

Alain Thierstein/Daniel Walker/Heiko Behrendt/  
Urs Egger (Hrsg.)

**Tatort Region –  
Veränderungsmanagement  
in der Regional- und  
Gemeindeentwicklung**



Nomos Verlagsgesellschaft  
Baden-Baden

## **Inhalt**

Abbildungen	10
Abkürzungen	11
<b>Einleitung</b>	<b>13</b>
<b>1 Herausforderung oder Bedrohung? Gemeinden und Regionen vor grundlegenden Veränderungen</b>	<b>17</b>
<i>Heiko Behrendt, Urs Karl Egger</i>	
1.1 Veränderungsprozesse in Regionen	17
1.1.1 Vom Umbruch der Wirtschaft zum Aufbruch?	17
1.1.2 Von der Interessen- zur Sachpolitik?	20
1.1.3 Von der Verwaltung zum aktiven Management?	21
1.1.4 Vom Individualismus zur Gemeinschaft?	22
1.1.5 Von der Umweltkrise zum 'Sustainable Development'?	23
1.1.6 Muster der gegenwärtigen Herausforderungen	24
1.2 Regionales Veränderungsmanagement als Ausweg?	26
1.2.1 Elemente des regionalen Veränderungsmanagements	26
1.2.2 Ursprung, Trends und Erfolg von regionalem Veränderungsmanagement	31
1.2.3 Mehr Fragen als Antworten?	34
<b>2 Regionen und Gemeinden im Umbruch - drei Fallbeispiele</b>	<b>37</b>
<i>Heiko Behrendt, Urs Karl Egger, Daniel Walker</i>	
2.1 Bausteine Zukunft Thun	37
2.1.1 Einführung	37
2.1.2 Sicht der Auftraggeber	38
2.1.3 Sicht der Auftragnehmer	40
2.2 Zukunftsperspektive Schaan	42
2.2.1 Einführung	42
2.2.2 Sicht der Auftraggeber	43
2.2.3 Sicht der Auftragnehmer	45
2.3 Entwicklungskonzept II des Kantons Appenzell Ausserrhoden	46
2.3.1 Einführung	46
2.3.2 Sicht der Auftraggeber	48
2.3.3 Sicht der Auftragnehmer	50

<b>3</b>	<b>Überblick über praktische Probleme im Veränderungsmanagement von Gemeinden und Regionen</b>	<b>53</b>
	<i>Heiko Behrendt, Daniel Walker</i>	
3.1	Kritische Erfolgsfaktoren in der Initialphase	53
3.2	Umgang mit dem Risikofaktor politische Kultur	57
3.3	Wie weit soll das Coaching politischer Akteure gehen?	58
<b>4</b>	<b>Was kann die Regionalentwicklung von prozeßorientiertem Management lernen?</b>	<b>61</b>
	<i>Michel Rey</i>	
4.1	In offenen Systemen veränderungsfördernde Prozesse verstehen und mitgestalten	61
4.1.1	Veränderungen sind die Regel, der Status quo die Ausnahme	61
4.1.2	Hauptmerkmale gegenwärtiger Veränderungen	62
4.2	Ein Modell zur Mitgestaltung von Veränderungsprozessen statt zur Bewahrung des Status quo	63
4.2.1	Schaffung eines gemeinsamen Sinngehaltes	65
4.2.2	Freilegung von Ressourcen	66
4.2.3	Erzielen von Fortschritten im Handlungsablauf	67
4.2.4	Schlußbemerkungen zum Modell	68
4.3	Anwendung des Modells auf Veränderungsprozesse in der Regionalentwicklung	69
4.3.1	Schaffung eines gemeinsamen Sinngehaltes in der Regionalentwicklung	70
4.3.2	Freilegung von Ressourcen	73
4.3.3	Erzielen von Fortschritten im Handlungsablauf	76
4.4	Einige ergänzende Punkte	78
<b>5</b>	<b>Reflexion über Veränderungsprozesse aus der Managementperspektive</b>	<b>83</b>
	<i>Markus Schwaninger</i>	
5.1	Veränderung - ein Überblick	83
5.2	Wohin und wozu verändern?	83
5.3	Was wird verändert?	90
5.4	Wie wird verändert?	93
5.4.1	Zur Interdependenz zwischen den Dimensionen des Modells	95
5.4.2	Methodische Fragen zur 'Intervention'	96
5.4.3	Methodische Fragen zur 'Prozeßlogik'	99
5.5	Fazit und Ausblick	104

<b>6</b>	<b>Reflexion über institutionelle Strukturen aus rechtlicher Perspektive</b>	105
	<i>Paul Richli</i>	
6.1	Einleitung	105
6.2	Rechtliche Strukturen zur Regelung von Regionalproblemen	107
6.2.1	Kantonale Ebene	107
6.2.2	Kommunale Ebene	112
6.2.3	Regionale Ebene	122
6.2.4	Informelle Kooperationen	124
6.2.5	Einbezug von Privaten	125
6.3	Zusammenfassung und Schlußfolgerung	127
<b>7</b>	<b>Trends in der Entwicklung theoretischer Grundlagen für das Veränderungsmanagement von Regionen und Gemeinden</b>	131
	<i>Alain Thierstein</i>	
7.1	Konzeptionelle Grundlagen des Veränderungsmanagements	131
7.2	Hauptakteure des regionalen Veränderungsmanagements	133
7.3	Methodik für Veränderungsprozesse	134
7.4	Rechtlicher Handlungsspielraum	136
7.5	Erfolgsfaktoren	139
<b>8</b>	<b>Veränderungsmanagement von Regionen und Gemeinden - Agenda für Wissenschaft und Praxis</b>	141
	<i>Heiko Behrendt, Urs Karl Egger, Alain Thierstein, Daniel Walker</i>	
8.1	Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren für regionales Veränderungsmanagement	141
8.2	Eine Agenda für die Wissenschaft	147
8.3	Eine Agenda für die Praxis	149
	<b>Literatur</b>	151
	<b>Autoren</b>	159
	<b>Anschriften der Herausgeber</b>	161

## Abbildungen

Abb. 3.1: Aufgaben eines Coachs	59
Abb. 4.1: Drei in gegenseitiger Wechselwirkung stehende Prozesse zur Aufdeckung und Mitgestaltung von Veränderungsprozessen	64
Abb. 4.2: Drei in gegenseitiger Wechselwirkung stehende Prozesstypen zur Aufdeckung und Mitgestaltung von Veränderungsprozessen in der Regionalentwicklung	70
Abb. 4.3: Unterschiede im Wandel von Unternehmen und in der Regionalentwicklung	81
Abb. 5.1: Komplexitätsgefälle zwischen einer Gemeinde oder Region und ihrem Umfeld	85
Abb. 5.2: Gemeinde und Gemeinde-Management als Komplexitätsbewältiger	87
Abb. 5.3: Wintersport Schweiz als rekursiv strukturiertes Gebilde	89
Abb. 5.4: Bezugsrahmen für eine integrale Transformation sozialer Gebilde	91
Abb. 5.5: Das St. Galler Management-Konzept - Version für den öffentlichen Sektor	92
Abb. 5.6: Organisatorische Veränderung: Drei methodische Dimensionen	94
Abb. 5.7: Zur Verknüpfung von Gegenstand und Ebenen des Prozesses	96
Abb. 5.8: Der Ikosaeder: Struktur des Team-Syntegrity-Modells	99
Abb. 5.9: Der Zusammenhang zwischen Sach- und Chronologik: Allgemeines Modell strategischer Entscheidungsfindung	100
Abb. 5.10: Revidiertes allgemeines Modell strategischer Entscheidungs- findung	101
Abb. 5.11: Der Zusammenhang von Sach- und Soziologik	102
Abb. 5.12: Zusammenhang von Chrono- und Soziologik: Zwei Idealtypen von Entscheidungs- und Realisierungsprozessen	103
Abb. 6.1: Formen interkantonaler Zusammenarbeit	108
Abb. 6.2: Formen interkommunaler Zusammenarbeit	114
Abb. 6.3: Einbezug Privater in die interkantonale, interkommunale oder regionale Zusammenarbeit	127
Abb. 8.1: Eine Agenda für die Wissenschaft	148
Abb. 8.2: Eine Agenda für die Praxis	149