

Stefan Gothe

Regionsaufstellung im Regionalmanagement Ein Erfahrungsbericht

Der Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung der Universität Kassel bietet regelmäßig eine Fortbildung zur Methode der Regionsaufstellung an. Eine Illustration über die Möglichkeiten dieses Prozess-Instrumentariums bietet dieses Beispiel.

Beispiel Regionsaufstellung: Ausgangssituation

Die Stelle im Regionalmanagement (RM) ist mit zwei Regionalmanagern in Teilzeit neu besetzt worden. Der Regionalentwicklungsprozess (LEADER+) ist zuvor von einem Ingenieurbüro initiiert und betreut worden. Die Lokale Aktionsgruppe (LAG) hatte beschlossen, das RM vor Ort zu besetzen, um die Kommunikation und die Transparenz im LEADER+-Prozess zu erhöhen. Es gab keine Einarbeitung in der Übergangsphase, das Ingenieurbüro hat dem RM jedoch in einem Gespräch das Wichtigste übermittelt und bei Nachfragen telefonisch weitergeholfen. Das Verhältnis war freundlich aber distanziert, da das Büro den Prozess gerne weiter begleitet hätte. In der Managementarbeit hat sich das RM bisher auf die Antragsformalitäten, die Projektbetreuung, die LAG-Sitzungen und die Organisation von Veranstaltungen, wie z.B. zum „Tag der Regionen“, beschränkt. Foren und Arbeitsgruppen sollten zunächst ruhen, da die Projektumsetzung im Vordergrund stehen sollte. Das Regionale Entwicklungskonzept spielt bei der Arbeit des RM eine große Rolle, da es der Leitfaden für die Prozessarbeit ist. Viele der Akteure in der Region sind dem RM nach wie vor unbekannt, die Beteiligung der Bevölkerung ist bis auf wenige Ausnahmen, dies sind vor allem die Projektträger, nicht besonders groß. Zum Teil ist eine Frustration zu bemerken, da einige Projektideen aufgrund mangelnder Förderrichtlinien nicht umgesetzt werden konnten. Die Frage als Anliegen für die Aufstellung war: „Was kann das Regionalmanagement tun, damit sich die Akteure wieder aktiv am Prozess beteiligen?“. Es wurden für die Fragestellung nachstehende Gruppen bzw. Personen ausgewählt:

- Vorstand LAG
- Mitglieder LAG
- Regionalmanagement
- Projektträger
- Akteure
- Regionales Entwicklungskonzept
- Ingenieurbüro (wurde als fehlend empfunden und nach Beginn hinzugefügt)

Aufstellung

Als wichtige Beteiligte an der Aufstellung wurden das Regionalmanagement (RM) als Fokus, die Lokale Arbeitsgruppe (LAG), der Vorstand der LAG (V), die Projektträger (PT), die Akteure (A), das Regionale Entwicklungskonzept (REK) und das Vorgängerbüro (B) ausgewählt. Die beiden Regionalmanagerinnen wählten für diese Beteiligten StellvertreterInnen aus dem Teilnehmerkreis des Seminars aus. Die Aufstellung begann mit der Aufstellung des Fokus, danach wurden die weiteren Personen im Raum aufgestellt. Das Büro wurde zunächst außer Acht gelassen. (siehe Abbildung 1)

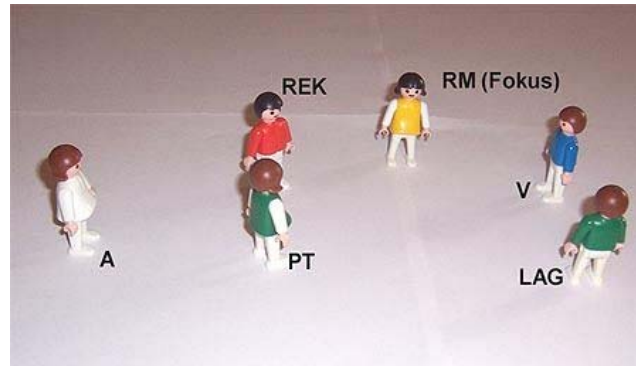


Abbildung 1: Ist-Bild

Nun schloss sich eine Befragung der einzelnen StellvertreterInnen an. Das Regionalmanagement (Fokus) beschrieb seine Wahrnehmungen und Gefühle mit den Worten „Mein Blick geht ins Leere. Ich fühle mich so auseinander gerissen und möchte am liebsten von meiner Position wegtreten.“ Der Stellvertreter für den Vorstand kommentierte sein Gefühl mit der Äußerung: „Ich habe das Regionalmanagement (RM) und die anderen fest im Blick, nur die Akteure (A) sind für mich verdeckt und nicht zu sehen. Zu wissen, dass mich die LAG die ganze Zeit anschauen kann, ist ein seltsames Gefühl.“ Der Projektträger äußerte folgendes: „Ich habe die Akteure im Rücken, aber fühle mich deshalb nicht bedroht. Ich würde trotzdem gerne nach rechts treten.“ Die Stellvertreterin der Akteure war überhaupt nicht glücklich mit ihrer Position: „Ich fühle mich ausgeschlossen und würde gerne näher treten.“ Das Regionale Entwicklungskonzept (REK) äußerte „Und ich bin sehr von meinem Blick her auf die LAG fixiert. Mir ist es hier zu eng und ich würde gerne weiter nach links ausweichen.“ Zum Schluss der Befragung bezog die LAG Stellung: „Mir geht es hier nicht so gut und ich habe das Gefühl, dass es dem Vorstand ähnlich ergeht. Ich würde mich gerne um 45° nach links drehen.“ Nach diesen einzelnen Gefühlsäußerungen durch die StellvertreterInnen wurde ihren Bewegungsimpulsen nachgegangen. Das darauf neu entstandene Bild löste allerdings auch keine Zufriedenheit bei den einzelnen Repräsentanten aus. Daher wurde das Ingenieurbüro, das ehemals die Regionalmanagementfunktion übernommen hatte, mit in die Aufstellung hinein genommen. Nachdem durch die Hinzunahme des Büros die Empfindungen der anderen Beteiligten sich nicht verbessert hatten, wurden das Regionalmanagement (RM) und das ehemalige Büro (B) einander gegenüber gestellt, um lösende Sätze zu sprechen. Das Regionalmanagement (RM) äußerte die Sätze: „Wir erkennen deine Arbeit an. Den Rest machen wir.“ Das Büro (B) erwiderte: „Ihr seid jetzt für die Projektumsetzung verantwortlich. Viel Glück!“

Es wurde deutlich, dass starke Spannungen zwischen den beiden Positionen existierten. Trotz dieser Äußerungen schien es so, als ob diese Spannungen nicht gänzlich verschwunden waren. Es reichte aber aus, dass Büro abseits der Gruppe zu platzieren. So hatte es im weiteren Verlauf der Prozessarbeit keinen

aus, dass eine Ebene der Gruppe zu präzisieren. Es hatte es im Workshop Forum der Teilnehmerinnen keinen Einfluss mehr. Eine weitere Schwierigkeit ergab sich daraus, dass die Akteure keinen ihnen stimmigen Platz fanden. Auch hier wurde mit lösenden Sätzen zwischen den Akteuren (A) und dem Regionalmanagement (RM) gearbeitet. Der vom Regionalmanagement (RM) geäußerte Satz: „Wir brauchen euch bei dem Prozess“ konnte von den Akteuren allerdings erst angenommen werden als auch die LAG ihn aussprach. Anschließend fühlte sich die Repräsentantin der Akteure auf ihrem Platz zwischen dem Projektträger (PT) und dem Regionalen Entwicklungskonzept (REK) wohl. (siehe Abbildung 2)

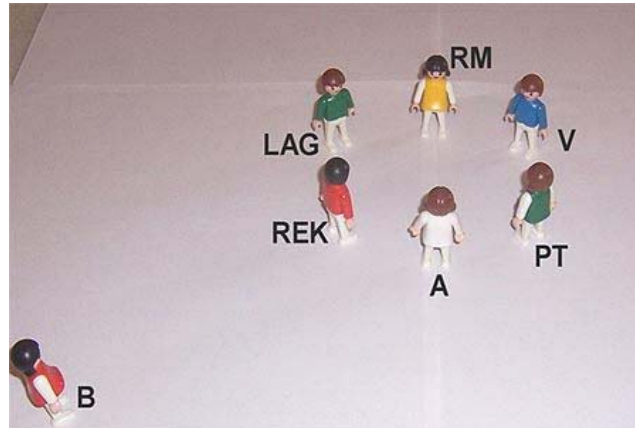


Abbildung 2: Lösungsbild

Ergebnisse

- Die Beziehung zum Vorgänger-Ingenieurbüro: Die Anerkennung von dessen Arbeit fehlt bislang.
- LAG hat eine übergeordnete und distanzierte Position und stellt den Zugang zu den Akteuren dar, vor allem aus Sicht der Akteure.
- Vorstand - neben LAG wichtig für den Zugang zu den Akteuren. Das gute Verhältnis mit dem derzeitigen Vorsitzenden sollte genutzt werden.
- REK hat während der Aufstellung verschiedene Positionen eingenommen: Zunächst starke Nähe zum Regionalmanagement - bei der Frage nach dem Zugang zu den Akteuren eher die gegenüberliegende Position. Die Vorstellung des REK im Forum ist ein guter Weg: Das REK stellt einen guten Zugang zu den Akteuren dar, da viele von ihnen bei der Erstellung mitgewirkt haben, sowie die Möglichkeit, die Gründe für die Frustration in der Bevölkerung festzustellen und über die Chancen der Zusammenarbeit zu diskutieren.
- Vorstand - LAG - REK bilden eine Einheit.

Das Regionalmanagement selbst kann derzeit die Akteure nicht motivieren. Diese sind frustriert und brauchen eine häufigere Ansprache. Dies ist zukünftig verstärkt Aufgabe des Regionalmanagements. Die Aufstellung hat dem RM deutliche Zeichen und praktische Hinweise für dieses konkrete Problem geliefert. Die Einstellung zu den beiden Terminen hat sich deutlich entspannt, die Situation hat sich auf einer übergeordneten Ebene aufgeklärt. Es haben sich deutlich Mittel herausgestellt, mit denen das RM auf die Akteure zugehen kann (Vorstellung des REK, Einbeziehung der LAG und des Vorstandes).

Umsetzung:

Für die Planung der Foren hat das RM jeweils ein LAG-Mitglied bzw. den Vorsitzenden miteinbezogen und sich im Vorhinein über die einzelnen Programmpunkte abgesprochen. Das REK wurde, wie vorher geplant, ausführlich mit Ist-Zustand und offenen Maßnahmenfeldern vorgestellt. Zudem wurde ein Fragebogen ausgeteilt, der eine Bewertung des LEADER+-Prozesses beinhaltete. Die Diskussion zu alten und neuen Projektideen war konstruktiv, so dass im Nachhinein viele Projektideen (in Projektgruppen) weiter entwickelt und umgesetzt werden sollen. Die Beteiligung an den Foren war so hoch wie zu Beginn des Prozesses im Jahr 2001. Die Besucher setzten sich aus bereits aktiven und neuen Personen zusammen.

Autor

Bei Interesse kann ein Kontakt zum Regionalmanagement über den Autor hergestellt werden:

Stefan Gothe

Universität Kassel, Fb 6, FB Architektur, Stadtplanung, Landschaftsplanung; Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung

Henschelstr. 2; 34127 Kassel

Telefon: 0561-804-2495, Fax: 0561-804-3267

eMail: Stefan.Gothe@uni-kassel.de

Weiterführende Literatur

- Daimler, R/ Varga von Kibéd, M./ Sparrer, I. (2003): Das unsichtbare Netz. Aufstellungsgeschichten. Erfolg im Beruf durch systemisches Wissen. München
- Gothe, Stefan (2004): Systemische Kommunikation in regionalen Entwicklungsprozessen. In: Ländlicher Raum, Agrarsoziale Gesellschaft e.V. (Hrsg.), 55. Jg. Nr. 4, S. 44-47
- Grochowiak, K./ Castella, J. (2001). Systemdynamische Organisationsberatung. Heidelberg.
- Holitzka, M./ Remmert, E. (2000): Systemische Organisations-Aufstellungen für Konfliktlösungen in Unternehmen und Beruf. Ein Praxisbuch nach Bert Hellinger und anderen. Darmstadt
- Horn, K. P., Brick, R (2001): Das verborgene Netzwerk der Macht. Systemische Aufstellung in Unternehmen und Organisationen. Offenbach
- Horn, K. P., Brick, R (2003): Organisationsaufstellung und systemisches Coaching. Das Praxisbuch. Offenbach
- Ruppert, F. (2001): Berufliche Beziehungswelten. Das Aufstellen von Arbeitsbeziehungen in Theorie und Praxis. Heidelberg
- Varga von Kibéd, M./ Sparrer, I. (2000). Ganz im Gegenteil, Heidelberg.
- Weber, G. (Hrsg.). (2000). Praxis der Organisationsaufstellung. Heidelberg

Download

Eine 18-seitige Broschüre zu der Seminarreihe: Regionsaufstellungen - Organisationsaufstellungen für regionale Entwicklungsprozesse. In Germerode. Mit den Terminen:

- 18. bis 20. Februar 2005
- 03. bis 05. Juni 2005
- 17. bis 19. November 2005

als PDF-Datei. Hier sind auch umfangreiche Informationen rund um das Thema zu finden.
Downloadadresse: www.euregia.de/downloads/inforegi.pdf (circa 228 KB)

Weitere Infos

unter www.regionale-prozesse-gestalten.de. Dort kann auch ein kostenloser Newsletter „regionale-prozesse-gestalten“ bestellt werden.