

## Vom Regionalberater zum Regionalmanager

Zehn Jahre berufsbegleitende Fortbildung  
der Akademie der Katholischen Landjugend

von Thomas Tschöke

*Ob Regionalinitiative, Modellprojekte „Regionen aktiv“ oder Förderregionen in LEADER+ : immer stärker werden Qualifikationen für Tätigkeiten in der Regionalentwicklung nachgefragt. Doch es gibt bisher kaum reguläre Ausbildungen, viele „Quereinsteiger“ müssen sich in die Themen der Regionalentwicklung einarbeiten und suchen Fort- und Weiterbildungen, die derzeit überall in Europa aus dem Boden schießen. Einer der ersten und nach wie vor erfolgreichen Anbieter von Fortbildungen zum Regionalberater, die Akademie der Katholischen Landjugend, schildert hier seinen Weg von der einst alternativen „eigenständigen Regionalentwicklung“ zur professionellen Qualifizierung und reflektiert die Veränderungen der Lehrinhalte und Lernformen.*

Seit 1993 bietet die Akademie der Katholischen Landjugend eine berufsbegleitende Fortbildung zum Regionalberater bzw. Regionalmanager an. Mittlerweile haben über 150 Teilnehmerinnen und Teilnehmer diese Fortbildung durchlaufen. Im Zuge der Etablierung des Berufsbildes und Veränderungen im Anforderungsprofil wurde auch die Fortbildung angepasst.

Zu Beginn der Fortbildung war Regionalberatung kein feststehendes Berufsbild und für das Arbeitsfeld gab es so gut wie keine Arbeitsstrukturen. So genannte Regionalentwicklungsinitiativen, organisiert in Vereinen mit größtenteils ehrenamtlichen Strukturen, orientierten sich am Vorbild der eigenständigen Regionalentwicklung in Österreich, um Ansätze, Konzepte und Projekte integrierter Regionalentwicklung in strukturschwachen Regionen zu unterstützen und umzusetzen.

Es waren vor allem Pädagogen und Sozialwissenschaftler bzw. Agrarwirtschaftler und Landschaftsplaner, die sich hier engagierten. In der Fortbildung ging es daher vor allem darum, eine Verknüpfung von planerischen Kenntnissen, sozialwissenschaftlichen Methoden und pädagogischen Kompetenzen herzustellen. Pädagogen und Sozialwissenschaftler sollten die Grundlagen von Planung sowie ihre Umsetzung auf den verschiedenen

Handlungsebenen vermittelt werden, damit den beteiligten Bürgerinnen und Bürgern auch zur notwendigen Umsetzung ihrer Ideen verholfen werden konnte. Den planerischen Disziplinen war die Arbeit mit Gruppen, die Gestaltung der Kommunikationsprozesse sowie die Problemwahrnehmung in Sozialräumen zu vermitteln, um partizipative Planungsprozesse für die Menschen vor Ort handhabbar werden zu lassen.

Damit wurde erstmalig auf diesem Gebiet ein Qualifizierungsangebot in der Bundesrepublik eingeführt. Bis dahin erfolgte der Wissenstransfer durch bundesweite Austausch- und Vernetzungstreffen von Regionalinitiativen, organisiert durch die Katholische Landjugendbewegung. Im Vordergrund standen dabei kollegiale Beratung, politische Bewertung von Förderprogrammen und Entwicklung von speziellen Beratungs- und Förderkonzepten für benachteiligte Räume.

### Fortbildungskonzept 1993 bis 1998

Die zentrale Frage für die Fortbildung lautete dabei: Wie kann Beteiligung in kleinräumigen Planungsprozessen organisiert und begleitet werden? Dies beinhaltete sieben Bausteine:

### *1. Grundlegende Information über beteiligungsorientierte Planungsprozesse*

Zu Beginn der Fortbildung waren partizipative Planungsprozesse recht unbekannt. In den meisten Planungsverfahren wurden lediglich betroffene Bevölkerungskreise per Akklamation eingebunden. Umfassende Bürgerbeteiligung, wie sie heute etwa bei Lokalen Agenda-Prozessen oder im LEADER-Programm durchgeführt werden, waren noch nicht üblich.

### *2. Hilfreiche Instrumente zur Erschließung einer Region*

Der Entwicklungsbedarf von Regionen wurde und wird aufgrund von so genannten „harten“ Sozial- und Wirtschaftsdaten erhoben. Problemfeldanalysen, Betroffenheiten und Wahrnehmung von gelebten Sozialräumen beschränkten sich zumeist auf kleinräumige Stadtquartiere oder wurden sehr verallgemeinert als Benachteiligung spezifischer Räume dargestellt. Ziel der Fortbildung war es, eine Verknüpfung zwischen Strukturdaten und Problemwahrnehmung sowie eine Problemdefinition durch die Betroffenen herzustellen.

### *3. Instrumente zur Zielgruppenanalyse und Zielgruppenansprache*

Für Planer, Pädagogen und Sozialwissenschaftler war und ist es noch immer wichtig zu wissen, welche Personenkreise wie einzubeziehen sind, wer für welche Bereiche verantwortlich zeichnet, mit wem welche Themen bearbeitet und vertieft werden können. Diese grundlegenden prozesssteuernden Elemente galt es in geeigneter Weise zu vermitteln. Für Fortbildner, Trainer und Teilnehmer war dies zunächst ein Experimentierfeld, das vor allem durch die Fortschreibung von „integrierten“ Entwicklungsprogrammen bestimmt wurde.

### *4. Finanzierungsmöglichkeiten der Arbeit*

Da es zu Beginn noch keine festen Förderprogramme bzw. Projektfinanzierungen gab, galt es sehr grundsätzlich über Methoden und Strategien des Fundraising zu informieren und an konkreten Beispielen zu üben. Dabei ging es sowohl um die Finanzierungsmöglichkeiten der Planungsarbeit selbst als auch um die finanztechnische Umsetzung von Projekten und finanzielle Starthilfen.

### *5. Mögliche Organisationsstrukturen von Regionalberatung*

Mit Beginn unsere Fortbildung änderte sich die Verfasstheit der Regionalberatung. In vielen Regionen wurde begonnen mit hauptberuflichem Per-

sonal zu arbeiten. Dies erfolgte in der Verwaltungsstruktur des Agrarbereichs oder in freier Trägerschaft als Verein, als Teilaufgabe innerhalb der Wirtschaftsförderung und Kreisverwaltung sowie in der Selbstständigkeit von Planungsbüros und Consulting-Unternehmen. Im Kurs galt es daher, verschiedene Organisationsmodelle, ihre Vor- und Nachteile sowie die damit verbundene Aufgabenstellung zu reflektieren und Anregungen für die konkrete Ausgestaltung zu geben.

### *6. Betriebswirtschaftliche Bewertung von Projekten*

Weder in den Planungswissenschaften noch in den Sozialwissenschaften ist eine hinreichend praxisbezogene Ausbildung betriebswirtschaftlicher Grundkenntnisse verankert. In der Fortbildung ging es daher darum, grundlegende Instrumente als auch Kennzahlen zur betriebswirtschaftlichen Begutachtung und Beratung zu vermitteln. Dies vor allem vor dem Hintergrund, dass Projekte besonders in der Startphase eine begleitende Umsetzungsberatung und Markteinführungsberatung benötigen. Zudem gewinnt die Bewertung von Projektvorhaben eine immer höhere Bedeutung, da die Vergabe von Fördermitteln und Krediten sehr stark an den Erfolgsaussichten der Projekte bemessen wird.

### *7. Berufliches Selbstverständnis und Anforderungsprofil*

Die personellen Anforderungen wurden aus der konkreten Praxis der Regionalentwicklung und der Arbeit der Teilnehmenden des Fortbildungskurses abgeleitet. Es galt hier vor allem zu systematisieren (was ist Basiswissen, was ist Zusatzaufgabe?). Es galt aber auch, die unterschiedlichen Rollen als Regionalberater (wo ist jemand Moderator, wo Promotor, wo Experte?) zu analysieren und Konsequenzen für die Ausgestaltung der unterschiedlichen Rollen in der Praxis abzuleiten.

## **Fortbildungskonzept seit 1998**

Während der Schwerpunkt der ersten Zeit in der Verknüpfung von planerischen und sozialwissenschaftlichen Kenntnissen lag, so hat sich das Anforderungsprofil an Regionalberater in den neunziger Jahren erheblich erweitert und ausdifferenziert. Während es zunächst um Informationen, Beratung und Motivation auf Kleinräumen (jedoch bereits oberhalb der Ebene des Dorfes) ging, so haben sich das Aufgabenspektrum und der Bezugsrahmen auf größere Einheiten erweitert. Dies drückt sich auch

in der neuen Begrifflichkeit „Regionalmanagement“ aus, welche die inhaltliche wie organisatorische Erweiterung von der begleitenden Beratung hin zum prozessorientierten Steuern abbilden will und soll.

Diese Aufgabenerweiterung, welche eine Professionalisierung des Arbeitsfeldes nach sich zog und von der Fortbildung aufgegriffen werden musste, ergab sich aus mehreren gesellschaftlich-politischen Veränderungen für die Regionalentwicklung.

*Erstens:* Integrierte partizipative Entwicklungsansätze sind zu einem anerkannten Instrument der Raumentwicklung geworden. Verschiedene feststehende Planungsverfahren (wie integrierte Dorfentwicklung, lokale und regionale Agenda 21-Prozesse) beziehen sich explizit auf den Ansatz beteiligungsorientierter Planung. Zum zweiten sind planerische Zielvereinbarungen von mehreren Kommunen und Landkreisen, so genannte regionale Entwicklungskonzeptionen (REK's), zu einem feststehenden Planungsinstrument geworden, das in verschiedensten Planungsverfahren eingesetzt wird. Zum dritten etablieren sich spezifische Strukturen umsetzungsorientierter Entwicklungsplanung, so genannte Regionalmanagement-Strukturen, auf Landkreisebene oder im Zusammenwirken mehrerer Landkreise.

*Zweitens:* Unterschiedliche partizipative Planungsprozesse können in derselben Region gleichzeitig laufen. Dies umfasst zum einen die sektor-spezifischen Programme, aber auch die zunehmende Zahl von sektorübergreifenden Entwicklungsansätzen, wie sie u. a. durch die verschiedenen Wettbewerbe und Modellvorhaben des Bundes (z.B. „Regionen der Zukunft“, „Regionen aktiv“) eingeleitet wurden.

*Drittens:* Beteiligung wird auf unterschiedlichen Planungsebenen durchgeführt. Beteiligung erstreckt sich nicht nur auf den reinen bottom-up-Ansatz, der möglichst weit unten bei den Betroffenen ansetzt; sie bezieht auch die verschiedensten Zwischeninstanzen, Meinungsführer und Entscheidungsträger mit ein. Teilweise wird bereits im Gegenstromprinzip von klassischen Planungsinstrumenten des top-down-Ansatzes mit denen der Partizipation und Entwicklung durch bottom-up gearbeitet. Dies erfordert eine sehr sensible Koordination und Steuerung, da die Zusammenarbeit bei bottom-up-Beteiligungen zumeist auf Freiwilligkeit und Einsicht basiert.

*Viertens:* Zudem beziehen sich unterschiedliche Gesellschaftsbereiche auf die Integration der Entwicklungsansätze. Nicht nur Umweltgruppen sehen mit der lokalen Agenda eine Möglichkeit, ihr Anliegen in integrierten Entwicklungsansätzen umzusetzen, auch im sozialbildnerischen Bereich will

man, wie etwa mit dem Wettbewerb „Lernende Region“, Bezüge zur verbesserten Raumentwicklung herstellen.

Im Vordergrund der politisch-gesellschaftlichen Veränderungen steht seit Mitte / Ende der 90-er Jahre die gezielte Verknüpfung unterschiedlichster Gruppen und Planungshierarchien sowie die Verbindung unterschiedlichster Planungs- und Entwicklungsbereiche in einer Region. Diese Steuerung ist wesentlich komplexer geworden und stellt nicht nur Anforderungen an die jeweilige persönliche Kompetenz, sondern verlangt auch nach entsprechenden organisatorischen Einheiten. Die Gleichzeitigkeit unterschiedlicher Entwicklungsoptionen für eine gemeinsame Region, die Akzeptanz offener und partizipativer Planung und zusätzlich die Einbeziehung des informellen Sektors benötigen auch personell gut ausgestattete Organisationseinheiten, die je nach Region und Aufgabenstellung ein Team von bis zu drei Personen umfassen sollten.

Derartige Regionalbüros, regionale Entwicklungsagenturen oder Geschäftsstellen von regionalen Entwicklungspartnerschaften sind in vielen Regionen Deutschlands inzwischen aufgebaut worden. Vielfach sind sie aber mit fachfremden Personen besetzt worden, was den steigenden Aus- und Fortbildungsbedarf in diesem Feld begründet. Neben der KLJB bieten Universitäten und Fachhochschulen spezifische Ausbildungen (z. B. Universität Kassel) oder Fortbildungen (z. B. Eipos/ Universität Dresden) an.

Die zentralen Fragen für das Fortbildungskonzept der KLJB lauteten daher:

- Wie können beteiligungsorientierte Planungsprozesse programmübergreifend gesteuert werden?
- Welche Anforderungen stellt dies an die persönliche Kompetenz sowie die möglichen Organisationsformen?

Regionalmanager benötigen Kenntnisse in drei Bereichen, die auch im aktuellen Fortbildungsprogramm der Akademie besonders berücksichtigt werden:

#### *1. Prozesssteuerungskompetenz*

Die Steuerung und Gestaltung von beteiligungsorientierten Planungsprozessen ist eine zentrale Aufgabenstellung von Regionalmanagement. Es gilt, mit verschiedensten Instrumenten und Verfahrensweisen den grundlegenden Widerspruch zwischen offener Beteiligung und ergebnisorientierter

Planung in Teilen aufzuheben und möglichst widerspruchsfrei zu gestalten. Dabei gilt es vor allem, bei den Betroffenen möglichen Frustrationen in diesen offenen Prozessen vorzubeugen und gegenüber Auftraggebern und Entscheidungsträgern in realistischer Weise Aufgabenstellungen umzusetzen.

### 2. Projektkompetenz

Strukturen des Regionalmanagements müssen mit sehr begrenztem Ressourcen-Einsatz Problemstellungen zielgerichtet bearbeiten, wobei der Prozess als auch die Umsetzung nicht vorgegeben sind. Das bedeutet, dass der Ressourcen-Einsatz auf den Prozess hin geplant werden muss, um beispielsweise dem Beratungsbedarf der Projekte entsprechend entgegenzukommen, notwendige Qualifizierungen einzuleiten bzw. zusätzliches Fach-Know-how zu erschließen. Bei größeren Vorhaben unterschiedlicher Programmlinien sind Überschneidungen und Synergien auszuloten, um Kompetenzstreitigkeiten vorzubeugen und um Transparenz und Mitsprache zu gewährleisten. Schließlich und endlich nimmt die Frage der Evaluation eine höhere Bedeutung ein, der durch entsprechende Planung begegnet werden muss.

### 3. Methodenkompetenz

Methodische Instrumente und Hilfsmittel im Arbeitsfeld Regionalmanagement/Regionalberatung umfassen mittlerweile einen festgefügten Grundstock, der aber nach wie vor in der akademischen Grundausbildung nur unzureichend vermittelt wird. So gibt es zahlreiche Entlehnungen aus unterschiedlichsten Fachdisziplinen, die unter dem Fokus Regionalentwicklung adaptiert werden können. Die Übertragung in das Arbeitsfeld der Regionalberatung/des Regionalmanagements müssen dabei aber die besonderen Bedingungen kooperativer Entwicklungsplanung in den Regionen hinreichend berücksichtigen. Wichtige Veränderungsmomente ergeben sich dabei aus den Prinzipien kooperativer Entwicklungsplanung wie Freiwilligkeit, handlungsorientierte Koordination und Umsetzung, Koordination wirtschaftlicher, sozialer und ökologischer Problemstellungen, Beteiligung hoheitlicher staatlicher Organe und privater wie intermediärer Gruppen.

Regionalmanager brauchen entsprechende Arbeitsstrukturen: Aus der Vielzahl und dem Umfang der Kompetenzbereiche ergibt sich die Notwendigkeit, dass ein abgerundetes Anforderungsprofil nur in einer Teamstruktur einzulösen ist. Eine Arbeitsteilung erscheint notwendig, um die verlangten

fachlichen Fähigkeiten ausbilden zu können. Nach unserer Erfahrung sowie Praxisberichten benötigt das Regionalmanagement eine ausgewogene Mischung zwischen Generalistentum und spezifischer Fachlichkeit, die in der Regel ein Team von mindestens zwei bis drei Personen umfasst.

In den genannten drei Kernbereichen des Schulungsprogramms wird bewusst auf die verknüpfende Schulung individueller Kompetenzen und die Entwicklung organisatorischer Einheiten Wert gelegt. Die Teilnehmer erlernen je nach Ausrichtung der Regionalen Entwicklungskonzeption, Fachlichkeiten der Mitarbeiter für sich zu organisieren und in Organisationsmodelle zu übersetzen.

Die Fortbildung der Akademie ist berufs begleitend konzipiert und setzt Vorerfahrungen im Arbeitsfeld voraus. Die eingesetzten Trainer und Dozenten sind alle im Bereich der Regionalentwicklung sowie Unternehmensberatung tätig. Sie verfügen neben fachlichem Know-how auch über die entsprechenden didaktischen Kompetenzen. Fortbildung und Trainingsmodule sind dadurch gekennzeichnet, dass der Transfer in die Praxis im Vordergrund steht.

Die Praxisfelder der Teilnehmer werden durch die Integration in das Trainings- und Übungsprogramm zum festen Bestandteil der Fortbildung. Dies erlaubt eine vertiefende und zugleich transferbezogene Vermittlung der Kenntnisse. Damit wird erreicht, dass die Teilnehmer ihre erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten unmittelbar in die Praxis umsetzen können. Dies setzt einen hohen Erfahrungsschatz der anleitenden Trainer sowie der durchführenden Organisation voraus. Diese Besonderheiten bilden die wichtigsten Merkmale der Fortbildung und sind zugleich der wichtigste Unterschied zur akademischen Erstausbildung im Berufsfeld.

Die Fortbildung setzt sich aus Bausteinen eines grundlegenden Curriculums und Aufbau-Modulen zusammen. Seit 2002 besteht zudem die Möglichkeit, die Bausteine einzeln zu belegen. Damit reagieren wir auf die zunehmende Ausdifferenzierung in den Vorerfahrungen der Teilnehmer.

### Ausblick

Die Erfahrung nach fast zehn Jahren Fortbildung zeigt aber auch die Notwendigkeit zu zusätzlicher gezielter Begleitung vor Ort und in den spezifischen Zusammenhängen in den Regionen. Dies beinhaltet neben der inhaltlichen Beratung die gemeinsame Reflexion der Arbeit sowie die vertiefende und an

den regionalen Bedingungen orientierte Schulung der Regionalberater und Regionalmanager. Dies soll zukünftig über das Angebot von Coaching und/oder Supervision vervollständigt werden.

Was in den achtziger Jahren mit der „Eigenständigen Regionalentwicklung“ für benachteiligte ländliche Räume begann, ist heute ein mehr oder weniger anerkanntes Planungsinstrument für alle Regionen, auch Stadt-Umland-Regionen. Die entwickelten Instrumente haben Wirksamkeit bewiesen, werden von Politik und Verwaltung gleichermaßen angewandt. Damit hat die „Eigenständige Regionalentwicklung“ ein gehöriges Maß ihrer Eigensinnigkeit und Eigenständigkeit, vor allem aber ihre politische Strategie eines gesellschaftlichen Gegenentwurfs eingebüßt.

Auf der anderen Seite werden dafür die Ziele integrierter Entwicklungsplanung offener und in vielfältigster Weise in verschiedensten gesellschaftlichen Gruppen diskutiert und angewandt. Die Ziele dieses neuen weichen Planungsinstrumentes erfahren – und das ist für die Umsetzung von entscheidender Bedeutung – politische Unterstützung. Auch wenn viele politische Ambitionen für eine integrierte Entwicklung ländlicher Räume aufgegeben werden mussten, so ist die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Interessensgruppen einfacher geworden, werden viele Projekte nicht mehr hart erkämpft, sondern erfahren die notwendige Unterstützung.

Die Anerkennung des Planungs- und Umsetzungsinstrumentes Regionalberatung/Regionalmanagement findet mittlerweile auch seinen Niederschlag in der akademischen Erst- und Zusatzausbildung. Viele Fachbereiche der Planungs-, Wirtschafts-, Agrarwissenschaft und Geografie beginnen mit eigenen Fort- und Ausbildungseinheiten. Dies ist ein notwendiger Schritt in Richtung Professionalisierung.

Dennoch wird es weiter Bedarf an berufs begleitender Fortbildung geben, weil sich das Aufgabenfeld Regionalberatung/Regionalmanagement noch weiter ausdifferenzieren wird, was eine Nachqualifizierung notwendig macht. Hier kann die Akademie der Katholischen Landjugend auch in Zukunft mit ihren Vermittlungserfahrungen und der Nähe zur Praxis direkter und unmittelbarer verändernd in den Ausbildungseinheiten agieren.

### **Autor**

Thomas Tschöke, Geschäftsführender Referent der Akademie der Katholischen Landjugend e.V.

Drachenfelsstr. 23  
53604 Bad Honnef-Rhöndorf  
Telefon: 0 22 24/94 65-40  
E-Mail: t.tschoeke@kljb.org  
www.akademie.kljb.org