

Abschlussbericht
zum Projekt

**„Von der Küste zu den Alpen - Regionen im Aufbruch:
Umsetzungsbegleitung regionaler Projekte durch Qualifizierung,
Coaching und Beratung der Regionalentwickler“**



Az: 25292-44

Kassel, im Juni 2011

Verfasser:
Prof. Dr. Ulf Hahne
Stefan Gothe, M.A.

Universität Kassel
Fachgebiet Ökonomie der Stadt- und Regionalentwicklung
FB 06 Architektur/Stadtplanung/Landschaftsplanung
Henschelstr. 2
34127 Kassel

www.oekonomie-regionalentwicklung.de

Inhaltsverzeichnis

1	Zusammenfassung	3
2	Ziele des Projektes	5
3	Inhalte des Projektes.....	7
4	Train-the-Coach-Fortbildung	9
5	Workshops mit dem Kooperationspartner PLENUM	14
6	Erfahrungsberichte aus der Praxis.....	16
	Erfahrungsbericht 1: Begleitung des Förderprogramms zur naturschutzorientierten Regionalentwicklung PLENUM Baden-Württemberg	16
	Erfahrungsbericht 2: Kollegiales Coaching – Eine Konstellation von genialem Wert	22
	Erfahrungsbericht 3: Tragfähige Lösungen erarbeiten – Regionalmanagerin coacht Geschäftsführer	25
	Erfahrungsbericht 4: Coaching aus Sicht einer Regionalmanagerin und eines Dienstleisters	27
7.	INTERVIEWS mit zwei Teilnehmenden der Fortbildung zum Regionalcoach	29
8	Verbreitung der Ergebnisse	32
	Anhang	34
	Ausgewählte Fragetechniken	35
	Ausgewählte Tools	40
	Vortrag von Luis Fidschuster (im Rahmen eines PLENUM-Workshops)	45
	Artikel: „Richtig qualifiziert läuft´s wie geschmiert“, Leaderforum 3/2007	50

1 Zusammenfassung

Auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung kommt Regionen als Einrichtungen der überlokalen Zusammenarbeit eine wichtige Funktion zu: Sie sind eine bedeutsame Handlungsebene, um durch neue Projekte Wohlstand, Gerechtigkeit und Umweltschonung voranzubringen. Dies lässt sich nicht konfliktfrei und ohne Abstimmungsprozesse erreichen. Daher bedienen sich viele Regionen des Instruments Regionalmanagement, dessen Einrichtung seit den 1990er Jahren von verschiedenen europäischen und nationalen Förderinstrumenten unterstützt wird.

Die Anforderungen an das Regionalmanagement sind in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen, immer vielfältiger und anspruchsvoller geworden. Zur Bewältigung der wachsenden Aufgabenfülle und –komplexität (verschiedenste Projekte, zahlreiche Akteure, unterschiedlichste Rahmenvorgaben) müssen vielfach neue Organisations-, Personal- und Prozessstrukturen aufgebaut werden. Daraus ergeben sich Situationen und Probleme für das Regionalmanagement, die dieses häufig nicht alleine lösen kann, sondern eine Unterstützung von Dritten notwendig macht. Neben den fachlichen Kenntnissen müssen dabei auch die Fähigkeiten des Regionalmanagements weiterentwickelt werden, systemische Veränderungsprozesse zu gestalten, ohne selbst zum Sand im Getriebe der Veränderung zu werden.

Qualifizierung, Beratung und Coaching stellen wichtige Instrumente dar, um RegionalmanagerInnen zu unterstützen. Das Vorläuferprojekt „Neue dialogische Kommunikationsmethoden für die nachhaltige Regionalentwicklung“ (2003-2005, gefördert durch die DBU) entwickelte eine Fortbildung zur Qualifizierung von RegionalentwicklerInnen. Diese Fortbildung wird bis heute erfolgreich angeboten.

Der zunehmende Coaching- bzw. Beratungsbedarf der Fortbildungsteilnehmenden aus dem Vorgängerprojekt bot einen wichtigen Anstoß für dieses Vorhaben. Das neue Projekt knüpfte an die Grundfortbildung an und erweiterte diese um die Elemente von Beratung und Coaching, die insbesondere bei Konflikten, bei Teamentwicklung, Ziel- und Aufgabenklärung etc. wirksam sind. Das Coaching ist eine professionelle Begleitung und Beratung, die den Menschen ermöglicht, gute Lösungen im Zusammenspiel mit allen Akteuren zu erarbeiten.

Das Vorhaben beinhaltete den Aufbau eines Coaching-Systems mit einem direkten Nutzen für die Regionen und einer bundes- und landesweiten Vernetzung von Regionalcoaches. Dazu wurden folgende Elemente entwickelt: Internetplattform, Train-the-Coach-Fortbildung, Coaching-Handbuch, Veranstaltungen. Im Mittelpunkt stand die Entwicklung und Durchführung der Train-the-Coach-Fortbildung.

Um das Coachingsystem für die Regionalentwicklung modellhaft aufzubauen, wurden in der Train-the-Coach-Fortbildung zehn in dem Bereich Regionalentwicklung tätige Personen (RegionalberaterInnen, MitarbeiterInnen aus den für Ländliche Räume bzw. Förderprogramme zuständigen Landesstellen/-ministerien sowie RegionalmanagerInnen) die ihr Tätigkeitsfeld erweitern wollten, ausgebildet.

Ziel war es, die zum Coach ausgebildeten Personen in die Lage zu versetzen, die an dem Modellvorhaben beteiligten Regionen bzw. die in regionalen Entwicklungsprozessen arbeitenden bzw. handelnden Personen, aber auch andere Regionen professionell begleiten zu können. Damit gab es einen direkten praktischen Nutzeffekt für die Regionen. Die Teilnehmenden der Fortbildung wurden bei ihrer Coaching-Arbeit während der Laufzeit durch den Trainer begleitet.

Die Fortbildung wurde in ein Grundmodul mit zwei Seminaren und ein Aufbaumodul mit vier Seminaren sowie zwei Supervisionstreffen unterteilt. Sie vermittelte und trainierte das notwendige Wissen und Handwerkszeug, um gute Coaching-Gespräche zu führen, die sowohl die thematische Seite behandeln als auch die betroffenen Personen mit ihren Motiven und Bedürfnissen berücksichtigen.

Ziel des Vorhabens war es, eine methodische Coaching-Fortbildung zu entwickeln und auf dem Fortbildungsmarkt für den Bereich der nachhaltigen Regionalentwicklung abrufbar zu machen. Dieses Ziel ist wurde erreicht. Neben der modellhaften Durchführung der ersten Fortbildungsreihe mit zehn Teilnehmenden im Rahmen dieses Projektes, wurden Regionalmanager durch Coaching bei ihrer Arbeit vor Ort über zwei Jahre unterstützt.

Es zeigt sich jetzt, dass einzelnen Bundesländer und Organisationen an der Fortbildung Interesse zeigen, so dass sich der Coaching-Ansatz auch in der Regionalentwicklung weiter verbreiten wird.

Die Fortbildung wird nun von kommunare, Bonn, weitergeführt. Im Jahr 2011 wird sie unter dem Titel „Lizenz zum Coachen“ ein weiteres Mal durchgeführt. Damit ist die Verstetigung des Projektes gewährleistet.

Die Lücke einer methodischen Coaching-Fortbildung für den Bereich der Regionalentwicklung auf dem Fortbildungsmarkt ist geschlossen. Die Grundidee, dass damit eine Qualifizierung geschaffen ist, die Regionalberater zu professionellen Regionalcoaches ausbildet, ist erreicht. Dies ist insbesondere der Tatsache, dass der Begriff Coaching nicht geschützt ist, besonders wichtig. Ebenso steht nun ein weiteres Handbuch für die Regionalentwicklung als Teil II zu dem im Vorläuferprojekt „Neue dialogische Kommunikationsmethoden für die nachhaltige Regionalentwicklung“ erarbeiteten Buch „Regionale Prozesse gestalten“, welches als methodisches Standardwerk anzusehen ist, zur Verfügung.

2 Ziele des Projektes

In einer global vernetzten Welt kommt der Regionalentwicklung als aktivem Gestalten von Regionen eine immer stärkere Rolle zu. Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung und Nutzen der sich bietenden Entwicklungschancen sind zentrale Aufgaben und Chancen auf lokaler und regionaler Ebene, da Nationen und internationale Vereinbarungen allein nicht in der Lage sind, die Herausforderungen dieses Jahrhunderts – Klimawandel, Ressourcenknappheit, demografische Fragen etc. – zu bewältigen. Stattdessen können Regionen im Zusammenwirken ihrer Akteure selbst zahlreiche Schritte unternehmen, um eine ökologisch nachhaltige, ökonomisch tragfähige und sozial gerechte Entwicklung voranzubringen und die Weichen in Richtung einer nachhaltigen Zukunft zu stellen. Und sie können dadurch Vorsprünge erarbeiten, die ihnen auch im Wettbewerb der Regionen zukünftige Erträge sichern.

In einer Welt geringer werdender Distanzwiderstände konkurrieren weniger Staaten als vielmehr Regionen miteinander. Aus ökonomischer Sicht stehen nicht mehr die einzelnen Produkte und Dienstleistungen, sondern zunehmend - regionale und überregionale - Wertschöpfungsketten in Konkurrenz zueinander. Aus Sicht der Verbraucher gewährleistet eine regionale Wertschöpfungskette besondere Transparenz und Nachvollziehbarkeit. Regionale Wertschöpfungsketten können zur Reduktion von Umweltbelastungen und zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Regionen beitragen.

Der Aufbruch der Regionen ist jedoch kein Selbstläufer, sondern beinhaltet ein anspruchsvolles Veränderungsmanagement. Hier müssen unterschiedlichste Gesellschaftsbereiche wie Natur- und Umweltschutz, Landwirtschaft, Energiewirtschaft, Industrie, Gewerbe und Tourismus miteinander verknüpft werden. Zudem müssen die unterschiedlichen Akteure der öffentlichen Hände, die Bürger, die Anspruchsgruppen und Interessenwahrer einbezogen werden, um zu tatsächlichen und wirksamen Veränderungsschritten zu gelangen. Viele (wie auch immer) verfasste Regionen (Kommunen, Kreise, Lokale Aktionsgruppen in LEADER¹, ILE²-Regionen, Naturparks etc.) bedienen sich eines Regionalmanagements, um die Veränderungsprozesse einzuleiten, zu formen und umzusetzen.

Regionalmanagement dient als Katalysator zwischen den verschiedenen Akteuren und gilt als Motor für Veränderungsprozesse in Richtung Nachhaltigkeit. Zahlreiche Förder- und Entwicklungsprogramme auf nationaler und europäischer Ebene verlangen daher nach derartigen regionalen Managementeinrichtungen. Den Regionalmanagements kommt damit eine sehr verantwortungsvolle Aufgabenfülle zu, doch in der Realität sind Regionalmanager meist „schwache“ Akteure. Sie verfügen nicht über Durchsetzungsmacht, weil Kommunen und Kreise die Entscheidungsgewalt behalten, ohne die Regionalmanagements in der Verwaltungs- und politischen Hierarchie machtvoll zu verankern. Regionalmanagements sind zudem personell schwach besetzt und finanziell äußerst knapp ausgestattet, so dass die Handlungsmöglichkeiten auch von dieser Seite aus begrenzt sind.

In der Folge sind Regionalmanagerinnen und -manager häufig überfordert: Einerseits haben sie große Ansprüche vieler Seiten zu befriedigen, andererseits fehlen ihnen die Ressourcen zur Durchsetzung. RegionalmanagerInnen müssen fachlich hohe Anforderungen erfüllen, sie müssen zwischen Interessen vermitteln und Konflikte lösen, sie müssen um finanzielle

¹ Förderprogramm im Rahmen des europäischen ELER-Fonds

² ILE = Integrierte ländliche Entwicklung, Förderansatz in der deutschen Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“

Ressourcen und politische Unterstützung kämpfen. Diese Mehrfachbelastung führt zu fachlichen und persönlichen Dilemmata. Auswege bieten Qualifizierung und Coaching.

Die Universität Kassel (Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung³) hat dank Unterstützung durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) in einem ersten Projekt die Qualifizierung der RegionalmanagerInnen für das Prozessmanagement professionalisiert und ein modulares Kurssystem entwickelt und auf den Markt gebracht. Das Projekt hieß „Neue dialogische Kommunikationsmethoden für die nachhaltige Regionalentwicklung. Konzeption und Erprobung eines Fortbildungsprogramms inklusive Methodenhandbuch“ (Laufzeit 2003-2006). Die angebotene modulare Ausbildung läuft inzwischen bereits im neunten Jahr, das zugehörige Handbuch⁴ gilt als Grundlagenwerk für die systemische Regionalentwicklung.

Im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements spielt neben Qualifizierung und Beratung inzwischen das Coaching eine große Rolle. Veränderungsmanagement ist häufig ernüchternd, die Ergebnisse sind enttäuschend. Vielfach ziehen sich Akteure frustriert zurück und kündigen die eingegangenen Kooperationen auf. Auch politische Wechsel verändern das Akteursgefüge stark. Das Regionalmanagement muss diese negativen Erfahrungen auffangen und neue Strategien zur Bewältigung entwickeln. Dazu stehen in den Regionen aber häufig die bisherigen Akteure und Gesprächspartner nicht mehr zur Verfügung, die Energien sind verloren und müssen neu aufgebaut werden. Es ergeben sich somit Situationen und Probleme für das Regionalmanagement, die dieses häufig nicht alleine lösen kann, sondern eine Unterstützung von Dritten notwendig macht. Einige Regionen haben bereits gute Erfahrungen mit dem Instrument des Coaching bei Konflikten, bei Teamentwicklung, Ziel- und Aufgabenklärung etc. gemacht. Das Coaching ist eine professionelle Begleitung und Beratung, die den Menschen ermöglicht, gute Lösungen im Zusammenspiel mit allen Akteuren zu erarbeiten.

Das Ziel des Projektes „Von der Küste zu den Alpen - Regionen im Aufbruch: Umsetzungsbegleitung regionaler Projekte durch Qualifizierung, Coaching und Beratung der Regionalentwickler“ lautete, die Qualifizierung für RegionalmanagerInnen um das Element „Coaching“ zu erweitern und zugleich ein System zu entwickeln, das eine Vernetzung und Weiterbildung auf Ebene möglichst vieler Bundesländer ermöglichte. Dadurch werden die verschiedenen länderspezifischen Umsetzungen der Förderprogramme und Ausprägungen (Aufgaben, organisatorische Aufhängung etc.) der Regionalmanagements berücksichtigt. Zugleich haben die Fortbildungsteilnehmenden in der praktischen Erprobung weitere Regionen durch Coaching unterstützt.

³ Das Fachgebiet wurde 2005 umbenannt in „Ökonomie der Stadt- und Regionalentwicklung“.

⁴ Gothe, Stefan 2006: Regionale Prozesse gestalten. Handbuch für Regionalmanagement & -beratung. Arbeitsberichte des Fachbereichs Architektur, Stadtplanung, Landschaftsplanung, Heft 162. Kassel

3 Inhalte des Projektes

Im Folgenden werden die Inhalte des Projektes kurz wiedergegeben.

Aufbau eines Coachingsystems

Der Schwerpunkt des Vorhabens war der Aufbau eines Coachingsystems. Dabei wurden auf der Länderebene die ersten 10 Regionalcoaches ausgebildet (Inhalte der der Fortbildung siehe Kapitel Train-the-Coach-Fortbildung). Parallel zu der Qualifizierung haben die Fortbildungsteilnehmer Mitarbeiter aus Regionalentwicklungsprozessen bei ihrer Arbeit durch ein Coaching (24 Beratertage über 2 Jahre) unterstützt. (siehe auch Kapitel Erfahrungsberichte aus der Praxis).

Des Weiteren wurden auf der Bundesebene die geplanten update-Veranstaltungen durchgeführt, um den Bedarf an Coaching und Beratung der ehemaligen Teilnehmenden der Fortbildung „Prozessmanagement für die Nachhaltige Regionalentwicklung“ (DBU-Projekt: Neue dialogische Kommunikationsmethoden für die Nachhaltige Regionalentwicklung) abzudecken.

Ebenso fand 2011 auch schon die erste update-Veranstaltung der Fortbildungsteilnehmer der Regionalcoaching-Fortbildung statt. Diese wird jährlich einmal stattfinden. Damit ist das Ziel ein Netzwerk auf Bundesebene einzurichten erreicht worden.

Entwicklung und Durchführung einer Train-the-Coach-Fortbildung

Um das oben beschriebene Coachingsystem modellhaft aufzubauen, wurden in einer Train-the-Coach-Fortbildung zehn in dem Bereich Regionalentwicklung tätige Personen (RegionalberaterInnen, MitarbeiterInnen aus den für Ländliche Räume bzw. Förderprogramme zuständigen Landesstellen/-ministerien sowie RegionalmanagerInnen) die ihr Tätigkeitsfeld erweitern wollen, ausgebildet.

Ziel war es, die zum Coach ausgebildeten Personen in die Lage zu versetzen, die an dem Modellvorhaben beteiligten Regionen bzw. die in regionalen Entwicklungsprozessen arbeitenden bzw. handelnden Personen, aber auch andere Regionen professionell begleiten zu können. Damit gab es einen direkten praktischen Nutzeffekt für die Regionen. Die Teilnehmenden der Fortbildung wurden bei ihrer Coaching-Arbeit während der Laufzeit durch den Trainer begleitet.

Erarbeitung der Fortbildungsinhalte

Die Fortbildung wurde mit Unterstützung der Trainer der Unternehmensberatung ComTeam, Gmund am Tegernsee und des Beratungsunternehmens Simon & Weber, Heidelberg durch Beratung und Supervision sowie durch die Teilnahme an deren nachfolgend beschriebenen Seminare konzipiert.

Fortbildung „Systemische Beratung (Aufbau)“

Die Module beinhalteten die Vermittlung von systemischem Hintergrundwissen (Verschiedene Wissenschaftsgebiete wie die systemtheoretische Soziologie und Biologie, die Chaosforschung und die systemische Familientherapie haben Beiträge zum systemischen Denken und Handeln entwickelt). Das Ziel der Kurse war die praktische Fragestellungen der Beratung mit Hilfe systemtheoretischer Konzepte neu zu erfassen und anhand der Methoden der systemischen Beratung innovative Interventionsstrategien zu entwickeln und zu erproben.

Weitere Inhalte waren:

- Prinzipien der Organisation lebender Systeme
- System-, Kommunikations-, Kontext- und Unternehmensanalyse
- Systemisches Managementmodell
- Erkennung von Mustern auf der Ebene der Wirklichkeitskonstruktion, der Interaktion und deren Wechselwirkungen
- Koppelung von Berater- und Klientensystemen
- Position des Beraters (Außenperspektive und Neutralität)
- Hypothesenbildung
- Möglichkeiten und Grenzen von Organisationsaufstellungen
- Systemische Interviewtechniken (z.B. Zirkuläres Fragen)
- Interventionen in selbstreferentiellen Systemen
- Systemische Einzelberatung
- Simulation von Beratungssituationen
- Analyse von Beratungssequenzen
- Dynamik und Verlauf von Beratungsprozessen

Fortbildung zu den Themen

„Führen in Konflikten“ und
„Komplexe Entscheidungsprozesse managen“

In dem Seminar „Führen in Konflikten“ ging es um die Art, mit Konflikten umzugehen. Es wurde erlernt, wann und warum es geboten ist, Konflikte zu eröffnen und welche Chancen damit verbunden sind. Dazu gehörten auch die Anwendung von Durchsetzungsstrategien und von Methoden der gewaltfreien Kommunikation.

Ebenso wurden Einstellungen, welche erlauben bzw. behindern, dass man in Konflikte einsteigt, reflektiert. Weitere Inhalte waren Hintergrundwissen (Konfliktbühnen, Konfliktfelder, Konfliktstile und die Eskalationsstufen nach Glasl) und Klärungs- und Lösungswege (Bedingungen tragfähiger Lösungen, Transparenzmethoden und Lösungsverfahren)

In dem Seminar ging es darum, dass gute Entscheidungen die Komplexität realistisch berücksichtigen und aus einem klaren Prozess, der auch unter Stress funktioniert, resultieren. Es diente zudem dazu, Sicherheit im Umgang mit Methoden, die Komplexität zulassen und wieder auf den Punkt bringen, zu gewinnen. Weiter Inhalte waren:

- Situationsanalyse (Anlass, Situation, Tragweite, Dimension und Beteiligte klären),
- Blickwinkel erweitern (Themenfelder abstecken, Perspektiven erweitern, schwierige Themen benennen),
- Auseinandersetzung führen (für Gründlichkeit und Logik des Denkens sorgen, unterschiedliche Interessen und Hintergründe verständlich machen, mit Widersprüchlichkeit umgehen),

- Lösungsräume finden (Dilemmata jenseits von (faulen) Kompromissen lösen) sowie Entscheidung treffen (Entscheidungsregeln und die Konsequenzen unterschiedlicher Zustimmung transparent machen).

Fortbildung SolutionsFocus

In dem Seminar ging es um die Vermittlung einer konsequenten Lösungsorientierung, denn mit dem Blick auf Probleme, in die Vergangenheit und auf das, was nicht gut läuft, lassen sich Veränderungen nur mühsam meistern. SolutionsFocus wurde in England entwickelt und bietet schnelle, einfache und wirksame Veränderungen – für Führungskräfte, Berater und Coaches.

Inhalte

- 6 Tools: Lernen Sie die SolutionsFocus-Tools kennen und anwenden
- Was zählt? Finden Sie es heraus und ignorieren Sie den Rest
- SIMPLE: Lernen Sie die Leitideen für produktive Veränderungsarbeit kennen
- Positiv und überraschend: Für unterschiedlichste Themen und Situationen erreichen Sie Veränderung und Lösungen
- Einfach bleiben: Mit kleinen, konkreten Schritten erzielen Sie große Wirkung
- Blickwinkel-Wechsel: Veränderungen verlieren ihre Mühsal, der Blick darauf wird realistisch und optimistisch
- Just do it: Ihre erlernten Fähigkeiten übertragen Sie auf konkrete Situationen für sich selbst, auf Ihre Führungs- bzw. Beraterrolle und auf Ihre Projekte

Fortbildung Systemisches Coaching (Intensivkurs)

Die Fortbildung beinhaltet neben den Grundlagen der Systemtheorie und des Konstruktivismus die Vermittlung der Grundhaltungen als Coach sowie der systemischen Gesprächs- und Interviewtechniken und Interventionsformen. Des Weiteren wurde die Verbindung von Coaching und Management aufgezeigt.

4 Train-the-Coach-Fortbildung

Die Fortbildung wurde in ein Grundmodul mit zwei Seminaren und ein Aufbaumodul mit vier Seminaren sowie zwei Supervisionstreffen unterteilt (siehe Abbildung). Sie vermittelte und trainierte das notwendige Wissen und Handwerkszeug, um gute Coaching-Gespräche zu führen, die sowohl die thematische Seite lösen, als auch die betroffenen Personen mit ihren Motiven und Bedürfnissen berücksichtigen.



Grundmodul

Das Grundmodul behandelte die Themen wie Individuelle Standortbestimmung, Wahrnehmung für sich selbst und für andere, Wahrnehmungs- und Kommunikationsmuster im Stresszustand und deren Auswirkungen auf das Coachinggespräch sowie das Selbst- und Fremdbild, da bei der Tätigkeit als Regionalcoach die eigene Selbstreflexion und die Schulung der Wahrnehmungsfähigkeit eine bedeutende Rolle spielt. Ebenso waren die Klärung der Coach- und Klienten-Rollen und das Thema Auftragsklärung ein wichtiger Bestandteil. Dazu wurden Instrumente und Modelle vermittelt, mit denen sich die Teilnehmenden ein Bild über die Ausgangssituation, die Organisationsstruktur und –kultur sowie das Umfeld machen können. Dabei wurde auch auf die Geschichte, die Motive und die Absichten eines Coachingauftrags und die Phasen eines Klärungsgesprächs eingegangen.

Die Coachinggespräche ziel- und prozessorientiert zu strukturieren und zu führen, war ein weiterer Schwerpunkt des Grundmoduls. Hierzu wurden Methoden und Vorgehensweisen vermittelt, um Kontakt und Beziehungen herzustellen, nonverbale Botschaften wahrzunehmen und einzubauen sowie problem- und lösungsorientierte Fragen zu stellen.

Aufbaumodul

Das Aufbaumodul behandelte das Thema Begleitung der Mitglieder einer Organisation bzw. einer Region. Dabei wurden die Region bzw. Organisation und ihre Mitglieder als ganzes System betrachtet und Methoden und Instrumenten vermittelt, die die Geschichten, die Kulturen und die Funktionen von Organisationen aufzeigen. Dazu wurden an konkreten Fällen der Teilnehmenden die vorhandenen Arbeits- und Organisationsstrukturen identifiziert, reflektiert und weiterentwickelt.

Ein weiteres Thema war die Teamentwicklung. Dabei ging es um die Vermittlung von Methoden, mit denen die Teilnehmenden Situationen geklärt und für schwierige Themen Lösungen entwickelt werden können.

Abschließend wurden in dem letzten Seminar des Aufbaumoduls Methoden und Interventionen zur Konfliktbearbeitung bei beruflichen Konflikten, Interessensunterschieden, Machtkämpfen und Auseinandersetzungen vermittelt. Dazu schärften die Teilnehmenden ihre Wahrnehmung, Konfliktsituationen zu identifizieren und zu bearbeiten.

Supervisionsmodule

Die Supervisionstreffen dienten vor dem Hintergrund der Fortbildungsinhalte zur Reflexion von Coachingsituation. Dabei standen Fragen zu dem Coachingprozess sowie Fragen zu persönlichen Anliegen der Teilnehmenden im Mittelpunkt. Mit der Supervision wurden auch sogenannte „blinde Flecken“ vermieden. Denn es ist für die Coachs wichtig, das eigene Handeln immer wieder zu hinterfragen. Hier half eine regelmäßige Supervision während der Fortbildung. Dazu war die Regionsaufstellung ein hilfreiches Supervisionsinstrument, das aufzeigen kann, wie der Coach den Klienten bzw. die Region gut beraten kann. Außerdem konnte sie auch als Diagnose-Instrument genutzt werden, um Dynamiken bzw. Beziehungen auf der Arbeits- und Organisationsebene zu analysieren.

Folgende Supervisionsthemen wurden beim 1. Modul bearbeitet:

- Konfliktgespräch zum Thema Naturschutz
- Zusammenarbeit in einem Projektteam
- Erarbeitung eines Coaching-Treffens zum Thema Arbeitsorganisation
- Analyse einer Organisationsstruktur eines Infrastruktur-Prozesses
- Klärung der Rolle einer Klientin in ihrer Organisation (Biosphären-Geschäftsstelle)
- Regionsaufstellung als Supervisionsaufstellung zum Thema Führung und Zusammenarbeit innerhalb einer Region

Des Weiteren wurde eine Einführung in das Mediationsverfahren sowie der Methode des SolutionsFocus gegeben. Die Inhalte der Fortbildung SolutionsFocus mit den nachfolgenden Inhalten wurden für das Supervisionsmodul aufgearbeitet. Dabei wird der Blick nicht auf Probleme in der Vergangenheit und auf das, was nicht gut läuft gerichtet: So lassen sich Veränderungen nur mühsam meistern. SolutionsFocus wurde in England entwickelt und bietet schnelle, einfache und wirksame Veränderungen – für Führungskräfte, Berater und Coaches.

Inhalte der Fortbildung

- 6 Tools: Lernen Sie die SolutionsFocus-Tools kennen und anwenden
- Was zählt? Finden Sie es heraus und ignorieren Sie den Rest
- SIMPLE: Lernen Sie die Leitideen für produktive Veränderungsarbeit kennen
- Positiv und überraschend: Für unterschiedlichste Themen und Situationen erreichen Sie Veränderung und Lösungen
- Einfach bleiben: Mit kleinen, konkreten Schritten erzielen Sie große Wirkung
- Blickwinkel-Wechsel: Veränderungen verlieren ihre Mühsal, der Blick darauf wird realistisch und optimistisch
- Just do it: Ihre erlernten Fähigkeiten übertragen Sie auf konkrete Situationen für sich selbst, Ihre Führungs- bzw. Beraterrolle und auf Ihre Projekte

Das 2. Supervisionstreffen war gleichzeitig auch der inhaltliche Abschluss der Fortbildung. Daher erarbeiteten die Fortbildungsteilnehmenden ihr eigenes Coaching-Konzept und stellten dieses den anderen Teilnehmenden vor. Außerdem wurde ein jährliches update- bzw. Aufbau-Treffen vereinbart und die Inhalte der Abschlusstagung gemeinsam erarbeitet bzw. Teilnehmende der Fortbildung als Referenten gewonnen. Zum Abschluss des Moduls wurde den Teilnehmenden ein Zertifikat der Fortbildung überreicht.

Folgende weitere Themen wurden bearbeitet:

- burnout
- work-life-balance
- Mitarbeiterführung
- Kundenakquise
- Regionaltag

Fortbildungsordner und –toolbox

Für die Module wurde ein Ordner entwickelt, der die theoretischen Grundlagen enthält. Der Ordner ist folgendermaßen untergliedert:

- Einführung
- Auftragsklärung
- Grundfähigkeiten / Fragetechniken /
- Tools
- Organisations- & Arbeitsstrukturen
- Teamentwicklung
- Führung, Macht & Verantwortung
- Konfliktbearbeitung
- Literatur
- Protokolle

Des Weiteren wurde eine Toolbox als Karteikasten entwickelt. Die Toolbox beinhaltet folgende Grundfähigkeiten, Fragetechniken und Tools:

Grundfähigkeiten

- Aktives Zuhören
- Anerkennung und Wertschätzung
- Interessen ansprechen
- Kontakt machen
- Neutral ansprechen
- Reframen
- Visualisierung

Fragetechniken

- Übersicht Phasen - Fragen
- Beschreibende, erklärende, bewertende Fragen
- Fragen nach Mustern
- Fragen nach Unterschieden
- Hypothetische Fragen
- Kontextklärung
- Nachfragen
- Paradoxe Fragen
- Verhaltensfragen
- Wunderfragen
- Zirkuläre Fragen

Tools

- | | |
|---------------------------------|-------------------------------|
| ■ Aufgaben-Check | ■ Mitarbeitergespräch- |
| ■ Aufstellung Führung von Teams | Vorbereitungen |
| ■ Auftragsklärung Projekt | ■ Motivationscheck |
| ■ Auftragsklärung Veranstaltung | ■ Ordnungen |
| ■ Beobachtungsaufgaben | ■ Organisationskultur-Check |
| ■ Beziehungsnetz | ■ Prozess-Check |
| ■ Blindes Quadrat | ■ Prozessdesign |
| ■ Check Führungsprozess | ■ Quellen der Macht checken |
| ■ Eigenschaften verflüssigen | ■ Rollenmuster Team |
| ■ Entwicklungsquadrat | ■ Schattentage |
| ■ Führungsstil-Check | ■ So-tun-als-ob-Verschreibung |
| ■ Kommunikations-Check | ■ Stakeholder-Analyse |
| ■ Konfliktstrategie analysieren | ■ Standbild |
| ■ Kopplungen | ■ Team-Check |
| ■ Leitfaden Konfliktgespräch | ■ Team-Regeln |
| ■ Lösungen 180° | ■ Verhaltensaufgaben |
| ■ Maßnahmenpeicher | ■ Verschreibung des |
| ■ Meine Knöpfe | problematischen Musters |
| ■ Meinen Antityp analysieren | ■ Wertschätzende Untersuchung |
| | ■ Zusammenarbeits-Check |

Einige Beispiele zu Fragetechniken und Tools sind im Anhang (S. 35 ff. bzw. 40 ff.) beigefügt.

5 Workshops mit dem Kooperationspartner

PLENUM

An dem Modellvorhaben nahm der Leiter der Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg (LUBW), Norbert Höll, teil. Dazu besuchte Herr Höll die Fortbildung und coachte im Rahmen seiner Tätigkeit fünf PLENUM-Regionen. PLENUM ist das Akronym für „Projekt des Landes zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt“ und beinhaltet das Programm des Landes Baden-Württemberg zur naturschutzorientierten Regionalentwicklung.

Im Rahmen der Kooperation wurden unter Leitung und Organisation von Stefan Gothe und Norbert Höll zwei Vernetzungsseminare der PLENUM-RegionalmanagerInnen durchgeführt. Die Vernetzungstreffen standen unter den Themen „Zukunftsorientierte Organisations- und Finanzmodelle“ und „Begleitung komplexer Regionalprozesse und -projekte“. Für das erste Vernetzungstreffen wurde Luis Fidschuster vom Regionalmanagement Oststeiermark (Österreich) eingeladen. Der Vortrag von Luis Fidschuster befindet sich im Anhang (S. 45 ff.). Über den zweiten Workshop wird hier etwas ausführlicher berichtet.

Vorbereitung und Durchführung eines Workshops zum Thema „Begleitung komplexer Regionalprozesse und -projekte“ im Rahmen des PLENUM-Modells (Oktober 2008)

Der Workshop war als Vernetzungstreffen der fünf PLENUM-Regionen in Baden-Württemberg konzipiert. Er diente dem intensiven Erfahrungsaustausch der RegionalmanagerInnen, der Mitarbeiter der LUBW und der zuständigen Mitarbeiterin des Ministeriums. Die LUBW und das Ministerium für Ländliche Räume sind Kooperationspartner dieses Projektes und durch die Vernetzung von Frau Exner (DBU) mit der Universität Kassel zusammengebracht worden.

Der Workshop wurde von Norbert Höll (LUBW) und Stefan Gothe geleitet und stand unter dem Schwerpunktthema „Begleitung komplexer Regionalprozesse und -projekte“.



Es wurden folgende Projekte als Beispiele für das Managen von komplexen Projekten bzw. komplexen Entscheidungsprozessen genauer untersucht:

- Tourismus und Regionalentwicklung
- Bio-Brotbox
- Bildung für Nachhaltige Entwicklung (BNE)

Update-Veranstaltungen

Die erste update-Veranstaltung diente dazu die Teilnehmenden der der Fortbildung „Prozessmanagement für die Nachhaltige Regionalentwicklung“ und „Regionalcoaching“ zur bundesweiten Vernetzung sowie dem Erfahrungsaustausch und der kollegialen Beratung zu Themen aus der Praxis vor Ort.

Folgende Themen wurden bearbeitet:

- Austausch zu den Start-Schwierigkeiten in den Regionalen Entwicklungsprozessen
- Anforderungskatalog für das Regionalmanagement
- Evaluierung der Regionalentwicklungsprozesse
- Planung der nächste Schritte in den Regionalentwicklungsprozessen anhand von zwei Beispielen

Bei der zweiten update-Veranstaltung wurden folgende Themen bearbeitet:

- Austausch zu den Umsetzungsschwierigkeiten in der laufenden Förderperiode
- Selbst-Evaluierung der Regionalentwicklungsprozesse
- Rollenfindung in der Region
- Durchführung einer Regionsaufstellung

6 Erfahrungsberichte aus der Praxis

Erfahrungsbericht 1:

Begleitung des Förderprogramms zur naturschutzorientierten Regionalentwicklung PLENUM Baden-Württemberg.

Einführung:

Das vormals für das Förderprogramm zur naturschutzorientierten Regionalentwicklung PLENUM zuständige Ministerium für Ernährung und Ländliche Räume Baden-Württemberg (MLR) beteiligte sich finanziell an dem durch die DBU geförderten „Modellvorhaben Regionen systemisch coachen“ der Universität Kassel. Die Integration von Teilen eines DBU-Antrags der LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz im Rahmen von PLENUM war der Anlass hierzu. Diese spezielle Einbindung von PLENUM erfolgte durch zwei Vernetzungsseminare der PLENUM-RegionalmanagerInnen. Die Vernetzungstreffen standen unter den Themen „Zukunftsorientierte Organisations- und Finanzmodelle“ und „Begleitung komplexer Regionalprozesse und –projekte“. An der Coach-Fortbildung selbst nahm ich, Norbert Höll, von der LUBW teil. Ich bin für diese fünf PLENUM-Regionen zuständig und coachte die fünf Regionen.

Doch zunächst, was verbirgt sich hinter der Bezeichnung PLENUM Baden-Württemberg:

PLENUM ist das „Projekt des Landes zur Erhaltung und Entwicklung von Natur und Umwelt“. Ziel ist eine naturschutzorientierte Regionalentwicklung in ausgewählten Landschaften durch nachhaltige Stärkung dieser Regionen. Durch zahlreiche, von der Bevölkerung initiierte Projekte fördert PLENUM Natur und Landschaft von "unten nach oben". Belange des Naturschutzes in andere Handlungsfelder der Regionalentwicklung zu integrieren ist hierbei ein wesentlicher Grundsatz. Tourismus, Landwirtschaft, Gewerbe und Naturschutz gereichen sich somit zum gegenseitigen Vorteil. Die PLENUM-Konzeption wird derzeit in fünf vom Ministerium anerkannten Projektgebieten auf über 15 % der Landesfläche erfolgreich umgesetzt. In jedem Gebiet ist eine Geschäftsstelle eingerichtet. Weitere Informationen zur naturschutzorientierten Regionalentwicklung in Baden-Württemberg finden Sie unter www.PLENUM-bw.de.



Seit Beginn der großflächigen Umsetzung von PLENUM im Jahre 2001 bin ich, Norbert Höll, für dessen fachlichen Begleitung, konzeptionelle Weiterentwicklung, Controlling und Evaluation zuständig. Von 2001 bis Mitte 2002 nahm ich diese Aufgabe am MLR war, danach an der LUBW. Seit Mitte 2009 leite ich das Sachgebiet Flächenschutz, Landschaftspflege an der LUBW und bin weiterhin auf der strategischen Ebene für PLENUM verantwortlich.

Qualitätsmanagement und Optimierungsansätze bei PLENUM:

Schon seit Beginn der PLENUM-Umsetzung werden zur Optimierung der Entwicklungsarbeit und Geschäftsstellentätigkeit verschiedene Instrumente und Verfahren eingesetzt. In der Kürze soll hier angeführt werden:

- Einführung und mehrfache Durchführung von Qualitätsmanagementszyklen nach EFQM (European Foundation of Quality Management) (Höll 2006)

- Teilnahme am Interreg III C Projekt MAREMA (Managing Regional Managements) (Kärnter Landesregierung 2005)
- Erfolgsfaktoren-Analyse für Regionalvermarktung (Kullmann 2005)
- Halbzeitevaluationen der PLENUM-Gebiete (IfLS 2007 a, b)
- Geschäftsstellengespräche
- Dreimal jährlich Vernetzungsworkshops für alle PLENUM-Gebiete und inzwischen auch das Biosphärengebiet zur Strategieentwicklung und Fortbildung
- Teilnahme am Modellvorhaben „Regionen systemisch coachen“

Nachfolgend schildere ich exemplarisch ein Anwendungsbeispiel aus der Coachingausbildung und Eindrücke von den oben aufgeführten Vernetzungsworkshops.

Geschäftsstellengespräche

Vorbemerkung:

Einmal jährlich führen die PLENUM-Zuständigen der LUBW (früher ich allein, seit 2009 meine PLENUM-Kollegin und ich zusammen) mit jedem PLENUM-Team vor Ort ein sogenanntes Geschäftsstellengespräch durch. Angesprochen werden im Wesentlichen bedeutende Projekt-Entwicklungen im Gebiet, Förderrecht, Tätigkeiten und Situation der Geschäftsstelle sowie das Verhältnis zwischen Geschäftsstelle, Landratsämtern, LUBW und Ministerium. Die Gespräche verlaufen in vertrauensvoller Atmosphäre, an das Ministerium werden keine Details, sondern lediglich sehr zusammengefasste Botschaften weitergegeben.

Bei den Gesprächen wurde bisher nahezu die gesamte Bandbreite an Problemen von Teamarbeit angesprochen. Ich hatte bis dato an üblichen Fortbildungen in Gesprächsführung, Verhandeln und Führen etc. teilgenommen. Im Rahmen der Coachausbildung konnte ich nun weitergehende Techniken einsetzen. Im Jahr 2008 wurde beispielsweise bei allen Teamgesprächen das Tool „Zusammenarbeitscheck“ eingesetzt. Bestimmte Felder der Zusammenarbeit wie Entscheidungsfindung, Verbindlichkeiten, Konflikte oder Anerkennung werden hierbei angesprochen, diskutiert wird das Verhalten des Teams im Normalfall und unter Stress. Hierdurch sollen ungeklärte, unausgesprochene oder konflikträchtige Verhaltensmuster verdeutlicht und Fragen sowie Themen für die weitere Zusammenarbeit abgeleitet werden. Zu jedem Zusammenarbeitsfeld arbeitete ich als Stütze für den Gesprächsprozess abzuarbeitende Detailfragen aus, die ich teamspezifisch einsetzte.

Einige Ergebnisse:

Der Einsatz des „Zusammenarbeitstools“ führte verbunden mit teils sehr intensiven Gesprächen unter anderem zu folgenden kurz formulierten Themen und ersten Ergebnissen:

- Zeitnahe Ansprache von Team-Konflikten: Schaffung neuer Strukturen hierzu.

Feld: Zusammenarbeit
Zuständigkeiten / Verbindlichkeiten
→ Wie beurteilen Sie die Regelungen zu Zuständigkeiten Teammitglieder?
→ zufriedenstellend für alle geregelt hinsichtlich:
○ → inhaltliche Festlegungen → Fähigkeiten
○ → Arbeitsbelastung
○ → Output
→ Einhaltung der Zuständigkeits-Regelungen
→ Hilfe / Ersatz für andere Teammitglieder
→ Einzelne Arbeitsaufträge klar geregelt
→ Zufriedenheit zu Verlässlichkeit untereinander hinsichtlich:
○ → Erfüllungsgrad?
○ → Einhaltung Zeitplanung

Abb: Detailfragen zum Feld Zuständigkeiten

- Führen und geführt werden: Verdeutlichung von Positionen, Bereitschaft für weitere Gespräche.
- Belastungen durch häufige Veränderungen im Team: Bewusstwerden der Situation, einige Regeln hierzu, Fortbildungswunsch für die Gestaltung von Veränderungsprozessen.
- Fortbildungswünsche: institutionsübliche Fortbildungsmöglichkeiten waren nicht allen Teammitgliedern bekannt.

Erfahrungswerte:

- Bei dem ersten Team-Gespräch habe ich alle Zusammenarbeitsfelder bearbeitet. Dabei habe ich jedoch spontan nach jedem Feld ein kurzes Resümee gezogen und erste Lösungsansätze für Probleme mit dem Team erarbeitet. Das Team begrüßte dies, da es keinen zeitnahen zusätzlichen Termin für Aufarbeitungen zusammen mit mir gab. Es dauerte jedoch zu lange. Für die folgenden Gespräche habe ich teamspezifisch nur einige Zusammenarbeitsfelder ausgewählt und auch deren Reihenfolge festgelegt.
- Die kombinierte Anwendung von Auszügen des Zusammenarbeitsstools und einer ersten Aufarbeitungsphase erwies sich in den folgenden Gesprächen als sinnvoll. Sofern mehrere Termine zur Verfügung stehen, empfiehlt sich m.E. die Trennung von Analyse mit dem Tool und anschließenden Aufarbeitungstreffen.
- Bei jedem Team kamen andere, teilweise neue Aspekte zum Vorschein, die angesprochenen Inhalte gingen mehr in die Tiefe als früher. Das Zusammenarbeitsstool erwies sich insgesamt als hilfreich, um Teamsituationen zu reflektieren. Entscheidend für die Gesprächsführung waren jedoch für mich das neu erlernte mehr beziehungs- und weniger managementorientierte Denken als Coach und die Anwendung der verschiedenen Fragetechniken beim Tooleinsatz.

Vernetzungsworkshop „Verstetigung von Regionalmanagement“ (19. / 20. Juni 2007):

Der Workshop war Bestandteil des Modellvorhabens „Regionen systemisch coachen“ und wurde von Stefan Gothe moderiert.

Zielsetzung:

PLENUM-Projektgebiete werden nur auf Zeit bewilligt, zunächst auf sieben Jahre, nach erfolgreicher Halbzeitevaluation sind weitere fünf Jahre möglich. Bei den beiden ersten PLENUM-Gebieten laufen die Bewilligungen Ende 2011 aus. Ziel des Workshops war es, über die Präsentation eines der erfolgreichsten Regionalmanagements Österreichs, Regionalmanagement Ost-Steiermark (Herr Fidschuster, www.regionalmanagement.at) Anregungen für die Verstetigung von PLENUM-Regionalmanagements nach dem Auslaufen der PLENUM-Förderung zu erhalten und darauf aufbauend Verstetigungsprozesse anzuregen.



Ergebnisse:

Die beiden älteren, räumlich nahe beieinander gelegenen Geschäftsstellen sollten gemeinsam einen Zeitplan aufstellen, in dem festgehalten wird, wer wann wie vorgeht und wann gemeinsame Treffen zum Austausch stattfinden. Hierbei sollte jedoch jede Geschäftsstelle ihre eigene Entwicklung in den Vordergrund stellen, aber auf eine gegenseitige Zusammenarbeit hinweisen. Weitere gemeinsame verstetigungsrelevante Pilotprojekte, bei denen auch die Gremien verstärkt eingebunden werden, sollten angestrebt werden. Folgende Aspekte sollten hierbei beachtet werden: Einbindung welcher Akteure und

Gremien, wann soll dies erfolgen, Prüfung der Gebietskulisse hinsichtlich möglicher Erweiterung, Abstimmung der Aktionen zwischen beiden Teams.

Die beiden älteren Teams wurden in ihrem Verstetigungsprozess in den folgenden Jahren durch mehrere Workshops und Besprechungen weiterhin begleitet. Dabei ging es u.a. um folgende Fragestellungen:

- In welchen Handlungsfeldern liegen Kernkompetenzen?
- Welche interessanten Dienstleistungen und Produkte könnten generiert werden?
- Wie könnte die betriebliche Organisation aussehen?
- Wie könnte die zeitliche Umsetzung in den nächsten 4 Jahren erfolgen?
- Welche Strategie soll angewendet werden, welche Vision steht im Vordergrund?

Vernetzungsworkshop „Komplexe Projekte / Prozesse managen“ (21. / 22. Oktober 2008):

Der Workshop war Bestandteil des Modellvorhabens „Regionen systemisch coachen“ und wurde von Stefan Gothe moderiert.

Zielsetzung:

Dieser Fortbildungsworkshop für die PLENUM-Teams und das Biosphärengebietsteam sollte Wissen zu Projektzyklen sowie zu Hintergründen und Phasen von komplexen Entscheidungssituationen vermitteln. Weiterhin sollten tragfähige Lösungsansätze verdeutlicht werden. Drei zuvor festgelegte reale Fälle sollten analysiert und Lösungsvarianten mit Hilfe der vermittelten Methoden erarbeitet werden.

Ablauf:

Input: Komplexe Projekte, Prozess-Phasen und Projektphasen.

In 3 Fallgruppen arbeiten:

- Fallbeschreibung, Themen- und Aufgabenlandschaft erstellen
- Arbeitspakete bilden und in zeitliche Reihenfolge bringen, Meilensteine erstellen
- Projekt-Gremien, -Arbeitsformen und -Organigramm entwickeln

Input: Komplexe Entscheidungen, Bedingungen für tragfähige Entscheidungen, Phasenmodell für komplexe Entscheidungen, Entscheidungsphase 1.

Kurz-Präsentation aus den 3 Gruppen + (komplexe) Entscheidungssituationen identifizieren und auswählen.

In 3 Fallgruppen arbeiten:

- Stakeholder Map
- Drehbuch für Klärungsthemen erstellen

Input: Entscheidungsphase 2

In 3 Fallgruppen arbeiten:

- Verständnis für Interessen, Motive, Bedürfnisse entwickeln
- Kriterien für die Lösungen entwickeln

Input: Entscheidungsphase 3

In 3 Fallgruppen arbeiten:

- Lösungsvarianten entwickeln

Input: Abschlussphase

Präsentation der Ergebnisse der 3 Fallgruppen

Ergebnisse:

Der Theorie-Input erfolgte verteilt über den Workshop durch kurze Vorträge. Überwiegend arbeiteten die Teams mit Hilfe der vorgestellten Techniken an den drei realen Fällen. Dieses Lernen an Problemsituationen aus der eigenen Arbeitswelt wurde von den Teams sehr begrüßt. Einer der drei Fälle stellte eine Konfliktsituation in einem sehr großen Vorhaben dar, das zwei Teams betraf. Ein Treffen der Konfliktpartner sollte wenige Tage nach dem Workshop stattfinden. Für diese Teams war der Workshop daher eine sehr gute Vorbereitung.

Vernetzungsworkshop „Teamentwicklung“ (2. / 3. März 2010):

Dieser Workshop war nicht Bestandteil des Modellvorhabens „Regionen systemisch coachen“, er wurde jedoch von Herrn Stefan Gothe im Auftrag der LUBW moderiert. Das Coaching der Teams im Verlauf des Workshops erfolgte durch Stefan Gothe und mich.

Zielsetzung:

Das Thema dieses Workshops für die PLENUM-Teams und das Biosphärengebietsteam war Teamentwicklung und sollte teamweise an konkreten von den Teams zuvor genannten Schwerpunkten bearbeitet werden. Jedes Team sollte somit seine eigenen Themenstellungen aufarbeiten.

Ablauf:

1. Input: Team, Teamphasen, Teamentwicklung
2. Teamorientierte Gruppenarbeit
3. Präsentation der Ergebnisse

Aus den von den Teams vor dem Workshop gemeldeten Schwerpunkten und Zielen wurden von Stefan Gothe für jedes Team spezifische mehrseitige Arbeitsanweisungen entwickelt, die mit dem PLENUM-Team der LUBW eng abgestimmt wurden.

Beispiele zu den genannten Schwerpunkten sind: Standortbestimmung (auch im Hinblick auf Verstetigung), Reflexion der Zusammenarbeit im Team, Zuständigkeiten (Arbeitsfelder), Aufgabenverteilung, Mitarbeiterführung (Einbindung der Teams in externe Strukturen), Umgang mit Veränderungen im Team und mit Konflikten sowie Erfolgsfaktoren bei Teamarbeit. Dazu wurden z.B. zur Bearbeitung von Konflikten das Tool Beziehungsnetz und zum Thema Zusammenarbeit das Tool Team-Regeln (siehe Methodenteil) eingesetzt. Die Teamentwicklung wurde einheitlich mit den Fragen „Mein (größter Wunsch für die 2 Tage...“ und Meine (größte) Sorge für die 2 Tage...“ gestartet.

Erfahrungen und Ergebnisse:

Die bearbeiteten Themen waren bei den Teams sehr verschieden, lediglich die zwei älteren Teams bearbeiteten neben anderen das Thema Verstetigung. Dabei ging es vor allem um Fragen nach Angeboten und Nutzen der PLENUM-Arbeit für die Gemeinden/die Region, neue Aufgaben und Perspektiven sowie die dafür notwendigen Kompetenzen.

In Abhängigkeit von den Aufgabenstellungen, den sich entwickelnden Diskussionsprozessen und Dynamiken bestand unterschiedlicher Coachbedarf. Stefan Gothe und ich gingen jeder für sich von Team zu Team. Teilweise erfolgte dies spontan, teilweise wurden im Lauf der zwei Tage immer wieder bedarfsorientiert feste Zeiten für Coachsitzungen vereinbart, sowohl für Gruppen- wie für Einzelcoaching. Ich erlebte diesen häufigen Wechsel zwischen Teams, Themen und Methoden als relativ anspruchsvoll für mich als Coach (kurz vor Ausbildungsabschluss). Im Ergebnis empfand ich es jedoch als sehr fruchtbar. Beim Blitzlicht am Schluss des Workshops zeigte sich, dass jedes Team wichtige Klärungsprozesse durchlaufen hatte und der Workshop insgesamt als sehr hilfreich und gelungen beurteilt wurde.

Autor: Norbert Höll, LUBW Landesanstalt für Umwelt, Messungen und Naturschutz Baden-Württemberg

Erfahrungsbericht 2:

Kollegiales Coaching – Eine Konstellation von genialem Wert

Ausgangssituation

Seit 1995 bin ich Regionalmanager der Region „Burgwald-Ederbergland“ e.V. Da es sich um eine neue Region handelt, hatte die Durchführung einer Identität stiftenden Regionalschau von Beginn an eine hohe Priorität. Diese Burgwaldmesse wird im Abstand von 2 Jahren an wechselnden Standorten von dem Verein organisiert. Zu dem setzt die waldreiche Region auf die Förderung des sanften Tourismus. Bis zum Jahre 2004 oblag dem Regionalmanagement die Aufbauarbeit einer touristischen Arbeitsgemeinschaft.

Nach Auslaufen der Anschubfinanzierung des Regionalmanagements aus dem LEADER-Programm, entstand im Jahre 2000 ein strukturelles Finanzierungsdefizit. Um diesem entgegen zu wirken, wurde seitens des Regionalmanagements, das aus LEADER geförderte Projektmanagement für die Burgwaldmesse sowie Aufgaben für das internationale Kooperationsprojekt „Hugenottenpfad“ übernommen.

Eine räumlich enge Arbeitssituation, finanzielle Sorgen und die vielschichtigen Arbeitsanforderungen führten zu einer langjährigen Überlastungssituation. Anfang 2008 beschloss der Vorstand unter Inanspruchnahme der neuen Fördermöglichkeiten des Hessischen Regionalprogramms die Fortbildungsmaßnahme Regionalcoaching der Universität Kassel in Anspruch zu nehmen.

Nutzen der Fortbildungstage

Die Ausbildung ist sehr Praxis orientiert. Die Theoriebausteine sind zeitlich stark begrenzt, so dass viel Raum für konkrete Fallbeispiele, die die Fortbildungsteilnehmer einbringen, besteht.

Von Beginn an fand ich dieses Durchleuchten von konkreten Fragestellungen, Konflikten, Projekten und Prozessen sehr nützlich, um das Regionalcoaching zu lernen. Mehr noch: erstmalig bot sich für mich die Möglichkeit im professionellen Rahmen Entwicklungsprozesse strategisch zu beleuchten, Organisationsstrukturen mit Blick von außen zu überprüfen, die Zusammenarbeit der wichtigsten Akteure zu analysieren und neue Lösungsansätze zu erarbeiten. Den Nutzen der Fortbildungstage möchte ich an zwei Fallbeispielen erläutern.

Fallbeispiel I – Hugenottenprojekt

Das internationale LEADER – Hugenotten - Kooperationsprojekt zur Etablierung eines 1800 km langen Kulturwanderweges von Südfrankreich bis Mittelhessen war von Beginn her ein vielschichtiges und komplexes Unterfangen. Hier stießen die Welten von protestantisch geprägten Geschichtsvereinen, eigenständigen Wanderclubs und touristische Marketingorganisationen aufeinander. Bürokratische Förderhemmnisse, vier international unterschiedliche Arbeitskulturen sowie Kräfte in der Region, die das Projekt ablehnten, stellten eine immense Herausforderung dar. Bei dieser konfliktreichen Gemengelage konnte ich die Ausbildungstage in Germerode mehrmals nutzen, um einen Blick auf Strukturen, systemische Prinzipien oder Konflikthintergründe zu werfen. Dieses war jedes Mal eine große Hilfe für mich, zumal es Ende 2008 darum ging, die Projektleitung abzugeben und eine positive Fortsetzung der Maßnahme sicher zu stellen. Dass ich die Kooperationsleitung relativ leicht abgeben konnte und heute das Hugenottenpfadprojekt erfolgreich in

eigenständigen Vereinsstrukturen weiterläuft, ist sicherlich auch dem Coaching zu verdanken.

Fallbeispiel II – Burgwaldmesse

Die Burgwaldmesse, eine Regionalschau mit über 200 Ausstellern und anspruchsvollem Begleitprogramm, stellt für das Regionalmanagement alle 2 Jahre eine zusätzliche Arbeitsbelastung dar. Im Vorfeld der 8. Burgwaldmesse in 2009 nutzte ich das Regionalcoaching, insbesondere das Modul „Team entwickeln“. Die führte zu einer besseren Organisation, Aufgabenabgrenzung und -delegation sowie Prioritätensetzung. Erstmals wurde ein Organisationshandbuch angelegt und alle Arbeitszeiten dokumentiert. Hatte es zu früheren Zeiten in den heißen Messephase oftmals stressige Situationen auch für die Mitarbeiter gegeben, so konnte dieses, Dank der sehr guten Vorbereitung und einer anderen inneren Einstellungen, vermieden werden. Ein Erfolgsbeleg hierfür war die Aussage des langjährigen Messemitarbeiters: „So eine entspannte Vorbereitung und Durchführung der Messe habe ich noch nicht erlebt“.

Besonderheiten und Vorteile des kollegialen Coachings

Als ein Glücksfall für meine persönliche Situation stellte sich heraus, dass die Fortbildungsteilnehmerin Heidi Naberhaus mit mir ein Coaching - Tandem bilden konnte. Das heißt, wir beide coachten uns als Regionalmanager gegenseitig. Frau Naberhaus hatte als Regionalmanagerin vielfältige Erfahrungen in der LEADER + Phase in der Elbtalau gesammelt und zu Beginn der Fortbildungsmaßnahme die Geschäftsführung der neuen LAG in Hamburg übernommen.

Bei den gemeinsamen Coaching - Terminen ging darum, die gelernten Tools und Methoden bei der Bearbeitung konkreter Problemstellungen anzuwenden. Das wechselseitige Coaching stellte sich als eine spezielle win-win-Situation für uns beide heraus. Aufgrund unserer langjährigen LEADER- Erfahrungen sowie dem Respekt und Verständnis für den jeweilig anderen, bildete sich sehr schnell eine gute Vertrauensbasis, die für jeden Coachingprozess sehr wertvoll ist. Zu Beginn jeder Sitzung wurde die Fragestellung klar herausgearbeitet. Mittels des Einsatzes bestimmter Fragetechniken und Methoden wurden Antworten und Lösungen gefunden und ggf. Hausaufgaben mit auf den Weg gegeben. Der Coach fertigte im Nachhinein ein Protokoll an, das insbesondere dem Coachee als Erinnerungstütze diente. In dem einen oder anderen Gespräch entstand aus dem reinen Coaching eine Beratungssituation, wobei dies beiden Seiten bewusst war und die Vorteile des kollegialen Coachings eher noch verstärkte.

Vorteil dieser Tandemlösung waren auch die zeitlichen Synergien. So wurden in der Regel bei Tagestreffen gegenseitige Coachings durchgeführt. Auch nutzten wir die Fortbildungstreffen in Germerode hierfür.

Ergänzt wurde der Austausch bei akutem Bedarf durch Telefongespräche.

Bilanz

Die Fortbildung des Regionalcoaching der Universität Kassel war für mich in mehrfacher Hinsicht ein großer Erfolg. Das Erlernen des Coaching - Rüstzeugs hat mir eine andere Betrachtungsweise auf den regionalen Entwicklungsprozess und Zugang zu Akteuren eröffnet. Allein das Erlernen des aktiven Zuhörens hat einen hohen Wert. Viel häufiger unternehme ich in Gesprächen einen Perspektivwechsel und versuche mich in mein Gegenüber hinein zu versetzen. Das bessere Verständnis hilft bei vielen Prozessen.

Die Ausbildung hat mir geholfen, konkrete Konflikte zu lösen und gelassener zu sein. Prozesse kommen so besser zum Fließen. Welche persönliche Veränderung das Regionalcoaching bewirkt hat, zeigte der Belastungstest, den wir bei unserem letzten Treffen

kennen gelernt haben. Die Selbsteinschätzung meiner Situation kam zu dem Ergebnis: keine bis geringe Belastung. Hätte ich diesen Test vor der Regionalcoaching – Ausbildung durchgeführt, so wäre eine sehr hohe bis extreme Belastung heraus gekommen. Sicherlich ist dieser Unterschied nicht allein auf das Coaching zurück zu führen, denn mittlerweile hat sich auch die räumliche und finanzielle Arbeitssituation verbessert. Dennoch: ich verdanke dieser Fortbildung ein Handwerkszeug, das mir in meinem beruflichen Umfeld wie auch privat sehr nützlich ist. Interessierten Kollegen kann ich diese Fortbildung bestens empfehlen, zumal der Ausbilder, Stefan Gothe, sich durch eine langjährige Erfahrung in der Begleitung regionaler Prozesse, eine hohe Kompetenz und viel Einfühlungsvermögen auszeichnet.

Autor: Stefan Schulte, Regionalmanager für die LEADER-Region Burgwald-Ederbergland

Erfahrungsbericht 3:

Tragfähige Lösungen erarbeiten – Regionalmanagerin coacht Geschäftsführer

In der Naturgarten Kaiserstuhl GmbH haben sich Winzer und Landwirte, Kommunen, die Tourismusorganisation und Gastronomen des Kaiserstuhls zusammengeschlossen, um den Wirtschafts-, Natur- und Kulturraum Kaiserstuhl gemeinsam zu entwickeln. Im Rahmen eines Coaching-Prozesses des Geschäftsführers wurde die Strategieentwicklung der GmbH vorangebracht. Dabei wurden verschiedenste Themen und Methoden des Coachings zu Organisationsentwicklung und Strategieplanung eingesetzt.

Die Naturgarten Kaiserstuhl GmbH (NGK) wurde 2006 gegründet. Die Gründungsphase wurde durch das Regionalentwicklungsprogramm PLENUM Naturgarten Kaiserstuhl in einem moderierten Prozess begleitet. Erklärtes Ziel aller Akteure war es, die Kräfte der Region langfristig zu bündeln und die Region Kaiserstuhl unter den Aspekten Nachhaltigkeit und Naturschutz stetig zu entwickeln und zu vermarkten. Dazu wurde die in einem Wettbewerb von den Gesellschaftern ausgewählte Marke „Kaiserlich genießen“ etabliert. Als Leiterin von PLENUM Naturgarten Kaiserstuhl übernahm die Autorin Diana Pretzell das Coaching des Geschäftsführers.

Im Rahmen des Coachings spielten anfänglich Aspekte der Personalentwicklung eine wichtige Rolle. Durch einen Aufgaben-Check wurden die unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkte der NGK analysiert. Dadurch konnte ein genaues Profil der zu besetzenden Stellen entwickelt und die richtigen Fragen während der Bewerbungsgespräche gestellt werden.

Eine Person wurde als Assistenz der Geschäftsführung zunächst auf 400€ Basis, später mit 40% Arbeitszeit eingestellt, eine weitere Person wurde zu 20% vom Landratsamt abgeordnet. Durch das Tool „Organisationskultur-Check“ wurden gewünschte Regeln und Prozesse für das kleine Team entwickelt. Daraus resultierende Maßnahmen waren regelmäßige „Jour fix“ Termine und eine gut abgesprochene Kommunikationskultur, welche notwendig ist, da das Team selten zeitgleich anwesend ist.

Die Tools Aufgaben-Check und Organisationskultur-Check sind gut geeignet, um Führungskräfte hinsichtlich des Organisationsaufbaus und guter Kommunikationsstrukturen zu beraten.

Die Aufgaben der NGK wuchsen in den vergangenen Jahren stetig. Vielfältige Projekte wie die Entwicklung von Produkten und Dienstleistung der Marke „Kaiserlich genießen“ standen im Vordergrund. Wichtig war es, die NGK durch die Projekte zu etablieren, regionale Partner zu gewinnen und die beispielhafte Entwicklung der Region Kaiserstuhl für Verbraucher und Experten sichtbar zu machen. Hier war ein strategisch kluges Vorgehen vor dem Hintergrund der geringen Personal- und Finanzausstattung notwendig. Mit dem Tool Prozessdesign wurden komplexe Prozessschritte und –aufgaben geplant. Dabei ordneten Coach und Coachee Aufgaben und Veranstaltungen auf einem Plakat. Sie wurden zeitlich und nach den jeweiligen Gremien oder Bearbeitern strukturiert.

Dadurch war es der Geschäftsführung und den Mitarbeitern möglich, die notwendigen Aufgaben nach Prioritäten abzuarbeiten und die richtigen Partner in den jeweiligen Prozess einzubinden.

Beispielsweise musste bei den „Kaiserstuhltagen“, einer Großveranstaltung mit über 10.000 Besuchern, eine genaue Planung vorgenommen werden. Hier wurde festgelegt, welche

Aufgaben das „Festkomitee“, welche die NGK und welche PLENUM übernehmen sollten. Zudem wurde geklärt, zu welchem Zeitpunkt der Aufsichtsrat der Naturgarten Kaiserstuhl GmbH über einzelne Schritte informiert werden musste.

Das Tool Prozessdesign eignet sich besonders gut, um eine ruhige und sichere Durchführung von komplexen Abläufen zu gewährleisten.

Gerade im Bereich Projektentwicklung wurden durch den Prozess-Check Lücken im Entwicklungsprozess der GmbH aufgedeckt. Dabei wird in einem Vier-Phasen-Gespräch die Ausgangssituation analysiert, Problemfelder aufgedeckt, Lösungen entwickelt und diese in Handlungen transferiert. Deutlich wurde, dass gerade qualifizierte Übernachtungsmöglichkeiten fehlen. Zwar waren Unternehmen und die Bevölkerung über den Prozess der Regionalentwicklung am Kaiserstuhl durch die Medien gut informiert, doch bisher zu wenig eingebunden. Durch den Prozess-Check konnten somit einige neue Projekte entwickelt werden, wie beispielsweise „Kaiserstühler Winzerhöfe“, „Unternehmen als Unterstützer“ oder die Kampagnenentwicklung „Naturgarten Kaiserstuhl“. Nach dem Prozess-Check und der Entwicklung der Erstskeizze eines Projekts wurde auch der Aufsichtsrat der NGK eingebunden. Dieser priorisierte die vorgeschlagenen Projektliste und entwickelte zusätzlich Anregungen für die Einzelprojekte. Das Projekt „Ursprungswein“ oder „Naturgärten im Naturgarten Kaiserstuhl“ wurde aufgrund fehlender Finanzmittel oder wegen notwendiger Vorarbeiten erst im Folgejahr beantragt und geht nun in die Umsetzung.

Auch während der Projektumsetzung wurde mit Methoden des Coachings ein strukturierter Ablauf gesichert. Durch das Tool „Auftragsklärungsmodell“ konnten Auftragnehmer im Projekt „Medienentwicklung“ gezielt nach ihrem Vorgehen im Projekt befragt und im Rahmen einer Vorstellung vor dem Aufsichtsrat ausgewählt werden. Hier wurden Ziele, Erfolge, Misserfolge und Szenarien des Projektes sowie die Zusammenarbeit geklärt.

Die Tools Prozess-Check und Auftragsklärungs-Check sind gut geeignet, um Projektarbeit in der Anfangsphase der Ideeentwicklung voranzubringen und zur Auswahl von Auftragnehmern, um fundierte Entscheidungen treffen zu können.

Nach zweijähriger Coaching Phase steht die Naturgarten Kaiserstuhl GmbH vor weiteren spannenden Herausforderungen. Eine Professionalisierung der Gesellschaft wird angestrebt, welche durch eine personelle und finanzielle Aufstockung erfolgen soll. Weitere Geschäftsfelder wie Tourismus und Landschaftspflege sollen in die Gesellschaft eingebunden werden und ein Kaiserstuhlzentrum entstehen. Genug Spielraum, um nun die Konsolidierungsphase des Unternehmens mit weiteren Coaching-Methoden zu begleiten.

Unternehmen als Unterstützer

Das Projekt „Unternehmen als Unterstützer“ wirbt für Unternehmen in der Region Kaiserstuhl und Tuniberg, welche sich regional verankern wollen. Die Unternehmen werden vom Geschäftsführer der Naturgarten Kaiserstuhl GmbH und den Bürgermeister des jeweiligen Standortes gemeinsam auf eine Kooperationsmöglichkeit hingewiesen.

Die Unternehmen leisten einen Beitrag zu Naturschutz und Nachhaltigkeit in der Region. Beispielsweise unterstützen sie ein spezielles Vogelschutzprojekt oder die Pflege einer Lößhohlwand. Zudem nutzen sie „Kaiserlich genießen“ – Produkte als Präsente in ihrem Unternehmen. Als Leistung der Naturgarten Kaiserstuhl GmbH werden die Unternehmen verstärkt in Veranstaltungen der Region eingebunden und können sich dort präsentieren. Sie kooperieren eng mit den Partnern der Naturgarten Kaiserstuhl GmbH und bekennen sich durch die „Kaiserlich genießen“- Fahne zu ihrem Standort.

Erfahrungsbericht 4:

Coaching aus Sicht einer Regionalmanagerin und eines Dienstleisters

In den letzten eineinhalb Jahren haben wir fünf Coaching-Sitzungen und ca. fünf telefonischen Coaching-Termine durchgeführt. Anfangs im Rahmen eher klassischer Coaching-Sitzungen, später eher Projektbezogen und ergänzt durch telefonische Coaching-Termine.

Die Rahmenbedingungen

Coaching für Regionen bzw. Regionalmanager/innen ist ein neues Themenfeld, so dass am Anfang nicht klar war, was genau erwartet wird bzw. werden kann und was davon ggf. offen bleibt. Im Gegensatz zu sonstigen Dienstleistungsverhältnissen wurde kein Angebot eingeholt, verbunden i.d.R. mit einem Vorstellungstermin. Und auch der Inhalt des Coachings, Beratung und Unterstützung des Regionalmanagements und ggf. weiterer Akteure sowie die konkrete Frage- oder Problemstellung waren nicht festgelegt. Insofern war es ein vielleicht in mehrfacher Hinsicht unüblicher Start im Vergleich mit sonstigen Dienstleistungsaufträgen aber auch im Vergleich zu „üblichen“ Coaching-Terminen, bei denen eine konkrete Problemstellung am Anfang steht.

Der Einstieg ins Coaching fand jeweils nach einem ähnlichen Muster statt, im Vorfeld wurden Themen und Fragestellungen vom Coachee erfragt und zu Beginn der Sitzung wurde dann jeweils noch mal neu gesammelt, da aktuelle Themen immer Vorrang haben.

Zusätzlich wird neben der Coaching-Zusammenarbeit auch seit einem Jahr im Rahmen eines eher klassischen Auftraggeber-Auftragnehmerverhältnisses im Projekt Masterplan Daseinsvorsorge zur Entwicklung von Anpassungsstrategien für den Werra-Meißner-Kreis zusammengearbeitet. Insofern gibt es seit einem Jahr eher eine Situation, die als Normalform im Beratungs- und Auftragsverhältnis angesehen wird, wenn in regionalen Entwicklungsprozessen, dem Aufbau von Strukturen oder der Initiierung von Prozessen über einen längeren Zeitraum zusammengearbeitet wird.

Nun besteht der „Luxus“, dass zwei unterschiedliche Aufträge bzw. Arten der Zusammenarbeit miteinander kombiniert werden können, die gemeinsame inhaltliche, strukturelle und prozessuale Erarbeitung eines Entwicklungskonzeptes sowie in größeren Abständen Coaching-Sitzungen. Die Schwierigkeit der vertrauensvollen, wertschätzenden aber auch kritischen und teilweise unbequemen Rolle des Coaches als Begleiter, Fragender, Alternativen Aufzeigender und auch teilweise fachlicher Berater muss mit der Rolle des Auftragnehmers, der für Probleme und Aufgaben langfristige tragfähige Lösungen entwickeln soll, kombiniert werden. Diese Schwierigkeit konnte bisher in allen Sitzungen in beiderseitigem Einverständnis gut gemeistert werden. Wesentlich für das Gelingen dieser zweifachen Zusammenarbeit ist, dass eine vertrauensvolle Zusammenarbeit und die Klarheit der unterschiedlichen Rollen von beiden Seiten aus im gesamten Verlauf fortbestanden.

Die Regionalmanagerin

Das Coaching war und ist sehr hilfreich und wichtig für die Reflexion meiner Arbeitsweisen. Wir haben Arbeitsstrukturen und -abläufe besprochen, wodurch deutliche Verbesserungen in den Bereichen Verwaltung und Organisation erreicht wurden. Ebenso war die methodische

Unterstützung zur Klärung meines eigenen Zeitmanagements inklusive eines Überblicks über administrative und inhaltliche Arbeitsschwerpunkte sehr gut. Die Besprechungen über den Umgang mit Arbeitsgruppen und mit Konflikten in Arbeitsgruppen haben meine Arbeit vor Ort sehr erleichtert. Dabei halfen mir vor allen Fragen nach Strukturen, Zusammenhängen aber auch Abhängigkeiten sowie die Aufforderung Fragen und Ziele präzise und eindeutig zu formulieren – „Was ist genau das Problem, was ist die Ursache für das Problem“ – und welche Einflussmöglichkeiten habe ich? Aus meiner Sicht war die Tatsache, dass der Coach meine Arbeitszusammenhänge fachlich-inhaltlich kennt, eine gute Grundlage für das Coaching. Die Möglichkeit inhaltliche, konzeptionelle und strategische Überlegungen in das Coaching integrieren zu können war ganz hervorragend und ein großer Gewinn für meine Arbeit. Auch das Aufzeigen von Alternativen, oder das detaillierte Prüfen von Lösungsmöglichkeiten half mir bei der längerfristigen Umsetzung der entwickelten Ansätze oder nächster Schritte.

Die Klärung der eigenen Rolle war eine sehr wichtige Grundlage zur Weiterentwicklung für mich. Dies hatte auch einen direkten Einfluss auf den Umgang mit meinen Mitarbeiter/innen.

Der Dienstleister

Aus meiner Sicht waren zwar Start und Rahmenbedingungen im Vergleich mit sonstigen Aufträgen unüblich, nicht jedoch die Beratungs- und Coaching-Themen, die während der eineinhalb Jahre Inhalt der Treffen waren. Es ging um Strukturen, Veränderungsprozesse, die Wahrnehmung und Klärung der eigenen Position und das Einholen von fachlichen Ratschlägen. Vor allem letztes ist nach der „reinen Lehre“ ein „NO GO“, wie schon der Titel eines Buches „Beratung ohne Ratschlag“ und die generelle Zielrichtung, die eher als „Hilfe zur Selbsthilfe“ zu beschreiben ist, deutlich machen. Gleichwohl, und das ist dann der besonderen Konstellation eines Dienstleisters geschuldet, wird i.d.R. meine fachliche Meinung zu Themen und Fragestellungen nachgefragt. Der Übergang aus fachlicher Beratung und Unterstützung auf der einen Seite und der Begleitung durch Fragen und einzelne methodische Tools bei der Entwicklung eigener (Coachee) Lösungen ist dabei fließend. Denn die inhaltlichen Vorkenntnisse helfen sehr, Themen und Zusammenhänge schneller zu erfassen. Auf der anderen Seite müssen Ratschläge oder alternativen Lösungen immer mit möglichst großer Offenheit verbunden sein, die jeweils vorgeschlagene Lösung zu prüfen, zu ändern oder auch zu verwerfen. Entscheidend ist, und dies deckt sich wiederum mit Beratungsaufträgen, dass eigene Meinung und Einschätzungen auch als solche dargestellt werden und nicht mit den Floskeln „man müsste, ...“ vermittelt werden.

Rückblickend zeigt die Zusammenarbeit, dass es gelungen ist, den Spagat zwischen fachlicher Beratung, Coaching verstanden als fragend und unterstützend sowie auch eine enge inhaltliche Zusammenarbeit im Rahmen eines Dienstleistungsauftrags zu meistern. Die drei Bereiche schließen sich somit nicht zwangsweise aus.

Autorin: Sabine Wilke, Regionalmanagerin für die LEADER-Region Werra-Meißner-Kreis

Autor: Dr.-Ing. Michael Glatthaar, Büro pro loco, Stadt und Region, Planung und Entwicklung

7 INTERVIEWS mit zwei Teilnehmenden der Fortbildung zum Regionalcoach

Stefan Schulte und Heidi Narberhaus

Die Interviews werden im Sommer 2011 in der Zeitschrift LandInForm erscheinen. Die Gespräche führte Anke Wehmeyer, Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume, Bonn.

„Der Erfolg des Regionalcoaching hängt von der Offenheit der Beteiligten ab“

Stefan Schulte ist seit 1995 Leader-Regionalmanager der Region Burgwald Ederbergland. Auch er hat 2010 seine Ausbildung zum Regionalcoach abgeschlossen, die über Leader-Mittel finanziert wurde.

Herr Schulte, Sie haben die Fortbildung zum Regionalcoach in Anspruch genommen. Was hat Sie dazu veranlasst?

Ich arbeite seit über 15 Jahren als Regionalmanager in der Region Burgwald / Ederbergland. In der integrierten Regionalentwicklung geht es zum Teil um sehr komplexe Prozesse, bei denen es immer wieder zu größeren Konflikten kommen kann. Diese können finanzieller Art sein oder auch an einzelnen Personen hängen. In meiner Region gab es zum Beispiel organisatorische Konstellationen, die ungünstig für Prozessabläufe waren.

Entsprach die Fortbildung Ihren Erwartungen? Was fanden Sie gut? Gab es auch Dinge, die Sie weniger gut fanden?

Insgesamt übertraf die Fortbildung meine Erwartungen. Ich hätte nicht gedacht, dass die gelehrt Techniken und Methoden so wirksam sein können. In der Ausbildung schaut man sich die Konflikte mit den Augen anderer an und lernt darüber, neue Wege zu erkennen. Durch bestimmte Fragetechniken finden Menschen ihre eigenen Lösungen – gerade hier liegt der Unterschied zu einem Beratungsgespräch. Im Wesentlichen geht es also darum, über das Stellen der richtigen Fragen Prozesse zu optimieren. Schon die Einstiegsfrage „Wo ist das Ziel?“ ist sehr hilfreich. Allein nimmt man sich für diese Reflexion oft keine Zeit. Ich fand es sehr befruchtend, dass auch andere Regionalmanager an der Fortbildung teilgenommen haben, dadurch entstand eine typische Win-win-Situation. Zu kritisieren habe ich an der Ausbildung nichts.

Was glauben Sie, wann ist solch ein Regionalcoaching für die Arbeit als Regionalmanager besonders hilfreich?

Besonders hilfreich ist ein Regionalcoaching, wenn Konflikte auftreten und Prozesse ins Stocken geraten. Meine Erfahrung ist, dass in jeder Region solche Situationen früher oder später entstehen. Mit dem Regionalcoaching kann man seine Sichtweise auf bestimmte Dinge ändern und sich dadurch strategisch neu ausrichten. Ein guter Regionalcoach kann in den meisten Fällen helfen, die richtigen Lösungen zu finden.

Wo konnte Ihnen das Regionalcoaching bereits konkret im Rahmen Ihrer Arbeit weiterhelfen?

Insgesamt arbeite ich strukturierter und reflektiere meine Arbeit viel besser. Die Arbeit im Team hat sich wesentlich verbessert. Ein gutes Beispiel ist die Burgwaldmesse, bei der ich die interne Projektleitung habe. Die Prozesse konnte ich mit Hilfe des Coachings so optimieren, dass sich die Messe trotz einer stressigen Vorbereitungs- und Durchführungsphase zu einem entspannten Miteinander entwickelt hat.

Ein anderes Beispiel ist das transnationale Kooperationsprojekt ‚Hugenotten- und Waldenserpfad‘. Hier waren die Sichtweisen der Akteure sehr unterschiedlich. Drei Welten prallten aufeinander: die der Wanderer, die der Geschichts- und Kulturvereine und die des Marketings. Außerdem kamen auf transnationaler Ebene noch die Sichtweisen der unterschiedlichen Kulturen hinzu. Durch den Blick von außen konnte erst sichtbar gemacht werden, wo es hakt und wo die Lösungen liegen.

Konnten Sie auch Grenzen des kollegialen Coaching erkennen?

Die Grenzen der Methode liegen dort, wo derjenige, der gecoacht wird, nicht bereit ist für ein offenes Gespräch.

„Ich laufe nicht mehr so oft gegen die Wand, ich nehme häufiger die Tür“

Heidi Narberhaus ist seit Oktober 2004 Leader-Regionalmanagerin – zunächst in der Region Elbtalaue (Niedersachsen) und später in der Region Stadt-Land-Fluss (Hamburg). Sie hat 2010 ihre Ausbildung zum Regionalcoach abgeschlossen, die über Leader-Mittel finanziert wurde.

Frau Narberhaus, Sie haben die Fortbildung zum Regionalcoach in Anspruch genommen. Was hat Sie dazu veranlasst?

Während einer Fortbildung zur Gestaltung regionaler Prozesse erfuhr ich, dass Leader-Regionen in Deutschland gesucht wurden, die sich von angehenden Regionalcoaches beraten lassen möchten. Ich war sehr interessiert, denn meine Region befand sich gerade im Übergang von der einen in die nächste Förderphase und diesen Übergang wollten wir optimieren. Mir war der externe Blick auf die Region wichtig, weil ich das Gefühl hatte, den Wald vor lauter Bäumen nicht mehr zu sehen. Als ich dann hörte, dass es noch freie Plätze in der Fortbildung zum Regionalcoach gibt, habe ich mich spontan entschlossen, teilzunehmen.

Entsprach die Fortbildung Ihren Erwartungen? Was fanden Sie gut? Gab es auch Dinge, die Sie weniger gut fanden?

Ursprünglich hatte ich von dieser Fortbildung eine Intensivierung der vorherigen Fortbildung zur Gestaltung regionaler Prozesse erwartet und habe unterschätzt, wie stark der Fokus auf der Lösung von Problemen auf emotionaler Ebene liegt. So musste ich die gewohnte sachliche Ebene der Herangehensweise und Problembetrachtung verlassen. Darauf sollte man sich rechtzeitig einstellen. Meinen Horizont hat das aber sehr erweitert. Diese emotionale Ebene gibt viel von der eigenen Persönlichkeit preis, das erfordert ein gutes, vertrautes Klima, um sich darauf einlassen zu können.

Was glauben Sie, wann ist solch ein Regionalcoaching für die Arbeit als Regionalmanager besonders hilfreich?

Zu Beginn der neuen Förderphase habe ich das Regionalcoaching als sehr hilfreich erlebt, um die Weichen neu stellen und Prozesse optimieren zu können. Neue Kollegen konnten sich Dank vorheriger Analysen, die ich als Methode in der Fortbildung lernen und vor Ort durchführen konnte, besser einfinden, zwischenmenschliche Beziehungen besser einschätzen und so den Umgang miteinander verbessern. An Punkten, wo man denkt, es geht nicht mehr weiter, ist das Regionalcoaching sehr hilfreich. Es ist eine Methode, die nicht jeden Tag zur Anwendung kommt.

Wo konnte Ihnen das Regionalcoaching bereits konkret im Rahmen Ihrer Arbeit weiterhelfen?

Im Umgang mit schwierigen Personen hat es mir sehr geholfen. Ich kann jetzt mehr Verständnis für mein Gegenüber entwickeln und kann leichter die Perspektive wechseln. Ich laufe nicht mehr so oft gegen die Wand, ich nehme öfters die Tür. Meine eigene Arbeitsweise hat sich insofern verändert, dass ich jetzt viel gelassener in Konfliktsituationen bin. Das Zusammenspiel zwischen Regionalmanagement und administrativer Ebene war auch nicht immer einfach. Auch hier hat mir die Fortbildung geholfen, meinen Blickwinkel zu ändern und den anderen Standpunkt besser zu verstehen.

Haben Sie auch Grenzen des kollegialen Coaching kennengelernt oder waren Sie mit dieser Methode immer erfolgreich?

Beim kollegialen Coaching wird gemeinsam nach einem Weg für ein Problem gesucht. Dieser Weg orientiert sich an den Möglichkeiten der Person, deren Fall besprochen wird. Eigentlich hat mir das Coaching immer weiter geholfen. Wie stark genau, ist manchmal schwer zu beantworten, aber ich bin jetzt viel gelassener und investiere nicht mehr so viel Zeit und Kraft für Konflikte. Diese Zeit kann ich jetzt für andere Dinge nutzen.

8 Verbreitung der Ergebnisse

Vorstellung der Ergebnisse

Die Ergebnisse des Projektes wurden auf dem Treffen der Landes- und Bundesvernetzungsstellen und LAG-Netzwerke (Seminar der Deutschen Vernetzungsstelle Ländliche Räume, 2010, Bonn) vorgestellt.

Stefan Gothe nahm des Weiteren an der Messe Euregia 2010 teil. Dort wurden erste Ergebnisse des Vorhabens an einem Informationstand einem breiten Publikum vorgestellt.

Geplant war eine Abschlussveranstaltung durchzuführen. Aufgrund mangelnder Anmeldezahlen fand diese nicht statt. Stattdessen besuchte Herr Stefan Gothe zur Verbreitung der Ergebnisse die Messe Euregia (siehe oben) und es fand bei der DBU ein Abschlussgespräch statt.



Fortführung

Herr Stefan Gothe wird die Qualifizierung zum Regionalcoach als Fortbildung „Lizenz zum Coachen“ in seinem Institut weiterführen. Die erste Reihe dazu findet 2011 statt.

Im Auftrag der Deutschen Vernetzungsstelle ländliche Räume in Bonn wird Herr Stefan Gothe im Juni 2011 im Rahmen eines Seminars 40 Personen für die Durchführung einer kollegialen Beratung / Coaching qualifizieren.

Für 2012 hat das Hessische Regionalforum, ein Zusammenschluss der hessischen Regionalmanager, angefragt, die Fortbildung „Lizenz zum Coachen“ als inhouse-Fortbildung zu buchen. Dabei wird neben der Qualifizierung der teilnehmenden Regionalmanager auch ein kollegiales Coaching-System aufgebaut. Damit wird ein direkter Nutzen für die Regionen und das im Antrag angedachte Ziel, die Fortbildung weiteren Bundesländern als Professionalisierungsbaukasten anzubieten, erreicht.

Des Weiteren gibt es zur Zeit Anfragen von dem Beraterzusammenschluss des Bio-Verbands demeter Brandenburg und der fairhandelsberatung die Fortbildung ebenso als inhouse-Schulungen zur Qualifizierung ihrer Berater durchzuführen.

Internetseite

Die Internetseite www.regionalcoaching.de wurde online gestellt und mit Inhalten gefüllt. Sie bleibt auch künftig verfügbar und wird laufend aktualisiert.

The screenshot shows the website <http://www.regionalcoaching.de/Qualifizierung.202.0.html>. The page is titled 'Qualifizierung' and features a navigation menu on the left with links for 'Qualifizierung', 'Kurs 2011', 'Tagung', 'Regionen', and 'Kontakt'. The main content area is titled 'Aufbau der Fortbildung' and describes the training process. A central table, titled 'train-the-coach-Fortbildung', provides an overview of the modules:

Modul	Inhalte der Seminare
Grundmodul 2 Seminare	Praxis im Umgang mit Klienten und Master eines Coachinggesprächs Anforderungen an einen Coach Rollen des Coaches, des Klienten und des Prozessleiters Praxis des Prozessleiters Praxis des Klienten Kommunikative Grundlagen Kommunikationstechniken Wahrnehmungsschulung Selbstreflexion
Aufbauomodul 4 Seminare	Organisations- und Arbeitsstrukturen Systemische Prozesse Analyse-Instrumente Normen und Werte Normen Techniken Praxis des Team-Coaching Eigene Erfahrungen Aufbauomodul Praxis des Koaches Werkzeuge im Coachingprozess Modelle Kommunikative Beratung Etablierung eines Coachingprozesses
Supervisions-treffen	Inhalte der Treffen Aufbau von Coachingprozessen Beratung von persönlichen Anliegen Praxisanleitung im Supervision T. Beratung Vermittlung von „Blauen Flecken“ bei der Coaching-Praxis

Below the table is the caption 'Übersicht der Fortbildungsmodüle'. The right sidebar contains several photographs of people in a workshop setting.

Veröffentlichungen

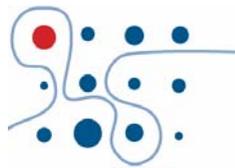
Hahne, Ulf / Stefan Gothe (2007): Richtig qualifiziert läuft's wie geschmiert. In: LEADER forum. 3/2007. Frankfurt/M.: Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+, S. 26 – 27 (siehe Anhang S. 50 f.)

Gothe, Stefan (2011): Regionale Prozesse gestalten II. Handbuch für Regionalmanagement & -beratung II. Schriften des Fachbereichs Architektur, Stadtplanung, Landschaftsplanung. Kassel: Kassel University Press (erscheint im Herbst 2011)

Im Anhang sind ein paar Beispiele Fragetechniken (s. Anhang S. 35 ff.) und Tools (s. Anhang S. 40 ff.) aus dem Handbuch dargestellt.

Anhang:

Ausgewählte Fragetechniken	35
Ausgewählte Tools	40
Vortrag von Luis Fidschuster (im Rahmen eines PLENUM-Workshops)	45
Artikel: „Richtig qualifiziert läuft´s wie geschmiert“, Leaderforum 3/2007	50



Phase

Anwärmen	●
Orientieren	●
Bearbeiten	●
Abschließen	●

Hinweis

Beim Erstgespräch sind die Fragen zur Kontextklärung zusätzlich hilfreich.

Siehe toolbox: Fragetechniken - Kontextklärung

Quelle/ Literatur

Radatz, S. (2003): Beratung ohne Ratschlag
Simon, F./ Rech-Simon (2007): Zirkuläres Fragen

Phase: Anwärmen

- Kunden/ Kundin begrüßen
- Anlass, Dauer, Vorgehensweise und Rolle klären
- Erwartungen klären

Phase Orientieren

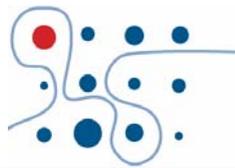
- Themen, Teilaspekte sammeln
- Dringlichkeit, Leidensdruck transparent machen
- Vorstellungen/ Ziele (aus Sicht des Coach) einbringen
- den Rahmen (als Coach) setzen
- Themen vernetzen
- Schwerpunkte setzen lassen, Thema zur Bearbeitung auswählen
- evtl. Themen vernetzen
- Ziele zu den Schwerpunkten bzw. ausgewähltem Thema entwickeln
- Ursachen, Hintergründe zu den Schwerpunkten bzw. ausgewähltem Thema klären

Fragen

- Wie läuft es?
- Was macht die Arbeit?
- Wie geht es Ihnen in ihrem Team?

Fragen

- Was führt sie heute zu mir?, Worum geht es?
- Was ist der Anlass für das Coaching?
- Was wird von wem als Problem bezeichnet?
- Wie beschreiben/ erklären sich/ bewerten die unterschiedlichen Beteiligten das Problem?
- Wie würde ein Außenstehender das Problem beschreiben?
- Welche Personen sind vom Problem betroffen? Wer hat mehr, wer weniger Anteil an der derzeitigen Situation?
- Was ist das bewahrenswerte in der jetzigen Situation?
- Was haben sie bisher zur Lösung des Problems unternommen?
- Woran ist die Lösung gescheitert?
- Was ist ihr Ziel?, Was möchten Sie erreichen?
- Was müssten wir heute (hier und jetzt) tun, damit sie ihr Ziel (vor Ort) erreichen?
- Was sollte das Ergebnis des gemeinsamen Coachings sein?
- Was wünschen sie sich von mir, dass ich tue, damit die Sitzung ein Erfolg wird?
- Welche Kriterien müsste die Lösung erfüllen, damit sie für sie eine gute Lösung darstellt?



Phase: Bearbeiten

- Ursachen, Hintergründe zu den Schwerpunkten bzw. ausgewähltem Thema klären
- Wünsche, Alternativen transparent machen
- Lösungsideen und deren Auswirkungen entwickeln
- Realisierbarkeit der Lösungen überprüfen
- Vereinbarungen, Maßnahmen festlegen

Fragen

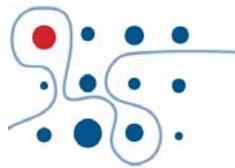
- Wer außer ihnen, wäre von der Lösung noch betroffen?
- Was können sie tun damit die Situation noch schlimmer würde?
- Was müssen Sie tun damit auf einer Skala von 0 bis 10 um nur einen Schritt höher zu bekommen?
- Woran würden sie merken, dass ihr Problem nicht mehr besteht?
- Was würde Herr xy (z.B. der Vorgesetzte) sagen, was sie tun müssten, um das Problem loszuwerden?
- Wie würden sie sich, wenn ihr Ziel schon erreicht ist, anders verhalten als jetzt? Und wie würden die anderen reagieren?
- Was tun sie, was die anderen, wenn ihr Ziel erreicht ist?
- An welchem Verhalten von Ihnen (und anderen beteiligten Personen) würde Herr xy (z.B. der Vorgesetzte) merken, dass ihr Ziel schon erreicht ist?
- Was werden sie wann genau tun?
- Was werden sie ab morgen anders machen, was werden sie beibehalten?
- Was sind die ersten drei Schritte, die sie nun gehen werden?
- Welche Maßnahmen werden sie nun konkret umsetzen?

Phase Abschließen

- Offene Themen festhalten
- Ergebnis und Zusammenarbeit reflektieren
- Weitere Schritte (Vorgehensweise/Termin) vereinbaren

Fragen

- Was hat sich heute für sie verändert?
- Was hat ihnen heute an diesem Gespräch besonders geholfen, was weniger?
- Welche offenen Themen/ Fragen müssen wir noch festhalten?
- Was müssen wir aus Ihrer Sicht als nächstes besprechen?
- Wann soll der nächste Termin stattfinden?



Phase

Anwärmen	●
Orientieren	●
Bearbeiten	
Abschließen	

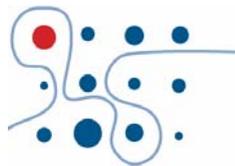
Anwendungsbereich

- Auftragsklärung

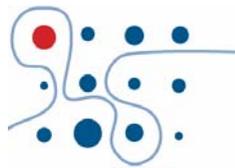
Quelle/ Literatur:

Simon, F.: Seminar:
Systemische Beratung

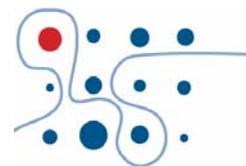
Kontext	Fragen
Organisatorischer Rahmen des Coach	<ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Erfahrungen haben sie mit Beratern / Coach im Allgemeinen gemacht? ■ Welche Erfahrungen sie mit mir oder meinen KollegInnen gemacht? ■ Was haben sie über uns/ mich gehört?
Zuweisung/ Empfehlung	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wer hatte die Idee, Kontakt zu uns/ mir aufzunehmen? ■ Wer hat uns/ mich empfohlen? ■ In welcher Position steht er zu Ihnen? ■ Was wurde Ihnen gesagt, was sie hier erwarten können? ■ Welche Erwartungen hat ..., der uns empfohlen hat? ■ Welche Ergebnisse erwartet ..., der uns empfohlen hat? ■ Gibt es Personen, die dem Coaching skeptisch gegenüberstehen? ■ Wer bezahlt das Coaching?
Andere Coachs/ BeraterInnen	<ul style="list-style-type: none"> ■ Gibt es noch weitere Coachs/ BeraterInnen in der Organisation? ■ An welchen Themen arbeiten sie mit denen? ■ Wie arbeiten bzw. gehen diese Coachs/Berater vor? ■ Wird aus Ihrer Sicht die Beziehung dieser Coachs/ BeraterInnen zu mir eher durch Konkurrenz oder Kooperation geprägt sein?



Kontext	Fragen
Vorerfahrungen des/der KundIn	<ul style="list-style-type: none"> ■ Was haben sie schon unternommen, um das Problem zu lösen? ■ Wie erklären sie sich aus ihrer Sicht, wieso die Versuche keinen Erfolg hatten? ■ Wenn wir ... (aus dem Kundensystem: z.B. LAG-Vorsitzenden, Kollegen etc.) fragen, wie er sich erklärt, dass die Versuche zu keinem Erfolg geführt haben?
Zeitpunkt	<ul style="list-style-type: none"> ■ Warum soll das Coaching gerade „jetzt“ stattfinden? ■ Warum wenden sie sich gerade „jetzt“ an mich?
Bedeutung der Begriffe „Coaching“ bzw. „Beratung“	<p>Einzelcoaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Welche Bedeutung verbinden sie mit dem Begriff „Coaching“/ „Beratung“? ■ Welche Bedeutung hat unser Coaching für ... (Mitglied aus dem Kundensystem, z.B. Vorgesetzter, Kollegin etc.) <p>Teamcoaching</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Was bedeutet für sie einzeln mit dem Begriff „Coaching“/ „Beratung“? ■ Wer gewinnt oder verliert, wenn wir hier eine Veränderung erreichen? ■ Wenn wir hier eine Veränderung erreichen, welche Konsequenz hat das für wen von ihnen?



Kontext	Fragen
Ziele des Coachings	Einzelcoaching <ul style="list-style-type: none"> ■ Was ist ihr Ziel des Coachings? ■ Was soll bei dem Coaching herauskommen? ■ Wer muss beim Erreichen des Ziels beteiligt werden? ■ Woran erkennen Sie, dass das Ziel erreicht wurde? ■ Woran können sie beobachten, dass das Ziel erreicht wurde? ■ Welche voraussehbare Nebenwirkungen des Erfolgs sehen sie? Zusätzlich beim Teamcoaching <ul style="list-style-type: none"> ■ Wenn die Gesamtveränderung, die zur Lösung des Problems nötig ist, 100% entspricht, wie viel davon muss aus wessen Sicht wer hier einbringen? ■ Wer wird, wenn das Ziel erreicht ist, was anders machen?
Funktion des Coach für den Kunden bzw. das Kundensystem	<ul style="list-style-type: none"> ■ Wenn sie keinen Coach hinzuziehen würden, was würden sie dann tun? ■ Wenn Sie keinen Coach hinzuziehen würden, wer müsste dann, was tun?



Phase

Anwärmen	●
Orientieren	●
Bearbeiten	●
Abschließen	●

Hinweis:

Verhaltensfragen stellen stärker das Wechselspiel in den Vordergrund, **Fragen nach Mustern** dagegen das eigene Verhalten des Kunden/ der Kundin.

Quelle/ Literatur

Radatz, S. (2003): Beratung ohne Ratschlag

Wozu?

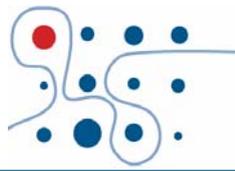
- Verhaltensmuster aufdecken, die mit bestimmten Aktionen/ Reaktionen im Wechselspiel stehen.
- Erarbeiten, wer und in welcher Form an der Erzeugung des Musters beteiligt ist und wie diese Muster durch andere Verhaltensweisen ins Positive verkehrt werden können.
- Erarbeiten, welche Verhaltensmuster im Zusammenhang mit negativen Reaktionen stehen.
- Entwickeln von anderen Verhaltensweisen, um eine positive Reaktion/ Rückmeldung zu erhalten.

Wie?

- Der Coach fragt danach was der Kunde/ die Kundin genau tut, damit das Problem entsteht und was er tun oder unterlassen müsste, um das Problem gar nicht zu erzeugen.

Beispiele:

- Was tun Sie genau der Reihe nach damit das Problem herauskommt? Was tun andere als Aktion/ Reaktion?
 - Wenn wir Ihr Verhaltensmuster als Kochrezept betrachten: Welche Schritte müssten Sie der Reihe nach genau beachten, damit am Schluss da Problem rauskommt?
- oder
- Wenn ich Ihr Problem erzeugen möchte: Was müsste ich beachten?
 - Welche Schritte müsste ich befolgen?
 -
 - Welche Schritte müssten Sie weglassen, damit das Problem gar nicht erst entsteht?
 - Welche Schritte hinzunehmen, damit das Problem gar nicht erst entsteht?
-
- Welche Handlungen Ihres Umfeldes löst bei Ihnen das Verhalten x aus?
 - Was würde x (Problem-Kontrahent) sagen, welchen Schritt Sie zusätzlich oder anstatt dessen setzen müssten, damit das Problem gar nicht entsteht?



Phase	
Anwärmen	●
Orientieren	●
Bearbeiten	●
Abschließen	●

Wozu?

- Der Kunde/ die Kundin soll entdecken, dass er/ sie verschiedene Alternativen zu unterschiedlichen Verhaltensweisen und Umgangsmöglichkeiten mit Zeiten und Personen hat. Er/ sie soll zudem die Unterschiede in den Alternativen oder Wahlmöglichkeiten erkennen.

Wie?

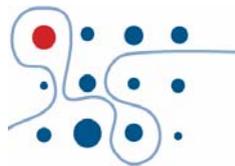
- Der Coach stellt Fragen nach verhaltensmäßigen, inhaltlichen, zeitlichen oder personenbezogenen Unterschieden. (Beispielfragen siehe Rückseite) Eine Form der Fragen nach Unterschieden sind Skalenfragen.
- Der Coach stellt folgende Skalenfragen (in dieser Reihenfolge):
 - Stellen Sie sich eine Skala zwischen 0 und 10 vor, wobei 0 „ganz schlimm“ bedeutet und 10 bedeutet „das Beste was mir passieren kann“.
 - Wo stehen Sie jetzt auf der Skala zwischen 0 und 10?
 - Wo auf der Skala zwischen 0 und 10 möchten Sie idealerweise stehen?
 - Was müssten Sie tun, damit Sie auf der Skala um einen Punkt höher kommen?

Hinweise:

- Bei der Skalenfrage geht es nicht um die Höhe, die der Kunde/ die Kundin angibt, sondern um die Unterschiede im Verhalten auf einer bestimmte Stufe im Vergleich zu einer anderen, in den Handlungen, die der Kunde/ die Kundin machen muss, um auf der Stufe zu bleiben, die er/sie unterlassen muss, um eine Stufe runterzurutschen, damit er eine Stufe Richtung Ziel hinaufkommt.
- Skalen sind möglich zwischen:
 - der einen und anderen Möglichkeit (z.B. Entscheidung A und B)
 - Erreichung und Nichterreichung eines Ziels
 - Schlecht und ideal
- Bei 0 sollte immer die „schlechtere“ Bewertung und bei 10 immer die „bessere Bewertung“ liegen

Quelle/ Literatur

Radatz, S. (2003): Beratung ohne Ratschlag



Beispiele

Beispielfragen nach verhaltensmäßigen Unterschieden (zwischen Problem und Lösung):

- Welches Verhalten zeigen sie in der Problemsituation, das sie in der Lösungssituation nicht zeigen?
- An welchem Verhalten von ihnen merken andere ganz genau, das sie ihr Ziel erreicht haben?
Welche Verhaltensunterschiede merken diese zu ihrem problematisch erlebten Verhalten?
- Welche Verhaltensweisen werden sie beibehalten, wenn sie ihr Ziel erreicht haben, welche nicht?

Beispielfragen nach verhaltensmäßigen Unterschieden (Kunde/ Kundin und andern Beteiligten):

- Welches Verhalten von Ihnen würde am allermeisten das gewünschte Verhalten von A und welches das genau gegenteilige Verhalten von A hervorrufen?
- Was würden sie tun, wenn A sich plötzlich so verhalten würde, als hätten sie ihr Ziel schon erreicht?
Und wenn das morgen eintritt, was würde A dann genau tun?

Beispielfragen nach inhaltlichen Unterschieden (den Bildern, die der Kunde/ die Kundin vom Problem hat):

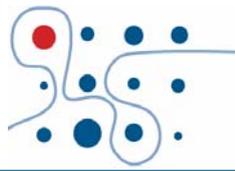
- Wenn sie einen Film über ihr Problem drehen würden, welche Person würde was sagen?, Was sind die Kernaussagen?
- Wenn sie einen Film über die Lösung drehen würden, welche Person würde was sagen?, Was sind die Kernaussagen?

Beispielfragen nach zeitlichen Unterschieden:

- Wann beginnen sie x zu tun, wann hören sie meistens auf x zu tun? (Beginn/ Ende)
- Wann tritt das Problem stärker, wann weniger stark auf? (Intensität)
- Wie lange dauert das von Ihnen als Problem bezeichnete Verhalten gewöhnlich? (Dauer)
- Wann tritt das Problem auf und wann ist es fast gar nicht da? (Verhalten zu bestimmten Zeiten)

Beispielfragen nach personenbezogenen Unterschieden:

- Mit welchen Personen oder Gruppen tritt das Problem stärker, mit welchen gar nicht auf?
- Wie müssten sie mit den einzelnen Personen in ihrem Umfeld umgehen, damit das Problem entsteht?



Phase

Anwärmen	
Orientieren	●
Bearbeiten	●
Abschließen	

Dauer

60-90 Min.

Anwendungsbereiche

- Organisationsstruktur
- Organisationskultur

Material

- Moderationswand
- Moderationspapier
- Moderationskarten
- Moderationsstifte
- Nadeln

Quelle/ Literatur

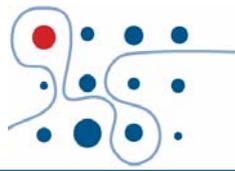
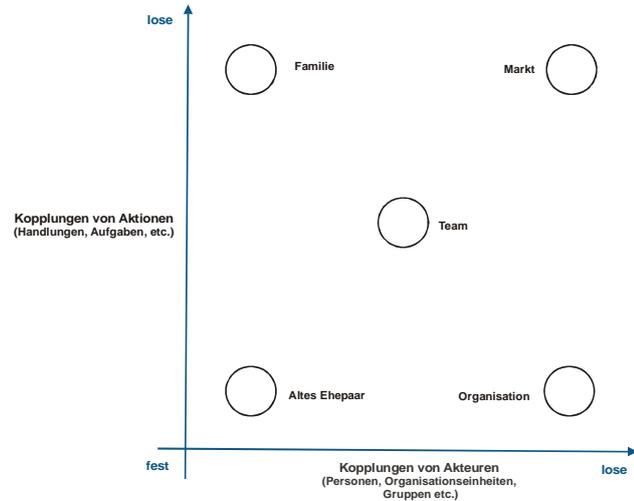
SIMON, F. B. (2007):
Einführung in die systemische
Organisationstheorie.

Wozu?

- Das Tool „Kopplungen“ dient zu Analyse der Strukturen und Handlungen von Organisationen bzw. Organisationseinheiten.

Wie?

- Der Coach erklärt das Modell „Lose und feste Kopplungen“ (anhand eines vorbereiteten Plakat) und sammelt mit den Kunden/ die Kundin nach den verschiedenen Einheiten der Organisation (Akteure) sowie den mit den Einheiten verbunden Handlungen (Aktionen).
- Anschließend wird die Kundin/ der Kunde danach befragt, ob die Kopplung der Akteure bzw. Aktionen starr oder flexibel sind (lose oder feste Kopplungen) und in dem Modell einsortiert (auf vorbereitetem Plakat).
- Danach kann der Coach den Kunden/ die Kundin befragen, welche Einheiten sich wem anpassen. (Medium oder Ding)
- Abschließend wird gemeinsam überlegt, wo Handlungsbedarf ist bzw. mit wem dieser kommuniziert werden muss.



Markt

Bei dem Markt als Organisationstyp sind sowohl die Akteure als auch die Aktionen lose gekoppelt, denn die Transaktion eines Kaufs benötigt weder eine feste Kopplung der Akteure noch der Aktionen. (z.B. Haustürgeschäft)

Altes Ehepaar

Bei einem alten Ehepaar sind zwei Akteure eng miteinander gekoppelt, die füreinander nicht austauschbar sind. Da sie schon lange Zeit miteinander verbracht haben, haben sich auch die Aktionen aneinander angepasst. Die Aktionen, die Tag für Tag reproduziert werden (z.B. wer isst die obere, wer die untere Brötchenhälfte) sind relativ vorhersehbar. Außerdem spielen anders als bei Organisationen auch Gefühle zwischen den Akteuren eine große Rolle. Wenn diese positiv sind bleibt die Einheit bestehen und wenn sie negativ sind kann es zur Trennung kommen. In Organisationen ist immer wieder zu beobachten, dass sich Mitarbeiter in ihrem Umgang und den Gefühlen füreinander der Dynamik von alten Ehepaaren annähern.

Familie

In der Familie haben wir es zumindest in der Eltern-Kind-Beziehung im Durchschnitt mit den festesten Kopplungen der Akteure zu. Der Zweck und Sinn der Familie liegt in den Personen (in ihrem Wohlergehen, Fortkommen, Gemeinsamkeit etc.). Familien sind flexibel, da sie sich mit Ihren Handlungen ständigen Veränderungen anpassen müssen (z.B. hat ein Säugling andere Bedürfnisse als ein Jugendlicher). Familien sind in ihrer Kommunikation und ihren Handlungen personenorientiert.

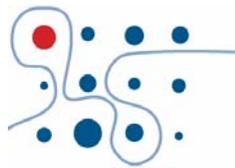
In Organisationen wie start-ups oder kleineren Familienunternehmen sind ähnliche Phänomene wie in Familien beobachtbar, d.h. in diesen Organisationen richten sich die Handlungen und Muster nach den Bedürfnissen und Fähigkeiten aus. Die Personen sind nicht austauschbar, aber die Aktionen können variieren. Des Weiteren kann es zu Übertragungen von Mustern oder Regeln aus der Familie in die Organisationen kommen. Daher kann es im Coaching sinnvoll sein, auf bestimmte Regeln, Glaubenssätze, Werte etc. der Kundin bzw. des Kunden zu schauen.

Organisation

Die idealtypische Organisation hat klar definierte Abläufe (z.B. Produktions- oder Geschäftsprozesse), während die Personen prinzipiell austauschbar sind. Daher werden für die Abläufe Handbücher geschrieben, Vorgehensweisen festgelegt etc. Organisationen sind in ihrer Kommunikation und ihren Handlungen sachorientiert.

Team

Das Team vereint in ihrer Kommunikation und ihren Handlungen die Sach- und Personen-Orientierung. Dies bedeutet, dass die Personen nicht wirklich austauschbar sind, aber die Existenz des Teams auch nicht von einzelnen Personen abhängig ist. Die kleine Gruppengröße eines Teams ermöglicht, dass jeder mit jedem kommunizieren kann und somit keine formalisierten Kommunikationswege benötigt werden. Dies kann Zeit ersparen, aber auch Machtkämpfen zur Folge haben, wenn z.B. die Hierarchien nicht geklärt sind.



Phase

Anwärmen	
Orientieren	●
Bearbeiten	●
Abschließen	

Dauer

30-60 Min.

Anwendungsbereiche

- Führungsarbeit

Quelle/ Literatur

ComTeam-Script: Klar führen

Wozu?

- Das Tool dient dazu, dass Führungspersonen die Motivation ihrer Mitarbeiter einschätzen und möglichen Veränderungs- oder Klärungsbedarf ableiten.

Wie?

Schritt 1:

- Der Coach stellt anhand des Modells Motivation und Verantwortung die Dimensionen von Leistungen vor.

Schritt 2: (

- Der Coach schaut mit dem Coachee auf diese Dimensionen, in dem er folgende Fragen stellt:

Bereitschaft:

- Wie können Sie positive Beziehungen zu den Mitarbeitern gestalten?
- Wie können Sie die Leistungsbereitschaft Ihrer Mitarbeiter behindern?

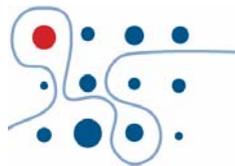
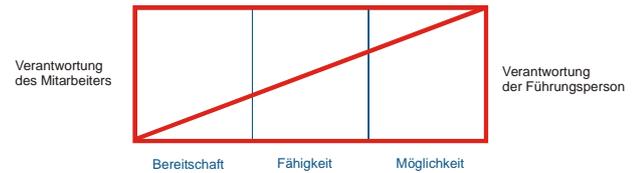
Fähigkeiten

- Wie können Sie Ihre Mitarbeiter fördern?
- Wie können Sie sie fordern?

Möglichkeiten

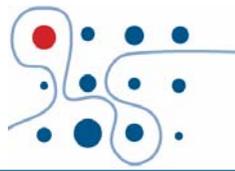
- Welche Rahmenbedingungen für Motivation sind für Sie relevant?
- Welche Rahmenbedingungen fördern oder behindern Motivation?
- Welche Rahmenbedingungen können Sie beeinflussen und welche nicht?
- Der Coach visualisiert die Antworten auf einer Moderationswand oder Flipchart mit.

Dimensionen von Leistungen und Verantwortungen



Schritt 3:

- Der Coach befragt den Coachee, wie er die Bereitschaft, die Fähigkeiten und Möglichkeiten seiner Mitarbeiter einschätzt: Wie schätzen Sie auf eine Skala von 0 bis 10 den Mitarbeiter... bezogen
 - auf seine Leistungsbereitschaft
 - seine Fähigkeiten
 - dem Nutzen seiner Möglichkeiten ein.
- Nacheinander werden alle Mitarbeiter durchgegangen und anschließend der Veränderungs- bzw. Klärungsbedarf abgeleitet.



Phase

Anwärmen	
Orientieren	●
Bearbeiten	●
Abschließen	

Dauer

60-90 Min.

Anwendungsbereiche

- Organisationsstruktur
- Organisationskultur
- Teamentwicklung
- Reflexion

Material

- Moderationswand
- Moderationspapier
- Moderationsstifte

Quelle/ Literatur

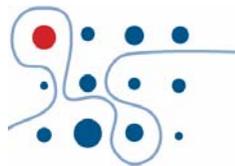
SIMON, F. B. (2006):
Gemeinsam sind wir blöd!? Die
Intelligenz von Unternehmen,
Managen und Märkten.

Wozu?

- Das Tool „Organisationskultur-Check“ dient der Analyse der Kultur bzw. der Regeln von Organisationen, Gremien oder Teams.

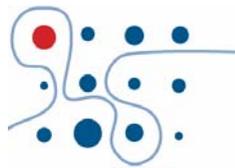
Wie?

- Der Coach befragt den Kunden/ die Kundin oder die Mitglieder eines Gremiums oder eines Teams anhand der folgenden Fragen:
 - Welche selbstverständlichen Gebote und Verbote gibt es? (grammatische Regeln)
 - Welche Art von Regelverstößen lösen starke emotionale Reaktionen bei den Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten,... aus?
 - Mit welchen Verstößen könnte man größte Aufmerksamkeit erreichen?
 - Was müsste man tun um aus der Organisation, dem Gremium, dem Team ausgegrenzt zu werden?
 - Was muss man tun, um als „dazugehörig“ akzeptiert zu werden?
 - Wie muss man sich momentan in der Organisation, Gremium, Team verhalten? (informelle Regeln)
 - Welche Moden oder aktuellen Trends gibt es zur Zeit?
 - Welches sind Schlagworte, die im Moment bestimmen, was zu tun ist?
 - Wodurch fällt man positiv auf?
 - Welche Methoden (bezogen auf Verhalten und Kommunikation) gibt es, die neue Regeln etablieren?
 - Welche Regeln zu Prozesse, Abläufe oder Arbeitsanweisungen gibt es? (Technische Regeln)
 - Welche Themen und Arbeitsbereich, werden durch Formulierung von Verhaltensweisen oder Arbeitsanweisungen geregelt?
 - Wie und von wem werden diese festgelegt?
- Der Coach visualisiert die Antworten mit. (3 Spalten für die Regeln)



Wie? (Fortsetzung)

- Anschließend fragt der Coach: Welche Regeln (vor allem informelle und grammatische Regeln) stehen in Konflikt miteinander?
- Welche Regeln müssten aus Ihrer Sicht verändert werden?, Welche Regeln müssten wegfallen?, Wie könnte eine neue Regel aussehen?
- Mit wem müsste man kommunizieren, um die Regel zu verändern oder eine neue Regel zu etablieren?



Phase

Anwärmen	
Orientieren	●
Bearbeiten	●
Abschließen	

Dauer

30 Min. je Interview

Anwendungsbereiche

- Arbeitsstrukturen
- Organisationsstrukturen
- Teamentwicklung

Material

- Fragen zu den Schritten auf DIN A4-Blätter mit Platz für die Antworten

Quelle/ Literatur

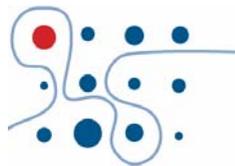
MALEH, C./ ZUR BONSEN, M. (2001): Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen. Eine Einführung für Anwender, Entscheider und Berater.

Wozu?

- Gute Erfahrungen / Abläufe etc. aus der Vergangenheit in die Zukunft mitnehmen. (Annahme: Es gibt in jeder Organisation oder jedem Team etwas, was gut funktioniert.)
- Es legt den Fokus der Aufmerksamkeit auf die Lösungsorientierung.

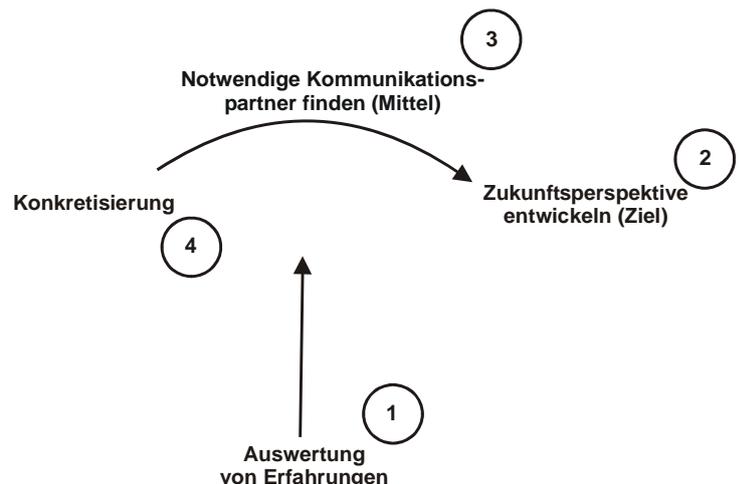
Wie?

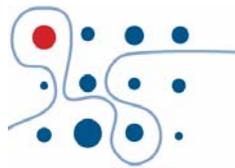
- Interview zu folgenden Fragen:
 - Schritt 1 (Auswertung von Erfahrungen):
 - Was waren Ihre besten Erfahrungen in Organisationen oder in der jetzigen Organisation?
 - Was haben Sie da Besonderes getan, was andere?
 - Wie würden Sie die Beziehungen und die Kommunikationsmuster der Beteiligten charakterisieren?
 - Schritt 2 (Zukunftsperspektive entwickeln):
 - Wie wird Ihre Organisation in 2-3 Jahren aussehen, wenn alles so gut wie nur denkbar läuft?
 - Was wird dann alles vollbracht sein?
 - Was wird anders sein als jetzt?
 - Schritt 3 (Notwendige Kommunikationspartner finden):
 - Wer muss dazu mit wem ins Gespräch kommen?
 - Wer muss zur Mitarbeit gewonnen werden?
 - Wie lassen sich diese am besten gewinnen?
 - Schritt 4 (Konkretisierung):
 - Was muss alles gemacht werden, um diese Zukunft (Vision) zu erreichen?
 - Wer muss es tun?
 - Welches sind erste Schritte dazu, die innerhalb der nächsten 4 Wochen, der nächste 3 Monate, des nächsten Jahres vollzogen werden können?
- Der Interviewer notiert für den Interviewten die Ergebnisse mit.



Hinweise

- Das Interview kann der Coach im Einzelcoaching mit dem Kunden/ der Kundin führen oder beim Teamcoaching können sich jeweils 2 Teammitglieder gegenseitig interviewen.
- Das Tool ist sinnvoll, wenn sich die zu coachende(n) Person(en) schwer tut (tun), den Blick von der Problemorientierung auf die Lösungsorientierung zu wenden.
- In der Literatur findet man das Tool unter dem Stichwort „Appreciative Inquiry“





Phase

Anwärmen	
Orientieren	●
Bearbeiten	●
Abschließen	

Dauer

45- 60 Min.

Anwendungsbereiche

- Organisationsstruktur
- Arbeitsstruktur
- Konfliktbearbeitung
- Rollenklärung
- Teamentwicklung

Material

- Moderationswand
- Moderationspapier
- Moderationsstifte

Quelle/ Literatur

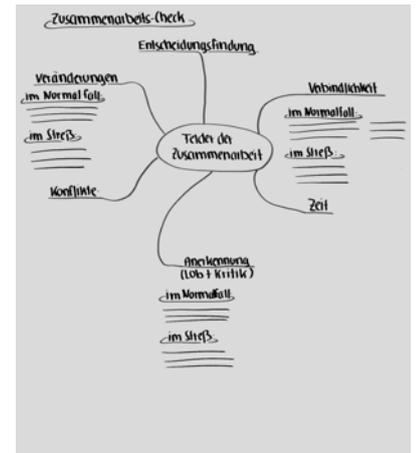
Gothe, S. (2006): Regionale Prozesse Gestalten. Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung

Wozu?

- Das Tool „Zusammenarbeits-Check“ dient dazu, die Zusammenarbeit in einem Team zu analysieren.

Wie?

- Anhand der Frage „Wie ist bei Ihnen die Situation im Normalfall und im Stress?“ schaut sich der Coach mit der Kundin/ dem Kunden oder Mitgliedern aus den Kundensystem die Felder „Entscheidungsfindung“, „Verbindlichkeit“, „Zeit“, „Anerkennung“ (Lob und Kritik), „Konflikte“ und „Veränderungen“ nacheinander an und visualisiert die Antworten.
- Anschließend werden aus dem Check Fragen bzw. Themen für die weitere Zusammenarbeit abgeleitet.





PLENUM-Workshop

19. Juni 2007

In Aulendorf

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Was haben SIE zu erwarten

Kurzvorstellung RM Austria

*Geschichte der Regionalentwicklung in Österreich
Verständnis und Rolle der RM in Österreich*

EU Regionalmanagement Oststeiermark

*Entstehungsgeschichte, Verständnis, Zuständigkeiten,
Kompetenzen, Projektbeispiele*

EU Regionalmanagement Oststeiermark

Organisationsstruktur, Finanzen

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



EIN EINZIGARTIGES NETZWERK IN EUROPA



www.rm-austria.at

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Geschichte

Pioniere und Bewegte

1980 – 1985: rund 4 Initiativen und Regionalvereine

BetreuerInnen für eigenständige Regionalentwicklung

1986-1994: rund 10 Regionalvereine

Regionaler Service für EU-Strukturfonds

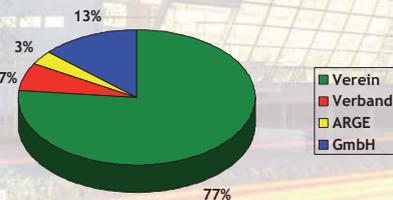
1994 -2006: 31 RM-Einrichtungen

EU-Regionalmanagement Oststeiermark

REGIONALMANAGEMENTS IN ÖSTERREICH



Rechtsformen



EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Erfolgsfaktoren

- Regionalmanagement bedeutet mehr „Ermöglichen“ als „Machen“
- schlanke Netzwerke mit Mindestgröße
- professionelle und gleichzeitig regionsnahe Dienstleistung
- Kooperationsfähigkeit und gelebtes Networking als Kernkompetenzen
- Unterstützung und stabile Rahmenbedingungen durch Landespolitik

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Was tun wir?

Berufsbild - Wissen x Methode = Erfolg

Wesentliche Kernkompetenzen für modernes und effizientes Regionalmanagement sind:

- Regionskompetenz
- Sozialkompetenz
- Projektkompetenz
- Prozesskompetenz

Bei den einzelnen Kompetenzen werden unterschiedliche Anforderungen an RegionalmanagerInnen gestellt. Nachdem die Rollenbilder klar erkannt und definiert werden, werden diese in Personalunion erfüllt und als „Werkzeug“ zur Regionalentwicklung eingesetzt.

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



EU Regionalmanagement Oststeiermark

Entstehungsgeschichte, Verständnis, Zuständigkeiten, Kompetenzen, Projektbeispiele

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



173 Gemeinden – 4 Bezirke
ein EU Regionalmanagement Oststeiermark



www.regionalmanagement.at

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



DIE Oststeiermark



EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Entstehungsgeschichte Regionalmanagement Oststeiermark

Gründung: 1. April 2006 (Österreich zur EU), 1 Mitarbeiter
Aufgabe: Begleitung Förderprogramm Ziel 2

Ausweitung: Anfang 2000, 4 MitarbeiterInnen
Aufgaben: Begleitung Förderprogramme Ziel 2, Interreg IIIa, Regionaler Beschäftigungspakt, EU Aktionsprogramme

Ausweitung: Ende 2006, 8 MitarbeiterInnen
Aufgaben: Begleitung Förderprogramme Ziel 2, Interreg IIIa, Regionaler Beschäftigungspakt, EU Aktionsprogramme, Leader

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Formen der Regionalentwicklung

ExperteN unterscheiden zwischen....

- **Regionsmarketing – Standortmarketing**
 - Berücksichtigt nur Teilaspekte einer Regionalentwicklung und bezieht sich meist nur auf einzelne Förderprogramme und Bereiche einer Region
- **Regionale Projektumsetzungen**
 - Berücksichtigt meist keine gesamte Sichtweise (Planung) einer Region und schafft daher häufig Konkurrenzsituationen
- **Integrierte Regionalentwicklung**
 - Berücksichtigt gesamte Entwicklungsthemen einer Region und baut auf wirtschaftliche und sozial/beschäftigungsrelevante Abstimmung



EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Integrierte Regionalentwicklung

Als Integrierte Regionalentwicklung verstehen wir eine **ökonomisch, ökologisch und sozial ausgewogene** Entwicklung einer Region.

INTEGRIERTE REGIONALENTWICKLUNG erfordert die offizielle Zuständigkeit, eine regionale Verbundenheit und Kompetenz für wesentliche sozial-, beschäftigungs- und wirtschaftsrelevante Politiken einer Region

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Zuständigkeiten

Ziel 2 im Auftrag der A14 – Wirtschaft und Innovation
LR Christian Buchmann

Interreg im Auftrag der Euregio Steiermark und der A16 Landes- und Gemeindeentwicklung (Co-Referat LH Mag.Franz Voves und LH Stv. Hermann Schützenhöfer)

Beschäftigungspakt im Auftrag der A11 - Soziales
LR Dr. Kurt Flecker

Leader im Auftrag der Leader Gruppen Almenland, Joglland und Lafnitztal

ALLE für die OSTSTEIERMARK maßgeblichen Förderprogramme

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Kompetenzen

➤ **Ökonomie – Wirtschaftsnetzwerk Oststeiermark**

- Instrumente sind die Programme des EFRE und des EAGFL (z.B. Regionale Wettbewerbsfähigkeit, Europäische Transnationale Zusammenarbeit, Leader,...)
- **Schwerpunkte:** Tourismus, Landwirtschaft, Erneuerbare Energie

➤ **Ökologie – Energieregion Oststeiermark**

- Instrumente sind alle relevanten Förderprogramme und Beteiligungsmodelle
- **Schwerpunkte:** Biomasse, Biogas, Pflanzenöl und Mobilität, Solarthermie und Fotovoltaik, Ökoeffizientes Bauen

➤ **Soziales und Beschäftigung – Beschäftigungspakt Oststeiermark**

- Instrumente sind die Programme des ESF
- **Schwerpunkte:** Arbeit für ALLE, Unternehmensgründungen und neue Unternehmen, Qualifizierung, Neue Chancen für Frauen

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Projektbeispiele

➤ **European Wellness Project (Ö, Slo, H)**

- Projektvolumen: 7,25 Mio. Euro
- Projektträger: Regionaler Tourismusverband
- Internationale Marketingstrategie/Marketingkampagne und Qualifizierungsmaßnahmen für heimische Gastronomie/Hotellerie
- Parallel zwei Ausbildungsprojekte (BiovitallmanagerInnen und ThermenlandberaterInnen)

➤ **Tanno meets Gemini**

- Projektvolumen: ca. 0,5 Mio. Euro
- Arge GEMINI (3 Firmen, UNI Graz, Regionalmanagement)
- Entwicklung und Realisierung von Passivhausfertigteilelementen
- Entwicklung und Umsetzung von Ausbildungslehrgängen im Bereich Passivhausbau

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Projektbeispiele

➤ **Lokales Kapital für soziale Zwecke**

- Projektvolumen: ca. 0,7 Euro
- Regionalmanagement
- 23 Unternehmensgründungen von arbeitslosen Personen und Unterstützung von 41 Sozial- und Beschäftigungseinrichtungen mit je 10.000 Euro
- Zweijähriges Schulungsprogramm

➤ **LOB - Leben in oststeirischen Bauernhäusern**

- Projektvolumen: ca. 1,5 Mio. Euro
- Arge LOB (Tourismusverbände und Regionalmanagement)
- Revitalisierung von über 100 Oststeirischen Bauernhäusern
- Aufbau Touristischer Angebotsgruppe LANDLUST www.landlust.at
- Dreijährige Qualifizierungsmaßnahmen mit mehreren 100 TeilnehmerInnen

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



EU Regionalmanagement Oststeiermark

Organisationsstruktur, Finanzen

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Region:

- 173 Gemeinden
- 3.015 km²
- 269.000 Einwohner (größte Städte ~ 6000 EW)



Organisation:

- Gemeinnütziger Verein (Gründung 1995 – EU Beitritt)
- Finanzierung: 1/3 EU, 1/3 Land und Bund, 1/3 Region (0,44 € Cent pro EW/Jahr)
- Dzt: 7 Personen (1 Geschäftsführer, 5 Berater, 2 Bürokräfte)



Dr. Bildungskarenz

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Vorstand:

Generalkonferenz = Regionalkonferenz nach Vorgaben der Steiermärkischen Landesregierung



LABg. Majcen,
Vorsitzender



LABg. Schleich,
Vors.STV



NRAb. Faul,
Kassier



L-Präs. Beutl



LABg. Riebenbauer



LABg. Ober



LABg. Gruber
EU-Regionalmanagement Oststeiermark



LABg. Böhrner



LABg. Konrad



LABg. Ederer

EU-Regionalmanagement Oststeiermark

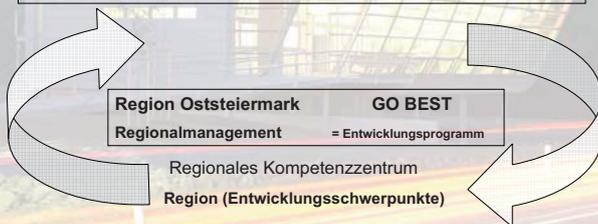


Aufgaben



Land/Bund/EU (Förderprogramme)

Reg. Wettbewerb Leader ETZ Integr.Arbeitsmarkt AP



Tourismus Landwirtschaft Energie Beschäftigung Wirtschaftsstandort

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Auszeichnungen

- Österreichischer Solar Staatspreis 2001 (Gemini – Haus)
- Steirischer Tourismuspreis 2004 (LOB – Leben in Oststeirischen Bauerhäusern)
- Europäischer Innovationspreis 2004 (Tanno meets Gemini)
- FM Ideen Contest 2005 (Landlust)
- Johann Lafer Award 2006 (Landlust)
- Energy Globe Styria Award (Energierregion Oststeiermark)

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



Gesamtbudget 2007 - Einnahmen

Gesamtbudget 2007 Planrechnung	
Einnahmen	2007
1. EU Kofinanzierung Regionale Wettbewerbsfähigkeit	€ 40.000,00
2. Landesanteil Regionale Wettbewerbsfähigkeit	€ 40.000,00
3. MB Faidbach	€ 20.000,00
4. MB Fürstentfeld	€ 15.120,44
5. MB Hartberg	€ 29.822,32
6. MB Weiz	€ 37.843,00
7. BPOST Gesamt: interne und externe Kosten	€ 83.155,20
8.	€ 0,00
9. Leader Almenland	€ 10.000,00
10. Leader Jöglfand	€ 10.000,00
11. Leader Lahnitztal	€ 10.000,00
12. Leader Weichseland	€ 10.000,00
13. Leader Energieregion Weiz/Gleisdorf	€ 10.000,00
14. Leader Apfeland Stubenberg/Pölsauertal	€ 20.000,00
15. Euregio Basis	€ 30.162,52
17. Euregio Tourismus	€ 38.489,00
18. Euregio Energie	€ 25.860,24
19. Euregio Kooperationsfond	€ 7.276,00
20. LFI Meise	€ 3.600,00
21. Ökostrombörse	€ 29.626,00
22. Komoco	€ 1.944,00
23. LeER	€ 1.897,00
24. Gründerland Personalkosten RMO	€ 31.128,17
25. Gründerland Sachkosten	€ 9.100,00
26. Chance Personal RMO	€ 38.555,00
27. Chance Gemeinkosten 7% v. Gesamtbudget	€ 28.814,76
Gesamt EU-Regionalmanagement Oststeiermark	€ 604.624,03



Gesamtbudget 2007 - Ausgaben

Gesamtbudget 2007 Planrechnung	
Ausgaben	2007
Personalkosten	€ 363.231,74
Laufender Büroaufwand	€ 44.320,08
Büroinvestitionen	€ 2.500,00
Repräsentation/Veranstaltungen	€ 0,00
Werbung/Marketing	€ 8.000,00
Externe Beratungsleistung	€ 60.356,00
Spesen/Geldverkehr	€ 10.000,00
Aktionskosten	€ 113.592,99
Gesamt	€ 602.000,81

EU-Regionalmanagement Oststeiermark



PLENUM-Workshop

19. Juni 2007

In Aulendorf

DANKE FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT

Richtig qualifiziert läuft's wie geschmiert

VON ULF HAHNE UND STEFAN GOTHE

Städte positionieren sich immer mehr als Zentren der Wissensgesellschaft – doch was ist mit den ländlichen Räumen? Wollen sie nicht abgehängt werden, müssen auch sie sich dem Thema der Zukunft – der Qualifizierung ihrer Bewohner – stellen.

Qualifizierung ist somit zentraler Bestandteil für die ländliche Regionalentwicklung. Worauf es dabei ankommt, zeigt der folgende Beitrag.



Quelle: www.photocase.de

Schon heute verlieren ländliche Räume wegen fehlender Ausbildungsmöglichkeiten viele ihrer jungen Einwohner. Alterung und Schrumpfung werden das Problem der mangelnden Qualifizierung verstärken, denn je geringer die Nachfrage, desto kleiner wird auch das Angebot sein. Vielfach schöpfen ländliche Räume auch ihre kreativen Potenziale nicht aus, weil es an strategischer Fort- und Ausbildung fehlt. Die neue EU-Förderperiode bietet allen LEADER-Regionen jetzt die Chance, diese Lücke zwischen Bedarf und Angebot zu verringern (siehe hierzu den Überblick über Fördermöglichkeiten ab S. 36). Zwar gibt es auch in ländlichen Räumen vielfältige Qualifizierungsangebote diverser öffentlicher und privater Anbieter, die Frage aber ist: Passen diese Angebote wirklich zur Nachfrage und zu den Entwicklungspotenzialen der jeweiligen Region oder beschleunigen sie die Abwanderung („fit to go“)? Oder sind sie nur Überbrückungsbeschäftigung ohne nachhaltige Effekte?

Qualifizierung: Reagierend und agierend

Wünschenswert sind Qualifizierungen im ländlichen Raum, welche den Bewohnern und den Regionen auch wirklich Nutzen bieten. Dies ist der Fall, wenn sie individuell gestaltet sind und aktuelle Fähigkeiten und Fertigkeiten vermitteln. Als „Schmiermittel“ kann Qualifizierung den Motor integrierter Regionalentwicklung zum Laufen bringen, denn:

- Qualifizierung erhöht die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit und verbessert die Möglichkeit, künftige Herausforderungen zu meistern.
- Qualifizierung kann dazu beitragen, bislang ungenutzte Potenziale und Fähigkeiten in Wert zu setzen.
- Das Qualifikationspotenzial liegt in der Vernetzung verstreuten Wissens und ungenutzter Potenziale.

Für all diese Ansatzpunkte kann das Regionalmanagement wertvolle Anstöße liefern. Hier können die notwendigen Informationen gebündelt werden, um passgenaue Qualifizierungen zu organisieren. Dabei können diese Qualifizierungen verschiedene Perspektiven einnehmen:

Als „reagierend“ lassen sich die Qualifizierungen bezeichnen, welche die Anpassungsfähigkeit an die heutigen Anforderungen der Arbeitswelt verbessern. „Agierend“ dagegen sind alle Strategien, die nach vorn gerichtet sind, also künftig ertragreiche Fähigkeiten wie Unternehmertum, Netzwerkbildung oder Nischenmarketing betreffen und Erfindungen und neue Produkte einschließen.

Schlummernde Talente und wissende Alte ...

Agierend sind auch Qualifizierungsangebote, welche die versteckten Talente und Fähigkeiten der Menschen in den Regionen entdecken und zur Geltung bringen, z.B. „brachliegende“ Qualifikationen und Fähigkeiten von Frauen, die aus ihrem erlernten Beruf ausgestiegen sind. Auch viele „wissende Alte“ sind in den Arbeitsbereichen der Lokalen Aktionsgruppen zu finden. Ihr Potenzial kann z.B. in den Bereichen Bildung, Kultur, Gründungshilfe und Netzwerkbildung genutzt werden. Viele „versteckte“ Talente und Fähigkeiten können mit geeigneten Kommunikationsverfahren als Schätze gehoben werden. Oft wissen Betriebe mit passgenau ergänzenden Produkten nichts voneinander, obwohl sie nur wenige Kilometer voneinander entfernt liegen.

Generell sollte die Regel gelten, Wissen lieber zu holen als zu exportieren – „Insourcing statt Outsourcing“ als Prinzip des Wissenstransfers. Wenn die regionsinterne Suche erfolglos ist, sollte auch Wissen von außen in die Region geholt werden. Viele ländliche Räume vergessen dabei den Blick auf die nahe gelegenen Städte oder Agglomerationen. Diese leisten gerade im Bereich Wissenstransfer gute Dienste und können als Quelle für eigene Qualifizierungsangebote angezapft werden.

Regionalentwicklung als Entdeckungsreise

Die Suche nach neuen und notwendigen Qualifizierungen ist ein flexibles Vorgehen. Regionalentwicklung wird dabei zu einem spannenden Entdeckungsverfahren. Meist ist wertvolles Wissen in Regionen vorhanden, aber in vielen Bruchstücken und auf zahlreiche Köpfe verteilt. Hier ist die Regionalentwicklung als Vernetzer gefordert. Gerade am Beginn der Förderperiode lassen sich die Weichen für neue Ideen, Produkte, Dienstleistungen, Angebote und Kooperationen stellen. Regionalentwicklung kann hier mit verschiedenen Instrumenten arbeiten, z.B. mit einer Qualifizierungsbedarfsanalyse für kleine und Kleinstunternehmen und zur Information von Bildungseinrichtungen über den Bedarf von Unternehmen. Ziel des Regionalmanagements ist es auch, Verknüpfungen herzustellen – zwischen Akteuren, Projekten, Betrieben, Projektträgern, entlang der Wertschöpfungskette, zwischen Kommunen, innerhalb der Lokalen Aktionsgruppe (LAG), zwischen LAGs, international ... Auf unterschiedlichen Ebenen müssen daher Plattformen entwickelt werden, um die Talente und das Wissen zusammenbringen. Geeignete Netzmilieus schaffen eine Kultur der Bestärkung und Machbarkeit.



Quelle (alle 3 Fotos): Stefan Gothe

Neues Lernen auch für LAGs

Auch das Zusammenarbeiten in der LAG will gelernt sein, damit es nicht zu Verhärtungen, Enttäuschung und Rückzug kommt. Nicht nur das Regionalmanagement muss dafür qualifiziert sein, sondern alle beteiligten Akteure. Das Kooperieren und „Netzwerken“ haben nur wenige gelernt, und je nach Akteur (Projektträger, Verwaltung, Kommunalpolitik, Unternehmer, Arbeitnehmer ...) sind unterschiedliche Ansprache und Methoden nötig, um Prozesse zum Laufen und nicht zum Stoppen zu bringen.

Die Qualifizierung muss daher über das engere Team im Regionalmanagement hinausgehen. In den Qualifizierungsprozess für die Regionalentwicklung sind auch die Mitarbeiter aus der Verwaltung, die Entscheider (Bürgermeister und Partner aus der Wirtschaft) sowie die Projektträger einzubeziehen. Inhalte wie Teambildung, neue Lernformen wie kollegiale Beratung und anderes mehr können heute vielfach eingefordert werden. Ein Regionalcoaching kann dabei helfen (siehe Kasten).



Zielgerichtet und spezifisch

Gern wird bei Qualifizierungsprozessen von „Lernmilieus“ gesprochen. Doch gestandene Unternehmer wollen nicht als Schüler behandelt werden. Auch beim Nachdenken über die leerstehende Scheune als möglicher Raum für neue wertschöpfende Aktivitäten geht es der Landfrau nicht ums Lernen, sondern um das Entdecken von Möglichkeiten. Daher sollte Qualifizierung an den Kompetenzen der Menschen ansetzen, an den Möglichkeiten der Region andocken und eine kreative Atmosphäre schaffen. Qualifizierung in der Regionalentwicklung entwickelt sich daher weg von unspezifischen Lernangeboten hin zu einer „Ermöglichungskultur“, die sich den spezifischen Potenzialen der Menschen und der Region widmet. Wenn dabei die Steuerungsebene der LAG und das Regionalmanagement als gutes Beispiel in den Prozess des kontinuierlichen Lernens einsteigen, wird dies Vorbildfunktion für andere ausüben.

Nähere Informationen:

Professor Dr. Ulf Hahne

Stefan Gothe

Universität Kassel

Ökonomie der Stadt- und Regionalentwicklung

E-Mail: hahne@uni-kassel.de

E-Mail: stefan.gothe@uni-kassel.de



Neues Vorhaben: Regionalcoaching

Das Fachgebiet Ökonomie der Stadt- und Regionalentwicklung der Universität Kassel bietet im Rahmen eines von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU), Osnabrück, geförderten Vorhabens eine Qualifizierung zum Regionalcoach an. Die Regionalcoaches unterstützen während ihrer zweijährigen Fortbildung Regionen durch ein regelmäßiges Coaching bei der Umsetzung ihrer Ziele, Themen und Projekte.

Nähere Informationen: www.regionalcoaching.de