungsträgers

Quelle: Aufbauend auf regionsuisse (2011a)

Der Entwicklungsträger erarbeitet in Zusammenarbeit mit den regionalen Akteurinnen und Akteuren Entwicklungsstrategien für die Region.	<input type="checkbox"/> Identifikation der relevanten regionalen Akteurinnen und Akteure <input type="checkbox"/> Aktivierung der regionalen Akteurinnen und Akteure («Bottom-up»-Ansatz) <input type="checkbox"/> Regionale Bedürfnis-, Problem- und Potenzialanalyse <input type="checkbox"/> Partizipatives Erarbeiten einer sektorenübergreifenden regionalen Entwicklungsstrategie <input type="checkbox"/> Sicherstellung der Realisierung der für die Region relevanten Projekte («regionale Akquisitionen»)
Der Entwicklungsträger schafft ein Umfeld, das regionale Identität und ein positives Klima für umwelt- und sozialverträgliche Investitionen schafft.	<input type="checkbox"/> Organisation von Informations- und Diskussionsanlässen <input type="checkbox"/> Wecken und Fördern von Initiative, Engagement, Innovationsfreude und unternehmerischem Denken <input type="checkbox"/> Sichtbarmachen der Region gegen aussen – für verschiedene Zielgruppen wie Tourismus, Unternehmen (Standortmarketing), Bildungsinstitutionen usw. <input type="checkbox"/> Vermarktung regionaler Stärken und Potenziale
Der Entwicklungsträger kommuniziert regionale Entwicklungsstrategien und macht seine eigene Arbeit und seine Projekte in der Region bekannt.	<input type="checkbox"/> Medien- und Öffentlichkeitsarbeit <input type="checkbox"/> Regionalpolitik sichtbar und verständlich machen; Interesse an der NRP wecken <input type="checkbox"/> Bereitstellen von Informationsmaterial für Projektinitiantinnen und -initianten, Wirtschaft, Akteurinnen und Akteure der Regionalpolitik <input type="checkbox"/> Aufzeigen von «Leuchtturmprojekten»
Der Entwicklungsträger vernetzt Akteurinnen und Akteure.	<input type="checkbox"/> Schaffen und Managen von ziel- und projektorientierten, funktionalräumlichen Netzwerken <input type="checkbox"/> Zusammenführen möglicher Projektpartnerinnen und -partner mit dem Ziel, geeignete Partnerschaften und Projektkooperationen zu schaffen <input type="checkbox"/> Als Bindeglied wirken zwischen Akteurinnen und Akteuren, Gemeinden und Kanton <input type="checkbox"/> Lobbying bei relevanten Institutionen
Der Entwicklungsträger vermittelt zwischen verschiedenen staatspolitischen und räumlichen Ebenen und Interessengruppen.	<input type="checkbox"/> Dialog fördern und vermitteln zwischen Gemeinden und Kanton <input type="checkbox"/> Wirken in funktionalen Räumen <input type="checkbox"/> Unterstützung/Gestaltung der Kooperationen zwischen Gemeinden, Regionen und regionalen Zentren
Der Entwicklungsträger berät Akteurinnen und Akteure der Regionalentwicklung.	<input type="checkbox"/> Erstberatung und Motivation potenzieller Projektinitiantinnen und -initianten <input type="checkbox"/> Beratung von Projektträgerinnen und -trägern (Unterstützung Projektentwicklung, Prozess- und Finanzierungsberatung) <input type="checkbox"/> Bearbeitung von Anfragen und Erteilen von Auskünften zur Regionalpolitik (NRP, andere Sektoralpolitiken)
Wissensvermittlung und -management	<input type="checkbox"/> Unterstützung der Akteurinnen und Akteure bei der Erlangung des Wissens, das sie benötigen <input type="checkbox"/> Wissensmanagement für die «lernende Region» <input type="checkbox"/> Vernetzung/Zusammenarbeit mit Organisationen, die Wissensmanagement betreiben (z.B. regionsuisse)
Der Entwicklungsträger unterstützt Akteurinnen und Akteure bei der Initiierung, Koordination, Optimierung, Organisation, Umsetzung und Evaluation von Projekten (Projektmanagement) und entwickelt (wo nötig und möglich) eigene Projekte zur regionalen Entwicklung.	<input type="checkbox"/> Entwicklung von Projektideen und Initiierung von Projekten <input type="checkbox"/> Begleitung und Unterstützung der regionalen Akteurinnen und Akteure bei der Umsetzung von Projekten <input type="checkbox"/> Initiierung von Projektträgerschaften oder -kooperationen <input type="checkbox"/> Koordination bestehender Initiativen, evtl. Aufbau von Projektkooperationen <input type="checkbox"/> Erfolgssicherung, Projektcontrolling, Evaluation <input type="checkbox"/> Akquisition von Fördermitteln
Der Entwicklungsträger überwacht und evaluiert bestehende Projekte und übernimmt administrative Aufgaben in Bezug auf übergeordnete Instanzen.	<input type="checkbox"/> Regelmässige Evaluation von Projekten <input type="checkbox"/> Berichterstattung gemäss Leistungsvereinbarung mit übergeordneten Instanzen (z.B. an Kantone)

Die regionalen Entwicklungsträger stellen meist einen zentralen Pfeiler dar bei der Umsetzung eines Entwicklungsprogramms wie einem der NRP. Ihre Aufgaben gehen aber oft weit darüber hinaus: Sie leisten einen zentralen Beitrag, die Regionen lebendig, attraktiv und wettbewerbsfähig zu halten, und sind vielfach Anlaufstelle für verschiedene Förderprogramme zur regionalen Entwicklung. Damit die Entwicklungsträger die vielfältigen Aufgaben wirkungsvoll wahrnehmen können, müssen sie mit den notwendigen Kompetenzen sowie ausreichenden personellen und finanziellen Ressourcen ausgestattet werden.

Handlungsfeld und Handlungsraum

Das Handlungsfeld der Entwicklungsträger umfasst Tätigkeiten, die zur regionalen Entwicklung beitragen. In Anbetracht der Komplexität des Themenfelds und der verschiedenen raumrelevanten Sektoralpolitiken empfiehlt sich die partizipative Erarbeitung einer regionalen Entwicklungsstrategie, die kohärent ist mit der übergeordneten Entwicklungsstrategie, beispielsweise jener des Kantons.

Handlungsräume für regionale Entwicklungsträger sind funktionale Räume. Diese sind weniger durch Gemeinde-, Bezirks-, Kantons- oder Landesgrenzen bestimmt, sondern umfassen das Gebiet, in dem die meisten kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aktivitäten stattfinden, ein enger Austausch gepflegt wird und ähnliche Herausforderungen anstehen. Je nach Projekt oder Vorhaben ändert sich der Aktionsradius, aber auch die Zusammensetzung der beteiligten Akteurinnen und Akteure.

Mögliche Organisationsformen für regionale Entwicklungsträger

Übertragung der Aufgaben an ein Regionalmanagement, dessen Trägerschaft zum Beispiel ein Gemeindeverband oder eine Regionalkonferenz übernimmt

Übertragung der Aufgaben an eine für den gesamten Kanton oder für ein kantons- und länderübergreifendes Gebiet zuständige Organisation

Auftrag an eine private Firma, die die Funktion des Entwicklungsträgers übernimmt

Einbindung des regionalen Entwicklungsträgers in die kantonale Verwaltung

Übertragung der Aufgaben an ein Forschungs- und Innovationskonsortium

► Mehr zum Entwicklungsträger «Regionalmanagement» im Praxisblatt «Regionalmanagement»: www.regiosuisse.ch/praxisblatt

2 Neue Regionalpolitik (NRP)

Die Entwicklung der Regionen in der Schweiz wird durch verschiedene Sektoralpolitiken wie der Landwirtschafts-, Energie-, Verkehrs-, Regional-, Tourismus- oder Umweltpolitik mitgeprägt. Entsprechend existieren auch verschiedene Förderprogramme für die Regionalentwicklung, darunter die Neue Regionalpolitik (NRP). Ergänzend zum nationalen Finanzausgleich und zur Aufgabenteilung zwischen Bund und Kantonen (NFA) verfolgt die NRP einen Ansatz des wirtschaftlichen Wachstums und baut auf den Potenzialen auf, die in den Regionen vorhanden sind.

2.1 NRP – Förderprogramm für die regionale Entwicklung

Fokus der NRP

Die Neue Regionalpolitik (NRP) ist am 1. Januar 2008 in Kraft getreten. Mit ihr unterstützen Bund und Kantone das Berggebiet, die Grenzregionen und den ländlichen Raum in der Schweiz bei der Bewältigung des Strukturwandels. Als Programm der Standortförderung steht bei der NRP die Förderung von Projekten, Initiativen und Programmen im Zentrum, die die Standortvoraussetzungen für unternehmerische Aktivitäten verbessern, die Innovationsfähigkeit, die Wertschöpfung und somit die Wettbe-

werbsfähigkeit nachhaltig erhöhen und dadurch einen Beitrag zur Schaffung und Erhaltung von Arbeitsplätzen in den Zielgebieten leisten. Indirekt trägt die NRP dazu bei, die dezentrale Besiedlung in der Schweiz zu erhalten und regionale Disparitäten abzubauen.⁶

Finanzinstrumente der NRP

Im Rahmen der NRP können Projektträger für die Umsetzung ihrer Vorhaben finanzielle Unterstützung bei den Kantonen beantragen. Gewährt werden:

- A-fonds-perdu-Beiträge für die Vorbereitung, die Durchführung und die Evaluation von Initiativen, Programmen und Projekten sowie
- zinslose oder zinsgünstige Darlehen für Vorhaben im Bereich der wertschöpfungsorientierten Infrastruktur.

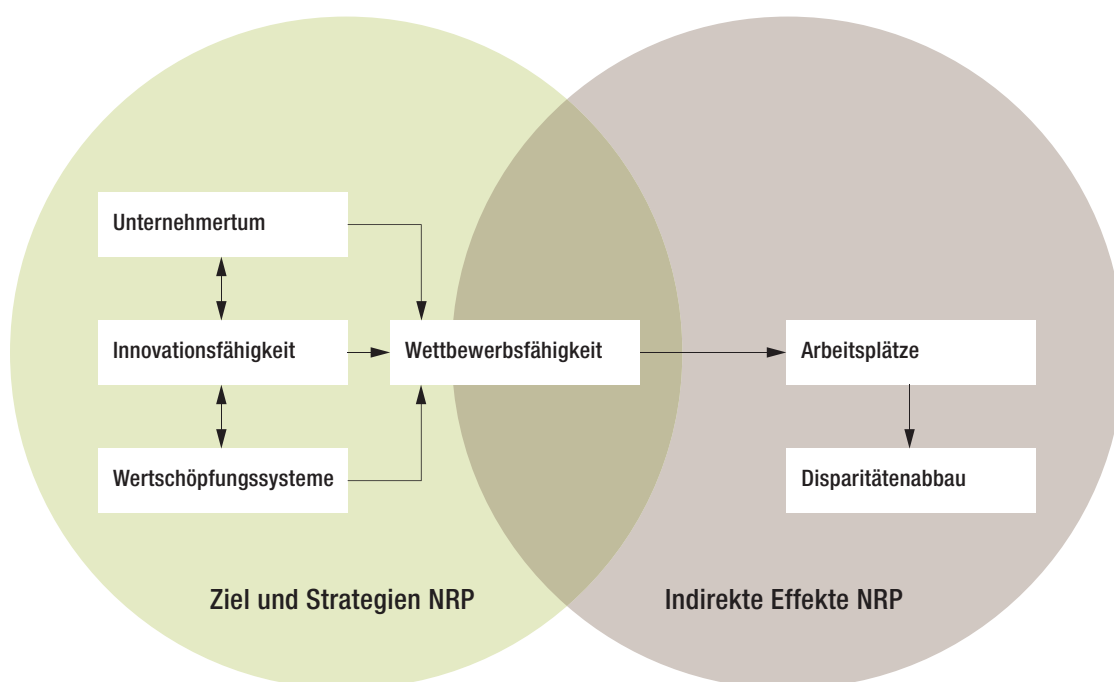
Die Vorhaben können sowohl kantonal, interkantonal als auch grenzüberschreitend ausgerichtet sein und somit funktionale Räume abdecken. Mehr als 1700 Projekte wurden im Zeitraum 2008 bis 2013 mit Unterstützung von Bund und Kantonen im Rahmen der NRP lanciert.⁷ Ob ein Vorhaben mit NRP-Geldern gefördert werden kann, hängt ab von den Grundsätzen, die im Mehrjahresprogramm des Bundes zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) formuliert sind, und von den strategischen Zielen und Schwerpunkten der jeweiligen Kantone. [→ Kap. 3.1]

⁶ regionsuisse (2013d).

⁷ Stand: 31.12.2013.

Abb. 4 Ziele und Wirkungszusammenhang der NRP

Quelle: Botschaft über die Neue Regionalpolitik (NRP) (2005)



Private Unternehmen in Berggebieten, im ländlichen Raum oder in Grenzregionen können durch die NRP zudem von Steuererleichterungen bei der direkten Bundessteuer profitieren.

► **Mehr zur NRP:** www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik

► **NRP-/INTERREG-Projektdatenbank:** www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Projekte

► **Kontaktstellen bei Bund, Kantonen und Regionen:**
www.regiosuisse.ch → regiosuisse-Angebote → Adressdatenbank

Überkantonale und grenzüberschreitende Projekte

Die Kooperation und Entwicklung von Projekten über Kantons- und auch Ländergrenzen hinweg ist ein wichtiges Element der NRP. Sie basiert auf der Orientierung an Wertschöpfungssystemen, die sich nicht an administrativen Grenzen festmachen lassen, und entspricht der Logik funktionaler Räume. Überkantonale oder auch grenzüberschreitende Projekte erleichtern es, die kritische Masse an Ressourcen oder Akteurinnen und Akteuren zu erreichen und die Potenziale des Wissenstransfers optimal zu nutzen.

Weitere Programme der ETZ, an denen sich die Schweiz im Rahmen der NRP beteiligt, sind: ESPON (Forschungsnetzwerk zur Beobachtung der europäischen Raumentwicklung), URBACT (Erfahrungsaustausch für nachhaltige Stadtentwicklung) und INTERACT (Rahmenprogramm zur Förderung des Erfahrungsaustauschs).

► **Mehr zu INTERREG und den weiteren Programmen** im Rahmen der territorialen Zusammenarbeit mit Europa (ETZ): www.interreg.ch

► **NRP-/INTERREG-Projektdatenbank:** www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Projekte (Projekttyp INTERREG/ETZ)

► **Kontaktstellen:** www.regiosuisse.ch → regiosuisse-Angebote → Adressdatenbank

2.2 Grenzübergreifende Projekte im Rahmen von INTERREG

Die Förderung grenzübergreifender NRP-Projekte erfolgt schwergewichtig im Rahmen von INTERREG – einem Programm der Europäischen territorialen Zusammenarbeit (ETZ). Durch INTERREG werden grenzübergreifende Projekte unterstützt, die einen Beitrag zu einem intelligenten, nachhaltigen und integrativen Wachstum in den Grenzregionen leisten (Europa-2020-Strategie). INTERREG umfasst drei Ausrichtungen: die Förderung der grenzüberschreitenden (INTERREG A), der transnationalen (INTERREG B) und der interregionalen (INTERREG C, seit 2014 INTERREG Europe) Zusammenarbeit.

Der Bund finanziert die INTERREG-Projekte im Rahmen der NRP. Entsprechend gelten in der Schweiz bei der Umsetzung von INTERREG im Vergleich zu den EU-Ländern einige Besonderheiten. Auch im Vergleich zur Umsetzung von kantonalen oder überkantonalen NRP-Projekten bestehen bei grenzübergreifenden INTERREG-Projekten, die über die NRP gefördert werden, einige Unterschiede. [→ Kap. 3.3]

3 Umsetzungsprozesse und Akteure der NRP

3.1 Programmebene⁸

Auf der strategischen Ebene sind der Bund sowie die Kantone verantwortlich für Grundsatzentscheide hinsichtlich der Ausrichtung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Der Bund erlässt die gesetzlichen Grundlagen und formuliert in einem achtjährigen Mehrjahresprogramm die Förderinhalte sowie die räumlichen und thematischen Förderschwerpunkte der NRP.⁹

Die Kantone, vertreten durch die NRP-Fachstellen, erarbeiten auf Grundlage des Mehrjahresprogramms – idealerweise in Zusammenarbeit mit den regionalen Entwicklungsträgern und weiteren regionalen Akteurinnen und Akteuren – vierjährige kantonale oder überkantonale NRP-Umsetzungsprogramme. Darin sind die strategischen Ziele und Massnahmen des jeweiligen Kantons bzw. der jeweiligen Region(en) sowie der finanzielle Rahmen für Projektförderungen definiert. Die strategischen Ziele und Schwerpunkte bei der Umsetzung der NRP variieren somit je nach Kanton und Region. Sie entscheiden darüber, ob ein Vorhaben durch NRP-Fördermittel unterstützt werden kann.

► **Gesetzliche Grundlagen und Botschaft** zum Mehrjahresprogramm des Bundes zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP): www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Rund um die NRP

► **Mehr zu den Förderschwerpunkten** der Kantone in den kantonalen und überkantonalen Umsetzungsprogrammen: www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Rund um die NRP → Förderschwerpunkte der NRP

Für den Vollzug der NRP sind die Kantone verantwortlich. Sie überwachen die Realisierung der Umsetzungsprogramme und müssen dem Bund Rechenschaft über die Projekte und Entwicklungsschwerpunkte ablegen, die auf der Basis der Umsetzungsprogramme verwirklicht wurden. Der Bund ist für die wissenschaftliche Evaluation der NRP zuständig. Er überwacht zudem die Umsetzung des Mehrjahresprogramms.¹⁰

PRAXISTIPPS

Umsetzungsprogramme gemeinsam erarbeiten: Der Einbezug der Entwicklungsträger und der Ideen weiterer Akteurinnen und Akteure der regionalen Entwicklung (Unternehmen, potenzielle Projektträger usw.) bei der Erarbeitung der Umsetzungsprogramme stellt sicher, dass das Programm den regionalen Strategien und Handlungsfeldern entspricht und vorhandene Bedürfnisse, Möglichkeiten und Bereitschaften berücksichtigt werden. Die Beteiligung der regionalen Akteurinnen und Akteure bei der anschliessenden Umsetzung der NRP wird dadurch erleichtert. Gleichzeitig findet eine frühzeitige Sensibilisierung und erste Mobilisierung statt, sodass der Projektentwicklungsprozess beschleunigt werden kann. Der Einbezug kann beispielsweise über kantonale Plattformen oder Veranstaltungen erfolgen, wo sich kantonale NRP-Verantwortliche, Entwicklungsträger und weitere relevante Akteurinnen und Akteure über mögliche Entwicklungsziele und Projektideen austauschen.¹¹

⁸ regiosuisse (2011a).

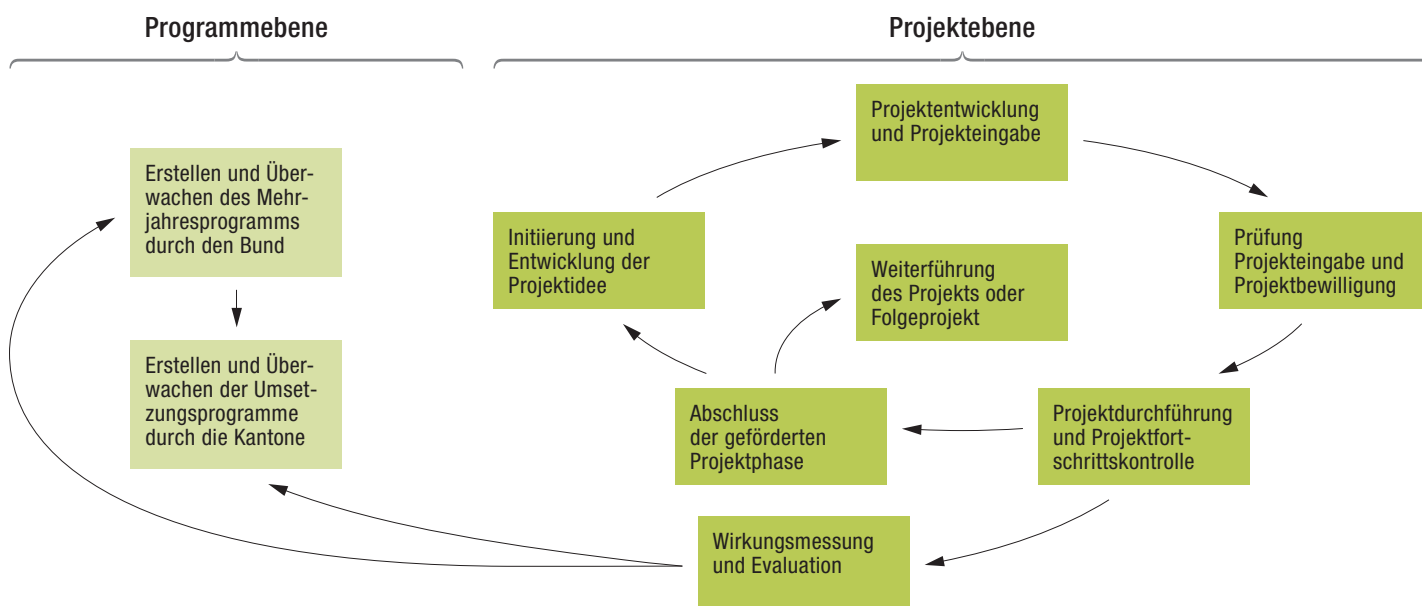
⁹ Die Kantone und Interessensgruppen bringen bei der Ausarbeitung des Mehrjahresprogramms ihre strategischen Überlegungen mit ein und tragen dabei über den Miteinbezug ihrer Entwicklungsträger den Bedürfnissen der Regionen Rechnung.

¹⁰ Sager, Huegli (2013).

¹¹ regiosuisse (2010c).

Abb. 5 Umsetzungsprozess auf Programm- und Projektebene

Quelle: Aufbauend auf Heeb, Bellwald, Allemann (2008)



Interkantonalen Austausch sicherstellen: Ein Austausch unter den Kantonen während der Erarbeitung der Umsetzungsprogramme erlaubt eine bessere Abstimmung und erleichtert überkantonale NRP-Vorhaben. Eine Möglichkeit besteht darin, dass mehrere Kantone gemeinsam ein Kapitel zu interkantonalen Projekten verfassen, das in die Umsetzungsprogramme aller Beteiligten aufgenommen wird.¹² Eine bereits etablierte Zusammenarbeit, zum Beispiel im Rahmen der Volkswirtschaftsdirektorenkonferenzen, kann eine gute Basis für die Entwicklung überkantonomer Programme bilden.

3.2 Projektebene¹³

Die Verantwortung für die operative Umsetzung der NRP tragen die Kantone. Dafür wurden in den Kantonen entsprechende NRP-Fachstellen geschaffen. Es ist ein wichtiger Grundsatz der NRP, dass die Regionen eigene Initiativen ergreifen, um die Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und die Wertschöpfung zu erhöhen. Die NRP sieht deshalb vor, dass qualifizierte regionale Entwicklungsträger wie Regionalmanagements, kantonale oder überkantonale Organisationen usw. die Umsetzung der NRP auf Projektebene unterstützen und die nachhaltige regionale Entwicklung in partizipativer Art und Weise lenken beziehungsweise managen. [→ Kap. 1.3]

In einigen Kantonen bilden die Regionalmanagements die zentralen Ansprechpartner für den Kanton bei der Umsetzung der NRP. Andere Kantone pflegen einen Ansatz, der verstärkt auf grössere, überregionale Projekte setzt. Entsprechend kommt neben den Regionalmanagements weiteren Entwicklungsträgern oder Intermediären eine wichtige Rolle zu.

Die Kantone treffen mit den Entwicklungsträgern Leistungsvereinbarungen zur konkreten Umsetzung der NRP, die unter anderem Ziele, Art und Umfang der Mitfinanzierung durch den Bund sowie die Regeln der Zusammenarbeit festlegen. Idealerweise werden die Leistungsvereinbarungen gemeinsam erarbeitet.

Die Entwicklungsträger arbeiten eng mit den Projektträgern – zum Beispiel Unternehmen, Gemeinden, Initiativen – zusammen, die die NRP-Projekte umsetzen. Projektabhängig sind verschiedene weitere Akteurinnen und Akteure in die Zusammenarbeit eingebunden. Wo nötig und möglich entwickelt der Entwicklungsträger selbst auch NRP-Projekte. In verschiedenen Kantonen sind zudem die Kantone selbst in die operative Umsetzung der NRP involviert und initiieren oder begleiten NRP-Projekte. Dies ist vor allem bei überkantonalen Projekten beziehungsweise bei der Umsetzung überkantonomer Umsetzungsprogramme der Fall, wo besondere Herausforderungen in Bezug auf die interkantonale beziehungsweise interregionale Koordination bestehen.

Im Folgenden wird der Umsetzungsprozess auf Projektebene Schritt für Schritt beschrieben.

Initiierung und Entwicklung Projektidee

Mit dem Mehrjahresprogramm des Bundes und den Umsetzungsprogrammen der Kantone werden die Rahmenbedingungen – Art, Form, Inhalt – für die Entwicklung und Förderung von NRP-Projekten festgelegt. Darauf aufbauend entwickeln regionale Akteurinnen und Akteure (Unternehmen, Gemeinden, Initiativen usw.) oder regionale Entwicklungsträger und Kantone Ideen für NRP-Projekte.

Projektideen zur regionalen Entwicklung entstehen oft auch unabhängig von den Rahmenbedingungen und Zielsetzungen eines Förderprogramms. Die Entwicklungsträger und die kantonalen NRP-Fachstellen sind deshalb in der Regel nicht nur Anlaufstelle für die NRP, sondern auch für weitere Förderprogramme.

► **Übersicht über für Regionalentwicklungsprojekte** relevante Förderprogramme und Finanzhilfen: www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Projekte → Finanzhilfen

PRAXISTIPPS

Innovative Projektideen durch aktive Kommunikation und Vernetzung unterstützen:¹⁴ Die Möglichkeiten der NRP und die im Umsetzungsprogramm formulierten Entwicklungsstrategien und -ziele sind vorausschauend und aktiv «in die Regionen» und zu potenziellen Projektträgerinnen und Projektträgern zu tragen. Für den Erfolg dieser Kommunikation ist es wichtig, klare Botschaften zu formulieren, die auf die anvisierten Branchen und Zielgruppen ausgerichtet sind. Wichtig ist zudem, konkrete Projektbeispiele zu verwenden. Die kantonalen NRP-Verantwortlichen und die Entwicklungsträger sollten sich als Anlaufstelle und Entwicklungspartner für die Projektträgerinnen und -träger positionieren und ihre Unterstützungsmöglichkeiten bei der Ideenfindung, Partnersuche, Projektgenerierung und -umsetzung offen kommunizieren. Die Projektentwicklung können sie unterstützen, indem sie mit konkreten Ideen an die «richtigen» Personen herantreten und – beispielsweise im Rahmen einer informellen Feierabendveranstaltung – mögliche Projekt- bzw. Kooperationspartner zusammenbringen. Bei der Durchführung von Veranstaltungen ist von den Bedürfnissen, Interessen und Nutzenerwartungen der Anwesenden auszugehen. Oft bieten sich Möglichkeiten für eine Zusammenarbeit mit Branchenverbänden und -vereinen. Auch sind Informationsveranstaltungen nützlich, an denen nicht nur die Möglichkeiten der NRP, sondern auch jene der Standort- und Wirtschaftsförderung insgesamt aufgezeigt werden. [→ Kap. 4.1, 4.2 und 4.6]

Wirtschaft einbinden:¹⁵ Beim innovations- und wertschöpfungsorientierten Ansatz der NRP spielen Unternehmerinnen und Unternehmer eine zentrale Rolle. Da die NRP ihren Schwerpunkt auf überbetriebliche und vorwettbewerbliche Vorhaben setzt, ist die Einbindung privatwirtschaftlicher Unternehmen kein einfaches Unterfangen. Bewährt haben sich folgende Formen der Einbindung:

¹² regiosuisse (2010c).

¹³ regiosuisse (2011a); Heeb, Bellwald, Allemann (2008).

¹⁴ regiosuisse (2011b); regiosuisse (2009b); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011a); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011b).

¹⁵ Ebenda.

- Vernetzungsplattformen

Projektbesuche oder -präsentationen, Netzwerkveranstaltungen, Konferenzen usw. ermöglichen den Unternehmen den informellen Austausch und den Entwicklungsträgern Kontakte zu knüpfen und Bedürfnisse aufzunehmen.

- Wirtschaftlicher Beirat oder institutionelle Einbindung

Unternehmen im Beirat beraten den Entwicklungsträger in Wirtschaftsfragen und können so ihre Meinungen und Bedürfnisse einbringen. Die direkte Einbindung von Unternehmerinnen und Unternehmern in die regionalen Entscheidungsgremien oder auch eine indirekte Einbindung über Unternehmensvereinigungen, Netzwerke oder Dachorganisationen ist ebenfalls möglich und kann – je nach konkreter Ausgestaltung – einen deutlichen Mehrwert für eine unternehmensnahe NRP bewirken.

[→ Kap. 4.3]

Austauschplattformen für überkantonale Projekte: Regelmässige Austausch- und Brainstorming-Sitzungen, an denen sich die NRP-Verantwortlichen aus verschiedenen Kantonen treffen, oder ein spezieller «NRP-Fonds» zur Förderung überkantonaler Projekte erleichtern es, überkantonale Projekte zu initiieren und zu koordinieren.¹⁶

Projektdatenbanken als Informations- und Inspirationsquelle nutzen: Projektdatenbanken informieren über Projekte in den Regionen und Kantonen. Sie sind hilfreich bei der Ideenentwicklung und bei der Suche nach möglichen Projektpartnern.¹⁷

► NRP-/INTERREG-Projektdatenbank und weitere Datenbanken mit Beispielen von Regionalentwicklungsprojekten:

www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Projekte

Projektentwicklung und Projekteingabe

In dieser Phase sind die zukünftigen Projektträger – allenfalls zusammen mit weiteren regionalen Akteurinnen und Akteuren – gefordert, Projektideen weiterzuentwickeln, zu optimieren und geeignete Partnerinnen und Partner beziehungsweise Kooperationsmöglichkeiten zu finden. Die Regionalmanagements, gegebenenfalls weitere Entwicklungsträger und die kantonalen NRP-Fachstellen bieten dabei Unterstützung und klären auch Finanzierungsmöglichkeiten ausserhalb der NRP.

► **Übersicht über für Regionalentwicklungsprojekte relevante Förderprogramme und Finanzhilfen:** www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Projekte → Finanzhilfen

Bei der Projektentwicklung gilt es unter anderem:

- detailliert zu prüfen, inwieweit das Projekt die kantonale beziehungsweise regionale Entwicklungsstrategie unterstützt und ob es die Voraussetzungen erfüllt, um NRP-Unterstützung zu erhalten. Grundsätzlich werden nur Vorhaben unterstützt, die den Förderschwerpunkten und Selektionskriterien der jeweiligen kantonalen oder überkantonalen NRP-Umsetzungsprogramme entsprechen. [→ Kap. 3.1]

- die geforderten Angaben für die Projekteingabe zu präzisieren. Dabei sind die Antragsinstrumente der Regionen beziehungsweise der Kantone zu nutzen.

Die eigentliche Projekteingabe erfolgt beim Kanton oder beim Entwicklungsträger, beispielsweise beim Regionalmanagement. Erfolgt die Projekteingabe beim Entwicklungsträger, so prüft dieser die Eingabe und leitet sie mit einer entsprechenden Empfehlung an die kantonale NRP-Fachstelle zur Bewilligung weiter. Ausschlaggebend dafür, bei welchem Kanton ein NRP-Projekt einzureichen ist, ist das Gebiet, in dem ein Projekt seine hauptsächliche Wirkung entfaltet, und nicht das Domizil der Projektträger.

Die kantonalen NRP-Verantwortlichen prüfen das Projekt bezüglich Vereinbarkeit mit dem Umsetzungsprogramm und der regionalen Förderstrategie beziehungsweise der Zielsetzung und klären ab, ob Doppelspurigkeiten oder Kooperationsmöglichkeiten bestehen.

► **Kontaktadressen und Websites** der kantonalen NRP-Verantwortlichen und regionalen Entwicklungsträger (Regionalmanagements): www.regiosuisse.ch → regiosuisse-Angebote → Adressdatenbank

► **Mehr zu den Förderschwerpunkten** der Kantone in den kantonalen und überkantonalen Umsetzungsprogrammen: www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Rund um die NRP → Förderschwerpunkte der NRP

► **Hilfsmittel für die Projektbeurteilung:** «Argumentarium zur Beurteilung und Auswahl von NRP-Projekten»: www.regiosuisse.ch → Download

► **Hilfsmittel zur Beurteilung** der regionalwirtschaftlichen Auswirkungen (Arbeitsplätze, Wertschöpfung) der Projekte: Leitfaden für die regionalwirtschaftliche Beurteilung von Entwicklungsstrategien und -projekten inkl. Excel-Eingabemaske: www.regiosuisse.ch → Download

PRAXISTIPPS

Kontaktaufnahme mit den NRP-Verantwortlichen frühzeitig sicherstellen:

Während der Projektentwicklung ist es wichtig, frühzeitig Kontakt mit den kantonalen Verantwortlichen und/oder dem regionalen Entwicklungsträger aufzunehmen. So kann schon zu Beginn geklärt werden, ob ein Projekt die grundlegenden Voraussetzungen erfüllt, um NRP-Förderung beantragen zu können, oder ob eine andere Kofinanzierung anzustreben ist. Erfüllt ein Projekt die Voraussetzungen, können durch diesen Austausch vorhandene Projektideen optimiert, sinnvolle Partner und Kooperationsmöglichkeiten identifiziert und die Projektidee im Rahmen des jeweiligen Umsetzungsprogramms positioniert werden. Gleichzeitig können sich die Projektträger detailliert über den Ablauf der Projekteingabe und die dabei erforderlichen Angaben informieren.

¹⁶ regiosuisse (2009a).

¹⁷ regiosuisse (2009b).

Ziele und Wirkungen klar formulieren: Setzen sich die Projektträger frühzeitig mit den Zielen und beabsichtigten Wirkungen ihres Projekts auseinander, können nicht beachtete Chancen erkannt und das Projekt optimiert werden. Wichtig ist, dass sich Geldgeber und Gesuchsteller gemeinsam über das Vorgehen einigen und geeignete, messbare Indikatoren festlegen, die sich auch für die spätere Steuerung und Wirkungskontrolle eignen (Was lässt sich überhaupt messen? Wie und mit welchem Aufwand?). Die in der Projekteingabe formulierten Ziele sollten eindeutig, realistisch und messbar sein. Nur so lassen sie sich bei später erfolgenden Projektfortschrittskontrollen und -berichten überprüfen. Es ist hilfreich, ein Wirkungsmodell zu erarbeiten, das die beabsichtigten Wirkungen und Ziele übersichtlich und kompakt darstellt. [→ Kap. 4.8 und 4.9]

► Hilfsmittel für das wirkungsorientierte Arbeiten: Ergebnisblatt «Wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP»: www.regiosuisse.ch → Download

Vorprojekte unterstützen: Verschiedene Kantone und Regionen unterstützen die Startphase finanziell oder mit einem Projektcoaching. Dies erlaubt den Projektträgern, ihre Projektidee weiterzuentwickeln und die Projekteingabe auf solider Basis vorzubereiten. Mögliche Risiken für die Projektumsetzung können zudem verlässlicher identifiziert und bewertet werden.

Das Rad nicht neu erfinden: Bei der Entwicklung von Projektideen sind vorhandenes Wissen und Erfahrungen einzubeziehen. Die kantonalen NRP-Fachstellen, die regionalen Entwicklungsträger, die Netzwerkstelle Regionalentwicklung – [regiosuisse](http://regiosuisse.ch), aber auch verschiedene Datenbanken zu Regionalentwicklungsprojekten helfen dabei, ähnlich gelagerte Projekte und die dafür Verantwortlichen zu identifizieren.

► Kontaktadressen und Websites der kantonalen NRP-Verantwortlichen und regionalen Entwicklungsträger:

www.regiosuisse.ch → [regiosuisse-Angebote](#) → Adressdatenbank

► [regiosuisse](http://regiosuisse.ch)-Hotline: www.regiosuisse.ch

► NRP-/INTERREG-Projektdatenbank und weitere Datenbanken mit Beispielen von Regionalentwicklungsprojekten: www.regiosuisse.ch → Regionalpolitik → Projekte

Prüfung Projekteingabe und Projektbewilligung

Die kantonalen NRP-Verantwortlichen prüfen, ob das eingereichte Projekt den Zielen und Bestimmungen des Umsetzungsprogramms und den Kriterien der Nachhaltigkeit entspricht und ob das Projekt die Anforderungen erfüllt, die an ein Erfolg versprechendes Projekt gestellt werden.

Sie prüfen ebenfalls, wer kantonsintern einzubeziehen oder zu informieren ist (Verwaltung, verwaltungsnahen Organisationen) und stellen sicher, dass das Projekt in die «übergeordnete Projekt- und Strategielandschaft» eingebettet ist und regionale, kantonale und internationale Vorhaben koordiniert sind.

In der Regel finden zudem klärende und beratende Gespräche zwischen dem kantonalen NRP-Verantwortlichen und den potenziellen Projektträgern statt, teilweise auch unter Einbezug des regionalen Entwicklungsträgers beziehungsweise des Regionalmanagements. Für diese Gespräche bietet ein Wirkungsmodell des Projekts eine hilfreiche Basis. [→ Kap. 4.9]

Der Kanton – je nach Kanton und Finanzrahmen die NRP-Fachstelle oder der Regierungsrat – bewilligt das Projekt und entscheidet damit über die finanzielle Unterstützung.

► **Hilfsmittel für die Projektbeurteilung:** «Argumentarium zur Beurteilung und Auswahl von NRP-Projekten»: www.regiosuisse.ch → Download

PRAXISTIPP

Lenkungsgruppe NRP: Eine interdepartementale Lenkungsgruppe oder eine Lenkungsgruppe, die sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Verwaltung und der Privatwirtschaft zusammensetzt, kann die Umsetzung der NRP im Kanton begleiten, Projektanträge prüfen und Empfehlungen zuhanden der NRP-Fachstelle abgeben. Ein entsprechendes Gremium erleichtert es, die Vorhaben richtig einzubetten und zu koordinieren. [→ Kap. 4.2 und 4.3]

Projektdurchführung und Projektfortschrittskontrolle

Nach der Bewilligung durch den Kanton beginnt die effektive Umsetzung eines Projekts. Die operative Durchführung liegt in der Verantwortung der Projektträgerschaft und der von dieser beauftragten Projektleitung. Von besonderer Bedeutung sind eine zielorientierte und verlässliche Ressourcen-, Finanz- und Zeitplanung sowie Kommunikation und Kooperation zwischen Projektträgerschaft, operativem Projektmanagement und involvierten Personen. Klar zu regeln und zu kommunizieren sind jeweils auch die Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse des Projektteams. Regelmässige Kontrollen des Projektfortschritts – zum Beispiel gemeinsam mit dem Regionalmanagement im Dreimonatsrhythmus – bilden das Rückgrat für eine erfolgreiche Steuerung und Durchführung der Projekte. Dabei ist auf Einfachheit und Klarheit der eingesetzten Instrumente zu achten. Bewährt hat sich auch, die Kontrolle des Projektfortschritts über die eigentliche Förderphase hinweg fortzuführen. [→ Kap. 4.8 und 4.9]

Die Entwicklungsträger und die kantonalen NRP-Fachstellen begleiten und unterstützen die Umsetzung der Projekte.

PRAXISTIPPS

Fehler als Chance nutzen: Fehler und Probleme im Projektverlauf sollten als Teil eines Lernprozesses verstanden werden. Sie sind wertvolle Informationsquellen und können als Chance zur Veränderung genutzt werden.

Projekt kommunizieren: Regionale Akteurinnen und Akteure und die Öffentlichkeit sind über das Vorhaben und den Realisierungsstand zu informieren. Kommunikation bildet den Schlüssel zum Erfolg. Sie erleichtert es beispielsweise, in der Bevölkerung den nötigen Rückhalt für ein Vorhaben zu erreichen. Bei der Öffentlichkeitsarbeit ist auf die Unterstützung durch die NRP hinzuweisen. Dies trägt dazu bei, das Förderprogramm bekannter zu machen und zu positionieren.¹⁸

Erkenntnisse kommunizieren: Tauschen Projektträger Erkenntnisse und Erfahrungen, die sie bei der Projektumsetzung gewonnen haben, mit anderen Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteuren aus, fliessen die Erfahrungen in die Entwicklung neuer regionaler Vorhaben ein (Lernkreis auf Projektebene). Eine Möglichkeit für diesen Austausch bietet die NRP-/INTERREG-Projektdatenbank auf der Website von regiosuisse, wo «Lessons Learned» in die Projektbeschriebe integriert werden können (www.regiosuisse.ch/projekte).

Offene und transparente Kommunikation innerhalb des Projektteams: Eine gut funktionierende, effektive Kommunikation zwischen allen an einem Projekt Beteiligten bildet den Schlüssel zum Erfolg.

[→ Kap. 4.6]

Abschluss der geförderten Projektphase

Der Schlussbericht, der durch die Projektträgerschaft verfasst und von den kantonalen NRP-Verantwortlichen genehmigt wird, bildet den formalen Schlusspunkt der geförderten Projektphase.

Der Abschluss des Projekts und die Kommunikation der gewonnenen Erfahrungen lösen wichtige Impulse für die Entwicklung neuer Projektideen aus, aber auch allfällige Anpassungen der NRP-Umsetzungsprogramme und weiterer kantonalen Förderstrategien (Lernkreis auf Programmebene).

PRAXISTIPP

Reflexionsworkshops nach erfolgreichen oder gescheiterten Projekten unterstützen Lernprozesse in der Regionalentwicklung. Insbesondere sollten folgende Themen diskutiert werden:

- Wahrnehmung der Projektergebnisse durch die Anwesenden
- Reflexion des Projektprozesses und der Rolle der Beteiligten
- Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten bei der Projektumsetzung
- Folgerungen beziehungsweise Empfehlungen für Folgeprojekte
- Art und Weise der Verbreitung des Wissens und der gemachten Erfahrungen

Weiterführung des Projekts oder Folgeprojekt

Der Abschluss der geförderten Projektphase bildet in den wenigsten Fällen auch den Abschluss des Projekts an sich. Grundsätzlich wird erwartet, dass mit NRP-Geldern finanzierte Vorhaben nach Abschluss der Förderphase ohne NRP-Unterstützung weitergeführt werden können (wirtschaftliche Nachhaltigkeit). Je nach Ausgestaltung finden Projekte jedoch auch mit dem Ende der NRP-Förderung ihren Abschluss (z.B. bei der Finanzierung von Machbarkeitsstudien). Allenfalls ergibt sich eine erneute NRP-Unterstützung im Rahmen eines Folgeprojekts oder eine Finanzierung über weitere Förderprogramme. Manchmal deckt die NRP auch nur eine bestimmte Projektphase ab und für andere Phasen kommen andere Mittel/Förderinstrumente zum Zug.

PRAXISTIPPS

Fortführung des Projekts nach der Förderphase detailliert planen: Wird ein Projekt weitergeführt, müssen die Projektträger darauf achten, dass der Übergang in die Fortsetzungsphase mit den damit verbundenen neuen beziehungsweise angepassten Zielen, Aufgaben und finanziellen Rahmenbedingungen in der Regel eine neue rechtliche, personelle («neue Köpfe») und organisatorische Struktur voraussetzt. Diese Planung sollte frühzeitig im Projektverlauf angegangen werden.

Degressive Förderung: Ist die Förderung durch die öffentliche Hand so ausgestaltet, dass sie mit dem Projektverlauf abnimmt (degressiv), sind die Projektträger gezwungen, frühzeitig die wirtschaftliche Eigenständigkeit des Projekts sicherzustellen und/oder weitere Drittmittel zu akquirieren.

Wirkungsmessung und Evaluation der Projekte und Programme

Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den Zielen und beabsichtigten Wirkungen eines Projekts und ein darauf aufbauendes Wirkungsmodell erlauben, die Projektmechanik und -logik verständlich darzustellen und das Vorhaben gemeinsam in Bezug auf die angestrebten Resultate zu optimieren. Projektträger und Programmverantwortliche (Regionalmanagements, kantonale NRP-Fachstellen usw.) müssen sich dazu auf geeignete, messbare Indikatoren einigen. Dies erleichtert eine kontinuierliche Kontrolle der Projektfortschritte und die Bewertung der erzielten Wirkungen im Rahmen von Projekt- oder Programmevaluationen. [→ Kap. 4.8 und 4.9]

► **Hilfsmittel für das wirkungsorientierte Arbeiten:** Ergebnisblatt «Wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP» und Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012: www.regiosuisse.ch → Download

3.3 Besonderheiten bei der Umsetzung von INTERREG¹⁹

Die Förderung der grenzüberschreitenden (INTERREG A), transnationalen (INTERREG B) und interregionalen Zusammenarbeit (INTERREG C, seit 2014 INTERREG Europe) durch die Schweizerische Eidgenossenschaft ist seit dem 1. Januar 2008 Teil der Neuen Regionalpolitik (NRP). Im Vergleich zur Umsetzung von kantonalen oder überkantonalen NRP-Projekten, aber auch im Vergleich zur Umsetzung in der EU bestehen bei der Umsetzung von INTERREG-Projekten in der Schweiz einige Besonderheiten.

Operationelle Programme: Die Regionen, die an einem INTERREG-Programm (z.B. Frankreich–Schweiz oder Alpenrhein–Bodensee–Hochrhein) beteiligt sind, legen ein Operationelles Programm fest, das die Grundlagen für die Programmumsetzung – Themenbereiche möglicher Projekte, Verfahrensweisen für Projektförderungen usw. – enthält.

¹⁸ regiosuisse (2009b).

¹⁹ Regionale und nationale Koordinationsstellen der Schweiz INTERREG IV, SECO, regiosuisse (2010).

NRP-Fokus und Programmvereinbarungen: INTERREG-Projekte, die mit Bundesgeldern gefördert werden, müssen die Vorgaben der Operationellen Programme erfüllen und zur Wettbewerbsfähigkeit der Region im Sinne der NRP beitragen.²⁰ Eine Ausnahme bilden INTERREG-B-Projekte von nationaler strategischer Bedeutung. Seit der Förderphase 2014–2020 bestehen zudem für die Förderung der verschiedenen INTERREG-A-Programme eigenständige siebenjährige Programmvereinbarungen zwischen Bund und Kantonen, in denen die Förderschwerpunkte und -ziele festgelegt sind.

Projekteingabe und -prüfung: Je nach Programm können INTERREG-Projekte entweder im Rahmen eines Ausschreibungsverfahrens – mit einer gesetzten Frist – oder während des ganzen Jahres bei den INTERREG-Koordinationsstellen eingereicht werden. Die Gesuche werden gemäss den Prioritäten und Kriterien geprüft, wie sie im jeweiligen Operationellen Programm festgelegt sind. Zudem wird die NRP-Konformität geprüft. Auf dieser Grundlage wird entschieden, ob ein Projekt mit NRP-Geldern und/oder mit Kantongeldern unterstützt werden kann.

Kontaktstellen: Auskunft zu den Themenschwerpunkten, Antragsverfahren, Projektauswahlkriterien der verschiedenen INTERREG-Programme, an denen sich Schweizer Projektpartner beteiligen können, erteilen die jeweiligen INTERREG-Koordinationsstellen in der Schweiz. Sie sind auch die Ansprechstellen während der Projektumsetzung.

► **Mehr zu den INTERREG-Programmen,** an denen sich die Schweiz beteiligt: www.interreg.ch

► **INTERREG-Koordinationsstellen und Ansprechpersonen** bei den Kantonen: www.regiosuisse.ch → regiosuisse-Angebote → Adressdatenbank

► **Hilfsmittel für Übersetzungen:** Übersicht «Fachbegriffe NRP und Regionalentwicklung (Deutsch, Français, Italiano, English)»: www.regiosuisse.ch → Download

PRAXISTIPPS

Frühzeitige Kontaktaufnahme mit den INTERREG-Koordinationsstellen: Durch eine rechtzeitige Kommunikation mit der entsprechenden INTERREG-Koordinationsstelle lässt sich schon zu Beginn der Projektausarbeitung klären, ob das Projekt die notwendigen Fördervoraussetzungen erfüllt und in das entsprechende Förderprogramm passt. Zudem können Optimierungsmöglichkeiten und allfällige Hindernisse besprochen werden. Die Projektträger erhalten durch diesen Austausch zudem wertvolle Informationen über das weitere Verfahren.

Geeignete Partner finden: An INTERREG-Projekten müssen normalerweise mindestens zwei Partner aus unterschiedlichen Staaten beteiligt sein. Ist eine gute Projektidee, aber noch kein passender Partner vorhanden, helfen die Koordinationsstellen gerne dabei, entsprechende Kontakte herzustellen.

[→ Kap. 4.2]

Finanzielle Situation prüfen: INTERREG finanziert nur einen Teil der anfallenden Kosten. Ein substanzieller Teil der Finanzierung muss aus Eigenmitteln oder weiteren Drittmitteln bestritten werden. Der INTERREG-Anteil variiert je nach Programm. Die Koordinationsstellen erteilen dazu weitere Auskünfte.

²⁰ Gemäss Entscheid des WBF vom 14.03.2013.

4 Werkzeug- und Themenkiste

Im Folgenden werden Themen und Werkzeuge mit besonderer Relevanz für Regionalentwicklungen vorgestellt. Allgemeine Grundlagen, wie Projektmanagement, werden für eine erfolgreiche Regionalentwicklung vorausgesetzt, hier aber nicht behandelt.

4.1 Regionale Identität und regionale Ressourcen

Nährboden für Projektentwicklungen

Die regionale Identität sowie die kulturellen und natürlichen Ressourcen einer Region sind für die Regionalentwicklung aus mehreren Gründen von Bedeutung:

Regionale Identität:

- verschafft dem regionalen Entwicklungsträger Legitimation für seine Tätigkeit.
- erleichtert die Einbindung von Partnern bei der Umsetzung der Entwicklungsstrategie. Denn: Personen, die sich mit der Region identifizieren, sind eher bereit, sich zu engagieren.
- verleiht der Region ein Profil und erhöht deren Standortattraktivität gegenüber Aussenstehenden, regionalen Unternehmen und der Bevölkerung.

Kulturelle und natürliche regionale Ressourcen:²¹

- können durch ihre Inwertsetzung Anstoss zu Innovation und regionalem Unternehmertum geben.
- bilden eine Grundlage für die Entwicklung von Nischenprodukten sowie Alleinstellungsmerkmalen, die auf regionalen Eigenheiten beruhen.
- wirken für die regionale Bevölkerung identitätsstiftend und helfen den regionalen Akteurinnen und Akteuren, ihre Aktivitäten zu legitimieren und zu promoten.
- prägen die Wahrnehmung der Region von aussen und eröffnen neue Wege für die Vermarktung regionaler Produkte und Dienstleistungen.

Insbesondere in der Phase der Projektinitiierung lassen sich regionale Identität und vorhandene regionale Ressourcen gezielt nutzen. In der NRP haben sich dabei folgende Formate bewährt:

Netzwerktreffen und Vernetzungsplattformen fördern den Austausch unter den regionalen Akteurinnen und Akteuren und bieten die Möglichkeit, diese für ein regionales Engagement zu motivieren sowie Strategien und Projekte zu entwickeln, zu diskutieren und zu kommunizieren.

Mit Ideenbörsen, Innovationsworkshops usw. lässt sich das vielfältige regionale Potenzial für die Entwicklung innovativer Projekt-

Kollektive und individuelle regionale Identität²²

Kollektive regionale Identität kommt einem gemeinsamen Wissensvorrat gleich, der die gemeinsame Geschichte und Ereignisse der Vergangenheit sowie eine in der Region vorherrschende Lebensweise widerspiegelt. Dazu gehören landschaftliche und bauliche Merkmale, Dialekt und Mentalität, Bräuche und Feste, Institutionen und Persönlichkeiten sowie regionale Innovationen.

Individuelle regionale Identität bezeichnet die emotionale Beziehung eines Individuums zu einzelnen Aspekten des gemeinsamen Wissensvorrats. Individuen fühlen sich wegen der positiven persönlichen Beziehung zu einem bestimmten Raum zugehörig und verhalten sich loyal zu diesem.

Ideen erschliessen und/oder die regionale Verankerung von Vorhaben stärken.

Regionalblog: Ein Blog der Region im Internet, der über Entwicklungen in der Region sowie über die Fördermöglichkeiten der NRP und weiterer Programme informiert, ermöglicht die Partizipation einer Vielzahl von Beteiligten. Als Reaktion auf die Blogs können neue Projektideen entstehen. Blogs bedürfen aber einer regelmässigen Aktualisierung, um attraktiv zu bleiben. Der Erfolg hängt davon ab, ob sich die regionalen Akteurinnen und Akteure und weitere Interessierte mit ihren Ideen und Kommentaren in den Blog einbringen.²³

4.2 Netzwerke und Kooperationen²⁴

Regionale beziehungsweise regionsübergreifende (Unternehmens-)Netzwerke und Kooperationen sind ein Kernthema der Regionalentwicklung und der NRP. Um Innovationen, Wertschöpfung und Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu fördern, unterstützt die NRP unterschiedliche Zusammenarbeitsformen – zwischen Regionen und Kantonen, zwischen öffentlichen und privaten Institutionen, aber auch zwischen verschiedenen Wirtschaftssektoren und Branchen. Durch die Zusammenarbeit sollen Synergien genutzt, Wissen ausgetauscht, gemeinsame Lösungen gefunden, neue Potenziale entdeckt und Kompetenzen ergänzt werden.

In einer Gesellschaft, die durch Strukturwandel und verschärften globalen Wettbewerb geprägt ist, stellen Netzwerke und Kooperationen wie auch weitere Formen der Zusammenarbeit ein wichtiges Instrument dar, um ein ausreichendes Marktgewicht (kritische Masse) zu erreichen, regionale Produktionspotenziale auszuschöpfen, Innovationen zu entwickeln und regionale Wertschöpfungsketten²⁵ zu schaffen. Insbesondere in peripheren Regionen trägt die Zusammenarbeit auch dazu bei, lagebedingte Nachteile abzuschwächen.

²¹ regionsuisse (2010b).

²² regionsuisse (2010a).

²³ regionsuisse (2009b).

²⁴ regionsuisse (2013a).

²⁵ Hammer (2003).

Formen der Zusammenarbeit

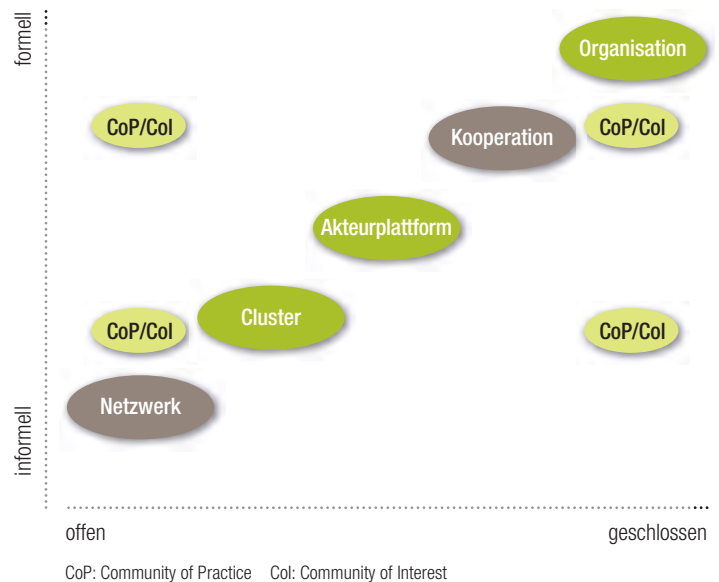
Netzwerke als soziale Systeme gründen auf einem gemeinsamen Basisinteresse. Sie zeichnen sich aus durch sehr lose und unverbindliche Beziehungen zwischen den Akteurinnen und Akteuren (Personen oder Organisationen). Netzwerke schaffen Beziehungsmöglichkeiten, die bei Bedarf – etwa für ein gemeinsames Projekt oder zur Lösung eines gemeinsamen Problems – aktiviert werden können.

Kooperationen bestehen in einer meist vertraglich geregelten oder vereinbarten Zusammenarbeit zwischen eigenständigen Akteurinnen und Akteuren oder Organisationen/Unternehmen mit dem Ziel, eine Aufgabe gemeinsam zu erfüllen.

Bei regionalen Entwicklungsprozessen stehen Netzwerke und Kooperationen erfahrungsgemäss im Vordergrund. Darüber hinaus existieren jedoch **weitere Formen der Zusammenarbeit**. Diese können formell oder informell organisiert sein und in Bezug auf die anvisierte Akteursgruppe offen oder geschlossen sein.

Abb. 6 Mögliche Formen der Zusammenarbeit

Quelle: regionsuisse (2013a)



Netzwerke und Kooperationen bilden die Basis regionaler Wertschöpfungsketten und können Ausgangspunkt von Business-Netzwerken (Businets) sein. Sie tragen dazu bei, dass vom Rohstoff bis zum Endprodukt möglichst viel in der Region hergestellt wird. Gleichzeitig entfalten Kooperationen häufig einen Multiplikatoreffekt – beispielsweise durch angegliederte Dienstleistungen wie Transport oder Vertrieb. Schliesslich sind regionale Kooperationen dank einer merklichen Verkürzung der Transportwege auch klimafreundlich.

Gründung von Netzwerken und Kooperationen

Die richtigen Partnerinnen und Partner für die Zusammenarbeit zu finden, ist nicht einfach. Entscheidend sind die Ziele, die mit

der Zusammenarbeit erreicht werden sollen. Wichtige Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit sind ähnliche Interessen oder Probleme, persönliche Sympathien, der Bedarf an Austausch und Wissenstransfer usw. Um eine konkrete Zusammenarbeit zu lancieren, sind in der Regel die folgenden Schritte notwendig:

Kontaktaufnahme, kennenlernen: Zu Beginn gilt es, Kontakte aufzubauen und eine Vertrauensgrundlage für eine Zusammenarbeit zu entwickeln. Ideale Orte, um potenzielle Mitglieder zu finden, sind Kongresse, Konferenzen oder Vernetzungsanlässe, wie sie das Regionalmanagement und weitere regionale Entwicklungsträger organisieren.

Wahl der Kooperationspartnerin, des Kooperationspartners: Vor der Wahl der Netzwerk- bzw. Kooperationspartnerinnen und -partner sind verschiedene Fragen zu klären: Besteht ausreichende Übereinstimmung bezüglich der zentralen Aspekte? Ist der mögliche Partner vertrauenswürdig, transparent und offen? Vertritt er ähnliche Werte? Wo liegen seine Stärken und Schwächen? Zur Klärung dieser Fragen sind persönliche Treffen wertvoll.

Ziele formulieren und Erwartungen abklären: Besteht bei den möglichen Partnerinnen und Partnern ein Wille zur Zusammenarbeit, gilt es, ein gemeinsames Systemverständnis zu erarbeiten: Welche Ziele sollen mit der Zusammenarbeit erreicht werden? Welche Erwartungen bestehen an die Zusammenarbeit? Wo liegen die Prioritäten?

Prozesse und Inputs definieren, Strukturen schaffen: Besteht Einigkeit über die Ziele, ist die Form der Zusammenarbeit festzu-

Von der Business- zur Businet-Entwicklung

Die einzelbetriebliche Förderung ist – mit gewissen Ausnahmen – in der NRP ausgeschlossen. Im Vordergrund stehen die Förderung überbetrieblicher Innovationen und die Erweiterung von Wertschöpfungsketten. Im Rahmen von themen- oder projektorientierten Business-Netzwerken, auch Businet genannt, können Geschäftsideen und damit verbundene Geschäftsprozesse mithilfe gemeinsamer Businessmodelle (oder eben Businet-Modelle) überbetrieblich entwickelt, dargestellt und optimiert werden. So können auch komplexe Wertschöpfungsketten, die den Handlungsrahmen einzelner Betriebe überschreiten, erschlossen werden, ohne die Unabhängigkeit der beteiligten Unternehmen beziehungsweise Organisationen infrage zu stellen.

→ Mehr zu Geschäftsmodellen: Kap. 4.9

legen: Welche fachlichen, zeitlichen und finanziellen Inputs können die einzelnen Beteiligten liefern? Welche Arbeitsschritte stehen an und wer übernimmt die Verantwortung dafür? Sind konkrete vertragliche Vereinbarungen notwendig?

Erfolgsfaktoren und Herausforderungen bei der Umsetzung

- Gemeinsame Vorstellung über Ziel und Zweck der Zusammenarbeit
- Klare Regeln und Strukturen mit ausreichend Flexibilität für notwendige Anpassungen
- Vertrauen und Transparenz
- Kooperationsfähigkeit und Kommunikationsfreude
- Regelmässiger Austausch und gezieltes Wissensmanagement
- Konkreter Nutzen für die Beteiligten
- Ausreichend personelle und finanzielle Ressourcen für das operative Management

Mögliche Rollen der regionalen Entwicklungsträger

Vernetzen von Partnerinnen und Partnern: Mit Vernetzungsanlässen wie Unternehmerfrühstücken, regionalen Messen u.Ä. können regionale Entwicklungsträger wichtige Plattformen schaffen, um potenzielle Partnerinnen und Partner zusammenzuführen und gegenseitiges Kennenlernen sowie erste informelle Gespräche zu ermöglichen.

Initiieren von spezifischen Netzwerken und Kooperationen: Regionale Entwicklungsträger können bei Bedarf Netzwerke und Kooperationen, zum Beispiel regionale Unternehmensnetzwerke, initiieren oder aufbauen.

Moderieren und managen: Regionale Entwicklungsträger können lose Formen der Zusammenarbeit wie Akteurplattformen u.Ä. eigenständig managen. Das häufig grosse «Insiderwissen» des regionalen Entwicklungsträgers kann von Vorteil sein, birgt aber auch die Gefahr der Befangenheit. In manchen Fällen lohnt sich der Einbezug einer externen Moderation. Bei engeren Formen der Zusammenarbeit beschränkt sich der regionale Entwicklungsträger meist auf die Aufgabe des Vernetzens zu Beginn des Prozesses.

► **Mehr zum Thema im Praxisblatt** «Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung»:
www.regiosuisse.ch/praxisblatt/netzwerke

4.3 Unternehmertum und Regionalentwicklung²⁶

Unternehmen, die attraktive Stellen anbieten, erhalten Arbeitsplätze in der Region. Sie nehmen dadurch in ihrer Region eine Rückgrat-Funktion wahr und tragen – besonders in peripheren

Gebieten – wesentlich zur Identifikation bei. Durch ihren meist überregionalen Aktionsradius begründen sie glaubwürdig Standortargumente für die Region und tragen zur Niederlassung weiterer Unternehmen bei. Unternehmen nehmen aber auch bei Produkt- und Prozessinnovationen, der Qualifizierung regionaler Arbeitskräfte usw. eine wichtige Rolle wahr. Die Einbindung der Unternehmen in Regionalentwicklungsprozesse und -projekte ist deshalb von grosser Bedeutung und kann durch spezifische Massnahmen gefördert werden:

Wechselseitige Kommunikation verbessern: Nur wenige Unternehmen kennen die Angebote und Ziele der NRP oder weiterer Förderprogramme. Sie müssen mit einfachen Botschaften und konkreten Projektbeispielen zielgruppenspezifisch darauf aufmerksam gemacht werden. Aufgabe der Kommunikation ist es auch, die Bedürfnisse der Zielgruppen in Erfahrung zu bringen. Die Projekte sind so auszurichten, dass sie besonders jene Unternehmen ansprechen, die in regionale Wertschöpfungsketten integriert sind oder sich in solche integrieren wollen. Dies kann durch die thematische oder institutionelle Einbindung von Unternehmen bei der Konzipierung strategischer Zielsetzungen (z.B. im kantonalen Umsetzungsprogramm oder in regionalen Entwicklungsstrategien) erfolgen.

Netzwerke für die Vermittlung nutzen: Bildungsnetzwerke, Branchenverbände und weitere Netzwerke sind wichtige Ansprechpartner für Unternehmen und können als Multiplikatoren wirken. Einige Unternehmen sind bereits in professionelle Strukturen eingebunden, die sich meist aus Hochschulen, unabhängigen Beratern, sonstigen intermediären Organisationen (z.B. Innovations-Transfer-Zentren) und anderen Unternehmen zusammensetzen. Die Beteiligten solcher Strukturen haben eine wichtige Beratungs- und Reflexionsfunktion inne, die die Umsetzung von Projektideen unterstützt. Diese Strukturen müssen deshalb gestärkt und wo nötig aufgebaut werden. Besonders wichtig ist dabei der Austausch unter regionalen Unternehmen. Der regionale Entwicklungsträger kann die Vernetzung mit der Durchführung von themenspezifischen Workshops und Netzwerkanlässen unterstützen.

Hemmschwellen abbauen und Vertrauensbasis aufbauen: Die regionalen Entwicklungsträger müssen ausreichend Ressourcen dafür einsetzen, um den Draht zu Unternehmen zu finden. Wichtige Grundlage für eine Zusammenarbeit zwischen regionalem Entwicklungsträger und Unternehmen ist der persönliche Kontakt. Vernetzungsanlässe, Kongresse und Konferenzen (selbst oder durch Branchenverbände o.Ä. organisiert) sind ideale Gelegenheiten, um Kontakte zu knüpfen und Vertrauen aufzubauen. Weiter müssen Aufgaben und Kompetenzen der regionalen Entwicklungsträger transparent und verständlich kommuniziert werden. Für viele Unternehmen stellt der Schritt von der Projektidee hin zur Beratung beim regionalen Entwicklungsträger noch immer eine Hemmschwelle dar.

²⁶ regiosuisse (2011b); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011a); regiosuisse (2013a).

Niederschwellige, individuelle Unterstützung liefern: Die Unterstützung der Unternehmen muss sich deren Funktionsweise anpassen. Zudem müssen niederschwellige Angebote zur Verfügung stehen. Diesem Bedürfnis entspricht ein «One-Stop-Shop», bei dem die Unternehmen sämtliche Unterstützung erhalten, die sie benötigen: von der Vernetzung über die Vermittlung von Partnerinnen und Partnern, Informationen über Finanzierungsmöglichkeiten und Ausbildungsangeboten usw. bis hin zur konkreten Beratung bei Projekten. Die Bürokratie bei Antragsverfahren muss sich in Grenzen halten und die Kriterien für eine Förderung sollten möglichst offen formuliert sein. Auf die individuellen Bedürfnisse der Unternehmen ist einzugehen: Gewisse Projektträger benötigen finanzielle Anschubfinanzierung, etablierte Unternehmen brauchen oft lediglich eine punktuelle Ergänzung ihrer Kompetenzen oder eine Vermittlung von Partnern.

Image der öffentlichen Finanzierung verbessern: Unterstützung durch die öffentliche Hand ist in Unternehmerkreisen zum Teil negativ behaftet. Dem gilt es entgegenzuwirken, indem die Unterstützung mit öffentlichen Geldern als Auszeichnung für innovative Projektideen positioniert wird.

Formen der Einbindung²⁷

Zur Einbindung der Unternehmen in die Umsetzung der NRP bestehen verschiedene Möglichkeiten:

Direkte Beteiligung von Unternehmen als Projektträger beziehungsweise -partner mit Beteiligung in Form von Eigenleistung, finanziellem oder inhaltlichem Beitrag

Einbindung im Rahmen eines Sponsorings, ohne sich inhaltlich zu engagieren

Indirekte Beteiligung über Unternehmensverbände oder über im Auftrag von Unternehmen agierende Technologiezentren oder Clustervereinigungen, die als Projektträger fungieren

Einbindung in die kantonalen oder regionalen «NRP-Gremien», um die Ziele und Möglichkeiten der NRP in der Wirtschaft zu verankern und die Berücksichtigung der Bedürfnisse der regionalen Wirtschaft sicherzustellen

Indirekte Einbindung über Unternehmensvereinigungen, -netzwerke oder Dachorganisationen

Förderung von Unternehmensgründungen

Der vorliegende Leitfaden stellt verschiedene Werkzeuge vor, mit denen das unternehmerische Umfeld in einer Region gestärkt werden kann (z.B. Kap. 4.4). Im Folgenden sind einige allgemeine Möglichkeiten formuliert, wie ein regionaler Entwicklungsträger dazu beitragen kann, das regionale unternehmerische Umfeld zu verbessern.²⁸

- Vernetzung fördern, beispielsweise durch informelle Treffen zwischen bestehenden und angehenden Unternehmen unterschied-

licher Grösse. Dies erlaubt, mögliche Partnerschaften und Synergien (z.B. Zulieferpotenzial von Produkten) zu identifizieren.

- Bedürfnisse und Probleme der regionalen Wirtschaft analysieren und Analyseergebnisse potenziellen Unternehmen als Handlungsgrundlage zur Verfügung stellen
- Bedürfnisse und Ansprüche der potenziellen Unternehmen in die kantonale Verwaltung tragen (Lobbying)
- Potenzielle Unternehmerinnen und Unternehmer von den Vorteilen der Region überzeugen und regionale Stärken (z.B. tiefere Lebenshaltungskosten, Freizeitpotenziale) kommunizieren
- Unternehmertum in der Region zu fördern bedeutet, potenziellen Unternehmerinnen und Unternehmern erfolgreiche Beispiele aufzuzeigen. Ansässige Unternehmen können hierzu als Botschafter aktiviert werden.

4.4 Wissen als strategische Ressource²⁹

Wissen hat in der globalisierten Wirtschaft einen zentralen Stellenwert und bildet für die Wettbewerbsfähigkeit von Regionen eine strategische Ressource. Gefragt sind zunehmend interdisziplinäre Sach- und Methodenkompetenzen. Regionen sind immer stärker auf Wissens- und Technologietransfer (WTT) angewiesen, um den endogenen Wissensschatz zu ergänzen und neues Wissen in der Region zu verankern.

Alumni-Netzwerke: Erfolg versprechend, um dem Brain Drain entgegenzuwirken und den Brain Gain zu fördern, ist der Aufbau regionaler Alumni-Netzwerke. Diese vernetzen Akteurinnen und Akteure in den Regionen mit abgewanderten Fachpersonen und unterstützen den Wissensrückfluss in die Region. Aufgrund der oft starken Identifikation beziehungsweise der emotionalen Bindung der Netzwerkmitglieder mit ihrer Heimatregion stellen Alumni-Netzwerke auch interessante Plattformen für Entwicklungsdiskussionen dar. Für die Dynamik und das langfristige Bestehen regionaler Alumni-Netzwerke ist ein professionelles Management essenziell. Verschiedene Erscheinungsformen dieser Netzwerke sind zu beobachten, zum Beispiel:

- Netzwerke mit dem Ziel, abgewanderte Hochqualifizierte aus der gleichen Heimatregion zu vernetzen. Die Mitglieder können sich entsprechend breit gefächert zusammensetzen.
- Netzwerke, die ein bestimmtes Ziel wie die Gründung von Unternehmen verfolgen, setzen sich nach den gesuchten Kompetenzen zusammen (z.B. nur erfahrene Unternehmer und Unternehmerinnen).
- Botschafter-Netzwerke vereinen Persönlichkeiten aufgrund ihrer spezifischen Kompetenzen oder Bekanntheit, die für die Region aus strategischer Sicht von Interesse sind.

²⁷ Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011a); Crevoisier, Jeannerat, Scherer, Zumbusch (2011b).

²⁸ regiosuisse (2011b).

²⁹ Rérat, Jeannerat (2011).

Qualifizierung von Arbeitskräften: Für die auf Unternehmertum ausgerichtete NRP liegt die erwünschte Wirkung in der Ansiedlung/Gründung neuer Unternehmen in der Region und dem Verbleib bestehender Unternehmen, die in die Region investieren. Vor dem Hintergrund des regionalen Wissensmanagements sind deshalb Massnahmen gefragt, die darauf abzielen, dass Unternehmen auf zusätzliche, gut ausgebildete Arbeitskräfte/Nachfolger in der Region zurückgreifen können und die Personen dazu motivieren, selber Unternehmen zu gründen. Die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften und die Förderung des Unternehmertums in Form fachspezifischer Weiterbildungen in Gründer- und Kompetenzzentren sind eine mögliche Massnahme.

Gründer- und Kompetenzzentren: Gründer- und Kompetenzzentren sind Institutionen, die Start-ups und Firmenentwicklungen unterstützen. Sie fördern unternehmerisches Denken und Handeln und die Neuansiedlung von Firmen in der Region. Gründer- und Kompetenzzentren tragen massgeblich zum Wissenstransfer zwischen Forschungs- und Bildungsinstituten sowie Individuen, Unternehmen, Verwaltungen usw. bei. Sie können branchenunabhängig sein oder eine thematische Fokussierung aufweisen und Clusterbildungen initiieren beziehungsweise unterstützen. Für die Schaffung von Gründer- und Kompetenzzentren sind ländliche Räume aufgrund ihrer im Vergleich zu urbanen Zentren oft günstigeren Kostenstruktur (z.B. Nutzung günstiger Industriebrachen) sowie attraktiver Wohnbedingungen für Familien äusserst interessant. Ein unternehmerfreundliches Umfeld und die Förderung weicher Standortfaktoren (familienfreundliches Umfeld, Betreuungsangebote, Schulen oder eine intakte natürliche Umgebung, ansprechende Steuerpolitik) sind für den erfolgreichen Betrieb von Gründer- und Kompetenzzentren ebenso von Bedeutung.

Die Förderung von Gründer- und Kompetenzzentren kann, wenn es um strategische Entwicklungen wie die Clusterbildung geht, den Rahmen der NRP schnell überfordern. In diesen Fällen ist Agieren in einem grösseren geografischen Rahmen gefragt. Gründer- und Kompetenzzentren sollten auf jeden Fall Bestandteil der kantonalen Wirtschaftsstrategie sein. Die kantonalen Strategien bezüglich Gründer- und Kompetenzzentren werden meist mit der Clusterpolitik, Standortförderung oder Innovationspolitik abgestimmt oder sind sogar ein Teil derselben. Wichtig ist, alles aus einem regionsübergreifenden und langfristigen Blickwinkel zu betrachten und von Beginn weg die «Start-up-Folgephase» zu bedenken. Zudem sind Strategien zu entwickeln, damit die Unternehmen in der Region bleiben und sich die Investitionen auszahlen.

Rolle regionaler Intermediäre: Um die Kontaktnetze einer Region zu stärken, vorhandenes Wissen in Betrieben und Projekten zu erkunden und Schwellenängste abzubauen, ist ein aktives Vorgehen regionaler Intermediäre gefragt. Ihre Aufgabe ist es, die möglichen Dienstleistungen in der Region nach dem Bring-Prinzip anzubieten oder unterschiedliche Wissensträger zum

Austausch zusammenzubringen. Regionale Intermediäre können regionale Entwicklungsträger wie Regionalmanagements, Kantone oder überkantonale Organisationen sein, aber auch Transferstellen bei Hochschulen, Kammern und Gewerkschaften oder Kompetenz- und Technologiezentren sowie regionsuisse – die Netzwerkstelle für Regionalentwicklung. Da Jungunternehmer und Jungunternehmerinnen in besonderem Masse neues Wissen in marktfähige Produkte umsetzen und dabei einen hohen Beratungsbedarf haben, ist eine enge Verknüpfung zwischen Intermediären und potenziellen Unternehmerinnen und Unternehmen – zum Beispiel über Gründerzentren – wichtig. Dazu können gemeinsame Aktionen wie Gründertage und Gründermessen organisiert und Beratungsangebote in Technologie- und Gründerzentren zusammengeführt werden.

► **Mehr zum Thema:** Rérat, Jeannerat (2011): Le défi du brain drain dans les cantons suisses. (regionsuisse Small Contribution): www.regionsuisse.ch → Download

4.5 Innovationsmanagement³⁰

Das Umfeld, in dem regionale Entwicklung stattfindet, verändert sich rapide. Angemessene, innovative Lösungen (Produkt-, Prozess- sowie Strukturinnovationen) sind mehr denn je gefordert. Neben dem Austausch bestehenden Wissens sind die Entwicklung neuen Wissens und die Bereitschaft zu seiner Erprobung wichtige Treiber, um Wertschöpfung und Beschäftigung zu steigern. Innovationsprozesse sind unerlässlich, um auf neue Chancen und Herausforderungen – etwa in den Bereichen Bioenergie, demografischer Wandel und Klimawandel – angemessen zu reagieren und in hoch entwickelten, globalisierten Märkten mithalten zu können.

Regionen werden zunehmend relevante Akteure der Innovationsförderung.³¹ Die NRP zielt deshalb darauf ab – ergänzend zur wissenschaftsbasierten Forschung und entsprechendem Wissens- und Technologietransfer (WTT) auf nationaler Ebene (insbesondere KTI) –, Regionale Innovationssysteme (RIS) zu stärken.³²

Viele Firmen schaffen Innovation, ohne sich an wissenschaftlicher Forschung und Entwicklung zu beteiligen. Eine Studie aus der Westschweiz (RIS-WS 2008) zeigte, dass rund 75 Prozent der marktfähigen Innovationen in Schweizer Firmen aus dem Kontakt mit Kunden, Lieferanten und Mitarbeitenden hervorgingen. Die Förderung wissenschafts- und technologiebasierter Forschung und des WTT ist zwar wichtig, sie kann aber lediglich einen kleinen Teil des regionalen Potenzials fördern. Innovationshemmnisse müssen daher häufig ohne wissenschaftliche Partner überwunden werden: Der Fokus der RIS liegt deshalb auch

³⁰ BMELV (2008); SECO (2012).

³¹ OECD (2011).

³² SECO (2012).

auf Leistungsangeboten, die nicht im klassischen WTT anzusiedeln sind. Die Innovationsansprüche der Unternehmen sind dabei oft abhängig vom Unternehmenstyp:

Low-to-Mid-Tech-Unternehmen: Sie benötigen Neuerungen in den Bereichen Verbesserungen hinsichtlich der Organisation, der Distribution, der Kundensegmentierung, der Angebotsentwicklung, der strategischen Ausrichtung oder der Entwicklung von Low-to-Mid-Tech und müssen entsprechend von den RIS respektive den entsprechenden Leistungsanbietern unterstützt werden, um geeignete Partner zu identifizieren.

Mid-to-High-Tech-Unternehmen: Bestehende Unternehmen mit Entwicklungspotenzialen, Start-ups und Neuansiedlungen spielen hier eine Schlüsselrolle. Gefragt ist hier Förderung über die Ideenentwicklung und den Prototypenbau hinaus bis zur erfolgreichen Anwendung und Etablierung am Markt. Die Hauptherausforderungen für diese Unternehmen betreffen Aspekte der Finanzierung, des Schutzes von Eigentumsrechten, der Industrialisierung, der Vermarktung, der internen Ressourcenentwicklung oder der Vernetzung mit weiteren Wirtschaftspartnern. Diese Unternehmen können in der Regel auf ausreichende Verbindungen zu entsprechenden Hochschulpartnern zählen.

RIS setzen eine kritische Masse an Akteurinnen und Akteuren voraus. Ohne überkantonale Zusammenarbeit kann diese meist nicht erreicht werden. In diesem Zusammenhang wird von «funktionalen Wirtschaftsräumen» gesprochen, innerhalb derer sich wesentliche Interaktionen und Beziehungen im Innovationsgeschehen abspielen. Dazu zählen innovierende Unternehmen, Aus- und Weiterbildungsanbieter, Pilotkunden und -märkte, behördliche Bewilligungsinstanzen, Finanzierungsinstrumente, Unterlieferanten, Technologieanbieter, F&E-Hochschulpartner, Dienstleistungsanbieter, Netzwerke und Unterstützungsleistende.

► **Auskunft zur Innovationsförderung im Rahmen der NRP** geben die NRP-Kontaktstellen bei Kantonen und Regionen:
www.regiosuisse.ch → regiosuisse-Angebote → Adressdatenbank

► **KTI – Förderagentur für Innovation des Bundes:**
www.kti.admin.ch

4.6 Aktive Kommunikation³³

Eine aktive Kommunikation stellt für die im Netzwerk betriebene Regionalentwicklung eine Grundvoraussetzung dar. Die Kommunikation ist der Puls, der das Netzwerk betreibt und am Leben erhält. Darüber hinaus nimmt die Kommunikation vielfältige Funktionen wahr, um das Netzwerk und die daraus hervorgehenden Projekte und Vorhaben gegen innen zu stärken und gegen aussen sichtbar zu machen, deren Akzeptanz zu festigen und weitere Akteurinnen und Akteure einzubeziehen. Die Herausforderung

besteht dabei darin, der Kommunikation die gebührende Aufmerksamkeit zu widmen, ohne die knappen finanziellen und personellen Ressourcen über Gebühr zu strapazieren. In vielen Fällen steht ohnehin ein Grossteil der Aufgaben in der einen oder anderen Form im Zeichen der Kommunikation.

Die Kommunikation gliedert sich dabei in zwei grundlegende Handlungsfelder, in denen sie unterschiedliche Funktionen erfüllt und unterschiedliche Ziele verfolgt:

Kommunikation innerhalb des Netzwerks

- Die Kommunikation muss sicherstellen, dass die Netzwerkakteurinnen und -akteure über das aktuelle Geschehen im Netzwerk und im Umfeld auf dem Laufenden sind (informieren).
- Sie muss den Austausch zwischen den Netzwerkakteurinnen und -akteuren ermöglichen.
- Sie muss Möglichkeiten für direkten Austausch, die Partizipation schaffen.
- Sie muss motivieren und zur Innovation anregen.
- Sie muss einen Beitrag leisten, um das Netzwerk am Leben zu erhalten.

Kommunikation mit dem Umfeld

- Die Kommunikation muss das Netzwerk beziehungsweise das Projekt oder Vorhaben bekannt machen, positionieren und erweitern.
- Sie muss den Austausch mit Akteurinnen und Akteuren anderer Regionen, Branchen oder Institutionen ermöglichen.
- Sie muss Ideen (Beispiele) ins Netzwerk hineintragen (importieren) beziehungsweise exportieren
- und Feedback für das Netzwerk bzw. das Projekt oder Vorhaben ermöglichen (z.B. über Medien).
- Sie muss Entscheidungen und Prozesse nachvollziehbar machen, damit Betroffene sich in das Netzwerk oder Projekt einbringen können.

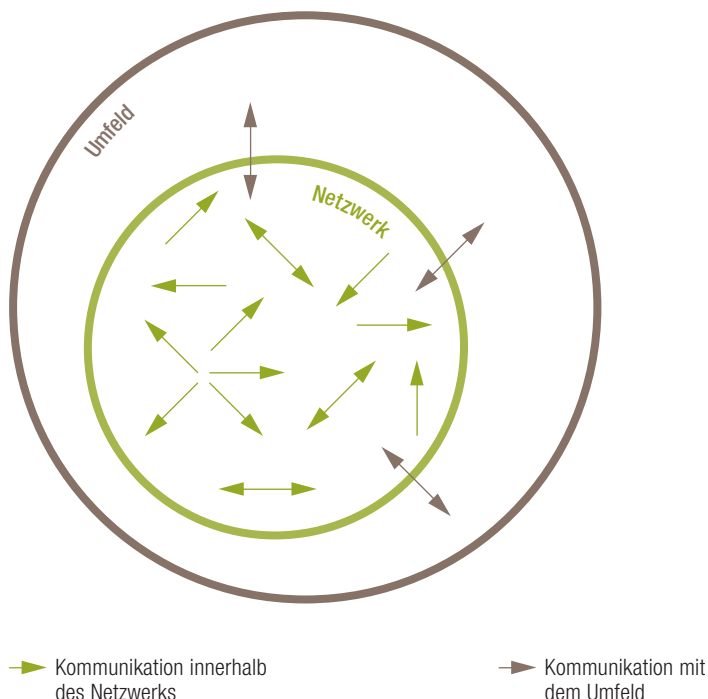
Wichtige Elemente der Kommunikationsstrategie

Zielpublika analysieren: Während das Zielpublikum innerhalb des Netzwerks durch die Netzwerkakteurinnen und -akteure definiert ist, können die Anspruchspartnerinnen und -partner der Kommunikation sehr unterschiedlicher Art sein: potenzielle neue Netzwerkakteurinnen und -akteure, potenzielle Kunden oder Auftraggebende, Repräsentanten der regionalen oder kantonalen Politik, Vertreterinnen oder Vertreter bestimmter Branchen oder auch die Medien. Eine systematische Akteuranalyse dient dazu, sich aktiv mit den jeweiligen Informationsbedürfnissen auseinanderzusetzen beziehungsweise Überlegungen darüber anzustellen, wie die verschiedenen Akteurinnen und Akteure am besten zu erreichen sind. Dabei können auch die Partnerinnen und Partner innerhalb des Netzwerks durchaus sehr unterschiedliche Informationsbedürfnisse haben.

³³ regiosuisse (2010/2013); regiosuisse (2009b); regiosuisse (2009c).

Abb. 7 Handlungsfelder der Kommunikation

Quelle: regiosuisse (2010/2013)



Für Entwicklungsträger und andere Netzwerkbetreiberinnen und -betreiber ist Kommunikation eine Alltagsaufgabe. Entsprechend sind zahlreiche Kommunikationsmittel bereits im Einsatz. Die Überlegungen müssen also in einem ersten Schritt dahingehen, welche Mittel allenfalls optimaler und spezifischer im Sinne der übergeordneten Kommunikationsziele eingesetzt werden können. In einem zweiten Schritt kann die Frage nach zusätzlichen Kommunikationsmitteln gestellt werden. Die Übersicht unten zeigt: Aufwendig zu produzierende Kommunikationsmittel, aber auch die Medienarbeit stellen nur einen Teil der alltäglichen Kommunikationsarbeit dar. Sie sind als grundlegende Kommunikationsmittel oft notwendig, sind jedoch nicht immer der wichtigste Teil der Kommunikationsarbeit. Einige der Kommunikationsmittel – zum Beispiel eine Website oder ein elektronischer Newsletter – eignen sich sowohl für die Kommunikation innerhalb des Netzwerks als auch für jene mit dem Umfeld, woraus sich ein hoher Doppelnutzen ergibt.

Partnerinnen und Partner im Netzwerk, aber auch im Umfeld davon arbeiten ebenfalls mit Kommunikationsmitteln, für die sie Informationsinhalte generieren. Indem die Partnerinnen und Partner zeitgerecht mit entsprechenden Informationen – etwa für Branchenzeitschriften, Auftritte an Veranstaltungen usw. – bedient werden, lassen sich kostengünstig Synergien nutzen und Multiplikatoreffekte realisieren.

Einsatz der Kommunikationsmittel: Beim Einsatz von Kommunikationsmitteln gilt es den finanziellen und personellen Aufwand von Beginn weg im Auge zu behalten – und zwar nicht nur für die eigentliche Produktion der Kommunikationsmittel, sondern auch für die Bereitstellung und die Aufbereitung der entsprechenden Inhalte. Gerade dieser Aspekt wird oft unterschätzt. Dieser Prozess kann nur in Ausnahmefällen und dann meist mit hohen Kosten ausgelagert werden.

Generell stellen sich bei der Planung der Kommunikation folgende Fragen:

- Was machen wir bereits?
- Wen sprechen wir schon an?
- Was wenden wir auf?
- Was können wir mitnutzen?
- Was möchten wir noch vermitteln?
- Wen möchten wir noch ansprechen?

Beispiele von Kommunikationsmitteln und -wegen

Kommunikationswege	Innerhalb des Netzwerks	Mit dem Umfeld
direkt	<ul style="list-style-type: none"> • Telefongespräche, Begegnungen, direkte Gespräche • periodische (Netzwerk-)Treffen (Stammtische; Workshops; Unternehmensbesuche) • Informations- und Bildungsveranstaltungen (intern oder mit eingeladenen Gästen aus Politik, Wirtschaft usw.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Exkursionen in der Region oder in andere Regionen • Informations- und Bildungsveranstaltungen (intern oder mit eingeladenen Gästen aus Politik, Wirtschaft usw.)
elektronisch	<ul style="list-style-type: none"> • Website • elektronischer Newsletter (einfach halten) • Regionalblog 	<ul style="list-style-type: none"> • Website • Newsletter für Interessierte (kombinieren mit internem Newsletter) • Regionalblog (Gäste)
Print	<ul style="list-style-type: none"> • Faktenblätter 	<ul style="list-style-type: none"> • Faktenblätter • Broschüren
Medien		<ul style="list-style-type: none"> • lokal, regional/Print, elektronisch

Abb. 8 Kommunikationsraster

Kommunikationsinhalte	Unternehmen	Lokale Politik	Bevölkerung	Kantonale Verwaltung	Medien
Thema 1	Stammtisch	Infoveranstaltung			
Thema 2					Medienmitteilung
Thema 3				Brief Einladung an Event	
Thema 4					
...					

Für die Planung kann dabei ein Kommunikationsraster dienen, in dem die Zielpublika auf der einen Achse und die zu kommunizierenden Kommunikationsinhalte auf der anderen Achse aufgeführt werden. In die Rasterfelder können mögliche Kommunikationsmittel eingetragen werden, danach werden Prioritäten gesetzt. Die Inhalte des Kommunikationsrasters sind anschließend in einen Aktionsplan zu überführen, in dem Verantwortlichkeiten und Termine festgelegt werden. Eine jährliche Überprüfung erlaubt die Kommunikationslücken zu definieren beziehungsweise die Prioritäten neu zu setzen.

4.7 Genderkompetenz³⁴

Eine gendersensible Regionalentwicklung berücksichtigt die Gleichheit, Vielfalt und Differenz der Geschlechter. Sie gewährleistet, dass die geschlechtsspezifischen Erfahrungen, Kompetenzen, Eigenschaften, Bedürfnisse, Potenziale und Lebensentwürfe bei der Entwicklung und Umsetzung von regionalen Entwicklungsstrategien und -projekten einbezogen werden. Gendersensibilität in der Regionalpolitik bildet eine wichtige Voraussetzung, um die Anforderungen der sozialen und wirtschaftlichen Nachhaltigkeit längerfristig zu erfüllen.

Genderkompetenz in der Regionalentwicklung – also die Fähigkeit, die Gleichheit, Vielfalt und Differenz der Geschlechter einzubeziehen und zu berücksichtigen – birgt vielschichtige Potenziale:

- Die vorhandenen «Humanressourcen» und die damit verbundenen Innovationspotenziale werden besser genutzt, wenn alle regionalen Akteurinnen und Akteure in Politik, Netzwerken und Projekten integriert werden. Aus gemischten Teams geht mehr Innovation hervor und die Interessen und Bedürfnisse der ver-

schiedenen Bevölkerungs- und Konsumentengruppen werden besser erfasst. Die Marktchancen von Produkten und Dienstleistungen werden dadurch erhöht.³⁵

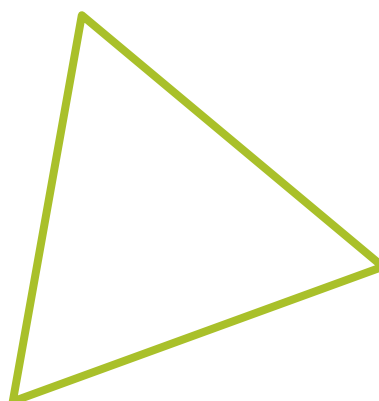
- Entwicklungsprozesse können besser gesteuert und Infrastrukturen bedürfnisgerechter und effizienter geplant und genutzt werden.
- Das Humankapital und das Gründungspotenzial von Männern und besonders Frauen kann verstärkt in den Wertschöpfungsprozess eingebunden und somit für die regionale Wirtschaft aktiviert werden.

Abb. 9 Die Bedeutung des Geschlechts in Veränderungsprozessen

Quelle: Adaptiert nach Durrer, Meier Kruker, Peter, Stotten (2011), aufbauend auf Damyanovic, Wotha (2009)

Gleichheit

Barrieren abbauen,
Chancengleichheit ermöglichen



Differenz

Eigenschaften, Fähigkeiten, Potenziale, Bedürfnisse berücksichtigen

Vielfalt

Unkonventionelles fördern

³⁴ Durrer Eggerschwiler, Meier Kruker, Peter, Stotten (2012); Aufhauser, Herzog, Hinterleitner, Oedl-Wieser, Reisinger (2003); Pimlinger (2001).

³⁵ SECO (2010).

- Die Teilhabe oder Teilnahme verschiedener Anspruchsgruppen bei der Entwicklung und Umsetzung von Strategien und Projekten erhöht deren Akzeptanz und Verankerung in der Region.

Ansätze zur Erhöhung der Genderkompetenz in der Regionalentwicklung

- Genderkompetenz sollte als Chance kommuniziert und verstanden werden, alle vorhandenen Human- und Sozialressourcen einer Region zu aktivieren und zu stärken.
- Partizipation und Kommunikation sind so zu planen und zu gestalten, dass alle die gleichen Zugangs- und Teilhabechancen haben, alle Ressourcen eingebunden werden und so voll zum Tragen kommen. Dem Genderaspekt ist auch bei der Zusammensetzung von Gremien Rechnung zu tragen. Die regionalen Akteurinnen und Akteure sind entsprechend zu sensibilisieren.
- In die Planung, Durchführung, Begleitung und Bewertung von Programmen und Projekten ist eine geschlechtssensible Perspektive (unterschiedliche Situationen und Bedürfnisse) zu integrieren. Die geschlechtsspezifischen Auswirkungen sind zu berücksichtigen. Dazu kann es hilfreich sein, Gleichstellungsbeauftragte einzubeziehen.
- Frauen sind verstärkt als Unternehmerinnen anzusprechen, Unternehmerinnen-Netzwerke können das vorhandene Gründungspotenzial unterstützen.
- Gezielte Weiterbildungsangebote können mithelfen, die Genderkompetenz in der Region zu verankern und zu fördern.
- Es braucht ein Bewusstsein dafür, dass verschiedene Problemlagen strukturell bedingt sind und dementsprechend strukturelle Veränderungen bei den betroffenen Institutionen erfordern.
- Werden Ziele und Indikatoren definiert, kann der Fortschritt einer Region in Bezug auf Genderkompetenz gemessen werden.

Diversity Management – soziale Vielfalt nutzen

Auf das Instrumentarium zur Verbesserung der Genderkompetenz kann auch zurückgegriffen werden, wenn die gesamte soziale Vielfalt einer Region – unabhängig von Alter, Herkunft, Bildungsabschluss usw. – in den Entwicklungsprozess eingebunden und für diesen nutzbar gemacht werden soll.

4.8 Unterstützung von Veränderungsprozessen

Regionale Entwicklungsprozesse sind in der Regel durch Akteursgruppen geprägt, die mehr oder weniger institutionalisiert zusammenarbeiten. Regionalentwicklung bedeutet Veränderung, kann Bestehendes infrage stellen und dadurch Ängste und Widerstände bei den Akteurinnen und Akteuren auslösen. Im Folgenden werden ausgewählte Instrumente vorgestellt, die den Betroffenen mehr Sicherheit und Vertrauen im regionalen Entwick-

lungsprozess vermitteln und damit den oben aufgeführten Reaktionen entgegenwirken können.

Flow-Blume³⁶

Geeignet für Gruppengrößen bis 20 Personen.

Unterstützt regionale Entwicklungsprozesse, indem:

- die Vorstellungen der Akteurinnen und Akteure strukturiert sichtbar gemacht werden,
- ein gemeinsames Entwicklungsverständnis geschaffen wird,
- Ängste und Widerstände abgebaut werden.

Mit der Flow-Blume wird zu Beginn eines Projektprozesses mit den involvierten Akteurinnen und Akteuren geklärt,

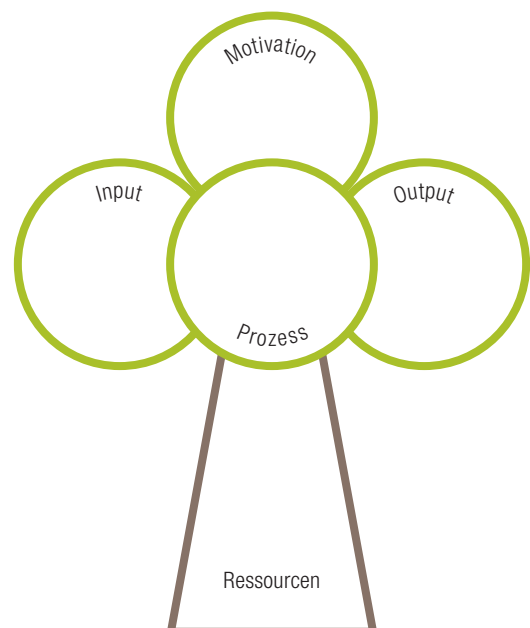
- was sie motiviert, im Projekt mitzuarbeiten,
- was sie in den Prozess einbringen wollen (Input),
- welche Ressourcen ihnen zur Verfügung stehen,
- welche Resultate sie erwarten (Output)
- und wie der Arbeitsprozess ablaufen soll.

Die Methode kann auch zum strukturierten und vertieften gegenseitigen Vorstellen von Projektpartnerinnen und -partnern eingesetzt werden. Erfahrungsgemäss beträgt der Zeitaufwand mit zehn Personen ca. 1 Stunde. Die fertiggestellte Flow-Blume stellt eine wichtige Grundlage für weitere Arbeitsschritte dar. Sie erleichtert es, die individuellen Vorstellungen und Bedürfnisse zu einem frühen Zeitpunkt transparent zusammenzufassen. Alle Beteiligten

³⁶ Heeb, Bellwald, Allemann (2008); Heeb, Berger, Conradin (2007); Aufbauend auf Gerber, Gruner (1999).

Abb. 10 Flow-Blume

Quelle: Gerber, Gruner (1999)



können sich «einbringen» und ihre Wünsche und Bedenken in der Flow-Blume «ablegen». Dies schafft Vertrauen und Sicherheit für den Projektstart.

Mentale Modelle³⁷

Geeignet für Gruppengrößen bis 50 Personen.

Unterstützt regionale Entwicklungsprozesse, indem

- die mentalen Modelle beziehungsweise die Vorstellungen der Akteurinnen und Akteure strukturiert dargestellt werden,
- ein gemeinsames Entwicklungsverständnis geschaffen wird,
- Ängste und Widerstände abgebaut werden.

Mentale Modelle visualisieren die Wahrnehmung von Akteurinnen und Akteuren, beispielsweise zur Entwicklungssituation in ihrer Region. Grundsätzlich sind unterschiedlichste Formen der Visualisierung wie Zeichnungen, Mindmaps usw. denkbar. Bewährt hat sich das Arbeiten mit Metaplankarten, Pinnwänden und Flip-Charts. Die gegenseitige Vorstellung der mentalen Modelle führt zu mehr Transparenz in der Gruppe und fördert ein gemeinsames Entwicklungsverständnis. Dies wiederum fördert Vertrauen als Grundlage für eine kooperative Zusammenarbeit. Ein gemeinsames Entwicklungsverständnis, nötigenfalls auch in zwei oder drei Varianten, schafft die Basis für gemeinsames Handeln. Ein gemeinsames Systemverständnis fördert das Gefühl, an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten.

³⁷ Heeb, Bellwald, Allemann (2008); Heeb, Berger, Conradin (2007).

Ablauf

Schritt 1: Die Akteurinnen und Akteure erarbeiten und visualisieren ihre eigenen mentalen Modelle: Die Akteurinnen und Akteure notieren für sich 10–15 Schlüsselbegriffe, die das Handlungssystem charakterisieren, auf Zettel und setzen sie nach Wirkungsbeziehungen zueinander in Bezug (z.B. auf Pinnwand).

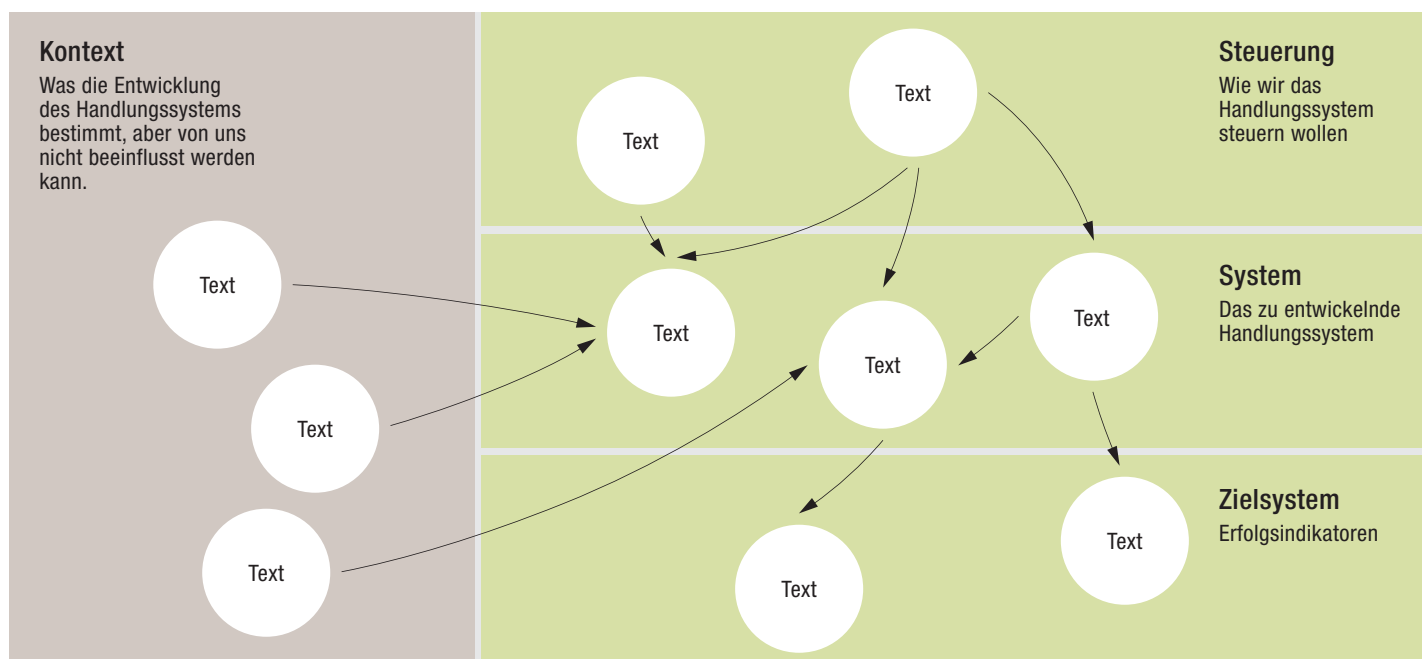
Abbildung 11 zeigt, wie die mentalen Modelle sichtbar gemacht werden können, indem die Akteurinnen und Akteure ihre Vorstellungen über ihr Handlungssystem nach Kontext, Steuer-, System- und Kontrollgrößen gliedern. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund:

- Kontext: Welches sind externe Größen, die das System beeinflussen, vom System selbst aber nicht beeinflusst werden können? «Was steuert uns?»
- Systemgrößen: Welches sind die wichtigsten Funktionsbeziehungen? «Was beeinflusst was und wo können wir ansetzen zur Veränderung?»
- Steuergrößen: Welches sind die Steuermechanismen im System? «Wie können wir die Veränderung steuern?»
- Kontrollgrößen: Welches sind die Ziele für die Veränderung im System? «Wohin möchten wir das System verändern und wie können wir diese Veränderung messen?»

Schritt 2: Diskussion der mentalen Modelle: Die Akteurinnen und Akteure stellen ihre mentalen Modelle im Plenum vor. Sie vergleichen und diskutieren die verschiedenen Modellvorstellungen auf Basis der oben aufgeführten Fragen. Wichtige Gemeinsamkeiten und Differenzen werden festgehalten. Dieser Arbeits-

Abb. 11 Strukturierung der mentalen Modelle

Quelle: Aufbauend auf Heeb, Berger, Conradin (2007)



schritt bildet die Basis für den Aufbau eines gemeinsamen funktionellen Verständnisses des Handlungssystems.

Schritt 3 (optional): Zusammenführen der mentalen Modelle: Ein Begleiteteam beziehungsweise die Moderatorin oder der Moderator führt die mentalen Modelle zu einem Gesamtsystem, einer sogenannten Entwicklungslandkarte, zusammen. Diese enthält grundsätzlich die gleiche Strukturierung (Kontext, Steuer-, System- und Kontrollgrößen). Die Entwicklungslandkarte kann als Grundlage dienen, um Massnahmen zu entwickeln und zu prüfen, die zur Veränderung des Handlungssystems im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung beitragen.

► **Weiterführende Informationen:** Heeb, Berger, Conradin (2007): Akteurplattformen und systemisches Veränderungsmanagement für nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Alpen: www.regiosuisse.ch → Download

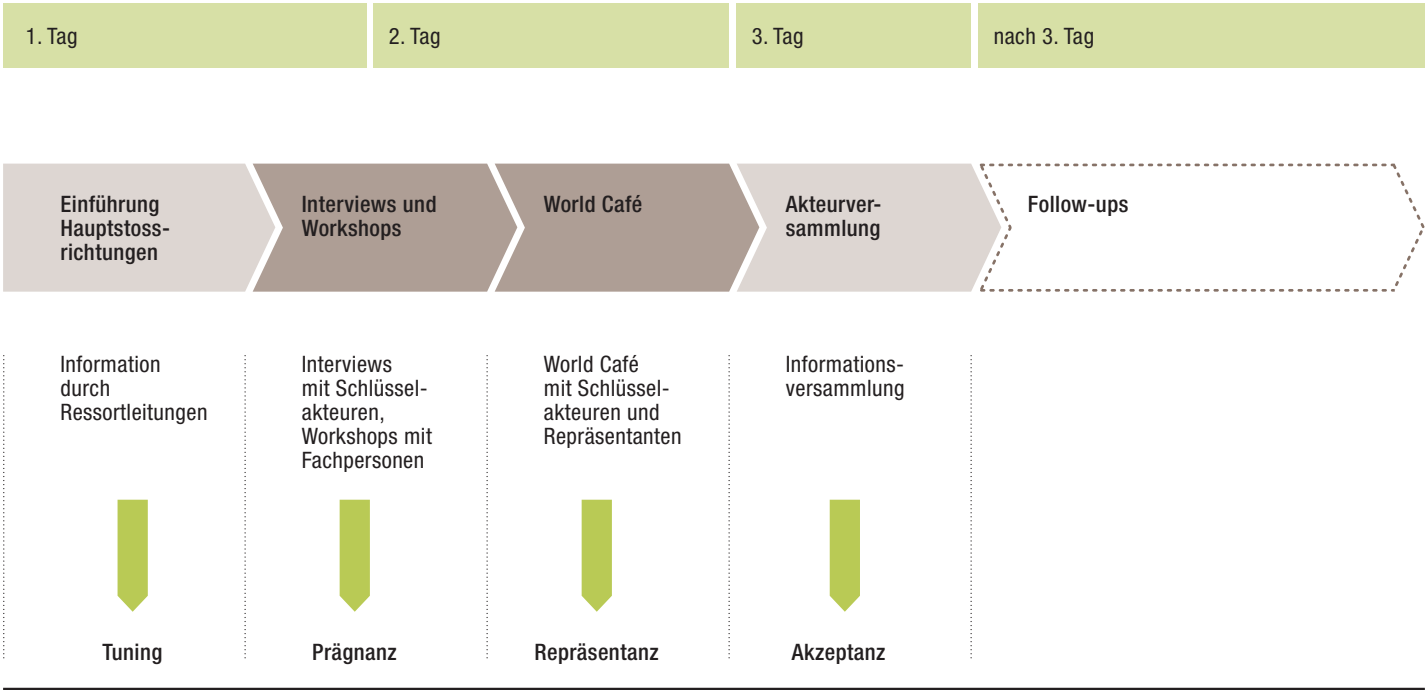
Start-up – Initiierung regionaler Entwicklungsprozesse³⁸

Geeignet für Gruppengrößen bis 200 Personen.
Unterstützt regionale Entwicklungsprozesse, indem

- ein «Momentum» für Veränderung geschaffen wird,
- ein gemeinsames Entwicklungsverständnis in Grossgruppen erreicht wird,
- Akteurinnen und Akteure positiv für die vorgeschlagene Entwicklung aktiviert werden.

³⁸ Eigenentwicklung Johannes Heeb, seecon.

Abb. 12 Start-up-Prozess



Die Start-up-Methode wurde als Alternative zu bestehenden, erfahrungsgemäss ressourcenintensiven Grossgruppeninterventionsformen wie Zukunftskonferenzen oder Open-Space-Veranstaltungen entwickelt. Im Idealfall wird der Start-up-Prozess während drei aufeinanderfolgenden Tagen durchgeführt. Er basiert auf einem iterativen Arbeitsansatz und wurde bisher eingesetzt, um kommunale bis regionale Entwicklungsprozesse zu initiieren. Denkbar ist auch die Durchführung von betrieblichen Start-up-Veranstaltungen.

Ablauf

1. Tag: Das Moderationsteam – in der Regel 4–8 Personen – wird von Vertretern oder Vertreterinnen der Gemeinde beziehungsweise der Region über die Entwicklungssituation, die damit verbundenen Herausforderungen und Optionen informiert. Die Auftragssituation beziehungsweise die Zielsetzung der Veranstaltung werden geklärt. Anschliessend führt das Moderationsteam mit ausgewählten Persönlichkeiten – in der Regel 10–20 Personen –, die durch prägnante Meinungen und Aussagen bekannt sind, individuelle Gespräche. Das Ziel besteht darin, aus den Gesprächen Statements zur Entwicklungssituation abzuleiten.

2. Tag: Der Morgen des zweiten Tages wird in der Regel für weitere individuelle Gespräche genutzt. Parallel dazu hält das Moderationsteam die Statements zur Entwicklungssituation als Input für das World Café fest, das am Nachmittag stattfindet. Im World Café entwickeln die Teilnehmenden – in der Regel 30–50 Personen – auf Basis der Statements Thesen zur Entwicklungssituation und konkrete Ideen zur Entwicklung der Gemeinde oder der

Region. Dieser Arbeitsschritt führt oft zu ersten konkreten Projektinitiativen beziehungsweise -gruppen. Die Ergebnisse des World Cafés werden in einer Power-Point-Präsentation zusammengefasst.

3. Tag: Am dritten Tag werden die Resultate in einer offenen Informationsveranstaltung – in der Regel mit 80–150 Teilnehmenden – vorgestellt, diskutiert und den Prozessverantwortlichen in einem symbolischen Akt zur weiteren Entwicklung übergeben.

► **Weiterführende Informationen zur Methode World Café:** SDC (2009): Knowledge Management Toolkit, S. 107: www.regiosuisse.ch → Download

Phasengerechte Unterstützung von Akteursgruppen³⁹

Je nach Lebensphase, in der sich eine Gruppe⁴⁰ befindet, sind spezifische Interventionen der Leitung beziehungsweise der Moderation erforderlich. Die Leitung achtet beispielsweise darauf, dass in der «Anfangsphase» die Wahrnehmung auf die Mitglieder gerichtet wird, in der «Machtkampfphase» Personen und Teilgruppen ihre Interessen positionieren können und erst ab der «Differenzierungsphase» über Ziele, Lösungen, Konzepte und Massnahmen entschieden

³⁹ regiosuisse (2013a).

⁴⁰ Zusammenarbeit kann viele unterschiedliche Formen annehmen: Netzwerke, Kooperationen, Akteurplattformen, «Communities of Practice», Organisationen usw. Die hier beschriebenen Lebensphasen aus Prozesssicht beziehen sich auf Kooperationen und Netzwerke (Vgl. Kap. 4.2).

Unterstützung von Gruppen nach Lebensphasen

Quelle: Bühler (2013)

Lebensphasen		Herausforderungen	Aufgaben
Anfangs- oder Orientierungsphase	Beschnuppern	Unsicherheit und Angst; Abhängigkeit von einer Führung; Prüfen der Situation und des angemessenen Verhaltens; Netzwerkleitung wird getestet; es gibt ein Orientierungs- und Strukturierungsbedürfnis, auf Sachthema ist kaum Energie gerichtet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Kennenlernen der Personen ermöglichen (Wer ist hier?) ■ Orientierung durch Klärung der Arbeitsweisen, der Methoden usw. (Wie wird gearbeitet?) ■ Klärung des gemeinsamen Nenners (Was zusammen machen?)
	↓		
Machtkampfphase	Kämpfen	Investitionsbereitschaft: Zurückstellen eigener Erwartungen zugunsten des Netzwerks, jeder testet seinen Status im Netzwerk, Meinungsverschiedenheiten, Cliquesbildung, Gefühle werden verletzt; Netzwerkleitung wird zum Blitzableiter aller Unlustgefühle; viele fühlen sich unwohl und scheiden aus	<ul style="list-style-type: none"> ■ Machtkampf ist normal: nicht sanktionieren, sondern lenken ■ Positionierung ermöglichen ■ Einzelne halten Kampf nicht aus, deshalb Kleingruppenarbeit ■ Keine Bereitschaft zu langfristigen Verpflichtungen, emotionaler Widerstand gegen Arbeitsanforderung: Programm kurzfristig anlegen ■ Sündenbockbildung im Auge behalten
	↓		
Vertrautheitsphase	Ordnen	Entwicklung eines Gruppenzusammenhalts (Wir-Gefühl); Schwächen und Stärken können gezeigt werden, gegenseitige Unterstützung; gemeinsame Ziele werden entwickelt und Umgang mit Tabuthemen ist möglich; Normen werden gebildet	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gruppe kann nun selber planen und (mit)entscheiden ■ Langfristige Planungen möglich ■ Experimentierfreudigkeit steigt, es kann auch was «schiefgehen» ■ Leitung kann mit Einzelnen oder Untergruppen arbeiten und diese unterstützen
	↓		
Differenzierungsphase	Zusammenarbeiten	Wir-Gefühl und sachbezogenes Miteinander am stärksten; der Einzelne erscheint differenziert im Netzwerk, jeder kann sich eine eigene Meinung leisten; Machtkämpfe sind selten, eigene Konfliktlösungsstrategien; neue Mitglieder können aufgenommen werden	<ul style="list-style-type: none"> ■ Leitung tritt in Hintergrund, gibt Aufgaben/Verantwortung ab ■ Die Energie der Gruppe ist für effektive und problemlösende Arbeit verfügbar; Gruppe strengt sich an, die Aufgabe abzuschliessen ■ Beziehungen und Aufgaben nach aussen wieder aufnehmen
	↓		
Abschiedsphase	Abschiednehmen	Beziehungen stagnieren und Bedürfnisse sind erfüllt; auch in allen vier vorausgehenden Phasen ist Beendigung vor Erreichen der gemeinsamen Ziele möglich	<ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsteams immer wieder neu zusammenstellen ■ Thematisieren und Bejahren der Trennung ■ Leitung ist wieder für alle da

Zwischenbericht zum NRP-Projekt Nr. ...

Berichtszeitraum:				Datum Berichterstellung:	Datum der Besprechung:
Projektziel bzw. Berichtspunkt	End-termin	Tendenz	Status aktuell	Bemerkungen, Gründe	Handlungsbedarf, nächste Schritte

Tendenz

Im Vergleich zum letzten Statusbericht
ist nun die Situation
besser unverändert schlechter

Status

Grün – wie geplant, kein Handlungsbedarf
Gelb – Probleme/Risiken möglich
Rot – Probleme/Risiken vorhanden; Massnahmen festlegen

Toolbox

den wird. Die Tabelle links fasst die Herausforderungen und Aufgaben für die Prozessunterstützung in Gruppen zusammen.

Gemeinsame Erfolgskontrolle⁴¹

Für eine erfolgreiche Projektumsetzung wird eine kontinuierliche partizipative Kontrolle des Projektfortschritts empfohlen – innerhalb des Projektteams wie auch zwischen Projektträger und regionalem Entwicklungsträger. Diese umfasst sowohl den Prozess als auch die Resultate. Die Kontrolle ermöglicht den Beteiligten zu überprüfen, ob ihre Arbeit in die gewünschte Richtung geht und ob gegebenenfalls Steuerungsmassnahmen zu ergreifen sind.

Zur kurzfristigen Überwachung von Projekten genügt es meist, auf die Projektfortschritte gemäss Projektvereinbarung zu fokussieren. Denn: Wurde ein Projekt als förderungswürdig befunden, wurde damit auch das Konzept gutgeheissen. Die Überprüfung des Projektfortschritts gemäss Projektvereinbarung und Meilensteinplanung kann beispielsweise anhand der Tabelle in Abbildung 13 erfolgen.

4.9 Wirkungs- und Geschäftsmodelle**Was sind Wirkungsmodelle?⁴²**

Wirkungsmodelle bilden das Grundgerüst für wirkungsorientiertes Arbeiten.⁴³ Ein Wirkungsmodell veranschaulicht die Wirkungsweise eines Programms oder Projekts in kompakter Form

als linearen Zusammenhang von Handlung und Wirkung. Externe Faktoren werden meist nicht in die Darstellung einbezogen.⁴⁴ Mit einem Wirkungsmodell werden implizit vorhandene Annahmen über die erwarteten Zusammenhänge zwischen den Zielen (Konzept), den Massnahmen zur Umsetzung (Input), den Leistungen (Output), den Wirkungen bei den Zielgruppen (Outcome) sowie den Wirkungen bei den Betroffenen und längerfristige Effekte im System (Impact) explizit dargestellt (siehe Abb. 14, S. 30). Ziel ist es, Klarheit bezüglich des Auftrags und der Erwartungen zu erlangen und Erfolge und Wirkungen der eigenen Tätigkeit nachweisen zu können. Systematisches wirkungsorientiertes Arbeiten dient nicht nur Legitimationszwecken, sondern hilft, aus eigenen Erfahrungen zu lernen, ein Projekt oder Programm wirkungsorientiert zu lenken und Prozesse zu optimieren.⁴⁵

Die Zielgruppe besteht dabei aus jener Gruppe von Personen oder Unternehmen, die unmittelbar mit dem Output in Kontakt kommen. Die Betroffenen hingegen sind Personen oder Unternehmen, die durch das veränderte Verhalten der Zielgruppen Vor- oder Nachteile zu gewärtigen haben.⁴⁶

Bei einem Wirkungsmodell unterscheidet sich der Bezugsrahmen für Programm- oder Projektverantwortliche von demjenigen

⁴¹ Heeb, Bellwald, Allemann (2008); Heeb, Roux (2002).

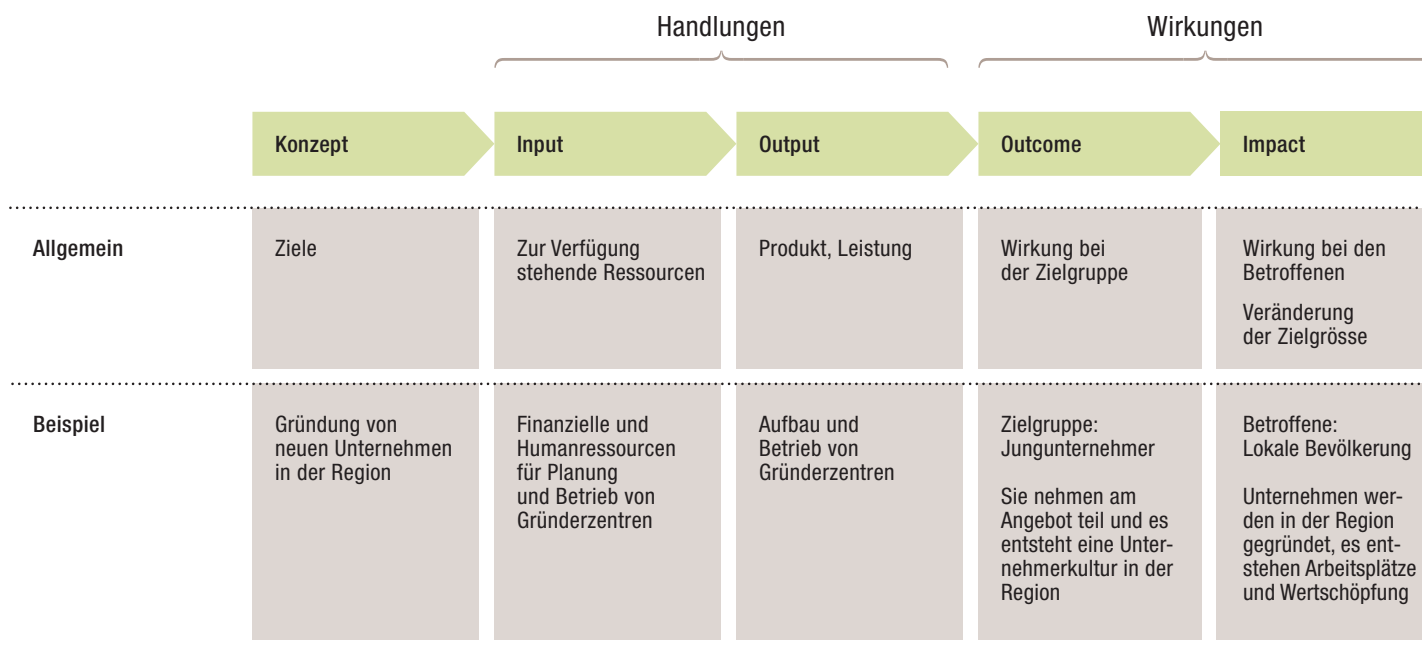
⁴² regiosuisse (2013b).

⁴³ Rieder (2010).

⁴⁴ Zewo (n.d.).

⁴⁵ Ebenda.

⁴⁶ Rieder (2003).



der politischen Entscheidungsträger. Aufgabe der Politik ist es, die übergeordneten Ziele der NRP oder der Umsetzungsprogramme beziehungsweise weiterer Programme zur Regionalentwicklung zu bestimmen. Die Impact-Ebene ist somit primär eine politische Richtgrösse. Wirkungsorientiertes Arbeiten im Bezugsrahmen der Programm- und Projektverantwortlichen beschränkt sich meist darauf, auf Grundlage der übergeordneten Ziele die Konzept- und Impact-Ebene für ihr spezifisches Programm oder Projekt abzuleiten und die Ebenen Input bis Outcome zu definieren.

Verankerung des Wirkungsmodells bei den Schlüsselakteuren

Ein zentraler Bestandteil für den Nachweis von Erfolg und Wirkungen ist die Verankerung des ausformulierten Wirkungsmodells bei den Schlüsselakteurinnen und -akteuren. Ein erfolgreiches Projekt hängt nicht zuletzt davon ab, inwiefern alle Beteiligten zum Konzept und zum Vollzug stehen können und Vertrauen in den gewählten Weg haben. Ist diesbezüglich ein Konsens gegeben, kann sich die Diskussion über die Erfolge und Wirkungen eines Projekts während des Jahres auf dessen Leistungen (Outputs) beziehen (siehe nächsten Absatz). Die Verankerung des Wirkungsmodells bei den zentralen Akteurinnen und Akteuren ist zudem eine Voraussetzung für eine überzeugende Argumentation gegenüber Politik und Geldgebern. Schliesslich dient sie auch dazu, Klarheit bezüglich Auftrag und Erwartungen zu schaffen.

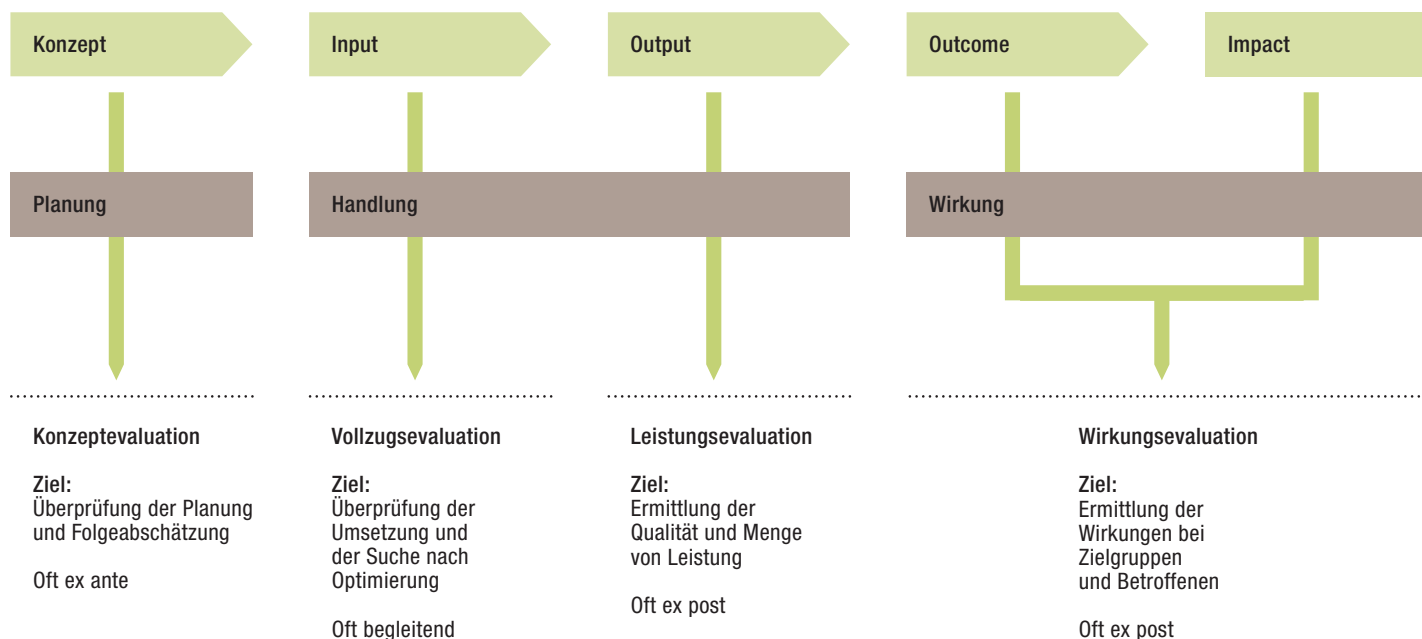
Wirkungsmodelle als Basis für Evaluationen

Die folgende Abbildung veranschaulicht die Verbindung verschiedener Evaluationsansätze mit dem Konzept der Wirkungsmodelle. Die Evaluation der Wirkungen erfolgt in der Regel anhand entsprechender Indikatoren und Sollwerte auf Outcome- und Impact-Ebene. Das Erfassen der Wirkung auf der Outcome-Ebene bringt mehr kausale Sicherheit mit sich, da – im Gegensatz zur Impact-Ebene – oft noch direkte und ersichtliche Funktionsbeziehungen zwischen Output und Outcome bestehen.

► **Hilfsmittel für die Arbeit mit Wirkungsmodellen:** Ergebnisblatt «Wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP» und Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012: www.regiosuisse.ch → Download

Abb. 15 Wirkungsmodelle und Evaluationen

Quelle: regionsuisse (2013b)



Was sind Geschäftsmodelle?

Businessmodelle oder Geschäftsmodelle beschreiben das Grundprinzip, nach dem eine Organisation Wert kreiert, liefert und schöpft. «Organisation» ist dabei aus struktureller Sicht zu verstehen, das heisst, eine Region, ein Projekt o.Ä. kann als Organisation verstanden werden. Ein Geschäftsmodell ist nicht zu verwechseln mit einem Businessplan oder der Geschäftsstrategie. Vielmehr ist das Geschäftsmodell die Geschäftsarchitektur, auf der die Geschäftsstrategie und der Businessplan aufbauen.

Das «Businessmodell Canvas»⁴⁷ bietet eine einfache Methode, um ein Geschäftsmodell zu entwickeln. Mithilfe der Methode stellt sich die Organisation fünf wesentliche Fragen: Was ist unser Angebot? Wie liefern wir es? Wem liefern wir es? Mit wem arbeiten wir zusammen? Wie viel kostet uns das Angebot beziehungsweise wie viel bringt uns die Lieferung des Angebots ein? Das «Businessmodell Canvas» besteht aus neun Bausteinen, die auf einfache, intuitive und relevante Art und Weise aufzeigen, wie eine Organisation Effizienz (Abb. 16, linke Seite) und Wert schafft (rechte Seite). Dabei müssen folgende Fragen geklärt werden:

- Wertangebote: Was sind unsere Wertangebote/Outputs (Prozesse, Produkte, Dienstleistungen usw.)?
- Kundensegmente: Wer sind unsere Kundinnen und Kunden?
- Schlüsselressourcen: Welche Ressourcen stehen uns zur Verfügung? Wie werden diese sichergestellt?
- Schlüsselaktivitäten: Welche Aktivitäten müssen getätigt werden?

- Schlüsselpartner: Welche Partnerinnen und Partner sind wichtig? Wie werden diese eingebunden?
- Kundenbeziehungen: In welcher Beziehung stehen wir zu den Kundinnen und Kunden? Wie können diese Beziehungen aufgebaut und unterhalten werden?
- Kanäle: Über welche Kanäle erreichen wir unsere Kundinnen und Kunden? Wie werden diese aufgebaut und unterhalten?
- Kostenstruktur und Einnahmequellen: Welche Kosten fallen an, welche Einnahmen werden generiert?

⁴⁷ Osterwalder, Pigneur (2010).

Abb. 16 Businessmodell Canvas

Quelle: Osterwalder, Pigneur (2010)

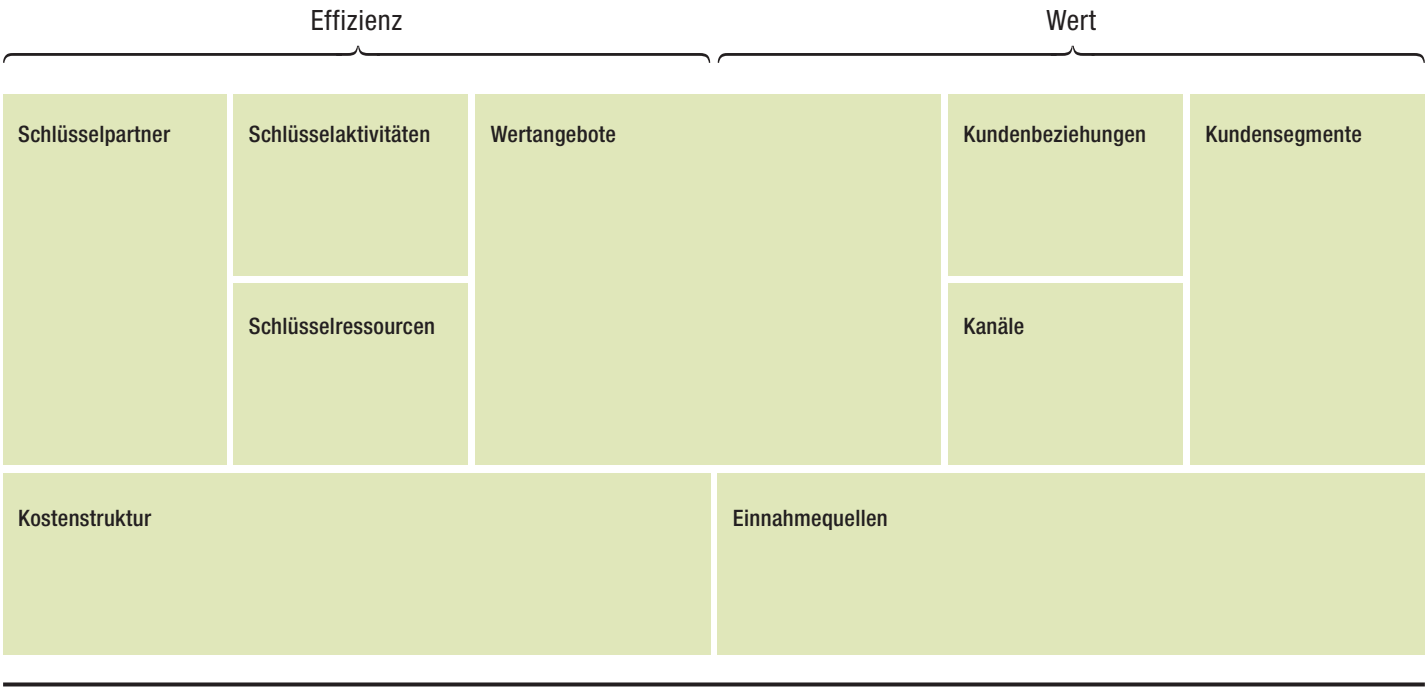
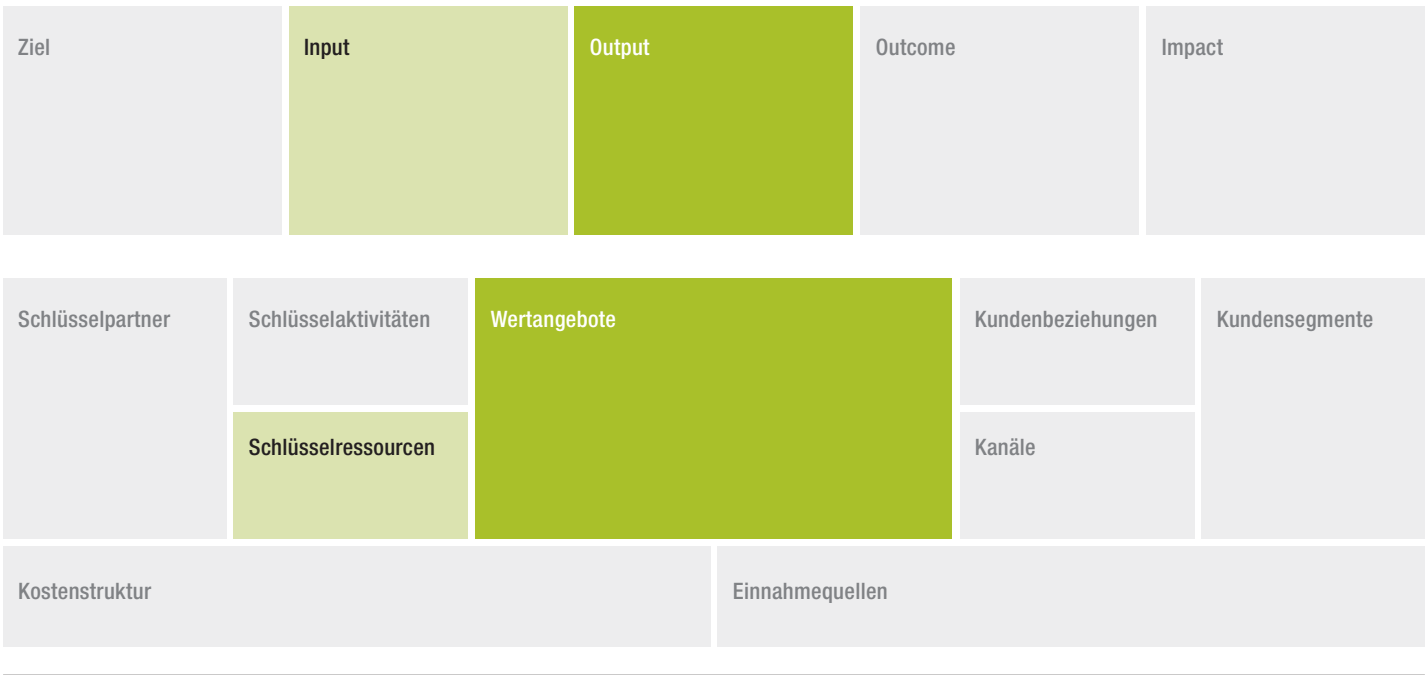


Abb. 17 Zusammenführen von Wirkungs- und Geschäftsmodellen

Quelle: Aufbauend auf Osterwalder, Pigneur (2010)



Verbindung von Wirkungs- und Geschäftsmodellen⁴⁸

Das Zusammenführen von Wirkungs- und Geschäftsmodellen unterstützt die Integration der regionalen Entwicklungslogik (Programmlogik) und der Geschäftsentwicklungslogik (Projektlogik). Dies hilft Projektvorhaben und Geschäftsideen besser in Förderstrategien zu verorten und zu optimieren. Die Verbindung erfolgt dabei auf einfache Weise, indem:

- die «Inputs» der Wirkungsmodelle in die «Schlüsselressourcen» der Geschäftsmodelle übertragen werden und die
- «Outputs» der Wirkungsmodelle in die «Wertangebote» der Geschäftsmodelle übertragen werden.

4.10 Kollegiale Beratung⁴⁹

Konzept

Bei fachlichen Fragestellungen und Problemen erweist sich professionelle Beratung oft als sinnvoll und sehr hilfreich. Sie steht aus Zeit-, Kosten- oder anderen Gründen jedoch nicht immer zur Verfügung. Selbst organisierte Beratungsmodelle wie die sogenannte «Kollegiale Beratung» bieten hier einen Ausweg.

Vorteile der Kollegialen Beratung

Kollegiale Beratung ist kostengünstig und zeitökonomisch. Sie eignet sich gut für selbst angeleitete Gruppen aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und ermöglicht eine Zusammenarbeit von Personen mit unterschiedlichen (Fach-)Kompetenzen und aus verschiedenen Hierarchiestufen. Weitere Vorteile sind:

- die Eigenverantwortlichkeit und das Selbsthilfepotenzial der Beteiligten werden gestärkt,
- die kommunikativen Fähigkeiten werden erweitert,
- die Reflexionsfähigkeit über das eigene Kommunikationsverhalten wird erhöht.

Grenzen der Kollegialen Beratung

Kollegiale Beratung kann Menschen in ihrem beruflichen Alltag stützen und stärken und so ihren professionellen Handlungsspielraum erweitern. Kollegiale Beratung ist eine Methode, um Lösungen bei konkreten fachlichen Problemen zu finden. Kollegiale Beratung ist keine Therapie; sie ist jedoch gut geeignet bei Unsicherheiten, Misserfolgen, Lustlosigkeit, Problemen mit Kolleginnen und Kollegen oder dauerhaften Aversionen, beispielsweise gegen gewisse regionale Stakeholder oder einen Bewilligungsprozess. Eine weitere Einschränkung ergibt sich, wenn fehlendes Vertrauen oder komplexe Spannungen und Konflikte im Team Sachinhalte zu Beziehungsthemen werden lassen – in solchen Fällen wird die Gruppe nicht ohne einen externen, professionellen Berater auskommen.

Rollen und Aufgaben

Aufgabe des Ratsuchenden: Der Ratsuchende sollte sein Anliegen oder sein Problem (den «Fall») möglichst realistisch und konkret beschreiben, um seine «Innensicht» für andere nachvollziehbar zu machen. Was am lebendigsten in Erinnerung ist, hat Vorrang: Gedanken, Gefühle, körperliche Reaktionen, die das Ereignis ausgelöst hat, und Erwartungen, die der Ratsuchende hatte. Ebenso wichtig ist, dass der Ratsuchende offen ist für neue Ideen und für Lösungsansätze, die er bisher als unrealistisch oder gar «verrückt» abgelehnt hat.

Aufgabe des Beraterteams: Kennzeichnend für die Kollegiale Beratung ist das systematische, schrittweise Vorgehen. Das Beraterteam durchläuft dabei stets einen festgelegten Ablauf mit folgenden Phasen: Zuhören – Nachfragen – Ursachen analysieren – Lösungsvorschläge machen. Absicht dieser Reglementierung ist, dass sich das Beraterteam ein vollständiges Bild des Falls machen kann, bevor es Lösungsvorschläge unterbreitet. Um die Erforschung wichtiger Hinweise und Details nicht durch vorschnelle Deutungen zu beeinflussen, ist ein Überspringen von Phasen nicht erlaubt.

Aufgabe der Moderation: Die Moderation ist für das Gelingen der Beratung von grosser Bedeutung. Durch die Rolle der Moderatorin beziehungsweise des Moderators wird der Ablauf strukturiert, begrenzt und diszipliniert.

Der Moderator beziehungsweise die Moderatorin

- achtet auf die Einhaltung der Regeln, des Ablaufschemas und der Zeiten,
- achtet auf einen respektvollen Umgang miteinander und das empathische Herangehen der Beteiligten an den Fall (nicht analytisch, belehrend oder bewertend),
- schützt die Teilnehmenden vor zu weit gehenden Fragen,
- führt gegebenenfalls Protokoll (zur späteren Aufarbeitung und um wichtige Details festzuhalten).

Vorgehensweise

Geeignet ist eine Gruppengrösse von vier bis acht Teilnehmenden. Wichtig ist eine vertrauensvolle Atmosphäre. Die Gruppe soll sich zudem an die einzelnen Phasen und die vereinbarten Zeiten halten. Die Tabelle auf der folgenden Seite zeigt das Ablaufschema der Kollegialen Beratung.

⁴⁸ regiosuisse (2012).

⁴⁹ Widmer; Tietze (2003).

Kollegiale Beratung: Ablaufschema

Quelle: Widmer, Download: regiosuisse.ch/download.

Zeit	Phase	Vorgehensweise	Ratsuchender	Beratungsteam	Regeln
15'	Vorbereitung	Information über das Vorgehen, Vereinbarung von Terminen usw., Verständigung: Wer übernimmt die Moderation, wer ist Ratsuchender, wer ist im Beratungsteam?			
5'	Vorstellen des Falls	Der Ratsuchende bringt den Fall ein, berichtet, skizziert oder präsentiert mit Medien. Die Berater hören zu und machen sich Notizen. Sie fragen noch nicht nach.	beschreibt die Situation, formuliert eine Fragestellung	hört zu, macht sich Notizen	Noch nicht nachfragen!
15'	Befragung	Das Interview des Ratsuchenden durch das Beratungsteam umfasst nur Informations- und Verständnisfragen. So wird eine ausführlichere Präsentation des Falls durch den Ratsuchenden möglich. Interpretationen, Hypothesen und «Rezepte» werden unterbunden.	antwortet differenziert	interviewt den Ratsuchenden	Nur Verständnis- und Informationsfragen, keine Probleminterpretationen!
10'	Hypothesen	Das Beratungsteam bespricht Hypothesen, äussert Vermutungen. Die Assoziationen umfassen Querverbindungen, Anhaltspunkte, Indizien, Bilder, aber auch eigene Erinnerungen und Gefühle. Der Ratsuchende hört zu und macht sich Notizen.	geht aus der Runde, hört zu	berät sich, äussert Hypothesen, Vermutungen, Eindrücke	Noch keine Lösungen entwickeln!
5'	Stellungnahme	Der Ratsuchende äussert sich zu den Hypothesen. Assoziationen, Bilder und Fantasien können geäussert werden, die auch einen emotionalen Zugang zum Fallproblem ermöglichen. Die Berater hören zu und korrigieren gegebenenfalls die Aufnahme ihrer Hypothesen.	kehrt zurück, ergänzt Hypothesen, korrigiert ggf.	hört zu, korrigiert ggf. die Aufnahme seiner Hypothesen	Keine Diskussionen!
10'	Lösungsvorschläge	Die Beraterinnen und Berater sagen dem Ratsuchenden, was sie an seiner Stelle nun tun würden. Sie fassen das Zusammenspiel von Beziehungen, Situationen und fachlichen Faktoren in Beurteilungs- und Lösungs-Statements zusammen. Diese können auch schriftlich auf Kärtchen geschrieben werden, sodass sie in einer Nachbereitung des Beratungsgesprächs dem Ratsuchenden präsent sind. Der Ratsuchende hört in dieser Phase intensiv zu und macht sich Notizen.	geht aus der Runde, hört intensiv zu, macht sich Notizen	jeder und jede sagt (oder schreibt auf), was er bzw. sie anstelle des Ratsuchenden tun würde	Keine Diskussionen!
10'	Entscheidung	Der Ratsuchende teilt mit, welche Hypothesen und Lösungsvorschläge er aufgreifen wird und welche verworfen werden. Er beurteilt die Lösungsansätze nach deren Angemessenheit und äussert auch, bei welchen er besondere Impulse, Dynamiken und Reaktionen (auch emotional) festgestellt hat. Der Ratsuchende teilt mit, wie der Fall weiter bearbeitet wird. Das Beraterteam hört zu und reflektiert still die vom Ratsuchenden akzeptierten Hypothesen, Lösungen und Begründungen.	entscheidet, begründet, welche Hypothesen angenommen werden und welche Vorschläge er umsetzen möchte	hört zu	Keine Diskussionen!
5'	Austausch	Der Ratsuchende und das Beratungsteam sprechen darüber, wie sie sich fühlen und welche persönlichen Anmerkungen noch ausgetauscht werden sollten. Das angewandte Schema der Kollegialen Beratung wird besprochen und bewertet. Daran kann sich ein Abschluss-Blitzlicht ebenso anschliessen wie ein Feedback.	äussert, wie es ihm geht, persönliche Anmerkungen	teilt mit, was jede und jeder aus dem Gespräch mitnimmt, persönliche Anmerkungen	

5 Literatur und Quellen

A

Aufhauser, E., Herzog, S., Hinterleitner, V., Oedl-Wieser, T., Reisinger, E. (2003): Grundlagen für eine «Gleichstellungsorientierte Regionalentwicklung». Endbericht. Studie im Auftrag des Bundeskanzleramts, Abteilung IV/4. Wien.

B

Schweizerischer Bundesrat (2005): Botschaft über die Neue Regionalpolitik (NRP) vom 16. November 2005.

Bühler, J. (2013): Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement. Kurs «Regionales Netzwerkmanagement und Kommunikation». Aulendorf.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2005) (Hrsg.): Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung. Bonn: BMELV.

Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV) (2008): So haben ländliche Regionen Zukunft. Ergebnisse und Erfahrungen des Modellvorhabens REGIONEN AKTIV. Bonn: BMELV.

C

Crevoisier, O., Jeannerat, H., Scherer, R., Zumbusch, K. (2011): Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative, Schlussbericht. Neuchâtel, St.Gallen, Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Crevoisier, O., Jeannerat, H., Scherer, R., Zumbusch, K. (2011): Neue Regionalpolitik und privatwirtschaftliche Initiative, Management Summary. Neuchâtel, St.Gallen, Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

D

Damyanovic, D., Wotha, B. (2009): Die Bedeutung von Geschlecht im Veränderungsprozess Ländlicher Räume. In: Bauriedl, S., Schier, M., Strüver, A. (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse, Raumstrukturen, Ortsbeziehungen. Erkundungen von Vielfalt und Differenz im spatial turn. Münster: Westfälisches Dampfboot. 75–99.

Durrer Eggerschwiler, B., Meier Kruker, V., Peter, C., Stotten, R. (2012): Genderkompetenz in der schweizerischen Regionalentwicklung. Schlussbericht. Luzern: Hochschule Luzern.

Durrer, B., Meier Kruker, V., Peter, C., Stotten, R. (2011): Beitrag Forschungsmarkt regiosuisse 2011. Luzern: regiosuisse.

G

Gerber, M., Gruner, H. (1999): Flow Teams – Selbstorganisation in Arbeitsgruppen, Credit Suisse Orientierung 108, Goldach.

H

Hammer, T. (2003): Grossschutzgebiete: Instrumente nachhaltiger Entwicklung. München: oekom Verlag.

Heeb, J., Bellwald, S., Allemann, H. (2008): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte. Bern, Wolhusen: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Heeb, J., Berger, T., Conradin, K. (2007): Akteurplattformen und systemisches Veränderungsmanagement für nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Alpen. Ein Methodenrahmen für Akteure. Im Auftrag des nationalen Forschungsprogramms 48 «Landschaften und Lebensräume der Alpen» des Schweizerischen Nationalfonds SNF.

Heeb, J., Roux, M. (2002): Platforms and Innovation Co-operations for Sustainable Development of Landscapes and Regions. In: Flury, M., Geiser, U.: Local Environmental Management in a North-South Perspective. Issues of Participation and Knowledge Management. Zürich: Vdf. 121–138.

O

OECD (2011): Regions and Innovation Policy. OECD Review of Regional Innovation, OECD Publishing.

Osterhold, G. (2002): Veränderungsmanagement: Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg: Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur. Wiesbaden: Gabler.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2010): Business model generation. A Handbook for visionaries, game changers and challengers. Hoboken: John Wiley and Sons.

P

Pimminger, I. (2001): Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung. Einführung in die Programmplanung. Wien: Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur.

R

Regionale und nationale Koordinationsstellen der Schweiz INTERREG IV, SECO, regiosuisse (2010): INTERREG und die Schweiz. Ein bereichernder Austausch.

regiosuisse (2013a): Praxisblatt Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung.

regiosuisse (2013b): Ergebnisblatt 1 Wissensgemeinschaft (WiGe) Wirkungsorientierte NRP. Wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP.

regiosuisse (2013c): Wirkungsmessung NRP-Projekte 2012: Synthese der Wirkungsmessung, Schlussbericht.

regiosuisse (2013d): Faktenblatt. Die Neue Schweizer Regionalpolitik (NRP).

regiosuisse (2013/2010): Skripte regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement, Kurs «Regionales Netzwerkmanagement und Kommunikation».

regiosuisse (2012): Ergebnisblatt 4 Wissensgemeinschaft (WiGe) Romandie. Geschäftsmodelle in der NRP.

regiosuisse (2011a): Praxisblatt Regionalmanagement.

regiosuisse (2011b): Ergebnisblatt 1 Wissensgemeinschaft (WiGe) NRP & Wirtschaft. NRP & Wirtschaft.

regiosuisse (2010a): Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement, Kurs «Netzwerkmanagement und Kommunikation».

regiosuisse (2010b): Ergebnisblatt 8 Wissensgemeinschaft (WiGe) Kantone & Wissensgemeinschaft (WiGe) Regionen. Wissensökonomie in der Regionalentwicklung.

regiosuisse (2010c): Ergebnisblatt 6/7 Wissensgemeinschaft (WiGe) Kantone & Wissensgemeinschaft (WiGe) Regionen. Planung der nächsten Programmphase der NRP-Umsetzung.

regiosuisse (2009a): Ergebnisblatt 4 Wissensgemeinschaft (WiGe) Kantone. Kantonsübergreifende Projekte.

regiosuisse (2009b): Ergebnisblatt 3 Wissensgemeinschaft (WiGe) Kantone. Kommunikation über die NRP, Vorfinanzierung von Projekten.

regiosuisse (2009c): Ergebnisblatt 5 Wissensgemeinschaft (WiGe) Regionen. Medien & Regionalentwicklung.

regiosuisse (2009d): Ergebnisblatt 3 Wissensgemeinschaft (WiGe) Regionen. Werkzeuge & Instrumente im Regionalmanagement.

Rérat, P., Jeannerat, H. (2011): Le défi du brain drain dans les cantons suisses. Neuchâtel: Université Neuchâtel (regiosuisse Small Contribution).

Rieder, S. (2010): Einführung in die Politikevaluation. Skript regiosuisse-Lehrgang Regionalmanagement. Kurs «Erfolgs- und Wirkungsmessung von Regionalentwicklungsprozessen».

Rieder, S. (2003): Integrierte Leistungs- und Wirkungssteuerung. Eine Anleitung zur Formulierung von Leistungen, Zielen und Indikatoren in der öffentlichen Verwaltung. Luzern: Eidgenössische Finanzverwaltung (EFV) und Interface.

S

Sager, F., Huegli, E. (2013): Evaluation des Mehrjahresprogramms 2008–15 zur Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP). Kompetenzzentrum für Public Management der Universität Bern und Büro Vatter AG. Bern: Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO).

Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) (2012): Tagungsband «NRP-Förderung von regionalem WTT und Innovationsunterstützung», 31. Mai 2012. Bern: SECO, VDK, regiosuisse.

Staatsekretariat für Wirtschaft (SECO) (2010): Frauen in Führungspositionen: So gelingt's. Erfahrungen aus zehn grossen und kleineren Unternehmen in der Schweiz. Bern: SECO.

Swiss Agency for Development and Cooperation (SDC) (2009): Knowledge Management Toolkit. Bern: SDC.

T

Tietze, K.-O. (2003): Kollegiale Beratung – Problemlösungen gemeinsam entwickeln. Reinbek: Rowohlt.

W

Widmer, M: Leadership Navigation,
www.leadership-navigation.ch. [Zugriff: 13.04.2012]

Z

Zewo (n.d.): Wirkungsmessung in der Entwicklungszusammenarbeit. Zewo-Leitfaden für Projekte und Programme. Zürich: ZEWO.

► **Weitere Dokumente und Literatur zum Thema NRP und Regionalentwicklung** finden Sie auf der Website von regiosuisse: www.regiosuisse.ch/download

Impressum

Herausgeberin

regiosuisse – Netzwerkstelle Regionalentwicklung

Autorinnen und Autoren

Sebastian Bellwald
Kristin Bonderer
Tandiwe Erlmann
Johannes Heeb
Urs Steiger

Unter Mitarbeit von

Joel Keller
Frédéric Quiquerez
Mark Reinhard
Martin Stokar

Redaktion

Kristin Bonderer
Urs Steiger

Gestaltung

Kurt Brunner

Druck

Valmedia AG, Visp

Version Juli 2014

Zitierweise

regiosuisse (2014): Praxisleitfaden für erfolgreiche
Regionalentwicklung. Erfahrungen aus der Neuen
Regionalpolitik (NRP)

Bezug

Als Download oder via Bestellformular:
www.regiosuisse.ch/praxisleitfaden

Auch in Französisch und Italienisch erhältlich.

