

Aufbau eines Regionalmanagements in der Region Gantrisch im Lichte der Governancetheorie



**Diplomarbeit an der Professur Umweltpolitik und Umweltökonomie
Departement Umweltwissenschaften
ETH Zürich**

**Verfasserin: Laura Bruna Parolini
Referent: Prof. Dr. Willi Zimmermann
Korreferent: Dr. Andreas Bernasconi**

Februar 2007

VORWORT UND DANK

Die Idee, welche zum Thema der vorliegenden Diplomarbeit geführt hat, ist im Jahre 2005 während meines Praktikums beim Büro Pan in Bern entstanden. In dieser Zeit habe ich unter anderem die sozio-ökonomischen Aspekte der Gemeinden in der Region Ganttrisch analysiert, die der Machbarkeitsstudie für den Regionalen Naturpark Ganttrisch dienen. Zudem durfte ich an mehreren Vorstandsitzungen des Fördervereins Region Ganttrisch teilnehmen.

Durch den Kontakt mit dem Projekt, der Region sowie mehreren involvierten Akteuren wurde das Interesse für das Thema geweckt, welches ich schlussendlich für die vorliegende Diplomarbeit gewählt habe.

Alle, die in irgendeiner Form zum Gelingen meiner Diplomarbeit beigetragen haben, möchte ich an dieser Stelle erwähnen.

Ganz herzlich möchte ich mich bei Prof. Dr. Willi Zimmermann und Dr. Andreas Bernasconi bedanken, dass sie mich begleitet und eine Diplomarbeit zum gewählten Thema ermöglicht haben.

Ein besonderer Dank gebührt meinen Betreuern Dr. Andreas Bernasconi und Tiana Moser, die mir stets geholfen haben und mir wertvolle Informationen und Tipps gegeben haben.

Weiter möchte ich mich bei den interviewten Experten für ihre Bereitschaft bedanken, mir ihr Wissen zum Thema preisgegeben zu haben.

Ich möchte an dieser Stelle meiner Schwester Patrizia danken, die Teile der Arbeit lektoriert hat. Ein weiterer Dank gilt meinen Eltern, die mir die Ausbildung an der ETH überhaupt ermöglicht haben und auf deren Unterstützung ich während meines gesamten Studiums zählen konnte.

Zu guter Letzt, aber umso herzlicher, möchte ich Daniel danken für die grosse Unterstützung und Motivation während der ganzen Diplomarbeitszeit.

Titelbilder: Postauto, Seilpark Ganttrisch, Rüeggisberger Klostersommer, Berg Gurnigel (<http://www.ganttrischfotothek.ch> und www.querbetal.ch).

INHALTSVERZEICHNIS

VORWORT UND DANK.....	2
INHALTSVERZEICHNIS.....	3
ZUSAMMENFASSUNG	5
1 EINLEITUNG.....	7
1.1 Fragestellung und Gegenstand der Diplomarbeit	7
1.2 Aktualität des Themas	8
2 VORGEHEN UND METHODIK	10
2.1 Analyseraster.....	10
2.2 Analysemethode	11
2.2.1 Theorie qualitativen Denkens	11
2.2.2 Auswertungs- und Erhebungsverfahren	12
2.2.3 Klassische und allgemeine Gütekriterien.....	14
3 GOVERNANCETHEORIE.....	15
3.1 Evolution von Government zu Governance	15
3.2 Definition(en) und Ansätze von Governance	18
3.3 Zwei Grundverständnisse.....	23
3.4 Eingrenzung von Governance für die Arbeit	24
3.4.1 Die ausgewählten Elemente der Governancetheorie	25
4 AUFBAU DES REGIONALMANAGEMENTS GANTRISCH	37
4.1 Zu den Begriffen Region und Regionalmanagement.....	37
4.2 Das Projekt „Wald Landschaft Gantrisch“	41
4.2.1 Räumlicher Wirkungskreis	42
4.2.2 Vision und Ziele.....	42
4.2.3 Initiierung.....	43
4.2.4 Organisation.....	44
4.2.5 Aufgaben des Regionalmanagements.....	46
4.2.6 Finanzierung	47
4.2.7 Ergebnisse des Projektes der Jahre 2003 bis 2006	47
4.2.8 Projektabschluss per 1. Januar 2008 und Ausblick	51
5 ANALYSE UND DISKUSSION DER GOVERNANCE-ELEMENTE	52
5.1 Partizipation.....	53
5.1.1 Analyse.....	53
5.1.2 Diskussion.....	58
5.2 Kooperation	61
5.2.1 Analyse.....	61
5.2.2 Diskussion.....	65
5.3 Transparenz	67
5.3.1 Analyse.....	67
5.3.2 Diskussion.....	69
5.4 Multi-level (Mehrebenensystem)	71
5.4.1 Analyse.....	71
5.4.2 Diskussion.....	73
5.5 Netzwerk.....	75
5.5.1 Analyse.....	75
5.5.2 Diskussion.....	78
5.6 Integration.....	81

5.6.1	Analyse.....	81
5.6.2	Diskussion.....	82
5.7	Monitoring.....	84
5.7.1	Analyse.....	84
5.7.2	Diskussion.....	87
6	SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN.....	89
6.1	Schlussfolgerungen.....	89
6.2	Empfehlungen.....	90
6.3	Ausblick: Chancen und Gefahren.....	93
6.3.1	Abschluss des Projektes „WLG“ per 2008.....	93
6.3.2	Nachhaltiges Regionalmanagement ab 2008.....	94
6.4	Beurteilung der Methoden- und Theoriwahl.....	95
	LITERATURVERZEICHNIS.....	97
	GESETZESVERZEICHNIS.....	103
	QUELLENVERZEICHNIS.....	104
	ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS.....	109
	TABELLEN- UND GRAFIKVERZEICHNIS.....	111
	ANHANG.....	112

ZUSAMMENFASSUNG

Ziel der vorliegenden Diplomarbeit ist es, den Aufbau eines Regionalmanagements in der Region Gantrisch im Lichte der Governancetheorie zu analysieren. Das Projekt „Wald Landschaft Gantrisch“, welches den Aufbau dieses Regionalmanagements beinhaltet, dauert von 2003 bis 2008.

In einem ersten Schritt wird ein allgemeiner Überblick über die Governancetheorie gegeben. Die Schwerpunkte liegen dabei auf den Formen des Regierens, der Rolle des Staates und der Gesellschaft sowie den Anwendungsbereichen und Handlungsebenen. In einem weiteren Schritt werden sieben Elemente der Governancetheorie ausgewählt und erläutert. Anhand der jeweiligen Literatur werden für jedes dieser Elemente Kriterien erarbeitet, welche für die Analyse und die Diskussion des Regionalmanagementaufbaus Gantrisch verwendet werden. Es handelt sich um die Elemente Partizipation, Kooperation, Transparenz, Multi-level, Netzwerk, Integration sowie Monitoring. Aus der Analyse und der Diskussion werden Schlussfolgerungen sowie Empfehlungen für die Endphase des Projektes abgeleitet.

Die Analyse hat gezeigt, dass der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch grösstenteils den Kriterien der ausgewählten Governance-Elemente folgt. Keines der untersuchten Elemente gilt im Sinne der Governancetheorie als ungenügend. Insbesondere die Elemente Partizipation und Monitoring erfüllen die Kriterien der Governancetheorie sehr gut.

Die Elemente Kooperation, Transparenz, Multi-level (Mehrebenensystem) sowie Netzwerk entsprechen weitgehend den Kriterien der Governancetheorie.

Nur als genügend bis gut wird das Element Integration bewertet. Dabei geht es insbesondere um die Integration von Umweltbelangen in das Projekt.

Auf Grund der Analyse kommt die Verfasserin zum Schluss, dass nicht alle relevanten Akteure im Verein des Projektes eingebunden sind (Gemeinden, Jugendliche). Zudem sind nicht alle tangierten Sektoren des Projektes im Vorstand des Vereins vertreten, was ebenfalls verbessert werden könnte.

Verbesserungswürdig im Sinne der Governancetheorie ist auch das teilweise ungenügend vorhandene Vertrauen einiger involvierter Akteure. Es sollte das Vertrauen aller Akteure gewonnen werden. Die Zusammenarbeit in manchen Bereichen sowie die Querschnittskommunikation im Allgemeinen könnte noch verbessert werden.

Zudem sollte die Vernetzung mit den kantonalen und nationalen Partnern ausgebaut werden.

Die Mobilitätsbedürfnisse der Region müssten besser abgedeckt und die Angebote im Energiebereich gesteigert werden.

Für die Endphase des Projektes sollten diejenigen Bereiche oder Arbeitsgruppen gefördert werden, welche ihre Ziele bisher noch ungenügend erreicht haben.

1 EINLEITUNG

Die ländlichen Gebiete der Schweiz stehen vor grossen Herausforderungen. Immer mehr Arbeitsplätze in diesen Regionen sind gefährdet, die Abwanderung nimmt zu. Die Neue Zürcher Zeitung NZZ spricht sogar von einem „Abschied der Randregionen“¹: „Die Schweiz wird zwischen Romanshorn und Genf zu einer einzigen Agglomeration. Während das Mittelland zusammenwächst, entvölkern sich die Randregionen.“

Es bleibt nur wettbewerbsfähig, wer den Wandel als Chance begreift und sich im Markt neu positioniert. Dies setzt eine moderne Regionalpolitik voraus, welche die Betroffenen beim Strukturwandel unterstützt und den ländlichen Gebieten zu neuen Standortvorteilen verhilft (www.regioplus.ch).

Diesen Problemen und Gefahren möchte die Region Ganttrisch mit dem Projekt „Wald Landschaft Ganttrisch“ entgegenwirken, die Chancen nutzen und die „Region vorwärts bringen“ (www.ganttrisch.ch). Das RegioPlus-Projekt² zum Aufbau eines Regionalmanagements zielt auf die Förderung der Region, beziehungsweise auf eine nachhaltige Regionalentwicklung der Region Ganttrisch ab.

1.1 Fragestellung und Gegenstand der Diplomarbeit

Diese Arbeit soll das Projekt zum Aufbau eines Regionalmanagements für eine nachhaltige Regionalentwicklung insbesondere von ihrer prozeduralen und inhaltlichen Seite her betrachten und analysieren.

Ziel dieser Arbeit ist es, die folgenden forschungsleitenden Fragen zu beantworten:

- Folgt der Aufbau des Regionalmanagements Ganttrisch den Kriterien der untersuchten Elemente der Governancetheorie?
- Welche Bedeutung haben die ausgewählten Elemente für das Regionalmanagement Ganttrisch?
- Ergeben sich aufgrund der Untersuchungen in dieser Arbeit Empfehlungen für die Endphase (2007-2008) des Regionalmanagementaufbaus im Sinne der Governancetheorie?

¹ Die NZZ hat diesem Thema seit 2005 verschiedene Artikel gewidmet und ein Dossier auf ihrer Homepage zusammengestellt (www.nzz.ch/dossiers/agglomerationen/index.html).

² RegioPlus ist ein Impulsprogramm zur Unterstützung des Strukturwandels im ländlichen Raum (www.regioplus.ch).

Um diese Fragestellung beantworten zu können wird folgendermassen vorgegangen:

In einem ersten Schritt werden die verschiedenen Definitionen und Ansätze der angewendeten Governancetheorie kurz dargestellt und anschliessend für diese Arbeit auf sieben Elemente eingeschränkt (Kapitel 3). In einem zweiten Schritt wird das Projekt zum Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch vorgestellt (Kapitel 4). Daraufhin folgen Analyse und Diskussion anhand der ausgewählten Governance-Elemente (Kapitel 5). In diesem Kapitel werden die ersten beiden forschungsleitenden Fragen beantwortet. Im letzten Schritt folgen Schlussfolgerungen und Empfehlungen (dritte Forschungsfrage) für die Endphase des Regionalmanagementaufbaus in der Region Gantrisch (Kapitel 6).

Da das Projekt zum Aufbau eines Regionalmanagements noch am laufen ist (bis 2008), erfolgt die Analyse im Sinne einer „Zwischenanalyse“ und bezieht sich auf den Zeitabschnitt vom Beginn des Projektes 2003 an bis Ende 2006.

1.2 Aktualität des Themas

In Bezug auf die Region und die Regionalentwicklung laufen zurzeit mehrere politische Prozesse auf kantonaler sowie nationaler Ebene. Zu nennen sind das neue Bundesgesetz über die Regionalpolitik, welches im Jahre 2008 in Kraft treten soll, verschiedene Agglomerationsstrategien (im Kanton Bern die SARZ „Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit“) sowie die Revision des Natur- und Heimatschutzgesetzes³ und die neue Verordnung über die Pärke von nationaler Bedeutung (PäV). Diese laufenden Prozesse zeigen unter anderem die Aktualität des Themas.

Im Spannungsfeld zwischen überfüllten Ballungsgebieten und entvölkerten Randregionen hat sich unter anderem das Umsetzungsinstrument „Regionalmanagement“ zur Förderung der Regionalentwicklung herausgebildet. Dieses Instrument ist Teil der Planung oder Regionalplanung, welche als „Organisation und Moderation von Konsensbildungsprozessen im Zusammenwirken der verschiedenen Akteure und Subsysteme“ (Ritter 1998, S.19) verstanden werden. Es handelt sich nicht mehr um „eine einseitige staatliche Steuerung gleichsam von oben nach unten oder von innen nach aussen“, vielmehr um eine „Steuerung im Staat“, getragen von einem Netzwerk unterschiedlicher Akteure“ (Ritter 1998, S.19).

³ Bei der Revision geht es unter anderem um die drei Kategorien von Pärken: Nationalpark, Regionaler Naturpark sowie Naturerlebnispark.

Damit ist ebenfalls der Bezug des Regionalmanagements zur Governancetheorie erwähnt, da es bei dieser Theorie insbesondere um die Rolle des Staates, beziehungsweise um die Veränderung der Rolle des Staates und dessen Beziehung zu den gesellschaftlichen Akteuren geht.

Die Governancetheorie hat seit mehreren Jahren in verschiedenen Bereichen rasant an Bedeutung gewonnen. Eising et al. (2006, S. 1) legen dar, dass Governance „der neue Modebegriff der Politikwissenschaft im 21. Jahrhundert“ ist.

2 VORGEHEN UND METHODIK

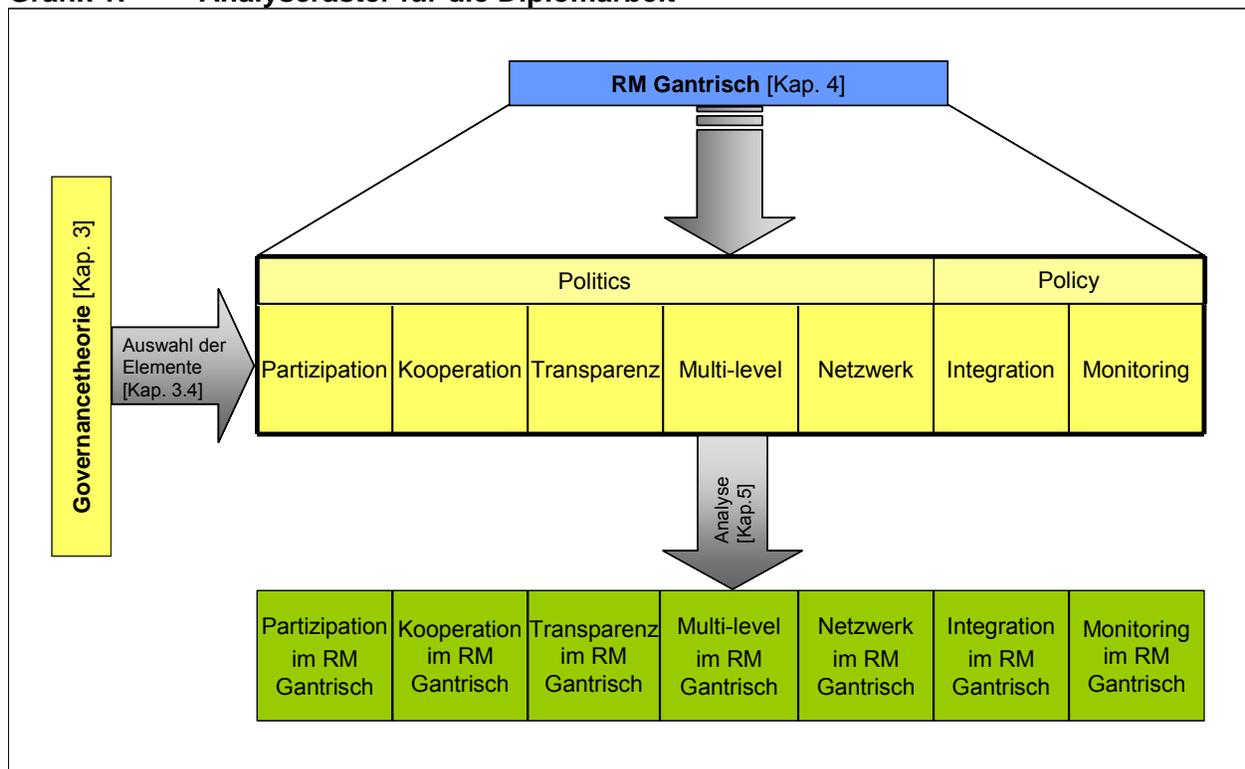
In diesem Kapitel wird auf das Vorgehen und die Methodenwahl eingegangen. In einem ersten Schritt wird das Analyseraster dargelegt, welches der Untersuchung des Regionalmanagementaufbaus Gantrisch dient (Kapitel 2.1).

Im Kapitel 2.2 werden vorerst die Grundsätze qualitativen Vorgehens beschrieben. In einem weiteren Schritt werden die beiden angewendeten Verfahren „qualitative Inhaltsanalyse“ sowie „leitfadengestütztes Experteninterview“ dargestellt.

2.1 Analyseraster

Ausgehend von der Fragestellung dieser Arbeit wird ein Analyseraster erstellt, das insbesondere im Kapitel 5 verwendet wird. Es geht darum festzulegen, wie der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch analysiert werden soll.

Grafik 1: Analyseraster für die Diplomarbeit



Anm.: RM steht für Regionalmanagement.

Quelle: Eigene Darstellung.

Sieben Elemente der Governancetheorie, namentlich Partizipation, Kooperation, Transparenz, Multi-level, Netzwerk, Integration sowie Monitoring werden im Aufbau des

Regionalmanagements Gantrisch untersucht. Die Reduktion auf diese Anzahl Elemente wurde bewusst von der Verfasserin und deren Betreuer vorgenommen. Eine Untersuchung aller relevanten Elemente der Governancetheorie würde im Rahmen dieser Arbeit nur eine oberflächliche Analyse der einzelnen Elemente erlauben.

Wie aus der Grafik 1 ersichtlich ist, sind die Elemente in Politics (prozessorientiert) und Policy (inhaltorientiert) eingeteilt. Politics und Policy stellen zwei von drei Politikdimensionen dar, wobei Politics Bezug auf den Prozess und Policy Bezug auf den Inhalt von Politik nimmt. Die dritte Dimension von Politik bezeichnet Polity, wobei es um die Form und Institutionen der Politik geht (Schubert et al., 2003, S. 3ff.). Diese Unterscheidung der drei Dimensionen ist analytisch sinnvoll, „in der Praxis laufen diese Dimensionen immer zusammen und müssen zusammenhängend gedacht werden“ (Schubert et al., 2003, S. 4ff.).

In diesem Sinne erfolgt die Zweiteilung der Elemente in Politics und Policy, die dritte Dimension fließt zum Teil indirekt in die Analyse mit ein. Obwohl es sich in dieser Arbeit nicht um eine klassische Politikfeldanalyse handelt, ist es hilfreich diese Begriffe hier zu verwenden.

Zudem ist aus Sicht des Regionalmanagements der Prozess ein zentraler Punkt, wie folgende Definition von Fürst (1998, S. 237) zeigt: „Regionalmanagement bezieht sich auf die Gestaltung regionaler Entwicklungsprozesse auf der Basis von Leitbildern und daraus abgeleiteten Aktionsprogrammen.“ Dass der Inhalt eines Regionalmanagements für dessen Erfolg dabei eine ebenso wichtige Rolle spielt wie der Prozess, versteht sich von selbst.

Auf die Auswahl der einzelnen Elemente wird im Kapitel 3.4.1 näher eingegangen.

2.2 Analysemethode

2.2.1 Theorie qualitativen Denkens

Bevor auf die Verfahren der Analyse eingegangen wird, werden kurz die Grundsätze qualitativen Vorgehens vorgestellt, auf welchen sich diese Arbeit abstützt. Diese Theorie besteht aus folgenden 13 Säulen (Mayring 2002, S. 24ff.):

- *Offenheit*: Der Forschungsprozess muss offen für Ergänzungen und Revisionen sein.
- *Methodenkontrolle*: Der Prozess muss methodisch kontrolliert ablaufen.
- *Vorverständnis*: Das Vorverständnis muss offen dargelegt werden und schrittweise am Gegenstand weiterentwickelt werden, im Sinne der so genannten „hermeneutischen Spirale“ (siehe auch Busmann 1997, S. 216).
- *Introspektion*: Introspektive (selbstbeobachtende) Daten sind als Informationsquelle zugelassen, welche allerdings als solche ausgewiesen werden müssen.
- *Forscher-Gegenstands-Interaktion*: Forscher und Gegenstand verändern sich im Interaktionsprozess.

- *Ganzheit*: Analytische Trennungen müssen immer wieder zusammengeführt und in einer ganzheitlichen Betrachtung interpretiert werden.
- *Historizität*: Die historische Dimension soll nicht vernachlässigt werden.
- *Problemorientierung*: Der Ansatz der Untersuchung soll eine konkrete und praktische Problemstellung sein.
- *Argumentative Verallgemeinerung*: In jedem einzelnen Fall muss argumentiert werden, warum die Verallgemeinerung zulässig ist.
- *Induktion*: Induktive (betrachtende, folgernde) Verfahren spielen eine zentrale Rolle.
- *Regelbegriff*: Gleichförmigkeiten werden mit kontextgebundenen Regeln abgebildet.
- *Quantifizierbarkeit*: Auch in der qualitativen Analyse können die Voraussetzungen für sinnvolle Quantifizierungen zur Absicherung und Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse geschaffen werden.
- *Einzelfallbezogenheit*: Der Einzelfall muss immer auch mit erhoben und analysiert werden, an denen die Adäquatheit der Verfahren überprüft werden können.

2.2.2 Auswertungs- und Erhebungsverfahren

In dieser Arbeit kommen zwei Verfahren zur Anwendung: einerseits das Auswertungsverfahren qualitative Inhaltsanalyse, andererseits das Erhebungsverfahren leitfadengestütztes Experteninterview (Mayring 2002, S. 65ff.).

Qualitative Inhaltsanalyse

Die Analyse erfolgt vorwiegend mit Hilfe von Dokumenten, die „in der qualitativen Forschung früher oder später die Basis interpretativer Arbeit“ darstellen (Flick 1999, S. 232). Unter der Bezeichnung Dokument werden in dieser Arbeit einerseits „interne“ Unterlagen (Zwischenberichte, Tätigkeitsprogramme, Leistungsvereinbarungen, Charta, Statuten, usw.), andererseits öffentlich zugängliche Unterlagen (Informationen aus www.gantrisch.ch, Flyer, Gantrischpost, usw.) verstanden. Ebenfalls dienen die Auswertungen der durchgeführten Interviews als Unterlagen für die Analyse.

Im Folgenden soll ein kurzer Überblick über das Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse gegeben werden, welches in dieser Arbeit vorwiegend zur Anwendung kommt.

„Ziel der Inhaltsanalyse ist die Analyse von Material, das aus irgendeiner Art von Kommunikation stammt“ (Mayring 2003, S. 11). „Die qualitative Inhaltsanalyse will nun Texte systematisch analysieren, indem sie Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten

Kategoriensystemen bearbeitet“ (Mayring, 2002, S. 114). Mayring nennt dabei drei Grundformen der Analyse (Mayring 2003, S. 58):

- Zusammenfassung: Das Material soll so reduziert werden, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben und überschaubar sind.
- Explikation: Zu einzelnen problematischen Textteilen wird zusätzliches Material herangezogen, das zum besseren Verständnis beiträgt.
- Strukturierung: Bestimmte Aspekte werden unter festgelegten Kriterien aus dem Material herausgefiltert und untersucht.

Die qualitative Inhaltsanalyse eignet sich besonders für grosse Datenmengen in verschiedensten Inhaltsbereichen (Flick 1999, S.234).

Leitfadengestützte Experteninterviews

Zusätzlich zur qualitativen Inhaltsanalyse wird das Verfahren des problemzentrierten Interviews bzw. des leitfadengestützten Experteninterviews angewendet. Die Informationen aus den Interviews dienen der Vervollständigung und Ergänzung der vorliegenden schriftlichen Dokumente.

Unter dem Begriff des problemzentrierten Interviews werden „alle Formen der offenen, halbstrukturierten Befragung zusammengefasst“, die zudem problemzentriert, gegenstands- und prozessorientiert sind (Mayring 2002, S. 67ff.). In diese Kategorie von Interviews fällt auch das leitfadengestützte Experteninterview, das „auf Grund der kleinen Zahl an Befragten zu den qualitativen Methoden der Datenerhebung“ zählt (Mieg/Näf 2005, S. 5). Gläser und Laudel (2004, S. 39ff.) sprechen dabei von einem „teilstandardisierten Interview“. In einem vorbereiteten Interviewleitfaden, der als „Erhebungsinstrument“ (Gläser/Laudel 2004, S. 138) dient, werden die vom Experten zu beantwortenden Fragen zusammengestellt. Dem Interviewer wird dabei weitgehende Entscheidungsfreiheit belassen, welche Frage wann in welcher Form gestellt wird. Das Gespräch soll möglichst natürlich ablaufen und der Experte sollte in freier Rede auf die Fragen antworten können. „Der Leitfaden dient dabei eher als Richtschnur“ (Gläser/Laudel 2004, S. 40).

Der Durchführung der Interviews dient für diese Arbeit insbesondere die Anleitung aus dem Skript „Experteninterview – Eine Einführung und Anleitung“ von Mieg und Näf (2005) sowie das Kapitel 4 (Experteninterviews) des Buches „Experteninterview und qualitative Inhaltsanalyse“ von Gläser und Laudel (2004). Die Auswertung der Interviews erfolgt gestützt auf die Hinweise im Kapitel 5 (Auswertung von Experteninterviews mit der qualitativen Inhaltsanalyse) desselben Buches.

Insgesamt werden für diese Arbeit drei Experteninterviews durchgeführt. Dabei werden Experten aus dem Vorstand des Vereins sowie der Projektleitung des WLG-Projektes befragt. Diese Personen sollten einen guten Gesamtüberblick über das Projekt besitzen. Es handelt sich um Herrn Paul Schär (Präsident des Fördervereins Region Gantrisch), Herrn Walter Lüthi (Vorstandsmitglied des Fördervereins Region Gantrisch und Vertreter des Regionsverbands Schwarzwasser) und um Herrn Andreas Bernasconi (Projektleiter des Projektes „Wald Landschaft Gantrisch“ vom Büro Pan in Bern).

Die Interviews finden anlässlich von direkten Treffen mit den Experten statt. Zuvor wird auf Grund der bestehenden Datenlücken in den Dokumenten ein Leitfaden ausgearbeitet. Dieser ist im Anhang A ersichtlich.

Die Informationen der aufbereiteten Interviews fließen in die Kapitel 5 (Analyse und Diskussion der Elemente) und 6 (Schlussfolgerung und Empfehlungen) ein.

2.2.3 Klassische und allgemeine Gütekriterien

Bei qualitativen Methoden – und somit ebenfalls bei dieser Arbeit - stellt sich die Frage der Bewertung oder Einschätzung der Ergebnisse. Es geht dabei um Gütekriterien, anhand derer die Qualität der Forschungsergebnisse gemessen werden kann (Mayring 2002, S.140). Die beiden klassischen Kriterien sind *Validität* und *Reliabilität* (Flick 1999, S. 240 ff.; Mayring 2002, S. 141 f.). Ersteres geht auf die Gültigkeit der Ergebnisse ein, letzteres betrifft die Genauigkeit der Messinstrumente und der Datenerhebungsverfahren. Mayring betont jedoch, dass diese beiden Kriterien wenig tragfähig sind und deshalb neue Gütekriterien notwendig sind (Mayring 2004, S. 141). Er stellt sechs allgemeine Gütekriterien vor (Mayring 2002, S.144):

- *Verfahrensdokumentation*: Das Verfahren muss genau dokumentiert sein.
- *Argumentative Interpretationsabsicherung*: Interpretationen müssen begründet werden.
- *Regelgeleitetheit*: Die Forschung muss sich trotz Offenheit an gewisse Verfahrensregeln halten.
- *Nähe zum Gegenstand*: Die Forschung soll eine grösstmögliche Nähe zum Gegenstand erreichen.
- *Kommunikative Validierung*: Die Ergebnisse werden dem Beforschten nochmals vorgelegt.
- *Triangulation*: Es wird eine Kombination verschiedener Daten, verschiedener Methoden, verschiedener Experten oder verschiedener Theorieansätze angewendet.

Diese Kriterien werden in der Arbeit bestmöglich berücksichtigt.

3 GOVERNANCETHEORIE

Dieses Kapitel soll einerseits einen Überblick geben über den viel benutzten Begriff Governance (Kapitel 3.1 bis 3.3), andererseits wird dieser Begriff für die vorliegende Arbeit eingegrenzt (Kapitel 3.4) und die ausgewählten Elemente der Governancetheorie (Kapitel 3.4.1), welche in der Analyse (Kapitel 5) zur Anwendung kommen, werden vorgestellt.

3.1 Evolution von Government zu Governance

“Every time I see the word governance I have to think again what it means and how it is not the same as government”
(Peter Riddell von *The Times*, zitiert von Rhodes 2003, S. 61).

Ausgehend von diesem Zitat von Peter Riddell sollen vorerst die Begriffe Government und Governance kurz erläutert werden, um anschliessend die Veränderung von Government zu Governance aufzuzeigen. Auf Governance und deren Bedeutung wird im nächsten Kapitel (3.2) vertiefter eingegangen.

Government (entspricht dem Deutschen Regierung, Staat) bezieht sich auf die formalen Institutionen⁴ des Staates und deren monopolistische Macht. Government will auf nationaler Ebene die gesellschaftliche Ordnung erhalten und kollektive Tätigkeiten erleichtern (Stoker 1998, S. 17).

Governance kann mit Regieren, Steuerung, Lenkung übersetzt werden. Mit einer eindeutigen Übersetzung für Governance tut man sich allerdings schwer, weshalb im Deutschen wie auch in anderen Sprachen mit dem englischen Begriff vorlieb genommen wird. Das Wort wurde bereits im 14. Jahrhundert verwendet und meinte damit neben der Tätigkeit des Regierens und der autoritären Ausübung von Kontrolle auch eine Managementmethode oder ein Regulierungssystem (method of management, systems of regulation), sogar Selbststeuerung (wise self-command) (<http://dictionary.oed.com/entrance.dtl>, Eingabe: Governance, 17.11.2006). In diesem Sinne beschreiben Brunnengräber et al. (2004, S. 4), wird heute der Begriff in verschiedenen Disziplinen und Theorierichtungen verwendet, überall dort, wo die Strukturen des

⁴ “Als Institution werden in der Alltagssprache und in der Wissenschaft sehr verschiedene Phänomene bezeichnet [...]. Das Gemeinsame dieses Sprachgebrauchs liegt darin, dass etwas institutionalisiert ist [...]. Das Mittel der Institutionalisierung, die Institution, ist ein für eine soziale Gruppe spezifisches Regel- und Normensystem. Typischerweise stellen Definitionen für den Begriff der Institution folgende Merkmale zusammen: Eine Institution ist ein Muster sozialer Beziehungen, sie hat Ordnungs- und Regelungscharakter, sie ist dauerhaft, sie gilt als legitim und wird mit Sanktionen durchgesetzt“ (Jansen 2000, S. 1 f.).

Staates, der Wirtschaft, der Unternehmen und der Weltpolitik thematisiert werden⁵. Diese breite Nutzung führt zu einem diffusen, uneindeutigen, aber trotzdem immer wieder verwendeten Begriff. Trotz der Vielfältigkeit des Begriffes stehen sich vor allem zwei Herangehensweisen gegenüber: die politik- und sozialwissenschaftliche sowie die wirtschaftswissenschaftliche (Brunnengräber et al. 2004, S. 4). Die beiden Ansätze setzen unterschiedliche Gewichtungen, die einmal den Staat und das andere Mal den Markt tendenziell ins Zentrum des Forschungsinteresses rücken (Pierre/Peters 2000, S. 14). Diese Arbeit berücksichtigt vor allem die politik-/sozialwissenschaftliche Sicht von Governance.

Was unterscheidet nun aber Government von Governance? Im traditionellen Gebrauch und häufig auch im Wörterbuch wird Governance gleichgesetzt mit Government (Stoker 1998, S. 17). In jüngsten Publikationen spricht man aber von einer Neuausrichtung. Governance bedeutet eine Veränderung in der Bedeutung von Government, es geht um einen *neuen Prozess* des Regierens, oder um *veränderte Voraussetzungen* der Regeln, oder um eine *neue Methode*, mit welcher die Gesellschaft regiert wird (Rhodes 2003, S. 65). Stoker betont, dass der Output bei Governance derselbe ist wie bei Government, allerdings besteht der Unterschied im Prozess (Stoker 1998, S. 17).

Seit den 70er Jahren werden in den westeuropäischen Ländern Veränderungen hinsichtlich des Regierungsstils beobachtet. Das Regieren geht von einer hierarchischen Form zu einer mehr kooperativen über (Mayntz 2003, S. 1). Es findet vermehrt eine verstärkte Zusammenarbeit zwischen staatlichen und privaten Akteuren statt. Der entscheidende Grund für diesen Wandel ist das Scheitern der Reformanstrengungen seit dem Zweiten Weltkrieg und die damit einhergehende Enttäuschung, dass der Staat nicht die gewünschte Kraft hervorgebracht hat. Des Weiteren verlangsamt sich das wirtschaftliche Wachstum in den 70er Jahren in den westeuropäischen Ländern. Offenbar sind diese nicht mehr in der Lage, alleine konstantes wirtschaftliches Wachstum zu gewährleisten und die Gesellschaft erfolgreich zu steuern (Mayntz 2003, S. 2). Brunnengräber et al. (2004, S. 10) sprechen in diesem Falle von Staatsversagen.

⁵ Beispiele: Internationale Beziehungen, Institutionenökonomie, Sektorpolitiken (Entwicklungs-, Umwelt-, Regionalpolitik), usw..

Brunnengräber et al. (2004, S. 12) nennen weitere Gründe, weshalb Governance an Attraktivität gewonnen hat. Sie unterscheiden zwischen politikwissenschaftlichen und wirtschaftswissenschaftlichen Gründen:

Tabelle 1: Gründe für die Entstehung von Governance

<i>Politikwissenschaft</i>	<i>Wirtschaftswissenschaft</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Weltpolitische Strukturveränderungen • Privatisierungen • Veränderung von „Staatlichkeit“ • Ausweitung des Akteursspektrums • Transnationale Handlungsarenen • Legitimationsdefizite internationaler Politik • Globale Problemkonstellationen: Komplexitätszunahme und Interdependenzen • Bedarf an neuen Regelwerken und Steuerungsformen 	<ul style="list-style-type: none"> • Globale Finanzkrisen, Problem der Externalitäten⁶ • Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen • Schärfere Wettbewerbsbedingungen • Negativ-Image von transnationalen Konzernen

Quelle: Brunnengräber et al. 2004, S. 12 (abgeändert).

Diese Veränderungen führen dazu, dass alternative Formen des Regierens gesucht werden (Mayntz 2003, S. 2; Pierre 2000, S. 2). Ein möglicher Lösungsweg ist für Mayntz die Verlagerung von Government zu Governance. Dies bedeutet, wie oben schon erwähnt, dass der Staat mit privaten Akteuren kooperiert, und dass private Organisationen in der politischen Entscheidungsfindung eingebunden werden. Arts und Van Tatenhove (2002, S. 64) sprechen von einer Evolution vom zentralen Government zu einer „multi-actor und multi-level Governance“. Das Einbinden von verschiedenen Akteuren bringt Stärken und Schwächen mit sich. Einerseits führt dies zu mehr Flexibilität, Effizienz, Effektivität und einer Risikoverminderung, andererseits sinkt die Transparenz und erhöht sich die Unsicherheit (Arts/Van Tatenhove 2002, S. 65). Eine zweite Möglichkeit als alternative Form des Regierens ist Deregulierung und Privatisierung, also die Verschiebung vom Staat zum Markt (Mayntz 2003, S. 2f.). Wichtig ist nicht nur „die Entwicklung neuartiger Governanceformen jenseits der staatlichen Politik, sondern auch deren Kombination“, zum Beispiel die Kombination von Staat und Markt (Kissling-Näf/Kern 2002, S. 1).

⁶ Externalitäten sind Auswirkungen auf Dritte, welche auf dem Markt nicht abgegolten werden.

In Tabelle 2 werden abschliessend nochmals die wichtigsten Unterscheidungsmerkmale von Government und Governance aufgelistet (zu Governance siehe auch Kapitel 3.2):

Tabelle 2: Merkmale von Government und Governance

<i>Government</i>	<i>Governance</i>
<ul style="list-style-type: none"> • vertikal • fest institutionalisiert • formal • von oben gesteuert, top down • höhere Regierungsebenen, festgelegte Verfahren • betont die zentralisierenden Kennzeichen des Regionalismus 	<ul style="list-style-type: none"> • horizontal • flexibel • informell • selbststeuernd • niedrige Steuerungsebene, locker und weniger begrenzt • betont die dezentralisierenden Kennzeichen lokaler Kooperationen

Quelle: Savitch/Vogel 2000, S. 161.

3.2 Definition(en) und Ansätze von Governance

Im Folgenden werden verschiedene Definitionen und Ansätze von unterschiedlichen Autoren der Governanceliteratur dargestellt. Dies soll dem Leser einen Überblick über die Vielfältigkeit des Begriffes geben.

Formen des Regierens

„Steering [Steuerung, Anm. d. Verf.] is a synonym for governance“ legt Rhodes (2000, S. 56) dar. Ganz allgemein wird mit Governance die Art und Weise von Staatsführung, also die Rahmensetzung und Gestaltung des gesellschaftlichen Steuerungssystems bezeichnet.

Trotz der breiten Verwendung des Begriffs Governance zeigt sich folgende grundlegende Einigung zwischen den verschiedenen Ansichten: Governance bezieht sich auf die Entwicklung von verschiedenen Formen des Regierens, in welcher die Grenzen und Verantwortlichkeiten zwischen Staat und privatem Sektor zur Behandlung sozialpolitischer und ökonomischer Themen ineinander übergehen (Stoker 1998, S. 17). Stoker (1998, S. 18) stellt diesbezüglich fünf Aspekte der Governancetheorie dar:

- Governance bezieht sich auf eine Reihe von Institutionen und Akteuren.
- Governance erkennt die Unschärfe der Grenzen und Verantwortlichkeiten von sozialen und ökonomischen Sachverhalten.
- Kollektiv handelnde Institutionen sind voneinander abhängig.

- Es handelt sich um ein autonomes selbst regierendes Netzwerk von Akteuren.
- Government wird als fähig betrachtet, neue Instrumente und Techniken für das Regieren zu nutzen.

Governance bezieht sich demzufolge auf die Steuerung und Koordination aller Aktivitäten und aller Akteure in einem Gemeinwesen. So definiert Benz (2003, S. 21) Governance als die „Gesamtheit aller nebeneinander bestehenden Formen der kollektiven Regelung gesellschaftlicher Sachverhalte: von der institutionalisierten zivilgesellschaftlichen Selbstregelung über verschiedene Formen des Zusammenwirkens staatlicher und privater Akteure bis hin zu hoheitlichem Handeln staatlicher Akteure“.

Mayntz (2003, S. 1) bezeichnet Governance als eine neue Form des Regierens im Unterschied zu der alten hierarchischen Form, bei welcher der Staat die souveräne Kontrolle über die Gesellschaft besitzt. Governance stellt demzufolge eine grundsätzlich nicht-hierarchische Form des Regierens dar, bei welcher nicht-staatliche, private Akteure bei der Formulierung und Umsetzung von Politik beteiligt sind (Rhodes 1997, S. 53). Dabei geht es nicht um den Niedergang des Staates, sondern um die Fähigkeit des Staates, sich externen Veränderungen anzupassen (Pierre 2000, S. 3, 5).

In diesem Sinne unterscheidet Peters zwischen *Traditional Governance* und *New* oder *Modern Governance*. Ersteres meint die Kapazität des Staates zu regieren oder zu steuern. Bei *New* oder *Modern Governance* geht es darum, wie der Staat mit der Gesellschaft interagiert. Beide Ansätze gehen davon aus, dass die Gesellschaft regiert werden muss (Pierre 2000, S. 36f.). Schon immer erforderte diese eine gewisse Form von Steuerung, argumentieren Pierre und Peters (2005, S. 49).

Nohlen (1998, S. 236) geht auf die formellen und informellen Regelungsformen ein und bezeichnet Governance nicht nur als „die formelle [...] Dimension der Politik sowie die Institutionen des Regierens, die mit dem staatlichen Machtmonopol zum Zwecke der Durchsetzung rechtmässiger politischer Entscheidungen ausgestattet sind“, sondern auch als „die informellen Regelungen und nicht-institutionalisierten Formen des Regierens“. Governance erforscht in diesem Sinne, wie ein solches informelles Netzwerk die formelle Dimension ergänzt, so betont Rhodes (2003, S. 66).

Die unterschiedlichen Ansätze und Verständnisse zeigen, dass sich die Autoren nicht einig sind, wie die Form des Regierens ausgestaltet werden soll.

Rolle des Staates und der Gesellschaft

Pierre und Peters (2005, S. 11ff.) beschreiben fünf Modelle von Governance. Diese unterscheiden sich in der Rolle des Staates, welche von vernachlässigbar bis dominierend das ganze Spektrum abdeckt. Allerdings bedürfen alle fünf Modelle sowohl gesellschaftlicher als auch staatlicher Akteure:

- *Etatiste-Modell*: In diesem Modell ist der Staat der Hauptakteur, der entscheiden kann in welcher Form, wenn überhaupt, die Gesellschaft einbezogen wird. Dieses Modell ist stereotypisch, technokratisch und hierarchisch, trotzdem tendieren einige Länder, wie zum Beispiel Frankreich oder Taiwan, zu diesem Modell.
- *Liberal-demokratisches Modell*: Der Staat bleibt der dominierende Akteur, allerdings wird er von anderen Akteuren beeinflusst. Diese kann er aber wiederum, wie im obigen Modell, selber auswählen und die einbezogenen Akteure erhalten gewisse Rechte zur Partizipation.
- *Zentral-staatliches Modell*: Der Staat bleibt zentral in diesem dritten Modell. Gleichzeitig werden verschiedene Formen von Staat-Gesellschaft-Beziehungen einbezogen. Partizipation, Einbezug (Inclusion) und Transparenz werden betont. Die skandinavischen Länder können diesem Modell zugeordnet werden.
- *Holländisches Modell*: Das holländische Modell betont das gesellschaftliche Netzwerk, in welchem der Staat einer von vielen Akteuren darstellt.
- *Governance ohne Government*: Die privaten Akteure gestalten in diesem Modell das Regieren selbst, der Staat verliert die Legitimität für das Regieren. Rhodes spricht von einem „self-organizing, interorganizational network“ (Rhodes 1997, S. 53).

Diese Modelle sind intellektuelle Konstrukte, so genannte Beschreibungen von Idealtypen. Das heisst nicht, dass in Wirklichkeit gute Beispiele von Ländern existieren, welche genau einem Modell zugeordnet werden können (Peters/Pierre 2000, S. 24, 45ff.). So kann nicht für jedes Modell ein passendes Beispiel angegeben werden.

Die Rolle des Staates wird in den verschiedenen Ansätzen der Governancetheorie sehr unterschiedlich behandelt. So sprechen Peters und Pierre, wie oben aufgezeigt, von einem Kontinuum zwischen dominant und vernachlässigbar, Stoker (siehe nächster Abschnitt) spricht von einem Zurücktreten des Staates, Rhodes (2003, S. 69) von einem „hollowing out [aushöhlen, Anm. d. Verf.] of the state“.

Der Governance-Ansatz erkennt die zunehmende Komplexität des Regierungssystems sowie auch die Veränderung von Verantwortung, das „Zurücktreten“ des Staates und die Wichtigkeit,

dass private Sektoren und Bürger freiwillig Verantwortung übernehmen (Stoker 1998, S. 21). So ist inzwischen in den Industrieländern unumstritten, dass den heutigen gesellschaftlichen Herausforderungen nicht mehr allein durch staatliche Institutionen, sondern nur in gemeinsamer Zusammenarbeit von Staat und Gesellschaft begegnet werden kann.

Es kann von einer Veränderung von zentripetaler zu zentrifugaler Form des Regierens gesprochen werden (Pierre 2000, S. 242), also von einem Bedeutungsverlust hierarchischer Steuerung. Stoker (1998, S. 18) spricht von einem Code zu weniger Government.

Bei Governance ist neben der Rolle des Staates auch die Rolle der gesellschaftlichen Akteure ein wichtiger Aspekt. Das Governance-Konzept ist das Resultat der Interaktion einer Vielzahl von regierenden und sich gegenseitig beeinflussenden Akteuren (Kooiman/Van Vliet, 1993, S. 64). Solch eine Interaktion ist notwendig, da kein Akteur genug Wissen und Ressourcen besitzt, um alleine zu agieren und Probleme bewältigen zu können (Kooiman 1993, S. 4). Sie können sich organisieren oder mit der Verwaltung kooperieren (Héritier 2002, S. 1).

Zu der Vielzahl gesellschaftlicher Akteure gehören neben dem Staat (Government), die Privatwirtschaft und zivilgesellschaftliche Gruppen wie Nicht-Regierungs-Organisationen, Gewerkschaften und Kirchen (Brunnengräber 2004, S. 7). Dies ist unter anderem ein Grund für die Popularität des Begriffs. Governance kann als ein weitläufigerer Begriff als Government bezeichnet werden (Rhodes 1997, S. 51).

Mayntz erwähnt, dass für moderne Governance gewisse institutionelle und strukturelle Voraussetzungen seitens des Staates und der Gesellschaft nötig sind. Die staatliche Autorität muss leistungsstark, aber nicht omnipotent sein. Sie muss als Wächter gesellschaftlicher Wohlfahrt akzeptiert sein. Auf der anderen Seite muss die Gesellschaft stabil, funktionell ausdifferenziert und gut organisiert sein. Die involvierten sozialen Gruppen und Organisationen müssen dabei eine gemeinsame Identität und Verantwortung entwickeln. Dies stellen Idealvorstellungen von Staat und Gesellschaft dar (Mayntz 2003, S. 4ff.).

Anwendungsbereiche und Handlungsebenen

Die Anwendungsbereiche von Governance lassen sich unterteilen in Sectoral, Good, Corporate sowie Public/administrative Governance. *Sectoral Governance* setzt den Fokus auf einzelne Wirtschaftssektoren. *Good Governance* findet vorwiegend in der Entwicklungspolitik Verwendung. *Corporate Governance* bezieht sich auf private und öffentliche Unternehmen und wird oft mit guter Unternehmensführung übersetzt (Brunnengräber et al. 2004, S. 5f.). Drei Prinzipien sind dabei wichtig: Offenheit, Integration und Verantwortlichkeit (Rhodes 2000, S. 56). Forstmoser (2002, S. 9) nennt Effizienz und Transparenz der Unternehmensleitung als zwei weitere wichtige Punkte. *Public oder administrative Governance* handelt von der Verschlinkung bürokratischer Abläufe bei gleichzeitiger Öffnung für private und gesellschaftliche Akteure (Brunnengräber et al. 2004, S. 5f.). Rhodes (2000, S. 55ff.) nennt sieben Bereiche von Governance, welche für die Öffentlichkeit (Public Administration) von Bedeutung sind:

- New Public Management: NPM befasst sich mit der Modernisierung öffentlicher Einrichtungen und neuen Formen öffentlicher Verwaltungsführung (<http://glossar.iwv.ch>, Eingabe NPM, 22.11.2006).
- International interdependence: betrifft Internationale Beziehungen.
- Socio-cybernetic⁷ systems: eine Vielzahl von Akteuren steht in gegenseitiger Abhängigkeit.
- New political economy: Beziehung zwischen Gesellschaft, Staat und Markt.
- Netzwerk: Governance als „selforganizing, interorganizational network“.
- Corporate Governance und Good Governance werden oben bereits erwähnt.

Einzelne Elemente der beiden letzten Governancebereiche (Corporate und Public/administrative Governance) fließen in die Analyse des Regionalmanagements in dieser Arbeit mit ein, namentlich Integration, Transparenz und Netzwerk. Diese werden im Kaptitel 3.4.1 eingehender besprochen.

Des Weiteren können verschiedene Ebenen ausgemacht werden, auf denen Governance praktiziert wird. „Hier lässt sich die lokale Ebene und die Kommune (*Local Governance*), die Region (*Regional Governance*), der Nationalstaat (*National Governance*) und die Ebene der Internationalen Beziehungen (*Global Governance*) benennen“ (Brunnengräber 2004, S. 6f.). Werden Wechselbeziehungen von Ebenen durchleuchtet, spricht man von *Multi-level*

⁷ Kybernetik ist „the science of effective organization“ (Stafford Beer, <http://www.kybernetik.ch>, 22.11.2006) oder die Erkennung, Steuerung und selbsttätige Regelung von Abläufen bei minimalem Energieaufwand (Vester 1999, S. 124).

Governance. Multi-level als Element von Governance fließt in die Analyse (Kapitel 3.4.1) mit ein.

Im folgenden Abschnitt wird kurz auf die Regional Governance eingegangen:

Für Regional Governance gibt es zwar, wie für Governance auch nicht, keine allgemein akzeptierte Definition, der Grundgedanke lässt sich aber erkennen. Benz (2001, S. 55) bezeichnet Regional Governance als

„komplexe regionale Steuerungs- und Koordinationsstrukturen und umfasst dabei formelle und informelle Elemente, staatliche und nicht-staatliche Akteure sowie hierarchische, kompetitive und kooperative Akteursbeziehungen.“

Fürst (2001, S. 370) bezeichnet Regional Governance als „schwach institutionalisierte, eher netzwerkartige Kooperationsformen regionaler Akteure für Aufgaben der Regionalentwicklung.“

Regional Governance erfordert einen „organisatorischen Kern“ als administrative Infrastruktur, eine festgelegte Führungsfunktion, um die Region nach innen und aussen vertreten zu können und den Zugang zu finanziellen und personellen Ressourcen (Fürst 2003, S. 445f.).

Regional Governance kann zu einem besseren, regionalen „Kooperationsklima“ führen. Ebenfalls kann eine engere Zusammenarbeit, mehr Verständnis unter den regionalen Akteuren, die gemeinsame Identität gestärkt werden sowie ein Bewusstsein für spezifische regionale Problemlagen geschaffen werden (Pütz 2004, S. 94).

„Regional Governance projiziert Governance auf die regionale Ebene“ (Pütz 2004, S. 33)⁸. In diesem Sinne wird in dieser Arbeit Governance auf das Regionalmanagement angewendet.

3.3 Zwei Grundverständnisse

Die Auseinandersetzung mit der Governancetheorie erfordert eine Unterscheidung von zwei Grundverständnissen: der *analytischen* und der *normativen* Verwendung des Governancebegriffs. Analytisch wird der Begriff Governance zur wertneutralen oder objektiven Beschreibung von Veränderungen des Regierens und seiner Rahmenbedingungen verwendet (Jänicke/Jörgens 2004, S. 301). Es wird versucht zu beschreiben, „welche Akteure [...] beteiligt sind, wie ihre Koordination funktioniert und demokratisch legitimiert wird“ (Damkowski/Rösener 2004, S. 3).

In der normativen Verwendung steht Governance für eine Vielzahl wertbesetzter Ansichten (Jänicke und Jörgens 2004, S. 301). Es geht um die Entwicklung von Handlungsvorschlägen für die Zukunft (Mürle 1998, S. 6). „Hierzu gehören Vorstellungen vom ‚minimalen Staat‘ ebenso wie Grundzüge ‚guten Regierens‘“ (Jänicke/Jörgens 2004, S. 301).

⁸ „Das englische Wort regional kann im Deutschen nicht nur als regional, sondern auch als räumlich oder raumbezogen verstanden werden“ (Pütz 2004, S. 33).

Die Unterscheidung zwischen analytisch und normativ ist nicht immer augenscheinlich. Je nach Sicht der Betrachtung kann der Begriff dem einen oder dem anderen Ansatz zugeordnet werden. Insofern fließen in dieser Arbeit beide Grundverständnisse mit ein.

3.4 Eingrenzung von Governance für die Arbeit

“Governance is constructed by the questions asked⁹” (Rhodes 2000, S. 67). In diesem Sinne muss auch für die Analyse des Regionalmanagements eine angepasste Governance „definiert“ werden. Dafür werden verschiedene Anwendungsbereiche berücksichtigt, namentlich die „klassische“, die Corporate sowie die Public/administrative Governance¹⁰. Diese Dreiteilung erfolgt aus der folgenden Überlegung, dass Governance einerseits möglichst breit abgedeckt werden soll, andererseits aber nur Bereiche berücksichtigt werden sollen, welche für ein Regionalmanagement von Wichtigkeit und sinnvoll¹¹ sind. Des Weiteren sollen die beiden Politikdimensionen Politics und Policy abgedeckt werden (siehe Kapitel 2.1).

Tabelle 3: Ausgewählte Elemente aus den berücksichtigten Bereichen

<i>„Klassische“ Governance</i>	<i>Corporate Governance</i>	<i>Public/administrative Governance</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Partizipation (Politics) • Kooperation (Politics) • Transparenz (Politics) • Multi-level (Politics) • Monitoring (Policy) 	<ul style="list-style-type: none"> • Integration (Policy) • Transparenz (Politics) 	<ul style="list-style-type: none"> • Netzwerk (Politics) • Integration (Policy) • Transparenz (Politics)

Quelle: Eigene Darstellung.

Aus jedem der drei Bereiche wurde eine Auswahl an Elementen getroffen (die Anzahl der Elemente ist ein Entscheid der Verfasserin und deren Betreuer), da durch eine Berücksichtigung aller Governance-Elemente, diese nur oberflächlich analysiert werden könnten.

Die Auswahl der einzelnen Elemente ist ein Entscheid der Verfasserin. Es könnten durchaus ebenso wichtige Elemente wie Koordination, Verantwortung/Rechenschaft (accountability) Kohärenz (coherence), Adaptation (adaptability), Subsidiarität, Effizienz, Effektivität, Rechtsstaatlichkeit (rule of law) berücksichtigt werden. Zum Teil fließen sie aber indirekt in die

⁹ Wie Governance verstanden wird, kommt auf die Fragestellung drauf an.

¹⁰ Wobei einzelne Elemente mehreren Bereichen zugeordnet werden können.

¹¹ Beispiel: Good Governance, welche in der Entwicklungspolitik zur Anwendung kommt, ist in diesem Fall nicht zweckmässig. Allerdings sind einige ausgewählte Elemente auch in Good Governance enthalten.

Analyse von ausgewählten Elementen ein oder sie machen auf Grund des Projektstandes zum Aufbau des Regionalmanagements (das Projekt läuft seit vier Jahren) noch wenig Sinn (Effizienz, Effektivität).

Im folgenden Kapitel werden die ausgewählten Elemente beschrieben und Kriterien zur Analyse für das Kapitel 5 herausgearbeitet. Anhand dieser soll es möglich sein, das Regionalmanagement Gantrisch zu untersuchen und zu erkennen, ob es den Anforderungen der ausgewählten Elemente der Governancetheorie entspricht.

3.4.1 Die ausgewählten Elemente der Governancetheorie

Jedes Element wird im Folgenden vorerst anhand der Literatur beschrieben. Daraus werden in den jeweils abschliessenden Tabellen Kriterien herausgearbeitet, welche in der Analyse (Kapitel 5) verwendet werden. Da die Elemente nicht immer klar voneinander getrennt werden können, gibt es teilweise Überschneidungen der Kriterien. Diese werden in der Analyse nur einmal untersucht, aber bei wiederholtem Auftreten nochmals kurz aufgegriffen.

Die ersten fünf Elemente Partizipation, Kooperation, Transparenz, Multi-level und Netzwerk legen den Fokus auf die prozeduralen Aspekte (Politics).

3.4.1.1 Partizipation

Partizipation ist ein wesentliches Element von Governance. Meadowcroft (2004, S. 165) nennt dafür drei Gründe: funktioneller Nutzen für das Gemeinwesen, Fairness und individuelle und kollektive Befriedigung. Es wird davon ausgegangen, dass Partizipation und die Einbindung aller relevanten Akteure in den Prozess dazu beiträgt, ein nachhaltiges Outcome¹² zu erzielen (Gbikpi/Grote 2002, S. 18). Schmitter (2002, S. 51) legt nahe, dass Partizipation Nachhaltigkeit und Innovation fördert.

Bei Partizipation geht es um die „Beteiligung der Zielgruppen an Willensbildungs- und Vollzugsprozessen“ (Jänicke/Jörgens 2004, S. 321) oder nach Schmitter (2002, S. 56) um die regelmässige und garantierte Präsenz aller betroffenen Akteure bei verbindlichen Entscheidungen. Dabei ist der Grad der Beteiligung der betroffenen Akteure wichtig (Hyden/Court 2002, S. 27).

¹² Outcome im politischen Sinne ist die „Gesamtheit der intendierten und nicht intendierten Auswirkungen der Verhaltensänderungen der Politikadressaten auf die Konstitution des Problems“ (Bussmann 1997, S. 73).

Dieser Beteiligungsprozess ist so zu gestalten, dass „wichtige Interessen einbezogen werden, hinreichende Kompetenz der Beteiligten vorhanden ist und deren Motivation nicht in ergebnislosen Diskussionen erschöpft wird [...]. Partizipationsprozesse sind nicht bereits als solche Erfolgsgarantie“, es bedarf einer kompetenten Gestaltung dieser Prozesse (Jänicke/Jörgens 2004, S. 322). Die involvierten Akteure wirken regelmässig und über eine längere Zeit mit und interagieren untereinander, so dass sich mit der Zeit Vertrauen und gegenseitige Übereinkommen (mutual accomodation) einstellen können (Schmitter 2002, S. 53). Es sollen all diejenigen Personen oder Institutionen im Prozess mitwirken, welche eine gewisse Qualität oder Ressource besitzen, um einen Beitrag zur Problemlösung zu leisten (Gbikpi/Grote 2002, S. 23). Schmitter bezeichnet diese Akteure als „holders“ und unterscheidet: *rights-holders* (Bürger), *space-holders* (Bewohner einer Lokalität), *knowledge-holders* (Inhaber spezifischen Wissens, Experten), *share-holders* (Eigentümer), *stake-holders* (Anspruchsberechtigte), *interest-holders* (Interessenvertreter) und *status-holders* (Träger) (Schmitter 2002, S. 62f.).

Offen bleibt, in welcher Form und mit welcher Intensität Partizipation stattfinden soll. Gbikpi und Grote (2002, S. 21) sehen Konsultation (Absprache, Beratung) und Verhandlung als die beiden effektivsten Formen der Partizipation, um Konsens zwischen den Akteuren zu erreichen. Meadowcroft (2004, S. 166) legt dar, dass Partizipation zu Konsensbildung führen kann, allerdings auch dazu beitragen kann zu identifizieren, wo kein Konsens möglich ist.

Schmitter (2002, S. 65f.) nennt wichtige Punkte, die bei der Entscheidungsfindung von Bedeutung sind: Alle Akteure sollen gleich behandelt werden, Partizipation soll in Form einer horizontalen Interaktion erfolgen, Entscheidungen sollen durch Konsens¹³ (weniger durch Abstimmung oder Aufzwang) getroffen werden, jeder Akteur soll aussteigen können, jeder Akteur trägt zur Lösung von unausweichlichen Konflikten bei und führt die ihm delegierten Aufgaben aus. Um die Effizienz von Partizipation zu messen, nennt Meadowcroft (2004, S. 166f.) weitere Aspekte, die kritisch zu betrachten sind: adäquate Vertretung der einbezogenen Akteure, Offenheit zur Einsichtnahme in alle Resultate im Prozess für alle Interessierten, Engagement der Akteure, Anwendung und Integration von verschiedenen Formen des Wissens, Förderung des ‚gesellschaftlichen Lernens‘.

Nicht die intensivste oder breiteste oder frequentierteste Partizipation ist die beste Partizipation. Sie muss stets aus einer multidimensionalen Perspektive betrachtet werden. (Meadowcroft 2004, S. 186f.).

¹³ Konsens meint durch Beratung, Kompromiss und Übereinkommen (Schmitter 2002, S. 65).

Aus vorangehender Darstellung aus der Literatur werden folgende Kriterien zu Partizipation für die Analyse verwendet:

Tabelle 4: Einteilung und Kriterien zu Partizipation

<i>Einteilung</i>	<i>Kriterien (in Frageform) zu Partizipation [Kap.5.1]</i>
Involvierte Akteure (wer?)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Akteure wirken mit? Mit welchen Kompetenzen? (1) • Motivation? Engagement? Vertrauen? (2) • Durch wen erfolgt die Moderation? (3)
Form und Intensität (wie?)	<ul style="list-style-type: none"> • Finden Konsultationen, Verhandlungen und andere Formen der Partizipation statt (Sitzungen, Versammlungen, Konferenzen, Tagungen, Workshops, Events, Aktionen)? (4) • Mit welcher Regelmässigkeit finden diese statt? (5) • Wie und durch wen werden Entscheidungen getroffen (Konsens)? (6) • Sind Einsichtnahmen in die Resultate durch Interessierte möglich? (7)

Quelle: Eigene Darstellung.

3.4.1.2 Kooperation

Kooperation kann in verschiedenen Formen ablaufen. Die meist genannte ist die direkte Kollaboration oder Verhandlung zwischen staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren oder zwischen nicht-staatlichen Akteuren (Mayntz 2003; S. 3, Becker 2004). Es geht dabei nicht nur um die Zusammenarbeit dieser Akteure oder um die Stärkung der finanziellen Ressourcen, sondern um die Kombination von Kompetenzen, welche die Akteure einbringen (Wegener 2002, S. 34).

Um die Qualität der Kooperation zu beschreiben, legt Lindloff (2003, S. 49) verschiedene Merkmale dar: Kooperation ist nicht hierarchisch, basiert auf Verhandlungen, zeigt sich in vielfältigen Formen, ist handlungsorientiert, bindet Akteure selektiv ein und schreibt Kommunikation gross. Zudem werden Entscheidungen konsensorientiert getroffen.

Kooperation kann Vorteile mit sich bringen: Grössere Treffsicherheit in der Sache durch die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure, besserer Problemlösungsbeitrag, Verringerung von Widerständen bei der Umsetzung von Massnahmen durch konsensuale Willensbildung; „weiche“, kommunikative und somit auch stärker akzeptierte Instrumente kommen zur

Anwendung (Jänicke/Jörgens 2004, S. 320)¹⁴. Dose (2003, S. 19) nennt des Weiteren die Möglichkeit zur Effizienzsteigerung und zur Flexibilitätssteigerung, das Erschliessen externen Sachverstandes, die Vermeidung von Rechtsstreitigkeiten, die Chance zur Entwirrung komplexer Interessenlagen und die Schaffung von Akzeptanz.

Wie Partizipation führt auch Kooperation nicht zwingend zum Erfolg. Sie ist abhängig von einer angemessenen Gestaltung der Rahmenbedingungen. So spielen unter anderem ein ausreichender Zeitrahmen, eine angemessene Moderation oder die Bewältigung von Mehrebenenproblemen (Vertreter von Organisationen müssen Kompromisse eingehen, möchten aber von ihrer Position nicht abweichen) eine Rolle (Böcher 2003, S. 161ff.).

Aus vorangehender Darstellung aus der Literatur werden folgende Kriterien zu Kooperation für die Analyse verwendet:

Tabelle 5: Einteilung und Kriterien zu Kooperation

<i>Einteilung</i>	<i>Kriterien (in Frageform) zu Kooperation [Kap.5.2]</i>
Involvierte Akteure (wer?)	<ul style="list-style-type: none"> • Zwischen welchen Akteuren findet Kooperation statt? (8)
Form und Intensität (wie?)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Formen von Kooperation herrschen vor? Richtung (horizontal, vertikal), Zeithorizont (kurzfristig, langfristig), Formalisierungsgrad (Verträge, Vereinbarungen, Verhandlungen, Zusammenarbeit, usw.)? (9) • Wer trägt welche Verantwortung? (10) • Wie findet interne und externe Kommunikation statt? (11)
Kriterien an anderer Stelle behandelt	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Akteure wirken mit (selektive Einbindung)? (siehe Kap. 3.4.1.1 Partizipation, Kriterium (1)) • Wer hat welche Kompetenzen? (siehe Kap. 3.4.1.1 Partizipation, Kriterium (1)) • Durch wen erfolgt die Moderation? (3)? (siehe Kap. 3.4.1.1 Partizipation, Kriterium (3)) • Wie und durch wen werden Entscheidungen getroffen (Konsens)? (siehe Kap. 3.4.1.1 Partizipation, Kriterium (6))

Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁴ Die aufgelisteten Vorteile werden vor allem in Bezug auf die Umweltpolitik genannt, trotzdem können sie für diese Arbeit auch gelten, da sie allgemein formuliert sind.

3.4.1.3 Transparenz

Transparenz bedeutet, dass bei getroffenen Entscheidungen und deren Umsetzung gewisse Regeln befolgt werden. Es bedeutet ebenfalls, dass Informationen frei verfügbar und für die betroffenen Akteure direkt zugänglich sind. Wichtig sind zudem ausreichend Informationen, welche in einer einfachen und verständlichen Form dargelegt sind (Johnston 2003, S.1f.).

Hyden und Court (2002, S. 27) definieren Transparenz als der Grad an Klarheit und Offenheit bei Entscheidungsfindungen. Ebenfalls gehört Wesentlichkeit¹⁵ zu den Grundsätzen der Transparenz (Forstmoser 2003, S. 132).

Transparent bedeutet in anderen Worten, es wird offen dargelegt, was getan wird, wie und warum Aktivitäten erfolgen, wer beteiligt ist und welche Grundregeln gelten. Dafür ist Vertrauen von allen Beteiligten eine Voraussetzung. Der Transparenz werden aber auch Grenzen gesetzt, so sollen Privatsphäre und Sicherheit der Akteure gewährleistet bleiben (Johnston 2003, S.2ff.).

Aus vorangehender Darstellung aus der Literatur werden folgende Kriterien zu Transparenz für die Analyse verwendet:

Tabelle 6: Einteilung und Kriterien zu Transparenz

<i>Einteilung</i>	<i>Kriterien (in Frageform) zu Transparenz [Kap.5.3]</i>
Offenheit, Klarheit und Wesentlichkeit (wie?)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche „Regeln“ gelten (bei Abläufen, Entscheiden, Dokumentationen, Kompetenzen)? (12) • Wie und über welche Kanäle werden Informationen weitergegeben (Verfügbarkeit, Verständlichkeit, Menge und Sachmässigkeit von Informationen)? (13)
Kriterium an anderer Stelle behandelt	<ul style="list-style-type: none"> • Ist Vertrauen zwischen den Akteuren vorhanden? (siehe Kap. 3.4.1.1 Partizipation, Kriterium (2)) • Wie findet interne und externe Kommunikation statt? (siehe Kap. 3.4.1.2 Kooperation, Kriterium (11))

Quelle: Eigene Darstellung.

¹⁵ Verständliche und sachgemässe Darlegung unter Beschränkung auf das Wesentliche.

3.4.1.4 Multi-level (Mehrebenensystem)

Spricht man von Multi-level im Sinne der Governancetheorie wird vor allem Bezug auf die nationale und internationale Ebene genommen, beziehungsweise auf politische Prozesse, welche territorial definierte Ebenen häufig überschreiten. Das Konzept der Multi-level Governance erfasst das Verhältnis zwischen Staaten und Institutionen. Nicht-staatliche Akteure und Interessengruppen, sowie subnationale und lokale Gebietseinheiten finden zusätzlich Berücksichtigung. Multi-level kann definiert werden als öffentliche Akteure auf mindestens zwei staatlichen Ebenen, welche sich politische Autorität teilen (Eising/Lenschow 2006, S. 3f.; Pierre/Peters 2005, S. 82ff.).

Pierre und Peters (2005, S. 84) sprechen von einer Verschiebung von Hierarchie zu Stratarchie¹⁶. Rosenau (2005, S. 40) ist hingegen anderer Meinung. Er bezeichnet Multi-level Governance als Hierarchie.

Die Staaten bleiben auf globaler Ebene auf jeden Fall die Hauptakteure, sie sind aber nicht mehr die einzigen (Rosenau 2005, S. 33). Die wichtigste durchgehende Verbindung zwischen den Ebenen sind die Institutionen. Dabei kommunizieren transnationale direkt mit subnationalen Akteuren und umgekehrt. Auch auf lokaler Ebene ist die Idee sehr attraktiv, mit transnationalen Institutionen, welche leistungsstark und ressourcenreich sind, direkt in Verbindung zu treten. Der Austausch zwischen diesen findet meist durch Verhandlungen statt (Pierre/Peters 2005, S. 84ff.).

Eine Charakteristik von Multi-level Governance ist, dass zahlreiche Teilnehmer aus unterschiedlichen Ebenen gleichzeitig „mitspielen“ können (Pierre/Peters 2005, S. 86). Der Vorteil in diesem „Spiel“ liegt in der Flexibilität (Marks/Hooghe 2005, S. 29).

Rosenau (2005, S. 41ff.) differenziert sechs Typen von Multi-level Governance, welche sich im Prozess (horizontal-, vertikal- oder horizontal- und vertikal-gerichtet) und in der Struktur (formell, informell oder Mix von formell und informell) unterscheiden. Diese Typen werden vor allem auf globaler Ebene verwendet.

¹⁶ Stratarchie bedeutet gestuftes und durchlässiges Machtverhältnissystem zwischen Führungsgruppen (http://www.fischer-kompakt.de/sixcms/detail.php?template=glossar_detail&id=801051, Stand 01.12.2006).

Aus vorangehender Darstellung aus der Literatur werden folgende Kriterien zu Multi-level für die Analyse verwendet:

Tabelle 7: Einteilung und Kriterien zu Multi-level

<i>Einteilung</i>	<i>Kriterien (in Frageform) zu Multi-level [Kap.5.4]</i>
Ebenen (welche? wie?)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Ebenen (Gemeinden, Region, Kanton, Bund) werden einbezogen? (14) • Wie findet der Austausch mit Vertretern der Ebenen statt? (15) • Ist das System hierarchisch oder stratarchisch aufgebaut? (16)
Kriterium an anderer Stelle behandelt	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von nicht-staatlichen Akteuren und Interessengruppen (Welche Akteure wirken mit?) (siehe Kap. 3.4.1.1 Partizipation, Kriterium (1))

Quelle: Eigene Darstellung.

3.4.1.5 Netzwerk

Ein Netzwerk bezeichnet eine Form von sozialer Koordination. Ein Netzwerk ist autonom und selbstverwaltend, das heisst ihre Akteure organisieren sich untereinander selbst. Sie entwickeln ihre eigene Policy und gestalten ihr Umfeld. Die involvierten Akteure in einem Netzwerk sind in ständiger Interaktion, um Ressourcen auszutauschen. Diese Interaktionen basieren auf ausgehandelten Regeln, welche Vertrauen schaffen, die Kommunikation fördert, Unsicherheiten vermindert sowie eine nicht-hierarchische Koordination ermöglicht (Rhodes 2000, S. 61ff.; Mayntz 2003, S. 3). Wie bereits im Kapitel 3.2 erwähnt, spricht Rhodes (1997, S. 52f.) von einem „self-organizing, interorganizational network“. Netzwerke stellen eine Alternative zu Hierarchie und Markt dar.

Wo Policy in Netzwerken ausgestaltet wird, tritt der Staat nicht mehr als Zentrum gesellschaftlichen Regierens auf (Mayntz 2003, S. 3). Anstelle tritt die Beziehung von staatlichen und nicht-staatlichen Akteuren hervor, aber auch zu anderen regionalen oder internationalen Netzwerken (Rhodes 1997, S. 11f.; Wegener 2002, S. 36). Dabei wird auf Kontinuität dieser Beziehungen Wert gelegt (Rhodes 1997, S. 34).

Netzwerke können durch folgende weitere Grössen charakterisiert werden: Grösse und Zusammensetzung des Netzwerkes, Anzahl beteiligter Akteure mit verschiedenen Interessen, Abhängigkeiten (vertikal und horizontal), Grad der Einbringung von Ressourcen der Beteiligten (Rhodes 1997, S.44; Wegener 2002, S. 36f.).

Jänicke et al. (2003, S. 68) nennen zwei weitere Unterscheidungsmerkmale von Netzwerken:

Netzwerke lassen sich nach dem Grad der Reichweite unterscheiden, d.h. danach, ob es sich um spezielle, klar abgegrenzte Gegenstände handelt [...] oder um ganze Politikfelder [...]. Ein zweites Unterscheidungskriterium liegt in [...] den Zugangsmöglichkeiten zu einzelnen Politik-Netzwerken. Hier wird danach unterschieden, ob ein offenes Netz mit vielen z.T. wechselnden Akteuren [...] vorliegt oder ein enges, weitgehend geschlossenes Politik-Netzwerk [...].

Folgende Feststellung von Vester (1999, S. 69) zeigt, dass mehr (Akteure) nicht immer besser ist: Ein vernetztes System ist stabil, mit wachsender Vernetzung steigt die Stabilität zunächst an, bis sie ab einem bestimmten Vernetzungsgrad wieder absinkt. Auch Marin et al. (1991, S. 17) betonen, dass die Anzahl Akteure in einem Netzwerk nicht unbeschränkt ist, sondern nur ‚einige‘ oder ‚nicht zu viele‘ Akteure interagieren können.

Aus vorangehender Darstellung aus der Literatur werden folgende Kriterien zu Netzwerk für die Analyse verwendet:

Tabelle 8: Einteilung und Kriterien zu Netzwerk

<i>Einteilung</i>	<i>Kriterien (in Frageform) zu Netzwerk [Kap.5.5]</i>
Beziehungen (wie?)	<ul style="list-style-type: none"> • Ist das Netzwerk autonom und selbstverwaltend? (17) • Ist Kontinuität der Interaktionen der involvierten Akteure gegeben (Regelmässigkeit und Langfristigkeit)? (18) • Sind Beziehungen zu anderen Netzwerken vorhanden? (19) • Wie gross ist die Reichweite des Netzwerkes? (20) • Handelt es sich um ein offenes oder geschlossenes Netzwerk (Zugangsmöglichkeit)? (21)
Kriterien an anderer Stelle behandelt	<ul style="list-style-type: none"> • Grösse und Zusammensetzung, Anzahl beteiligter Akteure (Welche Akteure wirken mit?) (siehe Kap. 3.4.1.1. Partizipation, Kriterium (1)) • Welche ausgehandelten Regeln gelten? (siehe Kap. 3.4.1.3 Transparenz, Kriterium (11)) • Ist Vertrauen zwischen den Akteuren im Netzwerk vorhanden? (siehe Kap. 3.4.1.1 Partizipation, Kriterium (2)) • Wie findet Kommunikation statt? (siehe 3.4.1.3 Transparenz, Kriterium (13))

Quelle: Eigene Darstellung.

Die beiden letzten Elemente Integration und Monitoring beziehen sich auf die inhaltliche Dimension (Policy).

3.4.1.6 Integration

Spricht man von Integration im Sinne der Governancetheorie wird meistens die Integration von Umweltanliegen und nachhaltiger Entwicklung in Entscheidungsfindungen verstanden (Lafferty 2004; Jänicke/Jörgens 2004). Jänicke und Jörgens betonen diesbezüglich (2004, S. 315): „Da die Inanspruchnahme der Umwelt Produktionsgrundlage ganzer Wirtschaftszweige ist, muss auch der Anspruch, Umweltbelange in diese Sektoren und die ihnen entsprechenden Politikfelder zu integrieren, als notwendiges Postulat [...] angesehen werden“. Integration kann aber auch verstanden werden als Integration von nicht-staatlichen Akteuren (Gentile 1997).

Folgende drei Kriterien müssen nach Underdal (Lafferty 2006, S. 200f zit. nach Underdal 1980, S. 159) für eine ‚integrierte Policy‘ erfüllt sein: *Comprehensiveness* (Ausdehnung, Umfang des Projektes), *aggregation* (Aggregation, Zusammenschluss) und *consistency* (Konsistenz). Ersteres bezieht sich auf ein gegebenes Mass an Zeit, Raum, Akteuren und Sachverhalten. Aggregation meint, dass Policy aus mehreren Perspektiven betrachtet werden sollte. Konsistenz bedeutet, dass alle Komponenten einer Policy untereinander im Einklang stehen. Lafferty betont nach dieser Definition von Underdal die Wichtigkeit der Integration von Umweltanliegen in allen Phasen der Politikgestaltung (Lafferty 2006, S. 201).

Nachhaltige Entwicklung wird in der Analyse von Integration nicht berücksichtigt, da diese langfristig betrachtet werden müsste und somit auf Grund des momentanen Projektstandes zum Aufbau des Regionalmanagements (Start des Projektes 2003) eine solche Untersuchung noch nicht sinnvoll ist. Allerdings werden Indikatoren nachhaltiger Entwicklung im Element Monitoring berücksichtigt.

Da die Definition von Underdal generell ist und nicht auf die Integration von Umweltanliegen per se eingeht (Lafferty 2006, S. 200f zit. nach Underdal 1980, S. 159), werden die Kriterien als solche nicht berücksichtigt.

Aus vorangehender Darstellung aus der Literatur werden folgende Kriterien zu Integration für die Analyse verwendet:

Tabelle 9: Einteilung und Kriterien zu Integration

<i>Einteilung</i>	<i>Kriterien (in Frageform) zu Integration [Kap.5.6]</i>
Bereich (was? wie?)	<ul style="list-style-type: none"> • Wie werden Umweltbelange (CO₂, Verkehr, Energie, sanfter Tourismus, Umweltverträglichkeit, usw.) integriert? (22) • In welchen Phasen werden Umweltbelange integriert? (23)
Kriterium an anderer Stelle behandelt	<ul style="list-style-type: none"> • Einbezug von nicht-staatlichen Akteuren (Welche Akteure wirken mit?) (siehe Kap. 3.4.1.1 Partizipation, Kriterium (1))

Quelle: Eigene Darstellung.

3.4.1.7 Monitoring

Monitoring ist in einem Projekt unverzichtbar, denn ohne dieses ist es unmöglich zu beurteilen, ob das Projekt in die richtige Richtung verläuft und wie zukünftige Efforts verbessert werden können. Das UNDP¹⁷ (2002, S. 5) bezeichnet Monitoring als eine kontinuierliche Funktion, welche hauptsächlich darauf abzielt, das Management von einem Projekt zu unterstützen. Wichtig dabei ist das frühe „Aufstellen“ von Indikatoren, um eine bessere Zielrealisierung zu erreichen. Sie erfassen Aktivitäten, Prozesse, Outputs, Impacts¹⁸ und Outcomes¹² eines Projektes. Indikatoren sollen in limitierter Zahl auftreten (UNDP 2002, S. 5f.; Uitto 2004, S. 10). Das Ziel von Monitoring ist, aus Erfahrungen zu lernen, sachkundigere Entscheidungen treffen zu können und Verantwortlichkeiten festzulegen. Diese Größen sind voneinander abhängig: Lehren aus den Erfahrungen tragen zu sachkundigeren Entscheidungen bei. Bessere Entscheidungen führen zu mehr Verantwortlichkeit (UNDP 2002, S. 6). Ein weiteres Ziel des Monitorings ist die Steigerung der Effektivität (UNDP 2002, S. 6).

Monitoring kann unterschieden werden zwischen „Implementation Monitoring“, also Monitoring bei der Umsetzung eines Projektes und „Outcome Monitoring“. Zweiteres bezeichnet einen kontinuierlichen und systematischen Prozess, bei welchem Daten gesammelt und ausgewertet werden, um die Leistung zu messen (UNDP 2002, S. 10f.).

¹⁷ UNDP steht für United Nations Development Programme, www.undp.org.

¹⁸ Impact im politischen Sinne ist „die Gesamtheit der bei den Politikadressaten eintretenden intendierten oder nichtintendierten Verhaltensänderungen, die [...] auf die konkretisierenden Politikoutputs zurückführbar sind (Bussmann 1997, S. 73).

Für ein Monitoring werden folgende Kriterien als minimal genannt: Fokus auf die Resultate, ein gutes Design (Darstellung, Aufbau), regelmässige Kontrollen, regelmässige Auswertung von Dokumenten, Angebot essentieller Informationen für die Bürger sowie die Erarbeitung von Indikatoren (UNDP 2002, S. 32; Gordillo/Andersson 2004, S. 306).

Weiter ist von Bedeutung, dass die beteiligten Akteure in der Auswahl von Indikatoren und Zielen, aber auch in der Sammlung und Analyse von Daten, sei es als „Partizipant“ oder als Mitglied eines Kontrollteams einbezogen werden (UNDP 2002, S. 13).

Für das Monitoring existieren verschiedene Tools (Instrumente). Das UNDP (2002, S.36) unterscheidet zwischen:

- Berichterstattung und Analysen: Jahres-/Vierteljahresrapporte, Arbeitspläne, Projektdokumentation.
- Bewertung: Kontrollen (Visiten), Stichproben, Assessments, Befragungen, Evaluationen.
- Partizipation: Feedbacks der beteiligten Akteure.

Wichtig dabei ist der richtige Mix dieser drei genannten Typen von Instrumenten.

Aus vorangehender Darstellung aus der Literatur werden folgende Kriterien zu Monitoring für die Analyse verwendet:

Tabelle 10: Einteilung und Kriterien zu Monitoring

<i>Einteilung</i>	<i>Kriterien (in Frageform) zu Monitoring [Kap.5.7]</i>
Akteure (wer?)	<ul style="list-style-type: none"> • Durch wen erfolgt das Monitoring (24)
Indikatoren und Instrumente (was? wodurch?)	<ul style="list-style-type: none"> • Welche Indikatoren werden verwendet? Sind Zielvorgaben vorhanden? (25) • Welche Instrumente für das Monitoring werden eingesetzt (Berichterstattung/Analysen, Bewertung, Partizipation)? (26) • Ist das Monitoring langfristig angelegt? (27) • Wann erfolgt Monitoring (Regelmässigkeit)? (28) • Werden Resultate des Monitorings in die Planung einbezogen? (29) • Gehen Informationen nach „ausser“ (Informationen an die Bürger)? (30)

Quelle: Eigene Darstellung.

Jedes der sieben beschriebenen Elemente ist als solches wichtig. Allerdings ist für ein erfolgreiches Regionalmanagement die Kombination mehrerer erfüllter Elemente der Governancetheorie notwendig.

Bevor im Kapitel 5 mit der Analyse des Regionalmanagements Gantrisch begonnen wird, werden im Kapitel 4 wichtige Daten des Projektes (Initiierung, Ziele, Prozess, Stand, usw.), welche zum Verständnis der Analyse beitragen, dargestellt.

4 AUFBAU DES REGIONALMANAGEMENTS GANTRISCH

Vorerst soll geklärt werden, was unter Region und Regionalmanagement verstanden wird (Kap. 4.1). Anschliessend wird im Kapitel 4.2 das Projekt „Wald Landschaft Gantrisch“ zum Aufbau eines professionellen Regionalmanagements vorgestellt.

4.1 Zu den Begriffen Region und Regionalmanagement

Zum Begriff Region

Die Region ist zu einem vielgebrauchten Schlagwort und Schlüsselbegriff der letzten Jahre geworden. Wissenschaft und Planung sind auf der Suche nach ‚regionalen Potenzialen‘, ‚regionaler Kultur‘ und regionaler Identität (Kühn 1993, S. 43).

Region kann, ebenfalls wie Governance, als Modebegriff bezeichnet werden. Auch für diesen Begriff gibt es keine allgemein akzeptierte Definition (Weichhart 1996, S. 25). Ursprünglich leitet sich das Wort Region vom lateinischen *regio* (Richtung, Gegend, Bereich, Gebiet) ab (Ritter et al. 2005, S. 919). Eine ganz allgemeine Definition von Region kann aus dem Handwörterbuch der Raumordnung (Ritter et al. 2005, S. 919) herangezogen werden: „Allgemein versteht man unter einer Region einen aufgrund bestimmter Merkmale abgrenzbaren, zusammenhängenden Teilraum mittlerer Grössenordnung in einem Gesamtraum.“ Diese Definition enthält drei Aspekte, mit denen Regionen näher charakterisiert werden können: einen Raumbezug („geografisch bestimmter Raum“), einen Massstabsbezug („Raum mittlerer Grössenordnung“) und einen Sachbezug („als zusammengehörig angesehen“) (Blotevogel 2000, S. 497 ff.).

Nach Borner (Lindloff/Borner 2002, S. 4) hängt „Grösse und Intensität dessen, was eine Region ist, von der Zahl der verschiedenen Akteure ab, die aus eigenem Verständnis und eigener Interessenlage an regionaler Entwicklung gestalten und partizipieren wollen.“ In diesem Sinne betonen Kotschatzky und Zenker (1999, S. 2), dass unter Region ein nicht fest umrissenes Gebilde verstanden wird, sondern dass sich diese an der Fragestellung herausbildet.

Die bisher genannten Definitionen sind sehr generell formuliert. Fürst (1998, S. 237) beschreibt die Region etwas genauer als „eine Steuerungsebene oberhalb der Gemeinden und unterhalb des Landes.“ Regionen bilden somit überschaubare Identifikations- und Handlungsräume (Ritter 2005, S. 920).

Trotz uneindeutiger Begriffsdefinition von Region, ist die regionale Ebene nicht von minderer Bedeutung. Blotevogel (1996, S. 45) betont, dass die Region für die politische Dimension als politisch-administrative Ebene der interkommunalen sowie als substaatliche Ebene im Rahmen eines föderalen Staatsaufbaus von Bedeutung ist. Für die ökonomische Dimension nennt er Regionsvorteile wie Verflechtungsräume der Unternehmen, Milieu des Innovationsgeschehens

und Standortwettbewerb. Als Indikatoren für die gesellschaftliche Dimension der Region werden Wiederentdeckung der Heimat, Wiederbelebung von Regionalkultur und Regionalisierung der Medien genannt. Des Weiteren nennt Danielzyk (1999, S. 577f.) weitere Gründe für die zunehmende Bedeutung der regionalen Ebene: Dezentralisierung, übergemeindliche Zusammenarbeit auf Grund der finanziellen und vielfach auch sachlichen „Überforderung“ einzelner Gemeinden sowie Orientierung nach nachhaltiger Raumentwicklung.

Für die Unterscheidung von Regionen können zwei Prinzipien angewendet werden: das Ähnlichkeits- oder das Verflochtenheitsprinzip (Ritter 2000, S. 921): Nach Ersterem werden räumliche Grundeinheiten wie Gemeinden unter Berücksichtigung von Merkmalen zu möglichst homogenen Regionen zusammengefasst. Nach Zweiterem werden diejenigen Raumelemente zu einer Region zusammengefasst, die untereinander in funktionalen Beziehungen stehen.

Das Bundesgesetz über Investitionshilfe für Berggebiete (IHG^{19,20}) widmet einen ganzen Artikel (Art. 3 IHG) den Regionen:

Als Regionen im Sinne dieses Gesetzes gelten Gruppen von Gemeinden, die a. geografisch und wirtschaftlich eng miteinander verbunden sind und b. das Ziel verfolgen, einen Teil ihrer Aufgaben gemeinsam zu lösen.

Die zu untersuchende Region Gantersch wird im Westen vom Fluss Sense und im Osten von der Aare abgegrenzt. Die markante Ganterschbergkette (höchster Punkt ist der Ochsen auf 2188 m.ü.M.) bildet den Gebietsabschluss im Süden. Im Norden reicht die Region bis an die Gemeinde Bern (FRG²¹ 2005b, S. 5ff.). Die Region ist ein stark gekammertes Hügel- und Bergland, welches von 500 m.ü.M. (beim Zusammenfluss von Gürbe und Aare) bis auf den Gipfel des Ochsen (2188 m.ü.M.) reicht (FRG 2005b, S. 6, siehe Grafik 2, Kap. 4.2.1).

Nicht nur geografisch gesehen bildet Gantersch eine Region, auch wirtschaftlich verfolgt die Region das Ziel einer gemeinsamen nachhaltigen Regionalentwicklung und der Steigerung der regionalen Wertschöpfung (FRG 2003a, S. 3).

Planerisch betrachtet kann die Region Gantersch in zwei Subregionen Schwarzwasser und Gürbetal unterteilt werden. Das Gürbetal ist eine Planungsregion nach Baugesetz (BauG 1985), das Schwarzwasser eine Planungsregion nach IHG (FRG 2006a, S.1).

¹⁹ Sämtliche Regionen nach IHG sind im Anhang desselben Bundesgesetzes aufgelistet.

²⁰ Das IHG und drei andere Erlasse mit regionalpolitischen Fördermassnahmen sollen ab 2008 durch das neue Bundesgesetz über Regionalpolitik abgelöst werden (<http://www.parlament.ch/do-region-in-kuerze>, Stand 12.12.2006).

²¹ FRG steht für Förderverein Region Gantersch.

Zum Begriff Regionalmanagement

Troeger-Weiss (1998, S. 152f.) definiert Regionalmanagement als ein

„regionales Führungs-, Gestaltungs- und Handlungskonzept, das auf den Entwicklungsfaktoren Humankapital, kreative Milieus, Vernetzung, Konsens und Kooperationen aufbaut und den Anspruch hat, konzeptionell sowie umsetzungs- und projektorientiert die Entwicklung von Regionen oder Teilregionen zu gestalten.“

Regionalmanagement wird von Kistenmacher (1999, S. 17) als Umsetzungsinstrument der Regionalentwicklung bezeichnet. Es dient dazu, die Selbsthilfekräfte einer Region zu mobilisieren (Ritter 2000, S. 942).

Eine ähnliche Definition wie Troeger-Weiss geben Maier et al. (2000, S. 22):

Regionalmanagement bezeichnet die umsetzungsorientierte Initiierung und Weiterführung querschnittsorientierter regionaler Entwicklungsprozesse durch qualifiziertes Personal auf der Grundlage der Entwicklungsvorstellungen regionaler Akteure bei Beachtung externer Rahmenbedingungen.

Diese Entwicklungsprozesse basieren auf selbst definierten Leitbildern und daraus abgeleiteten Aktionsprogrammen (Fürst 1998, S. 237).

Was die Initiierung eines Regionalmanagements betrifft, ist es von grosser Bedeutung, „dass innovative und kreative Impulsgeber vorhanden sind, die [...] Ideen und Anregungen etwa für Initianten und/oder Projekte abgeben, die über die (kommunalen) Pflichtaufgaben hinausgehen“ (Troeger-Weiss 1998, S. 171). Ist die Initialzündung einmal erfolgt, gilt als wesentliche Aufgabe bei der Umsetzung des Regionalmanagements die Koordination unterschiedlicher regionaler Akteursgruppen. Grundsätzlich sind dabei die folgenden Rahmenbedingungen zu beachten (Maier et al. 2000, S. 25):

- Die Einbindung der Akteure muss auf freiwilliger Basis erfolgen.
- Die Akteure sollen aus unterschiedlichen Bereichen kommen.
- Das Regionalmanagement weist keine eigene Machtfülle bzw. Legitimation auf und kann damit kaum formale Anordnungen oder andere Zwangsinstrumente gegenüber den Akteuren treffen.
- Es können keine Gewinnziele als Anreize vermittelt werden.
- Das Regionalmanagement ist von seiner externen Umwelt abhängig.

Auf Grund dieser Merkmale kann das Regionalmanagement als „Interessenverband“ bezeichnet werden, welches auf Freiwilligkeit der Akteure beruht. Motive für die Akteure beim Regionalmanagement mitzumachen, können rational (Nutzenerwartung) oder emotional (Akteur möchte „dabei sein“) sein (Maier 2000, S. 25f.).

Das Vorgehen für den Aufbau eines Regionalmanagements verfolgt ein sach-logisches Verfahren. Zuerst werden die Kernprobleme, deren Ursachen und Folgen einer Region identifiziert. Anhand einer Stärken-Schwächen-Analyse werden folglich Ziele und Massnahmen abgeleitet (Kistenmacher 1999, S. 19f.). Organisatorisch ist es wichtig, betont Fürst (1998,

S. 241), „die politische Legitimationsfunktion von der fachlichen Entscheidungsvorbereitung zu trennen.“ So unterscheidet er zwischen Fachpromotoren, die über den technischen Fachverstand verfügen, und den Machtpromotoren, die in der Lage sind, die Massnahmen politisch abzusichern und zur Umsetzung zu bringen.

Von Bedeutung für das Regionalmanagement sind des Weiteren ein übergeordnetes Entwicklungskonzept, die Aktivierung endogener Potentiale, die Bildung von Netzwerken, eine strategische Planung, die regionale Selbststeuerung durch Kooperation, das Moderationsverfahren und eine umfassende Öffentlichkeitsarbeit. Ebenfalls sind der finanzielle Rahmen und das Controlling wesentliche Grössen (Kistenmacher 1999, S. 20; Knieling 2000, S. 43).

Was die Organisationsform eines Regionalmanagements betrifft, unterscheidet Troeger-Weiss (1998, S. 182ff.) fünf Formen:

- Organisation in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft (Bsp.: Zweck-/Planungsverbände).
- Organisation in halb-privater/halb-öffentlicher Trägerschaft (Bsp.: gemeinnützige GmbH).
- Organisation in privatrechtlicher Trägerschaft (Bsp.: Eingetragener Verein²², Stiftungen).
- Organisation in öffentlicher Trägerschaft ohne Rechtsverbindlichkeit (Bsp.: Kommunale Arbeitsgemeinschaft).
- Organisation in freiwilliger Zusammenarbeit ohne rechtlicher Verankerung (Bsp.: Regionalkonferenzen, -foren, Arbeitsgruppen).

Regionalmanagement wird in Anlehnung an oben genannte Kriterien in dieser Arbeit verstanden als Konzept zur nachhaltigen Entwicklung einer Region.

Das zu untersuchende Projekt „Wald Landschaft Ganttrisch“ beinhaltet den Aufbau eines Regionalmanagements. Träger des Projektes ist der Förderverein Region Ganttrisch (FRG), dessen Eintrag ins Handelsregister Bern-Mittelland gemäss Art. 29 der Statuten (FRG 2004a, S. 7) vorgesehen ist²³. Somit kann diese Form als eine Organisation in privatrechtlicher Trägerschaft bezeichnet werden. Vorteile dieser Form liegen in dem einfachen Gründungsverfahren, in den überschaubaren und flexiblen Strukturen der Vereinsführung auf der Ebene der Vorstände und der Geschäftsführung und in der Möglichkeit, ein breites Spektrum an Interessengruppen und Beteiligten zu integrieren (Troeger-Weiss 1998, S. 216).

²² Damit ist der Eintrag in das Handelsregister gemeint.

²³ Allerdings ist dieser Eintrag des FRG noch nicht erfolgt, da nur dann die Pflicht zum Eintrag besteht, wenn ein nach kaufmännischer Art geführtes Gewerbe betrieben wird. Der in den Statuten vorgesehene Eintrag ins Handelsregister wird im Zusammenhang mit den weiteren Aktivitäten des Vereins nach Ablauf des Projektes nochmals geprüft und juristisch beurteilt werden (Schriftliche Mitteilung E. Stauber, 2007).

4.2 Das Projekt „Wald Landschaft Gantrisch“

Das Projekt Wald Landschaft Gantrisch (WLG) ist ein Projekt zum Aufbau eines professionellen Regionalmanagements. Es sieht die Förderung der regionalen Wertschöpfung und der sektorübergreifenden Zusammenarbeit in der Region Gantrisch vor (FRG 2003a, S. 1). Das Projekt ist ein vom Bund (seco²⁴) unterstütztes RegioPlus-Projekt (www.gantrisch.ch). RegioPlus ist ein Impulsprogramm zur Unterstützung des Strukturwandels im ländlichen Raum (www.regioplus.ch).

Der Start des WLG-Projektes erfolgte im März 2003 (ab 2001 wurden Vorarbeiten getätigt). Die geplante Gesamtdauer des Projektes beträgt fünf Jahre und dauert somit bis 2008 (FRG 2003a, S. 6). Die Inkraftsetzung des Regionalmanagements erfolgt per 1. Januar 2008, gleichzeitig mit dem Abschluss des RegioPlus-Projektes des Bundes (FRG 2006d, S. 1).

Das RegioPlus-Projekt muss mit folgenden laufenden Prozessen gut abgestimmt werden (FRG 2006d, S. 1):

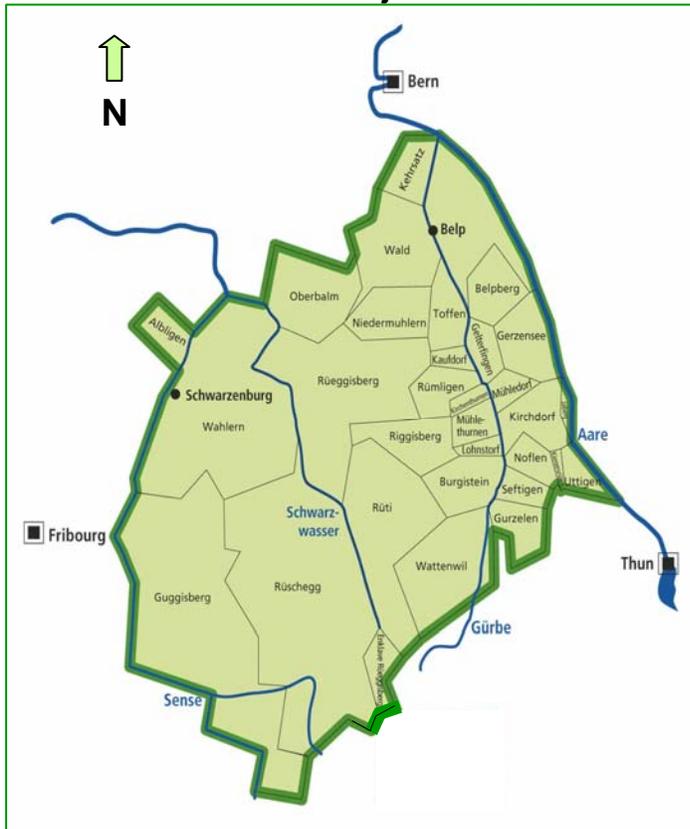
- Die Neue Regionalpolitik NRP (das neue Bundesgesetz über Regionalpolitik soll 2008 in Kraft treten, www.parlament.ch/do-region).
- Die Agglomerationsstrategie des Kantons Bern SARZ („Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit“, www.regionbern.ch/d/Agglostrategie).
- Der Aufbau eines Regionalen Naturparks Gantrisch²⁵ (die Machbarkeitsstudie wurde per Ende Juni 2005 beim Kanton eingereicht; FRG 2005a, S. 1).

²⁴ Staatssekretariat für Wirtschaft, www.seco-admin.ch.

²⁵ Dieser Prozess läuft Hand in Hand mit dem Regionalmanagement und unter der Leitung des FRG (FRG 2006d, S. 1).

4.2.1 Räumlicher Wirkungskreis

Grafik 2: Perimeter des Projektes WLK



Quelle: www.gantrischpost.ch (Ausgabe Nr. 5, Sommer 2006).

Die Region Gantrisch Bern befindet sich im Dreieck Bern, Thun und Freiburg. Die beiden Planungsregionen Schwarzwasser und Gürbetal (sie bestehen aus den beiden Amtsbezirken Schwarzenburg und Seftigen, sowie der Gemeinde Oberbalm aus dem Bezirk Bern (Art. 4 der Statuten, FRG 2004a, S. 1; Anhang B)) umfassen den Gesamtperimeter. Dieser entspricht gleichzeitig dem räumlichen Wirkungskreis des Projektes. Das Gebiet von circa 330 km² Fläche umfasst rund 39'000 Einwohner. Die Perimetergrenze ist allerdings nicht abschliessend festgelegt. (FRG 2003a, -

Das Projekt umfasst insgesamt 24 politische Gemeinden. Es sind dies: Albligen, Guggisberg, Niedermuhlern, Oberbalm, Riggisberg, Rüeggisberg, Rüscheegg, Rüti, Wahlern, Wald (Schwarzwasser-Region), Belp, Belpberg, Burgistein, Gelterfingen, Gurzelen, Kaufdorf, Kirchenthurnen, Lohnstorf, Mühleturnen, Noflen, Rümliigen, Seftigen, Toffen sowie Wattenwil (Gürbetal-Region).

4.2.2 Vision und Ziele

Die Region Gantrisch wird als Einheit wahrgenommen (einheitlicher Auftritt), sie verfügt über eine einfache, breit abgestützte regionale Organisation und über eine sektorübergreifende Zusammenarbeit respektive Vernetzung und fördert die regionale Wertschöpfung (FRG 2006a, S.1; FRG 2005c, S. 4).

Weitere Ziele sind die Förderung und Neuentwicklung von ausgewählten Angeboten aus den Bereichen regionale Produkte, Naturerlebnis und sanfter Tourismus (FRG 2005a, S. 1).

In der Charta²⁶ (Leitbild des FRG) ist festgeschrieben, dass die Grundsätze einer nachhaltigen Regionalentwicklung²⁷ verfolgt werden. Die Vision umfasst in diesem Sinne die drei Dimensionen Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie welche alle drei den gleichen Stellenwert haben (FRG 2006b, S. 2; FRG 2003a, S. 4):

- Die Region Ganttrisch fördert gute Rahmenbedingungen für die lokale und regionale Wirtschaft.
- Die Region Ganttrisch ist eine Region mit hoher Lebensqualität.
- Die Region Ganttrisch fördert und erhält die natürlichen und kulturlandschaftlichen Werte.

(Zu den einzelnen Zielen der drei Dimensionen siehe Anhang C).

4.2.3 Initiierung

Die Interessengemeinschaft Natur & Leben (bestehend aus den landwirtschaftlichen Vereinen Seftigen und Schwarzenburg), das Institut für Agrarwirtschaft der ETH Zürich und das LBBZ Schwand (Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum) sind die Initianten des Projektes „ProRegio“, welches im Oktober 1996 startete. Ihr Ziel war es, die regionale Wertschöpfung zu erhöhen. Von grosser Bedeutung war der Einbezug aller Branchen. Das Projekt wurde vom Kanton und vom Regionsverband Schwarzwasser unterstützt. Im Frühling 1997 wurde das ProRegio-Projekt abgeschlossen (www.ganttrisch.ch).

Die Zusammenarbeit wurde von der Interessengemeinschaft ProRegio weitergeführt, welche vom Regionsverband Schwarzwasser und dem Planungsverein Gürbetal im Juli 1997 gegründet wurde. Nach dieser so genannten Übergangsphase entstand im März 2001 der Verein Ganttrisch Bern (VGB). Eine Arbeitsgruppe des Vereins, zusammen mit der Initiativgruppe Wald Landschaft Ganttrisch, befasste sich sodann mit der Ausarbeitung des RegioPlus-Projektes „Wald Landschaft Ganttrisch“, welches beim Bund eingereicht wurde. Das Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) sicherte auf Grund des „Bundesgesetz vom 21. März 1997 über die Unterstützung des Strukturwandels im ländlichen Raum“ eine Finanzhilfe von 50% zu (siehe Kapitel 4.2.6 Finanzierung; www.ganttrisch.ch).

Alle bereits laufenden Aktivitäten und Tätigkeiten des Vereins Ganttrisch Bern (VGB) wurden in die Teilprojekte des WLG-Projektes überführt.

²⁶ Die Charta ist von den Regionsgemeinden und den wichtigsten regionalen Organisationen noch nicht unterzeichnet worden (Mündliche Mitteilung U. Schrott, 2007).

²⁷ Diese wird in der Verfassung des Kantons Bern von 1995 im Artikel 31 festgeschrieben. In diesem Artikel wird der Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen gefordert, um eine nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten.

Anlässlich der Mitgliederversammlung vom November 2004 wurden die überarbeiteten Statuten des VGB verabschiedet und dem neuen Namen „Förderverein Region Ganttrisch“ wurde zugestimmt (www.ganttrisch.ch).

4.2.4 Organisation

Der Förderverein Region Ganttrisch FRG tritt als Verein im Sinne von Art. 60ff. des Zivilgesetzbuches ZGB²⁸ auf. Organe des Vereins sind die Mitgliederversammlung, der Vorstand, die Geschäftsstelle sowie die Revisionsstelle (FRG 2004a, S. 1).

Träger des Projektes ist der Förderverein Region Ganttrisch (FRG). Der Verein existiert unter diesem Namen seit dem Jahre 2004 (www.ganttrisch.ch).

Die *Mitgliederversammlung* (bestehend aus den Vereinsmitgliedern des FRG) ist insbesondere zuständig für Wahlen, für die Statuten sowie die Genehmigung der Jahresprogramme, -berichte und der Budgets (FRG 2005b, S. 32ff.).

Der *Vorstand* (VS), welcher die Leitung des Regionalmanagements auf strategischer Ebene wahrnimmt, setzt sich aus folgenden VertreterInnen regionaler Vereinigungen und Gemeinden zusammen (je einen Sitz): Planungsverein Gürbetal, Regionsverband Schwarzwasser, Verkehrsverband Schwarzenburgerland, Verkehrsverein Region Gürbetal, Wirtschaftsvision Ganttrisch, Landwirtschaftlicher Verein Seftigen und Schwarzenburg, Forstdienst (Waldabteilung 5 und Kantonaler Forstdienst), Geschäftsstelle und Projektleitung (FRG 2006e, S. 1; FRG 2004a, S. 4f.).

Im 2005 wurde zudem ein geschäftsleitender Ausschuss eingesetzt, welcher alle Vorstandsgeschäfte vorbereitet und kleinere Geschäfte bereits vorentscheidet (FRG 2006i, S. 1). Dieser Ausschuss besteht aus vier Personen aus dem Vorstand und der Projektleitung (Schär 2007).

Die *Geschäftsstelle* (GS) ist zuständig für die administrativen Belange des Vereins (FRG 2004a, S. 5).

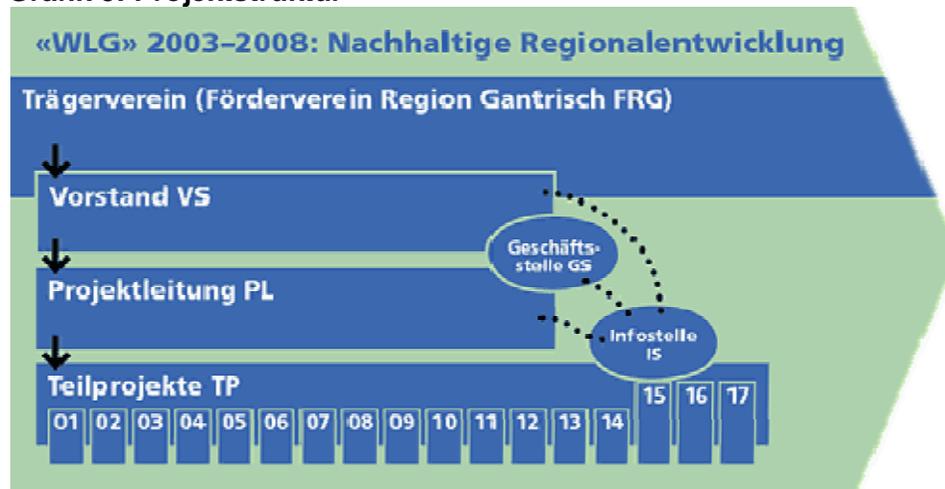
Zusätzlich prüft eine *Revisionsstelle* die Jahresrechnung und erstattet der Mitgliederversammlung Bericht. Sie kann während des Jahres im Sinne von Stichproben die Buchführung des Vereins kontrollieren (FRG 2004a, S. 5).

Die *Projektleitung* (PL) hat das Büro Pan in Bern²⁹ inne. Sie koordiniert und kontrolliert die Aktivitäten in den Arbeitsgruppen (www.ganttrisch.ch).

Eine zentrale *Informationsstelle* (IS) sorgt für interne und externe Kommunikation (www.ganttrisch.ch).

²⁸ Der zweite Abschnitt des ZGB ist den Vereinen gewidmet (Art. 60 ff.).

²⁹ www.panbern.ch.

Grafik 3: Projektstruktur

Quelle: www.gantrisch.ch.

Das Gesamtprojekt ist in siebzehn Teilprojekte (TP) gegliedert. Diese stützen sich auf Kernkompetenzen in den Bereichen „Wald und Landschaft“, „Umweltbildung und Naturerleben“ und „regionale Kreisläufe und Vermarktung“. Die Teilprojekte sind gestaffelt lanciert worden und sind in sich als eigenständige Vorhaben organisiert. Inhaltlich decken sie unter anderem folgende Bereiche ab (www.gantrisch.ch):

- | | |
|------------------------------------|--|
| • Kick-off (abgeschlossen): | Einbezug aller Akteure, Projektkonzept, Leitbild |
| • Vorstand: | Strategische Leitung des Gesamtprojektes, usw. |
| • Projektleitung: | Leitung und Koordination der Teilprojekte, usw. |
| • Aufbau Regionalmanagement: | Koordination der verschiedenen Akteure, usw. |
| • Qualitätssicherung: | Entwicklung und Verankerung eines Signets, usw. |
| • Produktevermarktung: | Aufbau eines dauerhaften Netzwerkes |
| • Lebensmittel und Landwirtschaft: | Entwicklung und Förderung von Angeboten, Erhöhung der Wertschöpfung |
| • Wald und Holz: | Entwicklung und Förderung von Angeboten, Erhöhung der Wertschöpfung |
| • Landschaft: | Entwicklung und Förderung von Angeboten, Erhöhung der Wertschöpfung |
| • Gewerbe: | Entwicklung und Förderung von Angeboten, Erhöhung der Wertschöpfung |
| • Gastgewerbe: | Entwicklung und Förderung von Angeboten, Erhöhung der Wertschöpfung |
| • Bildung: | Entwicklung und Förderung von Angeboten, Erhöhung der Wertschöpfung |
| • Kultur: | Entwicklung und Förderung von Angeboten, Lancierung einer Regionalen Kulturagenda, Erhöhung der Wertschöpfung |
| • Tourismus und Sport: | Entwicklung und Förderung von Angeboten, Erhöhung der Wertschöpfung |
| • Kommunikation: | Kommunikation nach innen und nach aussen, PR (Public Relations) nach aussen, Weiterentwicklung einer Internetplattform |
| • Nachhaltige Mobilität: | Entwicklung der Grundlagen für eine nachhaltige Mobilitätspolitik (Verkehr, Erschliessung, Parkplatz) |
| • Kompetenzzentrum: | Aufbau eines Forschungszentrums im Bereich Wald und Landschaft |

Den Teilprojekten „Kommunikation“ und „Nachhaltige Mobilität“ kommt eine übergeordnete Rolle zu, da sie teilweise oder ganz in die übrigen Vorhaben hineinwirken.

4.2.5 Aufgaben des Regionalmanagements

Das Regionalmanagement umfasst sämtliche Aufgaben im Zusammenhang mit der Steuerung der langfristigen Regionalentwicklung. Es geht insbesondere um die Steigerung der Wertschöpfung, die Vernetzung der innerregionalen und ausserregionalen Akteure, die Förderung der regionalen Identität sowie die Sicherung der ökologischen Ressourcen. Dabei gelten folgende Grundsätze (FRG 2006c, S. 1):

- Einfachheit: eine Organisation mit einem Auftritt.
- Transparenz: eindeutige Zuordnung von Aufgaben zu Organen, klare Abgrenzung der Aufgaben und Kompetenzen.
- Integration: bestehende Organisationen werden in die neue Organisation integriert.

Die Aufgaben sind den folgenden strategischen Organen zugeteilt (FRG 2006c, S. 1ff.):

- Vorstand, in welchem auch die Arbeitsgruppe „Regionalmanagement“ integriert ist
- Kommission „Regionalentwicklung & Mobilität“
- Kommission „Regionale Produkte“
- Kommission „Wald und Holz“
- Kommission „Natur und Landschaft“
- Kommission „Forschung und Weiterbildung“
- Kommission „Kultur“
- Kommission „Tourismus und Sport“
- Kommission „Kommunikation und Regionalmarketing“

Die siebzehn Arbeitsgruppen der Teilprojekte wurden den oben genannten Kommissionen und dem Vorstand zugeordnet. Die Arbeitsgruppe „Gastgewerbe“ wurde beibehalten, obwohl noch keine Gruppe lanciert werden konnte. Im Rahmen der konkreten Umsetzungsarbeiten der Arbeitsgruppen „Lebensmittel/Landwirtschaft“ und „Tourismus“ werden gezielt Massnahmen getroffen, welche dem Gastgewerbe zugute kommen (FRG 2005c, S.9). Die Arbeitsgruppen Bildung und Gewerbe sind zusammengefasst worden als Arbeitsgruppe „Bildung und Gewerbe“ (FRG 2005k, S.1). Ebenfalls wurden die Arbeitsgruppen „Vermarktung“ und „Lebensmittel/Landwirtschaft“ per Ende 2006 zusammengefasst (FRG 2006i, S. 1). Die Arbeitsgruppe „Kompetenzzentrum“ wurde aufgelöst und in die Arbeitsgruppe „Regionalmanagement“ integriert (FRG 2004b, S. 7).

4.2.6 Finanzierung

Die projektierten Gesamtkosten für die gesamte Projektlaufzeit von fünf Jahren betragen CHF 2'500'000.-. Davon werden CHF 1'250'000.- (50% der Kosten) vom Staatssekretariat für Wirtschaft (seco) übernommen. Die verbleibenden 50% Kosten werden voraussichtlich durch Eigenarbeiten³⁰ mit 35% (CHF 880'000.-), durch die Region³¹ mit 9.5% (CHF 230'000.-), durch den Kanton mit 5% (CHF 130'000.-) und durch Anbieter und Sponsoring mit 0.5% (CHF 10'000.-) gedeckt (FRG 2003a, S. 7).

4.2.7 Ergebnisse des Projektes der Jahre 2003 bis 2006

Das folgende Kapitel soll einen kurzen Überblick geben über einige wichtige Ergebnisse, welche in den Jahren 2003 bis 2006 realisiert werden konnten.

Jahr 2003

Das Projekt „Wald Landschaft Gantrisch“ konnte am 1. März 2003 nach zweijähriger Vorarbeit offiziell gestartet werden. In der ersten Phase des Projektes waren zahlreiche Sitzungen zur Koordination bestehender Arbeiten und zur Aufgleisung von neuen Vorhaben erforderlich (FRG 2003b, S.1).

Ein übergeordnetes Ziel des Gesamtprojektes ist die Förderung der regionalen Wertschöpfung. Diese entspricht der Summe der regionalen Bruttowertschöpfungen der im Projekt geförderten Produkte und Dienstleistungen³². Der Beitrag an die regionale Wertschöpfung im Jahr 2003 betrug gesamthaft rund CHF 490'000.-. Ziel für 2008 ist eine Erhöhung der regionalen Wertschöpfung um CHF 2'000'000 pro Jahr im Vergleich zum Jahr 2002 (FRG 2005c, S. 6).

In diesem Jahr wurden neun spezifische Produkte oder Dienstleistungen in den Arbeitsgruppen „Lebensmittel und Landwirtschaft“ (Gebäck, Fleisch und Sirup, Ostereier, Weihnachtsguetzli³³), „Wald und Holz“ (Holzleitplanken³⁴) und „Tourismus“ (Biathlon³⁵, Winterwanderwege³⁶, Klostersommer³⁷) besonders gefördert (FRG 2003b, S. 5; FRG 2006h, S. 2; FRG 2005c, S. 6).

Wichtige weitere realisierte Meilensteine im Jahr 2003 sind unter anderem die Gründung verschiedener Arbeitsgruppen („Labelling/Qualitätssicherung“, „Vermarktung“, „Lebensmittel/ Landwirtschaft“, „Wald und Holz“, „Tourismus“ und „Kommunikation“), die Schaffung eines

³⁰ Insgesamt wird mit rund 15'000 Arbeitsstunden gerechnet, welche mit CHF 60.- pro Stunde angerechnet werden (FRG 2003a, S.7).

³¹ Namentlich durch die Regionsverbände, die Gemeinden und regionale Organisationen (FRG 2003a, S. 7).

³² Die Bruttowertschöpfung entspricht dem Umsatz minus die ausserregionalen Vorleistungen.

³³ www.gantrisch.ch.

³⁴ www.gantrisch.ch/de/aktuelles/meldungen/04_elemente/Holzleitpl_Gantrisch_SAB.pdf.

³⁵ www.biathlon-gurnigel.ch.

³⁶ www.gantrisch.ch; www.bernerwanderwege.ch/de/pdf/text_und_bild/schneepfade.pdf.

³⁷ Rüeggisberger Klostersommer ist eine Kulturreihe in der Klostersruine, www.klostersonmer.ch.

Logos für die Region Ganttrisch, die Lancierung der Webseite www.ganttrisch.ch, die Besetzung einer professionellen Informationsstelle (und die Wahl eines Informationsbeauftragten) sowie die regelmässige Präsenz im Globus Bern mit Produkten aus der Region (FRG 2003b, S. 6).

Grafik 4: Logo der Region Ganttrisch



Quelle: FRG 2003c, S. 1.

Jahr 2004

Der Beitrag an die regionale Wertschöpfung betrug im Jahr 2004 CHF 757'000.-.

Im diesem Jahr wurden 18 Produkte und Dienstleistungen besonders gefördert in den Arbeitsgruppen „Lebensmittel/Landwirtschaft“ (zu den vorjährigen Produkten kommen die Lieferung an Globus Delicatessa Bern, eine monatliche Marktpräsenz in Bern, Pilgersäckli³³, Käse³³), „Wald und Holz“ (hinzu kommen die Eröffnung des Seilparks Ganttrisch³⁸, Walderlebnistage³⁹, der Ganttrisch Täfer), „Gastgewerbe“ (das Längeney-Bad⁴⁰), „Kultur“ (ein Pilgertag) und „Tourismus“ (zusätzlich zu den vorjährigen kommt das Schneeschuhlaufen³³) (FRG 2004b, S. 5.; FRG 2006h, S. 3).

Des Weiteren konnten unter anderem folgende Meilensteine realisiert werden: die Genehmigung der neuen Statuten des Trägervereins FRG (Anhang B), Vorarbeiten für das künftige Regionalmanagement 2008, der Start des Internetladens³³, ein Medienereignis zum „internationalen Tag des Waldes“, die Durchführung des Biathlon Europacupfinals, die Gestaltung eines Basis-Flyers WLG, der Ausbau der Angebote zu den Winterwanderwegen sowie verschiedene Marktauftritte (FRG 2004b, S. 6f.).

Bezüglich Projektkonzept wurden folgende Änderungen vorgenommen: Das Teilprojekt „Kompetenzzentrum“ wurde in das Teilprojekt „Regionalmanagement integriert, die beiden Teilprojekte „Gewerbe“ und „Bildung“ wurden zu einem Teilprojekt zusammengeführt (FRG 2004b, S. 7).

³⁸ www.seilpark-ganttrisch.ch.

³⁹ www.waldarena.ch.

⁴⁰ Restaurant mit Freizeitangeboten, www.laengenebad.ch.



Grafik 5: Seilpark Ganttrisch in Rüscheegg

Quelle: www.seilpark-ganttrisch.ch.

Jahr 2005

Das dritte Jahr des RegioPlus-Projektes stand im Zeichen der Konsolidierung und der gezielten Weiterentwicklung ausgewählter Angebote.

Im Jahre 2005 konnte ein Beitrag von rund CHF 1'100'000 an die regionale Wertschöpfung geleistet werden. Dies entspricht einer Erhöhung der jährlichen Wertschöpfung um CHF 780'000.- gegenüber dem Vergleichsjahr 2002. In Jahr 2005 wurden 32 Produkte und Dienstleistungen in den Arbeitsgruppen „Lebensmittel und Landwirtschaft“ (zu den letztjährigen Produkten kommen die Ganttrischtaschen, die „Burechörbe“, die Panoramataschen, die Belper Knolle, Konfitüre, Nischenprodukte, die Ganttrischhüsli, der Ganttrischteller mit regionalen Produkten³³, usw. hinzu), „Wald und Holz“ (hinzu kommt die Lancierung des Walderlebnisweges Ganttrisch³³), „Gastgewerbe“, „Kultur“ (hinzu kommt das Kulturforum⁴¹) und „Tourismus“ (die Realisierung des Gürbetaler Höhenweges⁴², usw.) besonders gefördert (FRG 2005c, S. 6ff.; FRG 2006h, S. 4).

Es konnten unter anderem weitere Ergebnisse verzeichnet werden: einen Ganttrisch-Monat im Hotelrestaurant National in Bern, eine grosse Medienpräsenz, sieben Medaillen beim ersten schweizerischen Wettbewerb für Regionalprodukte, die Mitarbeit bei „das Beste der Region“⁴³, die Lancierung der Zeitschrift „Ganttrischpost“⁴⁴ (erscheint vier Mal pro Jahr), verschiedene Waldführungen, die Lancierung eines Schneeschuhrails³³, Grundlagenarbeiten zu einem regionalen Naturpark Ganttrisch⁴⁵ (FRG 2005c, S. 8f.).

⁴¹ www.ganttrisch.ch/de/aktuelles/meldungen/2005_06_17_45797353.shtml?navid=2.

⁴² www.guerbetal.ch/4freizeit/46hoeheweg.htm.

⁴³ Das Projekt fördert die Vermarktung regionaler Produkte, www.regionalprodukte.ch.

⁴⁴ Zeitschrift für Tourismus, Gewerbe, Freizeit und Kultur in der Region Ganttrisch – Schwarzenburgerland und Gürbetal, www.ganttrischpost.ch.

⁴⁵ Siehe FRG (2005b); www.ganttrisch.ch/de/aktuelles/meldungen/2005/0507_naturpark_projekt/naturparkganttrisch_vorabkl_0506.pdf.

Grafik 6: Das Produkt Pilgersäckli



Quelle: www.ganttrisch.ch.

Jahr 2006

Die Arbeiten im Jahr 2006 haben durch die verschiedenen Aktivitäten rund um einen möglichen Regionalen Naturpark Ganttrisch zusätzlich an Dynamik gewonnen (FRG 2006i, S. 1).

Insgesamt konnte ein Beitrag von CHF 1'143'000.- an die regionale Wertschöpfung erzielt werden. Dies entspricht einer Erhöhung der jährlichen Wertschöpfung um CHF 850'000.- gegenüber dem Vergleichsjahr 2002.

Im Zeitraum von Mai bis Juli 2006 wurden Gemeindegespräche durchgeführt, bei welchen die Stärken und die Bedürfnisse der Gemeinden in Erfahrung gebracht wurden. Die Gespräche fanden pro Gemeinde statt, insgesamt nahmen 102 Gemeindevertreter teil. Ziel der Gespräche war unter anderem die Information über den Stand der laufenden Aktivitäten, die Diskussion einer möglichen Position innerhalb der Region und das Einbringen der lokalspezifischen Anliegen in die laufenden Arbeiten zur Regionalentwicklung (FRG 2006f, S. 2).

Des Weiteren konnten unter anderem folgende Ergebnisse im 2006 verzeichnet werden: eine dauerhafte „Ganttrisch-Kaffee-Ecke“ im Flughafen Belp, der Ausbau der Anzahl Ganttrischhüsli³³, weiterhin eine dauerhafte Präsenz im und vor dem Globus Bern, ein weiteres erfolgreiches Jahr für den Seilpark mit 13'000 Besuchern³⁸, ein weiteres erfolgreiches Jahr für die Ganttrischpost⁴⁴, mehrere Auftritte ausserhalb der Region, eine weitere grosse Medienpräsenz, die Durchführung von zwei „runden Tischen“ mit Vertretern der Tourismusorganisationen, die Entwicklung eines breit abgestützten Tourismusleitbildes, die systematische Weiterentwicklung der Homepage³³, die Durchführung eines zweiten Kulturforums, die Erweiterung des Erlebnisweges mit einem Posten Holzenergie³³, die Detailplanung des Klettersteiges Ganttrisch³³ sowie verschiedene Arbeiten im Zusammenhang mit dem Aufbau eines Regionalen Naturparks (FRG 2006i, S. 3f.).

Bezüglich Projektkonzept wurde folgende Änderung vorgenommen: die Arbeitsgruppen „Vermarktung“ und „Lebensmittel/Landwirtschaft“ wurden auf Grund der engen Zusammenarbeit auf Ende Jahr vereint (FRG 2006i, S.1).

4.2.8 Projektabschluss per 1. Januar 2008 und Ausblick

2007 wird das letzte Jahr des RegioPlus-Projektes sein (FRG 2006g, S. 1). Bis Ende des Jahres soll die neue Organisation für das künftige Regionalmanagement Gantrisch aufgebaut sein (FRG 2006d, S. 1). Dafür sind verschiedene Szenarien denkbar (FRG 2006j, S. 1f.; FRG 2006k, S.1):

(1) Das neue Regionalmanagement tritt per 1.1.2008 in Kraft. Die Gemeinden der beiden Planungsverbände sind Mitglieder der neuen Regionalorganisation (Nachfolgeorganisation FRG). Die beiden Planungsverbände lösen sich auf. Integriert wären auch die Verkehrsvereine Gürbetal und Schwarzenburgerland.

(2) Der regionale Naturpark Gantrisch ist von Bund und Kanton anerkannt. Der Perimeter des Parks ist jedoch nicht deckungsgleich mit demjenigen des Regionalmanagements, weshalb für das Parkmanagement eine eigenständige Organisation notwendig ist. Per Ende 2008 tritt der Regionale Naturpark in Kraft.

(3) Die Region Gantrisch ist Teil der Arbeitsgruppe Bern – Mittelland, über welche sie die Massnahmen der Neuen Regionalpolitik NRP realisieren kann.

(4) Die kantonalen Tourismusstrukturen und damit das regionale Tourismusmarketing (wird von den beiden Verkehrsverbänden wahrgenommen) sind neu geregelt. Per Ende 2007 stehen den Verkehrsverbänden weniger finanzielle Mittel zur Verfügung. Das Tourismusmarketing wird in das Regionalmanagement Gantrisch integriert oder erfolgt als eigenständige Organisation.

Für die Analyse der Governanceelemente im nächsten Kapitel 5 gilt der Stand des Projektes von Ende 2006 als Referenzzeitpunkt.

5 ANALYSE UND DISKUSSION DER GOVERNANCE-ELEMENTE

In diesem Kapitel werden nun die einzelnen ausgewählten Elemente der Governancetheorie, beziehungsweise die Kriterien, welche im Kapitel 3 anhand der Literatur erarbeitet wurden, im Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch untersucht und diskutiert. Auf Grund der nicht immer klar abgrenzbaren Elemente, gibt es teilweise Überschneidungen einzelner Teile von Kriterien. Diejenigen Kriterien, welche an einer ‚anderen Stelle bereits behandelt‘ wurden (siehe Tabellen des Kapitels 3.4.1), werden nochmals kurz aufgegriffen, damit die einzelnen Elemente jeweils vollständig abgehandelt werden.

Für die Analyse gilt der Stand von Ende 2006. Das Analyseobjekt ist jeweils, falls nicht anders erwähnt, der FRG-Verein mit seinen Organen (Mitgliederversammlung, Vorstand, Geschäftsstelle und Revisionsstelle (FRG 2004a, S. 2)) zuzüglich der Projektleitung als operative Leiterin des Projektes und zuzüglich den Arbeitsgruppen. Diese Reihenfolge wird bei der Untersuchung der Teilobjekte in diesem Kapitel stets beibehalten.

Die Analyse soll möglichst objektiv und ohne Wertung erfolgen. Allerdings lassen sich einige Kriterien nicht ohne Wertung beantworten (beispielsweise das Kriterium (2)).

Für die Analyse werden Daten aus den Dokumenten des FRG sowie Informationen aus den Experteninterviews verwendet.

Die Diskussion der Ergebnisse erfolgt jeweils anschliessend an die Analyse der einzelnen Elemente. Analyse und Diskussion sollen Antwort geben auf die ersten beiden forschungsleitenden Fragen: Ob der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch den Kriterien der untersuchten, ausgewählten Elemente der Governancetheorie folgt und welche Bedeutung die einzelnen Elemente für das Regionalmanagement Gantrisch haben.

Bei den ersten fünf Elementen Partizipation, Kooperation, Transparenz, Multi-level und Netzwerk wird der Fokus auf die prozedurale Dimension (Politics) des Projektes zum Aufbau eines Regionalmanagements gelegt. Die beiden letzten Elemente Integration und Monitoring betrachten das Regionalmanagement vor allem von der inhaltlichen Seite (Policy) her. Allerdings sind diese beiden Dimensionen der Politik nicht immer klar trennbar.

Bei der Begriffsbeschreibung von Regionalmanagement (Kap. 4.1) fällt auf, dass einige Elemente oder Kriterien der Governancetheorie, namentlich Netzwerk, Kooperation, Controlling Konsens und Moderation auf theoretischer Ebene von Regionalmanagement ebenfalls verlangt werden. Ob diese Elemente und Kriterien im Regionalmanagement Gantrisch umgesetzt werden, soll folgende Analyse zeigen.

5.1 Partizipation

5.1.1 Analyse

*Akteure und Kompetenzen (1)*⁴⁶

Der Förderverein Region Gantrisch ist sehr breit abgestützt und vereinigt die wichtigsten lokalen und regionalen Akteure (FRG 2005b, S. 34). Der FRG zählt 185 Mitglieder (Akteure) (Stand 16.01.2007). Davon sind 49 Einzelmitglieder (Privatpersonen oder Familien), 89 Markenanwender (Benützer der Marke „Region Gantrisch“), 23 juristische Personen und 24 öffentlich-rechtliche Institutionen. Grundsätzlich kann jeder Mitglied des Vereins werden, dieser muss allerdings von der Mitgliederversammlung gewählt werden (FRG 2004a, S. 2; FRG 2007a-d).

Die Mitglieder bilden die Legislative (Mitgliederversammlung) und sind in den Arbeitsgruppen und Projekten tätig (FRG 2005b, S. 34).

Die im Vorstand vertretenen Organisationen (siehe Kap. 4.2.4 Organisation) sind alle (zwingend) Mitglieder des FRG-Vereins (FRG 2006e, S.1).

Die Geschäftsstelle besteht aus einer Person, welche im Vorstand vertreten ist. Die Revisionsstelle besteht aus zwei ehrenamtlichen Revisoren (FRG 2006e, S. 1; Mündliche Mitteilung U. Schroff, 2007).

Die Projektleitung besteht aus zwei Mitarbeitern des Büro Pans (FRG 2005q, S. 1).

In der folgenden Tabelle sind alle Mitglieder des FRG-Vereins, ausgenommen die Einzelmitglieder, aufgelistet.

⁴⁶ Die Nummern in Klammer entsprechen jeweils den Nummern der Kriterien aus den Tabellen 4 bis 10 (Kap. 3.4.1).

Tabelle 11: Akteure des Vereins FRG

EM (49)	Markenanwender (89)		Juristische Personen (23)	Öffentlich-rechtliche Institutionen (24)
Die 49 Einzelmitglieder werden nicht aufgelistet.	Arbeitsgruppe Musik in der Kirche Guggisberg, Riedstätt	Käserei Mamishaus	Amtersparniskasse, S`burg	Gemeinderat Albligen
	Arbeitsgruppe Landwirtschaft + Kirche, S`burg	Kerzenatelier "Im Tenn", Kirchenthurnen	Astronomische Gesellschaft Bern, Wohlen	Gemeinderat Guggisberg
	Bäckerei-Konditorei Ernst, Riggisberg	Kreativgruppe Edelweiss, Mamishaus	Enduro Team S`burg	Gemeinderat Oberbalm
	Bäckerei Zwahlen, S`burg	Landi Kirchdorf	Ersparniskasse Rüeggisberg	Gemeinderat Rüeggisberg
	Balsigers Buurehof, Wabern	Landi Schwarzenburg	Freilichtbühne u. Muskat S`burg	Gemeinderat Rüscheegg
	Bärner-Burechorb, Mirchel	Metzgerei Aebischer, S`burg	IG Plattform, S`burg	Gemeinderat Rüti b. R.
	Biohof Geist, 3 MA	Metzgerei Balsiger, Wattenwil	Landw. Verein S`burg	Gemeinderat Wald
	Café Längenberg, Riggisberg	Metzgerei Hort, Schliern	Landw. Verein Seftigen	Gemeinderat Wahlern
	Chäs Glauser, Belp	Metzgerei Küng, Toffen	Nordischer Skiclub Gantrisch	Gemeinderat Belpberg
	Campinplatz Burgstein	Metzgerei Reber, Belp	Ortsverein S`burg	Gemeinderat Burgstein
	Cheminée- und Brennholz, Gurzelen	Metzgerei Schwander, Riggisberg	Regionalmuseum SW	Gemeinderat Gelterfingen
	Daniel Nydegger GmbH, S`burg	Metzgerei Stockern, Wattenwil	Rüeggisberger Klostersommer	Gemeinderat Gurzelen
	Dorf-Chäsi, Wattenwil	Oldtimer Galerie, Toffen	SAC Sektion Schwarzenburg	Gemeinderat Jaberg
	Drechslerei Lehmann, Albligen	Puppenmacherei, S`burg	SAC Sektion Blümisalp Thun	Gemeinderat Kaufdorf
	eXtra-Bike, S`burg	Reitbetrieb, Rüti b. R.	Spar- u. Leihkasse Gürbetal	Gemeinderat Lohnstorf
	Feuerball plus GmbH, Wattenwil	REK AG, Oberbütschel	Spar- u. Leihkasse Riggisberg	Gemeinderat Mühlethurnen
	Gasthof Bären, Rüeggisberg	Remund Holzbau AG, S`burg	Verein Gnomengarten, S`burg	Gemeinderat Rümliigen
	Gasthof Bahnhof, S`burg	Restaurant Kreuz, Belp	Verein Openair Rüeggisberg	Gemeinderat Toffen
	Gruppe Frouehärz, Oberbalm	Restaurant Längeneybad, Rüscheegg-H.	Vereinigung Natur- u. Heimatschutz, S`burg	Gemeinderat Wattenwil
	Gruppe Guggershörnli, Riffenmatt	Sauerkrautfabrik Thurnen, Mühlethurnen	Verkehrsverband Region Gürbetal	Gemeinderat Gerzensee
	Gruppe Sunneschyn, Mittelhäusern	Schlittenbau, Lohnstorf	Verkehrsverband Schwarzenb.land	
	Gurnigel-Berghaus, Rüti b. R.	Schmied Holz GmbH, Guggisberg	Volkshochschule Schwarzenburg	Regionsverband SW
	Gurtner's Beerenkulturen Weingrotte, Mamishaus	Seilpark Gantrisch AG, Rüscheegg-H.	Wirtschaftsvision Gantrisch, Belp	Planungsverband Region G
	Hofmatt Jakobs-Pilger-Unterkunft, Wattenwil	Trachsel AG, Rüti b. R.		Waldbesitzerverband Seftigen Schwarzenburg
	Hotel Restaurant Sternen, Guggisberg	Wakonda, Liebefeld		Pflegezentrum S`burg
	Holzwerkstatt Kohli GmbH, Rüscheegg	Waldabteilung 5 Bern-Gantrisch, Riggisberg		
	Hürst AG, Lanzenhäusern	Wangentaler Backfrauen, Oberwangen		
	Käserei Riggisberg, Riggisberg	Weichkäserei, Gerzensee		
Käserei Riffenmatt	Wittwer Mode + Sport, Belp			
Käserei Niedermuhlern	Wohnheim Riggisberg, Riggisberg			
Käserei Gambach, Rüscheegg	Naturwohl GmbH, 25 MA			

Anm.: EM steht für Einzelmitglieder, MA steht für Markenanwender, SW steht für Schwarzwasser, G steht für Gürbetal und S`burg steht für Schwarzenburg.

Quelle: FRG 2007a-d.

Die Kompetenzen der Projektorgane sind in den entsprechenden Reglementen (Statuten, Geschäftsreglement, Pflichtenhefte) festgehalten.

Die Mitgliederversammlung ist zuständig für die Wahlen der Mitglieder, des Präsidenten, der Revisionsstelle und der Stimmenzähler. Des Weiteren stehen ihr die Rechtsetzung und die Sachgeschäfte zu (Art. 13 der Statuten, FRG 2004a, S. 3f.). Jedes Vereinsmitglied kann im Rahmen der Zuständigkeiten der Versammlung Anträge stellen (Art. 9 der Statuten, FRG 2004a, S. 3).

Dem Vorstand stehen folgende Aufgaben zu: die Führung des Vereins, die Wahl der Geschäftsstelle, der Erlass von Pflichtenheften, der Vollzug der Beschlüsse, die Mittelbeschaffung und der Abschluss von Verträgen. Ebenfalls stehen dem Vorstand spezifische Aufgaben im Zusammenhang mit dem RegioPlus-Projekt zu (siehe Art. 17 Abs. 1 der Statuten (Anhang B), FRG 2004a, S. 4).

Die Geschäftsstelle ist zuständig für die administrativen Aufgaben des Vereins (Art. 20 der Statuten, FRG 2004a, S. 5).

Die Revisionsstelle prüft die Jahresrechnung. Während des Jahres kann sie mittels Stichproben die Buchführung des Vereins kontrollieren (Art. 21 Abs. 3 der Statuten, FRG 2004a, S. 5).

Der Projektleitung steht die Koordination der Aktivitäten der Arbeitsgruppen zu (www.gantrisch.ch).

Betreffend Finanzkompetenz der Teilprojektleiter der Arbeitsgruppen, gelten folgende Rahmenwerte: budgetierte Aufwendungen bis CHF 5'000.- werden durch die Teilprojektleiter vergeben, für Aufwendungen über CHF 5'000.- muss ein Antrag an den Vorstand gestellt werden. In diesem Fall liegt die Entscheidkompetenz beim Vorstand (FRG 2005d, S. 1).

Motivation, Engagement und Vertrauen (2)

Motivation: Die Motivation im FRG-Verein ist unterschiedlich, da nicht alle die gleichen Gründe haben, im Verein mitzumachen. Einige sind sehr engagiert, so sind zum Beispiel die Arbeitsgruppen „Wald und Holz“ und „Lebensmittel/Landwirtschaft“ sehr aktiv. Andere fühlen sich gezwungen mitzumachen (Schär 2007). Im Allgemeinen ist die Motivation jedoch hoch bis sehr hoch (Bernasconi 2007).

Engagement: Das Engagement ist generell erstaunlich gross, es wird sehr viel an Eigenarbeit geleistet (Schär 2007). Trotzdem ist das Engagement je nach Betroffenheit der Akteure unterschiedlich (Lüthi 2007).

Vertrauen: Das Vertrauen ist im Allgemeinen hoch (Bernasconi, 2007; Schär 2007).

Allerdings muss erwähnt werden, dass des Öfteren Differenzen zwischen den beiden Planungsverbänden Gürbetal und Schwarzwasser auftreten, die auf unterschiedlichen

Hintergründen der beiden Regionen basiert (Bernasconi 2007). Differenzen in der Arbeitsgruppe „Tourismus“ (historisch und persönlich bedingt) bewirken zum Teil sogar Misstrauen in dieser Arbeitsgruppe (Bernasconi 2007; Schär 2007).

Moderation (3)

Unter Moderation wird heute nahezu jede Form der Leitung von Gruppen verstanden⁴⁷. Die strategische Leitung des Regionalmanagementaufbaus wird durch den Vorstand des Trägervereins FRG wahrgenommen. Der Projektleitung (Büro Pan) steht die operative Leitung zu (siehe dazu auch Kap. 4.2.4 Organisation). Des Weiteren besitzt jede Arbeitsgruppe einen Leiter (Teilprojektleiter), der diese jeweils führt (FRG 2006I, S.1). Somit wird die Moderation des Projektes von verschiedenen Akteuren geführt.

Konsultationen, Verhandlungen und andere Formen der Partizipation (4) / Regelmässigkeit (5)

Die ordentliche Mitgliederversammlung, an der alle Vereinsmitglieder eingeladen werden, findet alljährlich einmal statt. Zusätzlich können ausserordentliche Mitgliederversammlungen⁴⁸ einberufen werden, wenn dies der Vorstand beschliesst oder wenn Mitglieder, die mindestens einen Fünftel der Stimmrechte vertreten, dies verlangen. Die Mitgliederversammlung ist zuständig für Wahlen, die Rechtssetzung und für Sachgeschäfte (Art. 9f. der Statuten, FRG 2004a, S. 2f.).

Ebenfalls einmal jährlich findet die Gantrischkonferenz statt, an der alle Projektakteure und Stakeholder eingeladen sind (FRG 2003d, S.1).

Es finden Sitzungen der einzelnen Arbeitsgruppen statt. Diese treffen sich jeweils 3-12 Mal im Jahr (Mündliche Mitteilung A. Bernasconi, 2006).

Dreimal im Jahr erfolgen Sitzungen der beiden Planungsverbände und des FRG (Mündliche Mitteilung A. Bernasconi, 2006).

Ausserdem bestehen weitere Formen der Partizipation. So wurden im 2006 Gemeindegespräche durchgeführt. Die Gemeinden sollten die Möglichkeit erhalten, ihre Bedürfnisse und Anliegen darzulegen, um diese möglichst in die laufenden Aktivitäten zum Aufbau des Regionalmanagements einzubinden. Zudem wurden ausgewählte Aspekte zum künftigen Regionalmanagement eingehend diskutiert. (FRG 2006f, S. 1ff.; siehe auch Kap. 4.2.7 Ergebnisse des Projektes der Jahre 2003 bis 2006, Jahr 2006).

Im 2005 wurde die Zeitschrift Gantrischpost⁴⁴ lanciert. Die Zeitschrift erscheint viermal im Jahr und wird an alle Haushalte der Region verschickt. Für Interessierte ausserhalb der Region,

⁴⁷ Definition des Instituts für Landesplanung und Raumforschung, www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_KoopMod.htm, Stand 05.01.2007.

⁴⁸ Zum Beispiel wurde bei der Verabschiedung der überarbeiteten Statuten im November 2004 eine ausserordentliche Mitgliederversammlung einberufen (www.gantrisch.ch).

besteht die Möglichkeit, diese zu abonnieren. Die Zeitschrift dient als Partizipations- und Informationsmittel (FRG 2005c, S. 8f.; Gantrischpost, 2006).

Zudem finden zahlreiche interne Anlässe statt, unter anderem sind dies (FRG 2006i, S. 3f.; FRG 2005c, S.8f.; mündliche Mitteilung A. Bernasconi, 2006):

- Workshops und Tagungen (3-7 Mal im Jahr).
- Events der Arbeitsgruppen.
- Durchführung von „Runden Tischen“ mit Vertretern der Tourismusorganisationen.
- Aktionen (vor allem auf Ebene Gemeinde) zum Beispiel „Briefe mit Fragen“.
- Exkursionen.

Treffen von Entscheidungen (6)

Entscheidungen, welche den FRG-Verein betreffen, werden hauptsächlich von der Mitgliederversammlung und dem Vorstand getroffen.

In der Mitgliederversammlung werden Beschlüsse mit dem einfachen Mehr gefasst. Unabhängig von der Zahl der anwesenden Mitglieder ist jede statutengemäss einberufene Mitgliederversammlung beschlussfähig. Die Stimmrechte der Mitglieder und der Gemeinden richten sich nach der Höhe des entrichteten Mitgliederbeitrags⁴⁹ (Beitrag bis CHF 500.-: 1 Stimme, Beitrag bis CHF 1000.-: 2 Stimmen, usw.), wobei jedes Mitglied über mindestens eine Stimme verfügt. Wahlen und Abstimmungen erfolgen offen, sofern nicht von einem Fünftel der Mitglieder geheime Stimmabgabe verlangt wird. Bei Wahlen (des Vorstandes, des Präsidenten, der Revisionsstelle und der Stimmzähler) entscheidet das absolute Mehr, im zweiten Wahlgang das relative Mehr und bei Stimmgleichheit das Los (Art. 10f. der Statuten, FRG 2004a, S. 3). Für eine Beschlussfassung im Vorstand muss mindestens die Hälfte der Mitglieder anwesend sein. Die Beschlüsse werden mit dem einfachen Mehr gefasst (Art. 15 der Statuten, FRG 2004a, S.4).

Ebenfalls werden im Rahmen ihrer Zuständigkeiten Entscheidungen von der Geschäftsstelle, der Revisionsstelle, der Projektleitung und den Teilprojektleitern getroffen.

⁴⁹ Die Stimmkraft der Gemeinden bemisst sich aufgrund der Einwohnerzahl und des daraus resultierenden Mitgliederbeitrags (CHF 1.- pro Einwohner) (FRG 2004a, S. 3).

Möglichkeit zur Einsichtnahme in die Resultate durch Interessierte (7)

Vereinsintern sind Einsichtnahmen in die Resultate durch das Extranet möglich. Zusätzlich werden die Protokolle sämtlicher Sitzungen den Vorstandsmitgliedern, den Teilprojektleitern sowie den Mitgliedern der Arbeitsgruppen zugesendet (Bernasconi 2007).

Für Interessierte sind die Resultate über das Internet www.gantrisch.ch zugänglich (Lüthi 2007; Bernasconi 2007). Zudem können grundsätzlich alle Resultate auf Anfrage bei der Projektleitung, dem Präsident oder der Geschäftsstelle eingesehen werden (Bernasconi 2007; Schär 2007). Es gibt keine Geheimverhandlungen (Schär 2007). Noch nie wurde die Weitergabe von Informationen an Interessierte verweigert (Bernasconi 2007). Schliesslich beinhaltet die Tätigkeit im öffentlichen Bereich eine Informations- und Offenlegungspflicht (Lüthi 2007).

5.1.2 Diskussion

Erfüllt im Sinne der Governancetheorie sind folgende Partizipations-Kriterien:

- Kompetenzen (1)
- Engagement (2)
- Moderation (3)
- Formen und Regelmässigkeit der Partizipation (4/5)
- Einsichtnahme in die Resultate (7)

Autoren der Governancetheorie legen dar, dass die Einbindung aller relevanten Akteure ein nachhaltiges Outcome erzielt. Dabei stellen sich zwei Fragen in Bezug auf die Akteure: die Frage, was denn ein relevanter Akteur ist und wie hoch der Grad an Einbindung sein soll oder muss.

Alle drei befragten Experten (Bernasconi 2007; Schär 2007; Lüthi 2007) sind der Meinung, dass alle relevanten Akteure, als Mitglieder des FRG-Vereins, eingebunden sind und dadurch partizipieren können. Genannt werden insbesondere die beiden Planungsverbände, die beiden Landwirtschaftsverbände, die beiden Verkehrsverbände sowie die Gemeinden (Schär 2007). Allerdings ist zu erwähnen, dass nicht alle Gemeinden im FRG-Verein vertreten sind. Die Gemeinden Niedermuhlern, Riggisberg, Belp, Kirchenthurnen, Noflen und Seftigen sind nicht direkt als Mitglied im Verein, sondern nur indirekt über die Planungsverbände im Verein vertreten. Dies lässt vermuten, dass sich diese Gemeinden nicht gänzlich mit der Region Gantrisch identifizieren können oder wollen.

Zudem ist zu bemerken, dass die Gemeinden Jaberg und Gerzensee, welche nicht im Perimeter des Projektes liegen, als Mitglied des Vereins vertreten sind. Dies lässt sich auf Grund der nicht abschliessend festgelegten Perimetergrenze erklären. (Allerdings muss diese für die

Einreichung der Vorstudie für einen Regionalen Naturpark Gantrisch, welche in diesem Jahr 2007 erfolgen wird, abschliessend definiert werden (Schär 2007)).

Bernasconi (2007) erwähnt ausserdem, dass Jugendliche und Senioren nicht speziell im Verein vertreten sind, sondern lediglich über einzelne Vorhaben berücksichtigt werden. Aber gerade die Einbindung und die gezielte Förderung von Möglichkeiten für Jugendliche wäre enorm wichtig, da der Anteil der Jugendlichen bis 20 Jahre in der Region Gantrisch im schweizerischen Vergleich ohnehin unterdurchschnittlich ist und der Wegpendleranteil aus der Region relativ hoch ist (FRG 2005b, S. 24).

Die Verkehrsverbände sind zwar als Mitglieder des Vereins im Projekt integriert, doch sind sie relativ schlecht eingebunden (Schär 2007). Diesbezüglich stellt sich die Frage des Grades der Eingebundenheit. Wie Meadowcroft (2004, S. 186f.) erwähnt, ist nicht die breiteste Partizipation die beste, nämlich zum Beispiel dann nicht, wenn die Beteiligung von Mitgliedern an Willensbildungs- oder Vollzugsprozessen (wie mit den Verkehrsverbänden) schlecht funktioniert. Allerdings sind Probleme bei dieser Breite an Partizipation wie beim WLG-Projekt wohl kaum zu umgehen. Reibungsflächen zwischen Akteuren des Vereins entstehen oft durch persönliche Differenzen einzelner Personen (Schär 2007) und führen dazu, dass die Motivation und das Vertrauen der betroffenen Akteure geschwächt werden. Bernasconi betont in einem Interview aber: „Ich spüre viel Motivation in der Region. Die Leute sind froh, anpacken zu können“ (FRG 2004d, S. 1).

Dies zeigt sich auch im hohen Anteil an Eigenarbeit. Was auf den ersten Blick eine überaus positive Eigenschaft des Projektes darstellt, könnte sich allerdings auch als Gefahr entwickeln, wenn nämlich dieser Anteil an Eigenarbeit nicht langfristig auf diesem Niveau gehalten werden kann, eine Kompensation erfordert wird oder die Anerkennung der geleisteten Arbeit fehlt.

Die Kompetenzverteilung der Vereinsorgane wird in den Statuten vorgenommen, welche auf das Zivilgesetzbuch ZGB gestützt sind. Diese Abstützung lässt auf eine angemessene Kompetenzverteilung schliessen. So besteht ein Mitspracherecht, zum Beispiel in der Mitgliederversammlung durch das Antragsrecht jedes einzelnen Mitgliedes (Art. 9 Abs. 4 der Statuten, FRG 2004a, S. 3).

Was die vorhandenen Formen der Partizipation und deren Regelmässigkeit betrifft, ist Bernasconi (2007) der Meinung, dass „mehr Partizipation fast nicht möglich ist“. Diese Formen sind alle im Sinne von Gbikpi und Grote (2002, S. 21), welche die Konsultation und Verhandlung als die effektivsten Formen der Partizipation nennen. Positiv zu bewerten ist ebenfalls die Mischung der zahlreichen Partizipationsformen.

Entscheidungen werden in der Mitgliederversammlung und im Vorstand durch Beschlussfassungen (Abstimmung) getroffen. Schmitter (2002, S. 65ff.) betont in der

Governancediskussion aber, dass Entscheidungen durch Konsens und weniger durch Abstimmung oder Aufzwang erfolgen sollten. Allerdings ist die Beschlussfassung durch Konsens, zum Beispiel in Form von Kompromissen (Schmitter 2002, S. 65ff.), sehr schwerfällig und bei der Grösse des FRG-Vereins kaum denkbar.

Folgende Tabelle zeigt summarisch die Einschätzung der besprochenen Kriterien zum Element Partizipation:

Tabelle 12: Einschätzung der Partizipations-Kriterien

<i>Kriterien</i>	<i>Einschätzung</i>		
Akteure und Kompetenzen (1)	+		++
Motivation/Engagement/Vertrauen (2)	+	++	o
Moderation (3)		++	
Formen der Partizipation (4)		++	
Regelmässigkeit (5)		++	
Entscheidungen (6)		+	
Einsichtnahme in die Resultate (7)		++	

Einschätzung.: ++ sehr gut, + gut, o genügend, - ungenügend.

Quelle: Eigene Darstellung.

Fazit: Trotz oben genannten Diskussionspunkten folgt der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch annähernd voll und ganz (sehr gut) den Kriterien des Governance-Elementes Partizipation.

Bedeutung des Elements für das Regionalmanagement Gantrisch: Partizipation wird als unverzichtbar angesehen.

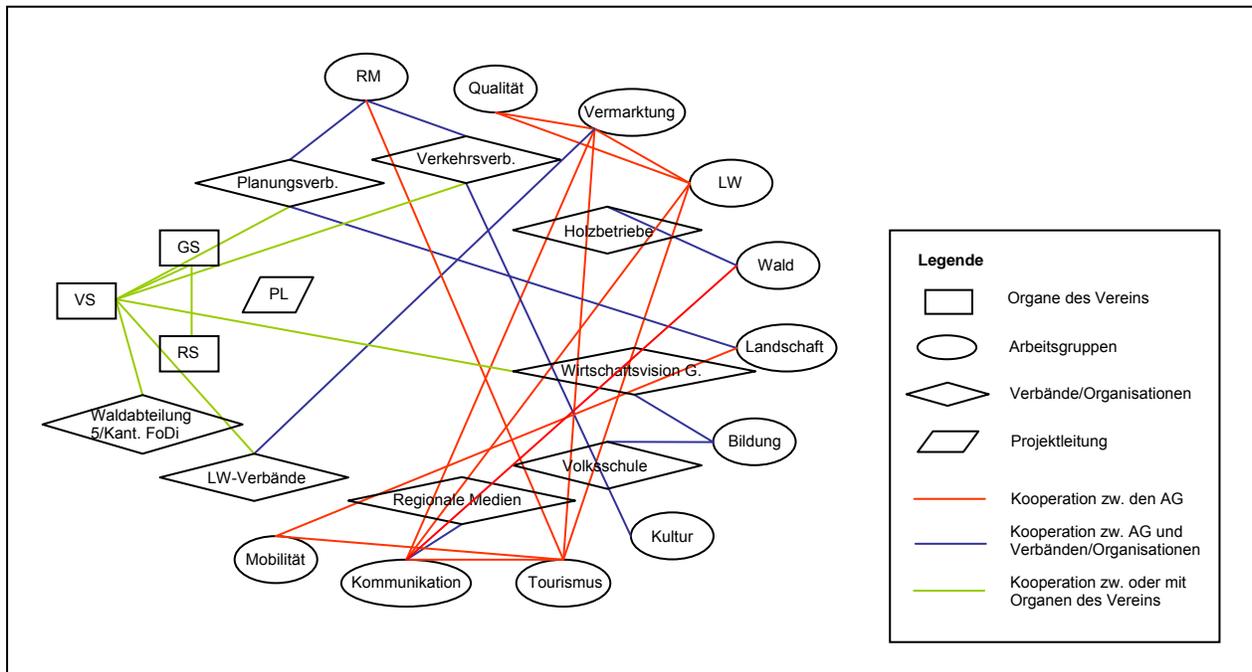
5.2 Kooperation

5.2.1 Analyse

Kooperation zwischen den Akteuren (8)

Die folgende Grafik zeigt die vorhandenen Kooperationen zwischen den Akteuren in der Region.

Grafik 7: Kooperation in der Region



Abk.: VS Vorstand, GS Geschäftsstelle, RS Revisionsstelle, PL Projektleitung, RM Regionalmanagement, LW Landwirtschaft, FoDi Forstdienst.

Anm.: Die Kooperationen der Projektleitung, die mit allen Akteuren kooperiert, wurde übersichtshalber in der Grafik weggelassen.

Quelle: Eigene Darstellung.

Der Vorstand kooperiert indirekt mit allen Akteuren des Vereins durch deren Vertreter im Vorstand. Allerdings sind die „Sektoren“ Landschaft/Naturschutz, Gastgewerbe, Kultur und Mobilität/Verkehr nicht im Vorstand vertreten (FRG 2006e, S. 1). Die Projektleitung kooperiert mit allen Akteuren des Vereins.

Die Arbeitsgruppen kooperieren in der Region insbesondere mit anderen Arbeitsgruppen, aber auch mit Verbänden und anderen Organisationen. Ausserhalb der Region kooperieren die einzelnen Arbeitsgruppen mit anderen Akteuren von Projekten, Verbänden, Ämtern, Schulen oder Vereinen. Diese „ausserregionalen Partner“ werden vollständigshalber in der folgenden Tabelle 13 ebenfalls aufgelistet, auf diese wird aber näher in den Kapiteln 5.4 Multi-level und 5.5 Netzwerk eingegangen.

Tabelle 13: Kooperationspartner der Akteure/Organe in und ausserhalb der Region

Akteure/Organe	Partner/Kontakte
Vorstand	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation mit allen Akteuren des Vereins durch deren Vertreter im Vorstand (allerdings sind die „Sektoren“ Landschaft/Naturschutz, Gastgewerbe, Kultur und Mobilität/Verkehr nicht im Vorstand vertreten) (FRG 2006e, S.1)
Geschäftsstelle	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation insbesondere mit dem Vorstand, der Projektleitung, der Revisionsstelle sowie den Teilprojektleitern
Revisionsstelle	<ul style="list-style-type: none"> Kooperation insbesondere mit der Projektleitung, den Teilprojektleitern sowie der Geschäftsstelle
Projektleitung	<ul style="list-style-type: none"> in der Region: Kooperation mit allen Akteuren des Vereins ausserhalb: AGR⁵⁰, LANAT⁵¹, KAWA⁵², Beco⁵³, Seco, Bafu⁵⁴, SAB⁵⁵, Fachhochschulen Zollikofen, Rapperswil, Wädenswil (FRG 2005c, S. 5)
AG „Aufbau Regionalmanagement“	<ul style="list-style-type: none"> in der Region: Planungsverbände, Verkehrsverbände ausserhalb: Verein Region Bern⁵⁶ (FRG 2006l, S.2; FRG 2005c, S. 2)
AG „Qualitätssicherung“	<ul style="list-style-type: none"> in der Region: AG „Vermarktung“ und „Lebensmittel/Landwirtschaft“ ausserhalb: Projekt „Das Beste der Region“⁴³, LANAT (FRG 2005f, S. 1)
AG „Vermarktung“	<ul style="list-style-type: none"> in der Region: AG „Qualitätssicherung“, „Lebensmittel/Landwirtschaft“, „Kommunikation“ und „Tourismus“, Landwirtschaftsverbände Seftigen und Schwarzenburg ausserhalb: Projekt „Das Beste der Region“, LANAT, Gastro Bern⁵⁷ (FRG 2006m, S. 2f.; FRG 2005g, S. 2)
AG „Lebensmittel/Landwirtschaft“	<ul style="list-style-type: none"> in der Region: AG „Vermarktung“, „Kommunikation“ und „Tourismus“ ausserhalb: Projekt „Das Beste der Region“, LANAT, Globus, Lobag⁵⁸, SMIT⁵⁹ (FRG 2006n, S. 2; FRG 2005h, S. 1)
AG „Wald und Holz“	<ul style="list-style-type: none"> in der Region: Betriebe der Holzkette ausserhalb: KAWA, Bernischer Waldbesitzerverband, ETH Zürich, Fachhochschule Zollikofen, Landwirtschaftsverband, Lignum⁶⁰, Bafu (FRG 2005c, S. 5; FRG 2005i, S. 2)

⁵⁰ AGR bezeichnet das Amt für Gemeinden und Raumordnung.

⁵¹ LANAT bezeichnet das Amt für Landwirtschaft und Natur des Kantons Bern, www.vol.be.ch/lanat.

⁵² KAWA bezeichnet Amt für Wald des Kantons Bern, www.vol.be.ch/KAWA.

⁵³ Beco bezeichnet die Berner Wirtschaft, www.vol.be.ch/beco.

⁵⁴ Bafu bezeichnet das Bundesamt für Umwelt, www.bafu.admin.ch.

⁵⁵ SAB bezeichnet Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete www.sab.ch.

⁵⁶ Die 38 Gemeinden in der Agglomeration von Bern bilden den Verein VRB, www.regionbern.ch.

⁵⁷ GastroBern vertritt die gesamten Interessen des bernischen Gastgewerbes www.gastrobern.ch.

⁵⁸ Lobag bezeichnet die Landwirtschaftliche Organisation Bern und angrenzende Gebiete, www.lobag.ch.

⁵⁹ SMIT bezeichnet das Schweizer Mittelland, www.smit.ch.

⁶⁰ Lignum bezeichnet die landesweite Informationsstelle für das Holz, www.lignum.ch.

AG „Landschaft“	<ul style="list-style-type: none"> • in der Region: Planungsverbände • ausserhalb: Plattform „Pärke“, AGR, Beco, Bafu, NSI⁶¹ (FRG 2006o, S. 2; FRG 2005j, S.1)
AG „Bildung und Gewerbe“	<ul style="list-style-type: none"> • in der Region: Wirtschaftsvision Gantrisch, Volkshochschule Schwarzenburg • ausserhalb: Zentralstelle für Berufs-, Studien und Laufbahnberatung Bern (FRG 2005k, S. 2)
AG „Kultur“	<ul style="list-style-type: none"> • in der Region: Verkehrsverbände • ausserhalb: Kantonale Kulturförderung (FRG 2006p, S. 2; FRG 2005l, S. 1)
AG „Tourismus“	<ul style="list-style-type: none"> • in der Region: AG „Regionalmanagement“, „Kommunikation“ und „Lebensmittel/Landwirtschaft“, Verkehrsverbände • ausserhalb: Berner Wanderwege, Radwanderwege Thun West, SMIT, Schweiz Tourismus, Veloland CH, Swiss Biathlon (FRG 2006q, S. 3; FRG 2005c, S. 5; FRG 2005m, S. 2)
AG „Kommunikation“	<ul style="list-style-type: none"> • in der Region: AG „Vermarktung“, „Lebensmittel/Landwirtschaft“, „Wald und Holz“ und „Tourismus“, regionale Medien • ausserhalb: Medien wie Berner Zeitung, Bund und Freiburger Nachrichten, Sensethaler, Tele Bern (FRG 2006r, S. 3; FRG 2005c, S. 5; FRG 2005n, S. 2)
AG „Mobilität“	<ul style="list-style-type: none"> • in der Region: AG „Tourismus“ und „Landschaft“ • ausserhalb: Regionale Verkehrskonferenz Bern-Mittelland, Alpentälerbus⁶² (FRG 2006s, S. 2; FRG 2005o, S. 1)

Anm.: AG steht für Arbeitsgruppe.

Quelle: Eigene Darstellung.

Formen der Kooperation (Richtung, Zeithorizont, Formalisierungsgrad) (9)

Richtung: Wie obiges Kriterium zeigt, finden Kooperationen zum Beispiel zwischen einzelnen Arbeitsgruppen statt – demnach in horizontaler Richtung. Es finden aber auch beispielsweise Kooperationen zwischen den Arbeitsgruppen und dem Vorstand statt. Somit findet auch Kooperation in vertikaler Richtung statt.

Zeithorizont: Das ganze Projekt, und folglich sämtliche (oder der grösste Teil der) Kooperationen zwischen den Akteuren, ist darauf ausgerichtet, „nachhaltig“ (FRG 2006b, S. 1) zu sein. Dies bedeutet, dass der Zeithorizont der Kooperationen langfristig angelegt ist, das heisst bis zum Projektende 2008 und darüber hinaus. Ob dies wirklich der Fall sein wird, kann zum jetzigen Zeitpunkt (Stand Ende 2006) nach vier Projektjahren nicht vorausgesagt werden.

⁶¹ NSI bezeichnet das Naturschutzinspektorat des Kantons Bern, www.vol.be.ch/lanat/natur/default.html.

⁶² Das Projekt Alpentälerbus will Berggebiete besser mit dem öffentlichen Verkehr erschliessen. Der Pilotversuch wurde mit vier Regionen der Schweiz gestartet, <http://www.sab.ch/Alpentaeler-Bus.282.0.html>.

Formalisierungsgrad (Verträge, Vereinbarungen, Verhandlungen, Zusammenarbeit, usw.): Es werden Verträge (Leistungsvereinbarungen) zwischen dem FRG und Organen der Arbeitsgruppen, zum Beispiel der Waldarena aus der Arbeitsgruppe „Wald und Holz“, abgeschlossen (Bernasconi 2007). Mandate werden vergeben, wo spezielle Fachkompetenz verlangt ist oder wenn eine übermässige zeitliche Beanspruchung anfällt (FRG 2006u, S. 1). So wurde für die Gemeindeggespräche ein Landschaftsplaner beauftragt (FRG 2006f, S. 1). Des Weiteren gibt es Vereinbarungen zum Beispiel zwischen der Waldarena und Kursorganisatoren (zum Beispiel WildARK) für die Projekte „Klettern mit Köpfchen“ oder „Tierisch in der Region Gantrisch“ (Bernasconi 2007). Zusammenarbeit findet laufend durch Sitzungen, „Runde Tische“ oder andere Formen statt (Bernasconi 2007).

Es sind somit zahlreiche Formen von Kooperation vorhanden, welche je nach Anforderungen eingesetzt werden.

Verantwortungsträger (10)

Die Mitgliederversammlung, der Vorstand, die Geschäftsstelle, die Revisionsstelle und die Projektleitung sind im Rahmen ihrer Zuständigkeiten (siehe Kriterium (1), Kap. 5.1 Partizipation) für ihre Aufgaben verantwortlich.

Was die Arbeitsgruppen betrifft, hat jede einen Leiter (Teilprojektleiter) und einen Zuständigen in der Projektleitung. Teilprojektleiter und Zuständiger tragen gemeinsam die Verantwortung für die Tätigkeiten der jeweiligen Arbeitsgruppe (FRG 2006l-s, S. 3). Zudem sind „Meilensteinverantwortliche“ in den einzelnen Arbeitsgruppen definiert (FRG 2006l-s). Jede Arbeitsgruppe besitzt ein „Ziel 2008“. Dieses Ziel wird in Teilziele unterteilt, die jeweils unterschiedliche Realisierungszeitpunkte (aber höchstens bis 2008) aufweisen. Pro Teilziel ist jährlich ein konkreter Meilenstein definiert⁶³, für welche jeweils ein Verantwortlicher aus der Arbeitsgruppe bestimmt ist.

Interne und externe Kommunikation (11)

Kommunikation, verstanden als wechselseitiger Austausch von Daten, erfolgt intern durch E-mails, Telefonate oder Formen der Partizipation (zum Beispiel Sitzungen oder Versammlungen) (Bernasconi 2007).

Beispiele externer Kommunikationsmittel sind ebenfalls E-mails, Telefonate oder Sitzungen mit den ausserregionalen Partnern (Bernasconi 2007).

⁶³ Zum Beispiel lautet das Teilziel 6.5: Verkauf und Werbung sind erfolgreich. Dazu wurde für 2006 der folgende Meilenstein definiert: Per 31. Dezember sind fünf Verkaufsaktionen erfolgreich durchgeführt (FRG2006m, S.1f.).

Es folgen nun diejenigen Kriterien, welche an einer anderen Stelle bereits behandelt wurden (in Klammer steht bei den Überschriften jeweils die Nummer der bereits beantworteten Kriterien). Darauf wird nochmals kurz eingegangen, da sie für das Element Kooperation ebenfalls von Bedeutung sind.

Akteure und Kompetenzen (1)

Der Verein FRG ist in der Region mit 185 Mitgliedern (Stand Januar 2007) breit abgestützt und bezieht alle wichtigen lokalen und regionalen Akteure mit ein. (siehe Kap. 5.1 Partizipation).

Die Kompetenzen im Projekt stehen hauptsächlich der Mitgliederversammlung (Wahlen, Rechtsetzung und Sachgeschäfte) und dem Vorstand (Führung, Beschlussvollzug, Mittelbeschaffung, Vertragsabschluss, usw.) zu (siehe Kap. 5.1 Partizipation).

Moderation (3)

Die Moderation des Projektes wird vom Vorstand als strategischer Leiter und vom Projektleiter als operativer Leiter übernommen. Die Teilprojektleiter führen zudem die jeweiligen Arbeitsgruppen (siehe Kap. 5.1 Partizipation).

Treffen von Entscheidungen (6)

Entscheidungen, welche den Aufbau des Regionalmanagements betreffen, werden hauptsächlich von der Mitgliederversammlung und dem Vorstand getroffen. Beschlüsse werden mit dem einfachen, Wahlen mit dem absoluten bzw. relativen Mehr gefasst (siehe Kap. 5.1 Partizipation).

5.2.2 Diskussion

Erfüllt im Sinne der Governancetheorie sind folgende Kooperations-Kriterien:

- Formalisierungsgrad der Kooperationsformen (9)
- Verantwortungsträger (10)
- Kompetenzen (1)
- Moderation (3)

Die Kooperation zwischen den Akteuren im Verein ist mehrheitlich gegeben und wird von Bernasconi (2007) zum grössten Teil als sehr hoch eingeschätzt. Allerdings funktioniert sie nicht überall gut. So wird in der Arbeitsgruppe „Tourismus“ ungenügend zusammengearbeitet (FRG 2004e, S.2), obwohl die Arbeitsgruppe über genügend Partner innerhalb (und ausserhalb) der

Region verfügen würde. Zudem ist die Zusammenarbeit zwischen den beiden Planungsverbänden ebenfalls verbesserungsfähig (Bernasconi 2007).

Wie bereits erwähnt, sind im Vorstand nicht alle „Sektoren“, die das Projekt betreffen, vertreten. Da aber der Vorstand eine „verkleinerte Abbildung“ des Vereins darstellt, den Verein nach aussen vertritt und dieser die strategischen Aufgaben wahrnimmt, welche richtungsweisend für das gesamte Projekt sind, ist die Vertretung aller involvierten „Sektoren“ von grosser Bedeutung. Im Allgemeinen kann gesagt werden, dass die Kooperation zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen ausbaufähig wäre (siehe Grafik 7).

Autoren der Governancetheorie legen dar, dass Kooperation in verschiedenen Formen ablaufen kann. Das Vorhandensein von mehreren Formalisierungsgraden bezüglich Kooperationsformen ist im Sinne der Governancetheorie und kann in Gantrisch als positiv bewertet werden, obwohl die Umsetzung, wie oben erwähnt, nicht überall wunschgemäss funktioniert.

Zwar sind sowohl intern als auch extern Kommunikationsmittel vorhanden, ob dadurch aber die Kommunikation funktioniert, kann aufgrund der vorhandenen Daten nicht abschliessend beurteilt werden. Bernasconi (2007) legt dar, dass im Allgemeinen die Querschnittskommunikation zu verbessern sei. Abgeleitet von der Diskussion über das Vertrauen (Kap. 5.1 Partizipation), wird davon ausgegangen, dass ebenfalls die Kommunikation nicht in idealer Form funktioniert, da diese beiden Grössen eng miteinander korrelieren. Deshalb erfolgt die Einschätzung von Kommunikation gleich wie diejenige von Vertrauen, nämlich mit einem genügend (o).

Für die Kooperation wird in der Governancetheorie eine angemessene Moderation (Leitung) verlangt. Die wichtige Unterscheidung zwischen der strategischen und der operativen Leitung wird beim Projekt WLG vollzogen. Ebenfalls besitzen die Arbeitsgruppen eigene Leiter. Somit ist dieser Ansatz (angemessene Moderation (3)) im Sinne der Governancetheorie gegeben. Die befragten Experten bestätigen, dass die Leitung allgemein gut und transparent ist. Insbesondere wird die operative Leitung durch die Projektleitung hervorgehoben (Schär 2007; Lüthi 2007).

Diejenigen Kriterien, welche an einer anderen Stelle bereits diskutiert wurden, werden nicht wieder aufgegriffen, werden aber bei der Einschätzung mitberücksichtigt.

Der Zeithorizont der Kooperationsformen kann nach vier Jahren Projektphase nicht beurteilt werden und wird bei der Einschätzung leer gelassen.

Folgende Tabelle zeigt summarisch die Einschätzung der besprochenen Kriterien zum Element Kooperation:

Tabelle 14: Einschätzung der Kooperations-Kriterien

<i>Kriterien</i>	<i>Einschätzung</i>		
Kooperation (8)	+		
Formen der Kooperation (Richtung, Zeithorizont, Form) (9)	++		++
Verantwortungsträger (10)	++		
Kommunikation (11)	o		
Akteure und Kompetenzen (1)	+		++
Moderation (3)	++		
Entscheidungen (6)	+		

Einschätzung.: ++ sehr gut, + gut, o genügend, - ungenügend.

Quelle: Eigene Darstellung.

Fazit: Trotz oben genannten Diskussionspunkten folgt der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch weitgehend (gut bis sehr gut) den Kriterien des Governance-Elementes Kooperation. Bedeutung des Elements für das Regionalmanagement Gantrisch: Kooperation wird als unverzichtbar angesehen. „Ohne Kooperation könnte das Projekt nicht bestehen“ (Bernasconi 2007).

5.3 Transparenz

5.3.1 Analyse

Geltende „Regeln“ (Reglemente) bei Abläufen, Entscheiden, Dokumentationen, Kompetenzen (11)

Es gelten allgemein folgende Reglemente: die Statuten (siehe Anhang B), das Geschäftsreglement (in Ergänzung zu den Statuten), die Pflichtenhefte, die Weisungen „Drittaufträge“ und „Eigenarbeiten & Spesen“ (FRG 2004a; FRG 2005p; FRG 2005d; FRG 2006n; FRG 2006v).

Zudem werden alle Abläufe schriftlich festgehalten, Entscheide auf Grund der zustehenden Kompetenzen gefällt, alle Aktennotizen der Sitzungen gesammelt und archiviert und Jahresplanung und Budgetierung anfangs Jahr erstellt (Bernasconi 2007).

Als übergeordnete „Regeln“ können die Anordnungen des seco für ein RegioPlus-Projekt sowie die Grundsätze der Charta bezeichnet werden (Schär 2007).

Weitergabe von Informationen (Verfügbarkeit, Verständlichkeit, Menge und Sachmässigkeit von Informationen sowie Informationskanäle) (12)

Allgemeine Informationen über laufende Aktivitäten im Gesamtprojekt werden von der Projektleitung und von der Informationsstelle an die Teilprojektleiter vermittelt (FRG 2005d, S. 1). Die Teilprojektleiter sind umgekehrt besorgt, dass wichtige Ergebnisse, Adressen der Arbeitsgruppenmitglieder sowie die Aktennotizen von den Sitzungen der Arbeitsgruppen folgenden Akteuren zugestellt werden: der Projektleitung, der Informationsstelle, der Materialstelle/Extranet und der Geschäftsstelle (FRG 2005d, S.1).

Ein weiterer Kanal zur Weitergabe von Informationen sind die internen Newsletters, die von der Informationsstelle verschickt werden (FRG 2005d, S. 1). Allerdings wurden diese bis anhin erst einmal verschickt (Schär 2007).

Für die Informationsweitergabe dient ausserdem die Zeitschrift Gantrischpost, welche an alle Haushalte der Region gratis viermal jährlich verschickt wird. Der FRG ist Mitherausgeber der Zeitschrift (FRG 2005c, S. 8). Weitere Medien für die Informationsweitergabe sind die Berner Zeitung, der Bund, die Freiburger Nachrichten, der Sensenthaler sowie die Tele Bern (FRG 2006r, S. 3; FRG 2005c, S. 5).

Als weitere Informationskanäle dienen das Extranet und das Internet. Die Homepage www.gantrisch.ch führt eine Rubrik Gantrisch-Agenda, in der alle Veranstaltungen in der Region aufgeführt sind. Einträge zu Veranstaltungen in der Region können von jedermann getätigt werden und sind kostenlos. Die online-Einträge werden ebenfalls in der Zeitschrift Gantrischpost publiziert. Des Weiteren werden in der Rubrik Neues und Aktuelles Neuigkeiten aus der Region nachgeführt.

Im 2006 wurde zudem ein Gratis-Web-Magazin (www.gantrisch-online.ch) lanciert mit der Möglichkeit, gratis Inserate und regionale News zu publizieren.

Diverse Flyers mit Angeboten (zum Beispiel der Seilpark) werden an verschiedenen Orten aufgelegt (Lüthi 2007).

Marktstände mit regionalen Produkten (zum Beispiel im Globus in Bern) oder die Präsenz an lokalen Gewerbeausstellungen dienen ebenfalls der Information (Lüthi 2007).

Zudem finden öffentliche Informationsanlässe zu ausgewählten Themen statt. So wurde im 2005 der gut besuchte Anlass zur Tourismusstrategie Gurnigel durchgeführt (FRG 2005c, S. 8).

Neben den genannten schriftlichen Informationskanälen gibt es auch mündliche Kanäle wie Sitzungen, Versammlungen oder Workshops (Bernasconi 2007).

Informationen sind nahezu vollständig verfügbar und für die jeweiligen Akteure verständlich verfasst, wobei Informationen in sehr unterschiedlicher Qualität (zum Beispiel von Protokollen) weitergegeben wird. Die Menge der verfügbaren Informationen ist hoch (Bernasconi 2007).

Es folgen nun diejenigen Kriterien, welche an einer anderen Stelle bereits behandelt wurden (in Klammer steht bei der Überschrift die Nummer der bereits beantworteten Kriterien). Darauf wird nochmals kurz eingegangen, da sie für das Element Transparenz ebenfalls von Bedeutung sind.

Vertrauen zwischen den Akteuren (2)

Das Vertrauen ist allgemein hoch. Trotzdem gibt es Differenzen zwischen einzelnen Akteuren, die vereinzelt auch Misstrauen schaffen (siehe Kap. 5.1 Partizipation).

Interne und externe Kommunikation (11)

Kommunikation findet sowohl intern als auch extern über E-mails, Telefonate und Formen der Partizipation, wie Sitzungen, statt (siehe Kap. 5.2 Kooperation).

5.3.2 Diskussion

Erfüllt im Sinne der Governancetheorie ist folgendes Transparenz-Kriterium:

- Regeln (Reglemente) (12)

Die Statuten als „Regeln“ sind klar strukturiert, verständlich geschrieben und auf das Wesentliche beschränkt. Zudem stützen sie sich auf das Zivilgesetzbuch (Art. 60ff.), was die Glaubwürdigkeit, Funktionsfähigkeit und Anwendbarkeit zusätzlich steigert. Die Statuten sowie das Geschäftsreglement, die Pflichtenhefte und die Weisungen folgen den Grundsätzen der Klarheit, Offenheit und Beschränkung auf das Wesentliche, die von der Governancetheorie verlangt werden. Allerdings kann der Grad dieser Grundsätze nach Hyden und Court (2002, S.27) nicht beurteilt werden, da dafür messbare Grössen oder ein anderer Untersuchungsfall als Referenz nötig wären.

Im Allgemeinen werden die Informationen von der Projektleitung und der Informationsstelle an die Teilprojektleiter vermittelt, welche die Informationen den Arbeitsgruppenmitgliedern weiterleiten. Einerseits kann dies als schwerfällig betrachtet werden, da die Arbeitsgruppenmitglieder nicht direkt zu den Informationen gelangen. Andererseits bedeutete die Vermittlung der Informationen (die zum Teil noch per Post erfolgen muss (Lüthi 2007)) jeweils an alle Akteure des Vereins für die Projektleitung und die Informationsstelle einen grossen Aufwand.

Dies lässt auch darauf schliessen, wieso die internen Newsletter nicht funktionieren (erst einmal verschickt). Die Informationsstelle müsste nämlich stets alle Informationen von den Akteuren erhalten, um diese als Newsletter versenden zu können.

Die Aktualisierung der Homepage www.gantrisch.ch funktioniert gut und die Seite wird gut besucht (es sind rund 320 Zugriffe pro Tag zu verzeichnen (FRG 2006i, S. 2)). Dass Einträge zu Veranstaltungen in der Region von jedermann getätigt werden können und diese in der Gantrischpost ebenfalls publiziert werden, wird als sehr positiv erachtet und zeigt, dass der Einbezug der Regions“-Interessierten“ ernst genommen wird und ihnen auch die Möglichkeit geboten wird, sich mit einfachen Mitteln zu beteiligen. Ein weiteres gutes Beispiel ist das Gratis-Web-Magazin.

Allgemein kann gesagt werden, dass zahlreiche gute Informationskanäle vorhanden sind, dass aber (noch) nicht alle in vollem Masse ausgenutzt werden oder werden können. Gründe dafür können der Projektstand (läuft offiziell erst vier Jahre), ein grosser Aufwand, ein zu kleiner Bekanntheitsgrad der Region oder ein zu kleines Einzugsgebiet sein.

Das Kriterium „Verfügbarkeit, Verständlichkeit, Menge und Sachmässigkeit von Informationen“ genügt den Ansprüchen der Governancetheorie.

Diejenigen Kriterien, welche an einer anderen Stelle bereits diskutiert wurden, werden nicht wieder aufgegriffen, werden aber bei der Einschätzung mitberücksichtigt.

Folgende Tabelle zeigt summarisch die Einschätzung der besprochenen Kriterien zum Element Transparenz:

Tabelle 15: Einschätzung der Transparenz-Kriterien

<i>Kriterien</i>	<i>Einschätzung</i>
Regeln (Reglemente) (12)	++
Informationskanäle (13)	+
Vertrauen (2)	o
Kommunikation (11)	o

Einschätzung.: ++ sehr gut, + gut, o genügend, - ungenügend.

Quelle: Eigene Darstellung.

Fazit: Trotz oben genannten Diskussionspunkten folgt der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch weitgehend (gut) den Kriterien des Governance-Elementes Transparenz.

Bedeutung des Elements für das Regionalmanagement Gantrisch: „Transparenz hat eine extrem grosse Bedeutung für das Regionalmanagement“ (Bernasconi 2007).

5.4 Multi-level (Mehrebenensystem)

5.4.1 Analyse

Im Folgenden sind die ausserregionalen Partner (siehe Tabelle 13) Teil des Analyseobjektes. Somit ist das Analyseobjekt umfangreicher als bei den bisherigen Elementen.

Einbezogene Ebenen (Gemeinden, Region, Kanton, Bund) (14)

Der Verein interagiert mit Vertretern verschiedener Ebenen (die Mitglied oder Partner des Vereins sind), welche von den Gemeinden bis zur Bundesebene reichen.

Folgende Tabelle zeigt die Ebenen mit den jeweiligen Akteuren, welche mit dem FRG-Verein in Verbindung stehen.

Tabelle 16: Einbezogene Ebenen und dessen Vertreter mit Kontakt zum FRG

<i>Ebene</i>	<i>Vertreter</i>
Gemeinden	Politische Gemeinden (siehe Tabelle 11, Kap. 5.1 Partizipation)
Region	Einzelmitglieder, Markenanwender und juristische Personen im Verein (siehe Tabelle 11, Kap. 5.1 Partizipation) Öffentlich-rechtliche Institutionen im Verein: Regionsverband Schwarzwasser, Planungsverband Gürbetal, Waldbesitzerverband Seftigen Schwarzwasser und das Pflegezentrum Schwarzenburg (siehe Tabelle 11, Kap. 5.1 Partizipation)
Interregional/Stadt Bern	Verein Region Bern, Globus Bern, Lobag, Radwanderwege Thun West
Kanton Bern	AGR, LANAT, KAWA, Beco, Gastro Bern, Bernischer Waldbesitzerverband, Plattform „Pärke“, NSI, Zentralstelle für Berufs-, Studien und Laufbahnberatung, Kantonale Kulturförderung, Berner Wanderwege, Berner Zeitung, Bund, Tele Bern (siehe Tabelle 13, Kap. 5.2 Kooperation)
Kanton Freiburg	Freiburger Nachrichten (siehe Tabelle 13, Kap. 5.2 Kooperation)
Interkantonal	Projektakteure von „Das Beste der Region“, SMIT, Regionale Verkehrskonferenz Bern-Mittelland (siehe Tabelle 13, Kap. 5.2 Kooperation)
Bund	ETH Zürich, Fachhochschule Zollikofen, Waldwirtschaftsverband, Lignum, Bafu, Seco, Schweiz Tourismus, Veloland CH, Swiss Biathlon Alpentälerbus (siehe Tabelle 13, Kap. 5.2 Kooperation)

Quelle: Eigene Darstellung.

Austausch mit Vertretern der Ebenen (15)

Der Austausch mit Vertretern der aufgeführten Ebenen findet, wie folgende Tabelle zeigt, in verschiedenen Formen statt.

Tabelle 17: Austausch mit Vertreter der Ebenen

<i>Ebene</i>	<i>Austausch</i>
Gemeinden	<ul style="list-style-type: none"> • Über Vertreter in den Arbeitsgruppen (FRG 2006I-s) • Über Vertreter in den Planungsverbänden (FRG 2006I-s) • Über Gemeindeggespräche (FRG 2006f, S.1) • Über Aktionen und Events (FRG 2006I-s)
Region	<ul style="list-style-type: none"> • Über Vertreter im Vorstand (FRG 2006e, S. 1) • Über Vertreter in den Arbeitsgruppen (FRG 2006I-s) • Über Sitzungen und Versammlungen (FRG 2006I-s) • Über Aktionen und Sponsoring (FRG 2006I-s)
Interregional/Stadt Bern	<ul style="list-style-type: none"> • Über Partnerschaften (FRG 2005c, S. 5)
Kanton Bern	<ul style="list-style-type: none"> • Über Partnerschaften (FRG 2005c, S. 5)
Kanton Freiburg	<ul style="list-style-type: none"> • Über Partnerschaft (FRG 2005c, S. 5)
Interkantonal	<ul style="list-style-type: none"> • Über Partnerschaften (FRG 2005c, S. 5)
Bund	<ul style="list-style-type: none"> • Über Partnerschaften (FRG 2005c, S. 5)

Quelle: Eigene Darstellung.

Hierarchischer oder stratarchischer Aufbau (16)

Stratarchie wird verstanden als gestuftes Machtverhältnissystem¹⁶. Die gestufte Verteilung von Macht, in Form von Kompetenzverteilung ist innerhalb des FRG-Vereins (siehe Kriterien (1) und (6), Kap. 5.1 Partizipation) klar gegeben. Die ausserregionalen Akteure, welche in Form von Partnerschaften in das Projekt miteinbezogen werden, bilden die Vernetzung des FRG-Vereins (FRG 2005c, S.5). Diese Netzwerkstruktur des untersuchten Mehrebenensystems kennt theoretisch keine Hierarchie. Dies bestätigt die Definition aus dem Brockhaus, in dem Hierarchie als fest gefügte Gliederung mit klaren Über- und Unterordnungen bezeichnet wird (www.brockhaus.de).

Somit ist ein stratarchisches System gegeben.

Allerdings, so wie dieses Kriterium in der Governancedebatte je nach Auslegung der Argumente verschiedentlich verstanden wird⁶⁴ (siehe Kap. 3.4.1.4 Multi-level), bleibt das Kriterium auch in diesem Untersuchungsfall diskussionswürdig.

Es folgt nun dasjenige Kriterium, welche an einer anderen Stelle bereits behandelt wurde (in Klammer steht bei der Überschrift die Nummer des bereits beantworteten Kriteriums). Da alle einbezogenen Ebenen betrachtet werden und somit das Analyseobjekt umfangreicher ist als bei den bisherigen Elementen, deckt sich die Antwort des gleichen Kriteriums nicht mit der Antwort aus den anderen Elementen.

Akteure (Berücksichtigung von nicht-staatlichen Akteuren und Interessengruppen) (1)

Der Verein FRG besteht aus 185 Mitgliedern. Dabei sind alle wichtigen lokalen und regionalen Akteure einbezogen. Die Einzelmitglieder, die Markenanwender sowie die juristischen Personen sind nicht-staatliche Akteure oder Interessengruppen. Die öffentlich-rechtlichen Institutionen (Gemeinden, Planungsverbände, usw.) hingegen sind so genannte staatliche Akteure (siehe Kap. 5.1 Partizipation).

Weitere Akteure im Multi-levelsystem sind alle ausserregionalen Partner. Ein grosser Teil dieser Akteure sind ebenfalls nicht-staatliche Akteure und Interessengruppen (zum Beispiel der Verein Region Bern oder Schweiz Tourismus).

5.4.2 Diskussion

Gänzlich erfüllt im Sinne der Governancetheorie ist kein Multi-level-Kriterium.

Was den Einbezug von Vertretern verschiedener Ebenen im Projekt betrifft, wird der Fokus auf die Regions- und Kantonebene gesetzt. Dies ist auch richtig so, wenn es um die Umsetzung der Massnahmen im Projekt geht. Partner auf nationaler Ebene sind aber ebenfalls unerlässlich, um die Etablierung der Region ausserregional oder sogar national erreichen zu können. Im Untersuchungsfall sind Partnerschaften mit kantonalen und nationalen Akteuren vorhanden, die Anzahl Partnerschaften könnten allerdings noch ausgebaut werden.

Wie gut dieser Austausch mit den vorhandenen kantonalen und nationalen Akteuren allgemein funktioniert, kann auf Grund der vorhandenen Daten allerdings nicht abschliessend beurteilt werden.

Da das Element Multi-level in der Governancetheorie hauptsächlich die nationale und globale Ebene berücksichtigt, sind einzelne Kriterien aus der Theorie nicht problemlos auf die regionale

⁶⁴ So verstehen Pierre und Peters das System als stratarchisch, Rosenau hingegen bezeichnet Multi-level als hierarchisch.

Ebene übertragbar. Wenn Pierre und Peters von Hierarchie und Stratarchie sprechen, geht es um das Verhältnis zwischen Staaten und Institutionen. Im Untersuchungsfall sind andere Akteure als Staaten im Spiel, trotzdem kann die Frage im Sinne der Governancetheorie beantwortet werden, wenn anstatt das Verhältnis von Staaten und Institutionen, die beteiligten staatlichen und nicht-staatlichen Akteure regionaler, kantonaler und nationaler Ebene berücksichtigt werden.

In der Analyse wurde das System als stratarchisch bezeichnet, da ein Netzwerk keine Hierarchie kennt. Allerdings könnte auch argumentiert werden, dass das System kein Netzwerk ist. Der FRG-Verein wäre somit zuoberst in der Hierarchie und alle Partner würden im Rahmen des Projektes dem Verein unterstehen. Da aber von Vernetzung als übergeordnetes Ziel des Gesamtprojektes die Rede ist, kann das vorhandene System als Netzwerk, ob klein oder gross, und somit als stratarchisch bezeichnet werden.

Trotz Beantwortung des Kriteriums ist nicht klar, ob im Sinne der Governancetheorie ein hierarchisches oder stratarchisches System von Vorteil wäre. Die Governanceautoren sind sich diesbezüglich nicht einig. Im Untersuchungsfall kann aber davon ausgegangen, dass doch ein stratarchisches und somit netzwerkartiges System von Vorteil ist. Folgende Aussage von Bernasconi (2007) bekräftigt dies: „Ein hierarchisches System wäre denkbar und vielleicht sogar effizienter. Ein stratarchisches System ist aber nachhaltiger.“

Wie oben erwähnt, könnten die Anzahl Akteure (Partnerschaften) auf kantonaler und nationaler Ebene noch ausgebaut werden (Kriterium (1)).

Folgende Tabelle zeigt summarisch die Einschätzung der besprochenen Kriterien zum Element Multi-level:

Tabelle 18: Einschätzung der Multi-level-Kriterien

<i>Kriterien</i>	<i>Einschätzung</i>
Einbezogene Ebenen (14)	+
Austausch zw. den Ebenen (15)	+
Aufbau (16)	+
Akteure (1)	o

Einschätzung.: ++ sehr gut, + gut, o genügend, - ungenügend.

Quelle: Eigene Darstellung.

Fazit: Trotz oben genannten Diskussionspunkten folgt der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch weitgehend (gut) den Kriterien des Governance-Elementes Multi-level.

Bedeutung des Elements für das Regionalmanagement Gantrisch: Das Element Multi-level wird als sehr wichtig angesehen.

5.5 Netzwerk

5.5.1 Analyse

In der Governancetheorie existiert keine allgemein gültige Definition für Netzwerk. Im Folgenden wird der FRG-Verein mit seinen Organen zuzüglich den ausserregionalen Partnern (siehe Tabelle 13) als Netzwerk verstanden⁶⁵.

Autonomes und selbstverwaltendes Netzwerk (17)

Autonomie wird von Scholze-Stubenrecht (1997, S. 99) als nach eigenen Gesetzen lebend und als selbständig definiert. Die Statuten des Trägervereins FRG, die auf die Bestimmungen des Zivilgesetzbuches ZGB Art. 60ff. abgestützt sind, bezeichnen die Rechtsordnung des Vereins (FRG 2004a, S.1ff.). Jede Institution und jede Organisation (als Mitglied des Vereins oder als ausserregionaler Partner), welche Teil des Netzwerkes ist, ist als solche wiederum eigenständig⁶⁶. Geht es um das Projekt WLG, entscheiden diese Netzwerk-Akteure im Rahmen ihrer „Regeln“ und Kompetenzen mit. Zudem konnten keine Akteure oder Bestimmungen ausserhalb des Netzwerkes (zum Beispiel Nachbarländer, die EU oder nationale/internationale Abkommen) gefunden werden, die das untersuchte Netzwerk in seiner Funktion einschränken würden. Das Netzwerk, als eine Einheit betrachtet, kann demnach als autonom bezeichnet werden.

Dass das Netzwerk autonom ist, in der Form wie es in dieser Arbeit verstanden wird, ist offensichtlich, da alle relevanten Akteure Teil des Netzwerkes sind. Würde die Grenze des Netzwerkes anders gezogen (zum Beispiel der FRG-Verein als Netzwerk verstanden) könnten durchaus Einschränkungen für das Netzwerk gefunden werden (zum Beispiel durch Anforderungen des Seco).

Unter Selbstverwaltung wird die Wahrnehmung öffentlicher Aufgaben (Verwaltungsaufgaben) verstanden (www.brockhaus.de). Damit verhält es sich ähnlich wie mit der Autonomie des Netzwerkes.

⁶⁵ Das übergeordnete Ziel des Gesamtprojektes „Vernetzung“ bezieht alle kantonalen und nationalen Partner mit ein (FRG 2005c, S. 4). Somit ist die Wahl dieser Grenze des Netzwerkes gegeben.

⁶⁶ Zum Beispiel haben die Planungsverbände als Mitglieder des Vereins wiederum eigene Statuten und sind eigenständig (Schär 2007; Lüthi 2007).

Die Verwaltungsaufgaben übernimmt im FRG-Verein insbesondere die Geschäftsstelle. Ebenso besitzt jeder Teil des Netzwerkes wiederum eine eigene Verwaltung. Das Netzwerk als solches besitzt aber keine eigene Verwaltung (Schär 2007; Bernasconi 2007).

So wie Rhodes (siehe Kap. 3.4.1.5 Netzwerk) die Kriterien für das Netzwerk darlegt, wird nicht klar, was er unter Autonomie und Selbstverwaltung genau versteht. Deshalb besteht ein Interpretationsspielraum und auch im Untersuchungsfall ist dieses Kriterium diskussionswürdig.

Kontinuität der Interaktionen im Netzwerk (Regelmässigkeit und Langfristigkeit)? (18)

Unter Interaktionen, als Wechselbeziehungen zwischen Handlungspartnern verstanden (Müller, 1982, S.350), werden im Netzwerk die Interaktionen zwischen den Organen des FRG-Vereins und den anderen Teilen des Netzwerkes (Institutionen und Organisationen als Mitglieder des Vereins oder als ausserregionale Partner) verstanden.

Bernasconi (2007) nennt in diesem Zusammenhang folgende Interaktionen, die bis anhin gut funktioniert haben: mit den Planungsverbänden, mit den vier regionalen Banken⁶⁷ sowie allgemein mit den ausserregionalen Partnern (siehe Tabellen 11 und 13).

Die Regelmässigkeit der Interaktionen ist je nach Partner und Zweck unterschiedlich (Schär 2007). So ist der FRG-Verein zum Beispiel Mitglied von „Das Beste der Region“ (FRG 2006t, S. 1) und die Interaktion zwischen den beiden ist demzufolge kontinuierlich. Der Verein Region Bern unterstützt hingegen den FRG-Verein lediglich bei verschiedenen Vorhaben (zum Beispiel Neue Regionalpolitik, Agglomerationsstrategie SARZ) (FRG 2006t, S. 1). Diese Interaktion ist somit nicht kontinuierlich.

Die Kontakte und Interaktionen wurden im Verlaufe der Jahre aufgebaut und sollen weiterhin existieren. Zur Langfristigkeit der Interaktionen kann allerdings auf Grund des Analysezeitraumes von 2003 bis 2006 keine Aussage gemacht werden.

Beziehungen zu anderen Netzwerken (19)

Alle Teile des Netzwerkes (Institutionen und Organisationen als Mitglieder des Vereins oder als ausserregionale Partner) sind wiederum Teile anderer Netzwerke. Somit bestehen Beziehungen zu anderen Netzwerken. Auf diese wird aber in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

Reichweite des Netzwerkes (20)

Ein Netzwerk lässt sich nach Jänicke (2003, S.68) betreffend seiner Reichweite unterscheiden als klar abgegrenzter Gegenstand oder als ein ganzes Politikfeld umfassend (siehe

⁶⁷ Die vier regionalen Banken sind: Amtersparniskasse Schwarzenburg, Ersparniskasse Rüeggisberg, Spar- und Leihkasse Gürbetal und Spar- und Leihkasse Riggisberg. Sie treten als Sponsoren auf und sind alle Mitglieder des FRG-Vereins (FRG 2007c, S.1).

Kap. 3.4.1.5 Netzwerk). Im untersuchten Fall handelt es sich um ein Netzwerk, das nicht klar abgrenzbar ist und mehrere Politikfelder einschliesst. Es sind dies Politikfelder, im Sinne von konkreten Politikbereichen (Patzelt 2003, S. 21), wie die Landwirtschaftspolitik, die Landschaftspolitik, die Waldpolitik, die Kulturpolitik, die Tourismuspolitik oder die Mobilitätspolitik (FRG 2006I-s).

Offenes oder geschlossenes Netzwerk (Zugangsmöglichkeit) (21)

Ein offenes Netzwerk ist nach Jänicke (2003, S. 68) ein Netz mit vielen, zum Teil wechselnden Akteuren (siehe Kap. 3.4.1.5 Netzwerk) und welches grundsätzlich für alle zugänglich ist.

Formal betrachtet, sind sich alle drei Experten einig, handelt es sich beim untersuchten Netzwerk um ein offenes Netzwerk mit vielen Akteuren (Bernasconi 2007; Schär 2007; Lüthi 2007). Es finden zudem Wechsel von Akteuren statt, allerdings ist die Fluktuation klein. Obwohl im Netzwerk viele Akteure beteiligt sind, springen sehr wenige Akteure ab (Bernasconi 2007). Die Zahl der Zutritte aber nimmt sowohl bei den Vereinsmitgliedern⁶⁸ als auch bei den ausserregionalen Partner (FRG 2005 e-o; FRG 2006I-s) kontinuierlich zu.

Es folgen nun diejenigen Kriterien, welche an einer anderen Stelle bereits behandelt wurden (in Klammer steht bei den Überschriften jeweils die Nummer der bereits beantworteten Kriterien). Da das Netzwerk die ausserregionalen Partner mit einschliesst und somit das Analyseobjekt umfangreicher ist als bei den bisherigen untersuchten Elementen (ausser dem Element Multi-level), decken sich die Antworten der gleichen Kriterien nicht mit den Antworten aus den anderen Elementen.

Akteure im Netzwerk (1)

Der Verein FRG als Träger des WLG-Projektes und Teil des Netzwerkes zählt 185 Mitglieder mit verschiedenen lokalen und regionalen Akteuren. Teil des Netzwerkes sind ebenfalls die Institutionen und Organisationen, die Mitglieder des Vereins (aber selbständig sind) oder ausserregionale Partner sind (siehe Tabellen 11 und 13).

Ausgehandelte Regeln im Netzwerk (11)

Interaktionen zwischen Organen des FRG-Vereins und den anderen Teilen des Netzwerkes (Institutionen und Organisationen als Mitglieder des Vereins oder als ausserregionale Partner) vollziehen sich in verschiedenen Formen, wie in der Zusammenarbeit (zum Beispiel mit den Planungsverbänden oder der Regionalen Verkehrskonferenz), in der Unterstützung (zum

⁶⁸ Im Mai 2005 zählte der Verein 147 Mitglieder, im Januar 2007 zählte er bereits 185 Mitglieder (FRG 2005b, S. 34; FRG 2007a-d).

Beispiel vom Verein Region Bern) oder in der Vertretung im Vorstand (zum Beispiel im SMIT) (FRG 2006t, S.1). Somit bestehen mit jedem Partner unterschiedliche Regeln. Auf diese wird in der Arbeit jedoch nicht näher eingegangen.

Zu den Regeln der Interaktionen innerhalb des FRG-Vereins siehe Kriterium (9) (Kap. 5.2 Kooperation) sowie Kriterium (11) (Kap. 5.3 Transparenz).

Vertrauen im Netzwerk (2)

Das Vertrauen im Netzwerk ist durch die hohe Glaubwürdigkeit des Projektes hoch (Bernasconi 2007).

Kommunikation im Netzwerk (13)

Kommunikation im Netzwerk findet über Anlässe, E-mails und Telefonate statt (Bernasconi 2007).

5.5.2 Diskussion

Erfüllt im Sinne der Governancetheorie sind die folgenden Netzwerk-Kriterien:

- Beziehungen zu anderen Netzwerken (19)
- Reichweite (20)
- Offenes/geschlossenes Netzwerk (21)

Das Kriterium, ob das untersuchte Netzwerk autonom und selbstverwaltend ist, kann je nach Definition dieser Begriffe unterschiedlich beantwortet werden. Rhodes beschreibt diese Begriffe, wie in der Analyse bereits erwähnt, nicht näher. Für den Untersuchungsfall wurde jeweils eine so genannte Arbeitsdefinition festgelegt, um die Frage beantworten zu können. Es ist offensichtlich, dass eine andere Arbeitsdefinition auch zu einer anderen Antwort hätte führen können.

Betrachtet man aber nun den Fall mit der gegebenen Arbeitsdefinition betreffend die Autonomie sowie das Netzwerk mit allen ausserregionalen Partnern als eine Einheit, so ist das Netzwerk offensichtlich unabhängig und entscheidet über seine Aktivitäten selbst. Allerdings kann argumentiert werden, dass das Netzwerk beeinflusst wird von Entscheidungen anderer Netzwerke. Somit wäre das untersuchte Netzwerk nur „teilautonom“.

Das Ergebnis, dass das Netzwerk keine eigene Selbstverwaltung besitzt, müsste im Sinne der Governancetheorie als negativ betrachtet werden. Allerdings ist kaum vorstellbar, dass ein Netzwerk wie in dieser Arbeit definiert, eine eigene Selbstverwaltung besitzen kann. Rhodes (2000, S. 61) legt zu diesem Thema dar, dass sich die Akteure im Netzwerk untereinander selbst organisieren. Dies kann im Untersuchungsfall bestätigt werden. Sie organisieren sich

untereinander selbst, obwohl das Netzwerk als solches keine Selbstverwaltung aufweist. Die Verfasserin kommt in diesem Sinn zum Schluss, dass dieses Kriterium positiv bewertet werden kann.

Die Regelmässigkeit der Interaktionen im Netzwerk, vor allem mit den ausserregionalen Partnern (Interaktionen der FRG-Organen mit Institutionen und Organisationen, welche Mitglied des FRG-Vereins sind, wurden im Kapitel 5.2 Kooperation besprochen), kann auf Grund der vorhandenen Daten nicht eingehender besprochen werden. Zu erwähnen ist, dass keine Interaktion gleich ist und wegen der hohen Anzahl an Interaktionen im Netzwerk keine pauschale Antwort gegeben werden kann. Im Allgemeinen kann aber gesagt werden, dass viele dieser Interaktionen erst im Aufbau sind und die Regelmässigkeit und Kontinuität somit noch nicht mit allen gegeben sein dürfte.

Dass die Reichweite des Netzwerkes ganze Politikfelder umfasst und keinen klar abgegrenzten Gegenstand darstellt, wird weder als positiv noch als negativ im Sinne der Governancetheorie betrachtet. Jänicke et al. (2003, S. 68) bezeichnen diese beiden Grössen nämlich lediglich als Unterscheidungsmerkmale für Netzwerke, bewerten diese aber nicht. Je nach Untersuchungsobjekt ist allerdings das eine oder andere angemessener. In diesem Fall muss es sich um ganze und mehrere Politikfelder handeln, da es um die Förderung der ganzen Region in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen geht.

Ähnlich verhält es sich mit der Zugangsmöglichkeit (offenes oder geschlossenes Netzwerk). Allgemein können beide positiv sein, Jänicke et al. (2003, S. 68) bewerten diese beiden Grössen wiederum nicht. Im Untersuchungsfall muss die Zugangsmöglichkeit für jeden Interessierten gewährleistet sein und ist es auch. Das Projekt ist auf eine allgemein hohe Beteiligung angewiesen, um die Ziele erreichen zu können. Allerdings darf der Wechsel von Akteuren nicht zu gross sein, um Kontinuität der Prozesse und Aktivitäten im Projekt zu gewährleisten. Im Fall Gantrisch genügt dieses Kriterium den Ansprüchen der Governancetheorie.

Wie bei Multi-level bereits erwähnt, könnten die Anzahl der ausserregionalen Partner auf kantonaler und nationaler Ebene noch ausgebaut werden. Das Kriterium wird somit nur als genügend (o) bewertet.

Da die ausgehandelten Regeln der Interaktionen sowie deren Regelmässigkeit auf Grund der hohen Anzahl und der Verschiedenheit der Interaktionen, insbesondere mit den ausserregionalen Partnern, nicht näher untersucht wurden, kann dieser Ansatz nicht genauer besprochen werden. Allgemein scheinen diese Interaktionen aber gut zu funktionieren (Bernasconi 2007) und es kann davon ausgegangen werden, dass angemessene „Regeln“ vorhanden sind.

Nach Auskunft von Bernasconi (2007) hat das Projekt eine hohe Glaubwürdigkeit, was zu einem hohen Vertrauen führt. Das Vertrauen scheint im Netzwerk sogar höher zu sein als vereinsintern, in dem vermehrt auch Differenzen zu beobachten sind. Dies ist plausibel, geht es doch auf der Vereinsebene um die konkrete Umsetzung von Massnahmen. Die Akteure sind zudem meist persönlich betroffen.

Die Langfristigkeit der Interaktionen im Netzwerk kann nach erst vier Projektjahren nicht beurteilt werden und wird bei der Einschätzung leer gelassen. Ebenfalls wird die Einschätzung zur Funktion der Kommunikation im Netzwerk auf Grund der ungenügenden Daten weggelassen.

Folgende Tabelle zeigt summarisch die Einschätzung der besprochenen Kriterien zum Element Netzwerk:

Tabelle 19: Einschätzung der Netzwerk-Kriterien

<i>Kriterien</i>	<i>Einschätzung</i>	
Autonomes und selbstverwaltendes Netzwerk (17)	+	+
Kontinuität der Interaktionen (Regelmässig- und Langfristigkeit) (18)	o	
Beziehungen zu anderen NW (19)	++	
Reichweite (20)	++	
Offenes/geschlossenes NW (21)	++	
Akteure (1)	o	
Ausgehandelte Regeln (11)	+	
Vertrauen (2)	+	
Kommunikation (13)		

Einschätzung.: ++ sehr gut, + gut, o genügend, - ungenügend.

Anm: NW steht für Netzwerk.

Quelle: Eigene Darstellung.

Fazit: Trotz oben genannten Diskussionspunkten folgt der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch weitgehend (gut) den Kriterien des Governance-Elements Netzwerk.

Bedeutung des Elements für das Regionalmanagement Gantrisch: Das Netzwerk wird als ein sehr wichtiges Element betrachtet (Lüthi 2007; Bernasconi 2007). Die grosse Bedeutung dieses Elementes zeigt sich auch dadurch, dass Vernetzung ein übergeordnetes Ziel des Projektes darstellt.

5.6 Integration

5.6.1 Analyse

Integration von Umweltbelangen (CO₂, Verkehr, Energie, sanfter Tourismus, Umweltverträglichkeit) (22)

Umweltanliegen werden im Allgemeinen direkt über Aktivitäten der Arbeitsgruppen (siehe Kap. 4.2.7 Ergebnisse des Projektes der Jahre 2003 bis 2006) integriert (Bernasconi 2007).

Die Klimadebatte, insbesondere die Diskussion um die Reduktion von CO₂-Emissionen, wird im Projekt WLG nicht speziell berücksichtigt (Bernasconi 2007).

Das nationale Pilotprojekt Alpentälerbus, das unter anderem in der Region Gantrisch läuft, befasst sich mit der Mobilitätspolitik einer Region. Das Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln konnte dadurch in der Region Gantrisch gesteigert werden. Im Winter fährt neu der „Schneebus“ und im Sommer der „Wanderbus“ (Lüthi 2007). Allerdings deckt das vorhandene Angebot lediglich einen kleinen Teil der regionalen ÖV-Bedürfnisse⁶⁹ ab, sowohl für die Touristen als auch für die Einheimischen. Auf Grund der kleinen Besiedlungsdichte und der Kleinstrukturierung der Region ist die Bereitstellung von öffentlichen Verkehrsmitteln stets eine ökonomische Frage (Lüthi 2007).

Betreffend Energie sieht Schär (2007) eine grosse Chance. So könnten die zu dichten Wälder in der Region mehr genutzt werden und die Holzenergie (zum Beispiel Holzheizungen mit Hackschnitzel oder Pellets⁷⁰) gefördert werden. Die Holzkammer der Arbeitsgruppe Wald und Holz beschäftigt sich mit dieser Frage. Massnahmen diesbezüglich stehen aber erst in der Diskussionsphase.

Der sanfte oder umweltfreundliche Tourismus ist eine Priorität des FRG und wird durch Projekte insbesondere im Agrotourismus gefördert. Diesbezüglich werden zum Beispiel „Leben auf dem Bauernhof“, „Schlaf im Stroh“ oder „Lama-/Esel-Trekking“ angeboten. (FRG 2006q, S. 1; FRG 2006w, S.1ff.).

Vor allem der Tagestourismus wird gefördert, da in der Region sehr wenige Unterkunftsmöglichkeiten bestehen (Schär 2007).

Allgemein ist zu bemerken, dass insbesondere die Tätigkeiten der Arbeitsgruppen „Landwirtschaft“, „Wald und Holz“, „Landschaft“, „Tourismus“ und „Mobilität“ die Umwelt betreffen. So sollen deshalb die Massnahmen generell möglichst im Sinne der Umwelt getroffen werden (FRG 2006l-s). Der Umweltschutz ist zudem im Nachhaltigkeitsgrundsatz der Charta integriert (allerdings ist die Charta noch nicht unterzeichnet).

⁶⁹ Dies zeigen unter anderem die Gemeindeggespräche von 2006 (FRG 2006f, S. 2).

⁷⁰ Pellets ist ein neuartiger Brennstoff aus gepresstem, naturbelassenem Restholz der holzverarbeitenden Industrie mit einer sehr hohen Energiedichte (www.bafu.admin.ch).

In welchen Phasen Umweltbelange integriert werden (23)

Werden Projekte im Rahmen des WLG realisiert, werden Umweltbelange, wo möglich, bereits bei der Planung einbezogen (Bernasconi 2007; Schär 2007). Wenn diese integriert werden, dann erfolgt die Integration von Umweltbelangen über alle Phasen.

Es folgt nun dasjenige Kriterium, welche an einer anderen Stelle bereits behandelt wurde (in Klammer steht bei der Überschrift die Nummer des bereits beantworteten Kriteriums). Der Fokus beim Element Integration wird vor allem auf die inhaltlichen Aspekte (Policy) gelegt (im Vergleich zu den bisherigen Elementen mit Fokus auf den Prozess (Politics)). Da sich aber das folgende Kriterium auf die Akteure (inhaltliche Frage) bezieht, deckt sich die Antwort des gleichen Kriteriums mit der Antwort aus den anderen Elementen mit Fokus auf den Prozess.

Akteure (Einbezug von nicht-staatlichen Akteuren (1))

Der Verein FRG bezieht alle wichtigen lokalen und regionalen Akteure mit ein. Die Einzelmitglieder, die Markenanwender und die juristischen Personen sind nicht-staatliche Akteure, die öffentlich-rechtlichen Institutionen (Gemeinden, Planungsverbände, usw.) hingegen sind so genannt staatliche Akteure (siehe Kap. 5.1 Partizipation).

5.6.2 Diskussion

Gänzlich erfüllt im Sinne der Governancetheorie ist kein Integrations-Kriterium.

Obwohl betreffend der Integration von Umweltbelangen bereits Einiges geleistet wird (zum Beispiel im sanften Tourismus), könnten in einigen Bereichen mehr Aktivitäten für den Umweltschutz erfolgen. Dies gilt insbesondere in Bezug auf die Mobilität. Denn wird der Tourismus in der Region gefördert, wird das Verkehrsaufkommen anwachsen und es ist ein angemessenes Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln bereitzustellen, soll der Umweltschutz berücksichtigt werden. Ungenügend ist das Angebot auch für die Einheimischen, insbesondere die Abendverbindungen und die Verbindungen für die Schulkinder (FRG 2006, S.2). Dies gilt für die öffentlichen Verkehrsmittel sowohl in die Region als auch innerhalb der Region. Allerdings stellt sich diesbezüglich die Frage der Zuständigkeiten zwischen dem FRG und dem Kanton.

Ebenso im Bereich der Energie sind Verbesserungen betreffend die Angebote möglich. Gerade die Holzenergie wird als grosse Chance betrachtet (Schär 2007). Das Heizen mit Holz ist CO₂-neutral und würde zusätzlich einen Beitrag zur Integration von Umweltbelangen leisten.

Das vorhandene Angebot im Bereich des sanften Tourismus ist hingegen positiv zu bewerten, in dem vor allem der Agrotourismus als umweltfreundlicher Tourismus gefördert wird.

Allgemein muss erwähnt werden, dass die Berücksichtigung von Umweltbelangen stets auch eine ökonomische Frage ist. Würde der Regionale Naturpark Gantrisch zu Stande kommen⁷¹, (siehe Kap. 4.2.8 Projektabschluss und Ausblick, Variante 2) ständen mehr finanzielle Mittel zur Verfügung und es würden vermehrt Produkte im Umweltbereich angeboten, wie beispielsweise die Schaffung von Biotopen, Biotopverbunden oder Besucherlenkungen (Bernasconi 2007).

Da die Referenz für die Analyse Ende 2006 ist und somit nur betrachtet wird, was bis zu diesem Zeitpunkt realisiert wurde und nicht was in Diskussion steht oder in Zukunft realisiert wird, muss dieser Ansatz als ungenügend eingeschätzt werden.

Werden Umweltbelange in Angeboten berücksichtigt, erfolgen diese bereits bei der Planung und werden in den Nachfolgephasen weitergeführt. Dies ist Sinne von Lafferty ist, der die Integration in allen Phasen fordert.

Das Kriterium Akteure (1) wurde an einer anderen Stelle (Kap. 5.1 Partizipation) bereits diskutiert und wird somit nicht wieder aufgegriffen, aber bei der Einschätzung mitberücksichtigt.

Folgende Tabelle zeigt summarisch die Einschätzung der besprochenen Kriterien zum Element Integration:

Tabelle 20: Einschätzung der Integrations-Kriterien

<i>Kriterien</i>	<i>Einschätzung</i>
Umweltbelange (22)	-
Phasen (23)	+
Akteure (1)	+

Einschätzung.: ++ sehr gut, + gut, o genügend, - ungenügend.

Quelle: Eigene Darstellung.

Fazit: Trotz oben genannten Diskussionspunkten folgt der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch mehr oder weniger (genügend bis gut) den Kriterien des Governance-Elements Integration.

Bedeutung des Elements für das Regionalmanagement Gantrisch: Der Integration von Umweltanliegen messen nicht alle Experten die gleiche Bedeutung zu. Während Bernasconi (2007) darlegt, dass die Integration vor allem eine politische Frage ist, betonen Schär und Lüthi (2007), dass Umweltaspekte auf jeden Fall integriert werden müssten.

⁷¹ Es wird voraussichtlich im Jahr 2007 entschieden, ob das Label zugesprochen wird.

5.7 Monitoring

5.7.1 Analyse

Durchführung des Monitorings (24)

Die Projektleitung ist für die Durchführung des Monitorings des Projektes zuständig. Sie kontrolliert laufend die Finanzen und ist für den Abschluss (Jahresrechnung), die Jahresberichte und die Zwischenberichte (erfolgen nicht jedes Jahr) zuständig (Bernasconi 2007). Zur Unterstützung der Projektleitung wurde im Jahre 2006 ein neutraler Finanzkontrollverantwortlicher eingesetzt (Schär 2007).

Die Teilprojektleiter kontrollieren laufend die Massnahmen innerhalb der jeweiligen Arbeitsgruppen (Bernasconi 2007).

Die Revisionsstelle ist das dritte Organ, welche für ein angemessenes Monitoring zuständig ist. Sie prüft die Jahresrechnung (Art. 21 der Statuten, FRG 2004a, S. 5).

Indikatoren mit Zielvorgaben (25)

Ingesamt sind vier Indikatoren mit Zielvorgaben vorhanden, wobei die Indikatoren „Wertschöpfung“ und „Zielerreichungsgrad“ auch zusammengefasst werden können, da der Letztgenannte aus den Grössen des Erstgenannten bemessen wird.

Folgende Tabelle zeigt die vorhandenen Indikatoren, deren Zielvorgabe, dessen Bemessung und den Stand Ende 2005/2006:

Tabelle 21: Indikatoren

<i>Indikator</i>	<i>Zielvorgabe, Bemessung und Stand</i>
Wertschöpfung	<p>Ziel: Erhöhung der regionalen Wertschöpfung um CHF 2'000'000 pro Jahr bis 2008 im Vergleich zum Jahr 2002 (FRG 2005c, S. 6).</p> <p>Bemessung: Summe der regionalen Bruttowertschöpfung der im Projekt direkt geförderten Güter und Dienstleistungen. Die Bruttowertschöpfung entspricht dem Umsatz minus den ausserregionalen Vorleistungen (FRG 2005c, S. 6).</p> <p>Stand 2005 und 2006: Die Erhöhung der Wertschöpfung beträgt 2005 rund CHF 780'000.- pro Jahr, 2006 rund CHF 850'000.- pro Jahr (FRG 2005c, S. 6; FRG 2006i, S. 2).</p>
Vernetzung	<p>Ziel: Überregionale Vernetzung (FRG 2005c, S.5).</p> <p>Bemessung: Anzahl kontinuierlicher kantonaler und nationaler Kontakte (FRG 2005c, S. 5).</p> <p>Stand 2006: siehe Tabelle 13.</p>
Meilensteine für die einzelnen Teilziele	<p>Ziel: Jährlich 100%-ige Erreichung der Meilensteine (FRG 2005c, S. 7).</p> <p>Bemessung: Erreichte Meilensteine (Unterscheidung zwischen „realisiert“, „mit Verspätung realisiert“ und „nicht realisiert“) (FRG 2005c, S. 7).</p> <p>Stand 2005 und 2006: Im 2005 wurden 61 Meilensteine definiert. Davon sind 58 Meilensteine (95%) rechtzeitig oder mit Verspätung realisiert worden (FRG 2005c, S. 7). Im 2006 wurden 49 Meilensteine definiert. Davon sind 45 Meilensteine (92%) rechtzeitig oder mit Verspätung realisiert worden (FRG 2006i, S. 3).</p>
Zielerreichungsgrad	<p>Ziel: 100%-iger Zielerreichungsgrad bis 2008.</p> <p>Bemessung: Erhöhung der Wertschöpfung im Verhältnis zum Ziel 2008, in Prozent.</p> <p>Stand 2005 und 2006: 39% sowie 43%(FRG 2005c, S. 6; FRG 2006i, S. 2). Anzumerken ist, dass lediglich die Arbeitsgruppen „Lebensmittel/Landwirtschaft“ (121%), „Wald und Holz“ (220%), „Gastgewerbe“ (16%) und „Tourismus“ (16%) zum Zielerreichungsgrad beigetragen haben.</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

Instrumente des Monitorings (Berichterstattung/Analysen, Bewertung, Partizipation) (26)

Berichterstattung/Analysen: Der Berichterstattung/Analysen dienen der Jahresbericht, die Jahresrechnung, der Zwischenbericht Ende Juni (ist nicht jedes Jahr erfolgt), Berichte in gewissen Projekten (zum Beispiel „Weihnachtsgüetzi-Aktion“) und Berichte von Organen (zum Beispiel der Waldarena) (Bernasconi 2007).

Bewertung: Es erfolgen Stichproben durch die Projektleitung zum Stand der Wertschöpfung (durch telefonische Nachfrage in den Arbeitsgruppen) (Bernasconi 2007), ebenfalls werden von der Revisionsstelle Stichproben bei der Buchführung des Vereins durchgeführt (Art. 21 Abs. 3 der Statuten, FRG 2004a, S. 5). Evaluationen werden durchgeführt (siehe drittes Instrument Partizipation). Assessments erfolgen keine (Bernasconi 2007).

Partizipation: Es werden Selbstevaluationen der einzelnen Arbeitsgruppen durchgeführt sowie eine Gesamtevaluation durch den Vorstand und die Projektleitung (Bernasconi 2007).

Langfristigkeit des Monitorings (27)

Das Monitoring mit den oben genannten Indikatoren erfolgt bis Projektende 2008 (FRG 2005c, S. 5ff.). Nach Projektende liegt es an der neuen Organisation für das künftige Regionalmanagement (siehe Kap. 4.2.8 Projektabschluss per 1. Januar 2008 und Ausblick) das Monitoring weiter zu führen (FRG 2006d, S. 1).

Regelmässigkeit des Monitorings (28)

Das Monitoring erfolgt je nach Instrument (siehe Kriterium (26)) einmal jährlich, laufend oder sporadisch.

Einbezug der Resultate des Monitorings in die Planung (29)

Die Quintessenzen der Evaluationen fliessen in die Planung mit ein (Bernasconi 2007; Lüthi 2007). Wenn nötig werden Anpassungen im Bereich der Teilziele vorgenommen (FRG 2005c, S. 4).

Informationen nach „ausser“ (30)

Informationen aus dem Monitoring gehen grundsätzlich alle nach „ausser“, wenn sie von Interesse sind und wenn dadurch Verbesserungen für das Projekt erwartet werden können (Lüthi 2007). Die Jahresberichte werden an die ausserregionalen Partner und an die Sponsoren verschickt (Bernasconi 2007). Informationen werden auf dem Internet, in der Gantrischpost oder in der Tagespresse veröffentlicht (Lüthi 2007).

5.7.2 Diskussion

Erfüllt im Sinne der Governancetheorie sind folgende Monitoring-Kriterien:

- Durchführung (24)
- Instrumente (26)
- Langfristigkeit und Regelmässigkeit (27/28)
- Einbezug von Resultaten in die Planung (29)
- Informationen nach „ausser“ (30)

In der Governancetheorie wird erwähnt, dass die Beteiligung der Akteure auch für das Monitoring unerlässlich ist. Dieses Kriterium ist im Untersuchungsfall durch die Beteiligung der Projektleitung, aller Teilprojektleiter sowie der Revisionsstelle angemessen umgesetzt.

Für alle Indikatoren sind Zielvorgaben vorhanden. Ebenfalls sind diese mit insgesamt vier Indikatoren auf eine überschaubare Zahl limitiert, wie dies von der Governancetheorie gefordert ist. Die Bemessung der Indikatoren ist allerdings problematischer. Es stellt sich beispielsweise die Frage, wie die Wertschöpfung von Gütern und Dienstleistungen bemessen wird. Es stellt sich weiter die Frage, ob zum Beispiel Eigenarbeit (welche im Projekt einen grossen Anteil ausmacht) als Dienstleistung und somit als Wertschöpfung gilt. Da der Verfasserin keine Daten zur genaueren Bemessung der Wertschöpfung vorliegen, können diese Fragen nicht beantwortet werden.

Die Meilensteine sind geeignete Indikatoren, da diese konkrete Grössen beinhalten und meist gut messbar sind⁷². Allerdings sind für die Messung jeweils andere Akteure zuständig (jeweils die „Meilensteinverantwortlichen“), was eine einheitliche Kontrolle und Bemessung in Frage stellt.

Dass der Zielerreichungsgrad nicht lediglich für die gesamte Wertschöpfung, sondern jeweils für die einzelnen Arbeitsgruppen ermittelt wird, ist erforderlich. Damit kann aufgezeigt werden, in welchen Bereichen Handlungsbedarf besteht. Es sind dies insbesondere die Arbeitsgruppen Landschaft, Gewerbe, Bildung und Kultur, die bis Ende 2005 (die Zahlen für 2006 liegen zu diesem Zeitpunkt nicht vor) keinen Beitrag zur Wertschöpfung geleistet haben (FRG 2005c, S. 6).

Alle drei Instrumente des Monitorings werden verwendet. Ein solcher Mix ist im Sinne der Governancetheorie unerlässlich.

⁷² Beispielsweise ist der Meilenstein „Per 31. Dezember sind fünf Verkaufsaktionen erfolgreich durchgeführt“ (FRG 2006m, S. 1f.) gut messbar.

Folgende Tabelle zeigt summarisch die Einschätzung der besprochenen Kriterien zum Element Monitoring:

Tabelle 22: Einschätzung der Monitoring-Kriterien

<i>Kriterien</i>	<i>Einschätzung</i>
Durchführung (24)	++
Indikatoren (25)	+
Instrumente (26)	++
Langfristigkeit (27)	++
Regelmässigkeit (28)	++
Einbezug von Resultaten (29)	++
Informationen nach „ausser“ (30)	++

Einschätzung.: ++ sehr gut, + gut, o genügend, - ungenügend.

Quelle: Eigene Darstellung.

Fazit: Trotz oben genannten Diskussionspunkten folgt der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch annähernd voll und ganz (sehr gut) den Kriterien des Governance-Elements Monitoring.

Bedeutung des Elements für das Regionalmanagement Gantrisch: Monitoring wird als unverzichtbar angesehen. Insbesondere für die Kommunikation und Rechenschaftsablegung ist Monitoring wichtig (Bernasconi 2007).

6 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

6.1 Schlussfolgerungen

Die Schlussfolgerungen sollen nochmals kurz die Ergebnisse der Arbeit aufzeigen und auf einige wichtige Punkte hinweisen.

Auf dieser Seite wird auf die wichtigsten Ergebnisse der Analyse sowie auf den Gesamteindruck der jeweiligen Elemente eingegangen. Konkrete Verbesserungsvorschläge für die Endphase des Projektes werden im nächsten Kapitel 6.2 aufgeführt.

Insgesamt folgt der Aufbau des Regionalmanagements Gantrisch grösstenteils den Kriterien der ausgewählten Governance-Elemente. Keines der untersuchten Elemente gilt im Sinne der Governancetheorie als ungenügend. Insbesondere die Elemente Partizipation und Monitoring erfüllen die Kriterien der Governancetheorie sehr gut. Hervorzuheben sind beim Element Partizipation die zahlreichen vorhandenen Formen der Partizipation. In der Umsetzung des Elementes Monitoring wird vor allem der Mix an Instrumenten als besonders positiv angesehen. Beim Element Kooperation funktioniert die Zusammenarbeit zwischen Akteuren und Organen des Vereins grösstenteils. Kooperation erfolgt in verschiedenen Formen, wie dies von der Governancetheorie verlangt wird. Insgesamt folgt das Element Kooperation den Kriterien der Governancetheorie weitgehend.

Das Element Transparenz erfüllt die Kriterien der Governancetheorie insgesamt gut. Insbesondere die Regeln oder Reglemente folgen den Grundsätzen der Offenheit, Klarheit und Beschränkung auf das Wesentliche.

In Bezug auf das Element Multi-level (Mehrebenensystem) interagiert der Verein mit Akteuren verschiedener Ebenen, von der Gemeinde bis hin zur Bundesebene. Insgesamt erfüllt das Multi-level die Kriterien der Theorie gut.

Das Element Netzwerk entspricht ebenfalls grösstenteils den Kriterien der Governancetheorie. So ist ein autonomes und offenes Netzwerk, mit einer grossen Reichweite und Beziehungen zu anderen Netzwerken vorhanden.

Nur genügend bis gut wird das Element Integration eingeschätzt. Die Mobilität wird als eine grosse Hürde des Projektes und der Region betrachtet. Allerdings muss auch erwähnt werden, dass im Bereich der Integration Einiges im Gange ist, so zum Beispiel im Bereich der Holzenergie.

Das Projekt „Wald Landschaft Gantrisch“ deckt mehrere Bereiche ab, von der Landwirtschaft über den Tourismus bis hin zum Gewerbe. Diese Breite birgt Gefahren, schafft aber auch Chancen. Eine enge Zusammenarbeit der involvierten Akteure trägt zum Ziel eines einheitlichen Auftrittes bei und schafft Synergien.

Das Projekt birgt aber durch seine Breite auch die Gefahr der Schwerfälligkeit. Wollen viele Akteure ihre eigenen Interessen durchsetzen und sind diese zuwenig kompromissbereit, kann die Breite zur Gefahr werden.

Die vorangehenden Kapitel haben allerdings gezeigt, dass das Projekt in den untersuchten Kriterien der ausgewählten Elemente grösstenteils dem Sinn der Governancetheorie folgt und dass dadurch die Chancen der Projektbreite mehrheitlich genutzt werden.

6.2 Empfehlungen

Auf Grund der Analyse, der Diskussion der Ergebnisse sowie den Schlussfolgerungen werden in diesem Kapitel Empfehlungen im Sinne der Governancetheorie für die Endphase (2007/2008) des Regionalmanagementaufbaus abgegeben. Diese konkreten Verbesserungsvorschläge entsprechen der dritten Forschungsfrage dieser Arbeit.

Alle Gemeinden im Verein einbinden

Ein übergeordnetes Ziel des Projektes WLK ist ein einheitlicher Auftritt der Region. Eine Voraussetzung dafür ist die Eingebundenheit aller relevanten regionalen Akteure im FRG-Verein. In der Diskussion des Elementes Partizipation wurde erwähnt, dass nicht alle Gemeinden innerhalb des Perimeters Mitglied des FRG-Vereins sind. Die Gemeinden Niedermuhlern, Riggisberg, Belp, Kirchenthurnen, Noflen und Seftigen, die im Perimeter liegen, aber nicht Mitglied des Vereins sind, sollten im FRG-Verein als Institutionen vertreten sein. Die Gemeinden als tiefste politisch involvierte Ebene, sind der Bevölkerung der Region am nächsten und besitzen eine grössere Umsetzungskraft als ein „schwacher“ Verein. Deshalb ist es unerlässlich, dass alle Gemeinden des Perimeters im FRG-Verein vertreten sind.

Jugendliche im Verein einbeziehen

Die Stärkung der Region und die Förderung der Regionalentwicklung sollen im Sinne der Nachhaltigkeit erfolgen. Der Wegpendleranteil in den Gemeinden ist aber gross (zwischen 25% und 60%), die Region weist eine schwache Wirtschaftsstruktur auf und besitzt ein tiefes Volkseinkommen (FRG 2005b, S. 22ff.). In diesem Bereich besteht Handlungsbedarf, insbesondere muss den Jugendlichen eine Perspektive in der Region gegeben werden, damit

den oben genannten Grössen nachhaltig entgegen gewirkt werden kann. Der bewusste Einbezug der Jugendlichen im FRG-Verein bietet diesen eine Chance, sich in der Region zu etablieren und sollte deshalb unbedingt realisiert werden.

Vertrauen aller Akteure gewinnen

Obwohl das Vertrauen im Allgemeinen hoch ist, gibt es zum Teil Differenzen, die sich negativ auf das Projekt auswirken.

Insbesondere die Differenzen in der wichtigen Arbeitsgruppe „Tourismus“ sollten behoben oder reduziert werden, damit sich auch in dieser Arbeitsgruppe ein allgemeines Vertrauen gegenüber dem FRG einstellen kann. Dafür müssen entsprechende Massnahmen getroffen werden. Entweder kann versucht werden, konsensorientiert eine Lösung zu finden, andernfalls, liegt das Problem vor allem auf personeller Ebene, müsste versucht werden, über personelle Wechsel das Problem zu lösen.

Zusammenarbeit verbessern

Die Zusammenarbeit kann in manchen Bereichen verbessert werden. In der Arbeitsgruppe „Tourismus“ sind viele Einzelkämpfer vorhanden, die ungenügend untereinander kooperieren. Es fehlt eine gemeinsame Produktevermarktung. Die vielen, einzelnen und nicht vernetzten Tourismusanbieter sollten besser und mehr zusammenarbeiten, damit Synergien genutzt werden können.

Ebenso sollten die beiden Planungsverbände Schwarzwasser und Region Gürbetal ihre Zusammenarbeit verbessern, damit der einheitliche Auftritt der Region besser gewährleistet wird.

Eine bessere und intensivere Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen könnte Doppelspurigkeiten reduzieren helfen und Synergien könnten vermehrt genutzt werden.

Alle Sektoren im Vorstand einbinden

Wie in der Diskussion des Elementes Kooperation erwähnt, sollten alle im Projekt involvierten Sektoren im Vorstand eingebunden sein. Folgende Vertreter der betroffenen Sektoren sollten somit zusätzlich in den Vorstand eingebunden werden: „Landschaft/Naturschutz“, „Gastgewerbe“, „Kultur“ sowie „Mobilität“.

Der Einbezug aller Sektoren ist aus Sicht der Verfasserin unabdingbar, da der Vorstand repräsentativ sein sollte und die Entscheidungen im Vorstand richtungsweisend für das gesamte Projekt sind.

Querschnittskommunikation verbessern

Entsprechend der Empfehlung *Zusammenarbeit verbessern*, sollte die Querschnittskommunikation der Akteure und der Organe des Vereins verbessert werden.

Die Breite des Projektes vereinfacht zwar die Kommunikation untereinander nicht, macht sie aber umso wichtiger. Wird nicht genügend kommuniziert oder querkommuniziert, gehen viele Vorteile der Projektbreite verloren.

Vernetzung mit kantonalen und nationalen Partnern ausbauen

Die Vernetzung gilt als ein übergeordnetes Ziel des Gesamtprojektes. Die Vernetzung mit kantonalen und nationalen Partnern sollte noch ausgebaut werden. Allerdings soll dabei nicht nur die Anzahl der Partner im Vordergrund stehen. Die Intensität und die Kontinuität dieser Vernetzungen sind von ebenso grosser Bedeutung.

Bedürfnisse der Mobilität besser decken

Aus Sicht der Verfasserin ist das ungenügende Angebot an öffentlichen Verkehrsmitteln in die Region und innerhalb der Region sowie die grosse Nachfrage danach ein grosser, noch zu lösender Knackpunkt.

Die Bedürfnisse nach einem besseren Angebot bestehen vor allem seitens der Bevölkerung der Region. Insbesondere die Abendverbindungen und die Verbindungen für Schulkinder sind mangelhaft (FRG 2006f, S. 2). Die öffentlichen Verkehrsmittel müssen aber unvermeidlich auch den Angeboten aus dem Tourismus angepasst werden. Es bedarf somit eines gesamtregionalen Verkehrskonzeptes.

Auf Grund des grossen Handlungsbedarfes, aber auch wegen der offenen Frage der Finanzierbarkeit der Mobilitätsanliegen, müssen Prioritäten gesetzt werden. Zudem ist eine Zusammenarbeit mit dem Kanton unumgänglich, dessen Aufgabe unter anderem die Sicherstellung der Mobilität im Kanton Bern ist.

Angebote im Energiebereich steigern

Das Angebot von dezentral produzierter Energie, insbesondere von Holzenergie, sollte verbessert und gesteigert werden. Die CO₂-Neutralität, Holz als erneuerbarer Energieträger (und in der Region verfügbar) sowie die Schaffung von Arbeitsplätzen sprechen im Sinne der Nachhaltigkeit für diese Angebote.

Massnahmen stehen zwar schon in Diskussion, sind aber noch nicht umgesetzt.

Gleichmässigere Verteilung des Zielerreichungsgrades erreichen

Die Arbeitsgruppen „Lebensmittel/Landwirtschaft“ und „Wald und Holz“ haben bis Ende 2005 einen Zielerreichungsgrad von 121% beziehungsweise 220% erzielt. Handlungsbedarf besteht allerdings in den Arbeitsgruppen „Landschaft“, „Gewerbe“, „Bildung“ und „Kultur“, welche einen Zielerreichungsgrad von 0% erzielten. Aber auch in den Arbeitsgruppen „Gastgewerbe“ und „Tourismus“ mit einem Zielerreichungsgrad von jeweils nur 16% besteht Handlungsbedarf.

Kann eine gleichmässigere Verteilung des Zielerreichungsgrades erreicht werden, beziehungsweise eine Wertschöpfung in allen tätigen Bereichen erfolgt, ist dies für das Projekt nachhaltiger. Für die Endphase des Projektes sollten demnach insbesondere diejenigen Bereiche oder Arbeitsgruppen mit einem tiefen oder ohne Zielerreichungsgrad gefördert werden.

6.3 Ausblick: Chancen und Gefahren

Dieses Kapitel basiert insbesondere auf Aussagen und Informationen der Experten aus den durchgeführten Interviews. Es werden Chancen und Gefahren im Hinblick auf den Projektabschluss per 2008 sowie darüber hinaus, dargestellt.

6.3.1 Abschluss des Projektes „WLG“ per 2008

Per 2008 wird das RegioPlus-Projekt WLG abgeschlossen sein und das Regionalmanagement wird in Kraft treten. Offen ist, wie die Nachfolgeorganisation des FRG-Vereins aussehen wird. Die Chance sieht Bernasconi (2007) in einer Verbundorganisation mit den beiden Planungsverbänden, den beiden Verkehrsverbänden sowie dem FRG-Verein. Allerdings wird eine Verbundorganisation in dieser Idealform höchstwahrscheinlich nicht zu Stande kommen, da sich einzelne Personen gegen einen Zusammenschluss in dieser Form ausgesprochen haben (Schär 2007). Der Entscheid - über einen Zusammenschluss der beiden Planungsverbände und dem FRG-Verein - wird im Jahr 2007 getroffen (FRG 2006i, S. 2).

Als weitere Chancen des Projektes, welche noch besser genutzt werden müssen, nennt Bernasconi (2007) eine einheitliche Wahrnehmung der Region, die Nutzung von Synergien sowie ein gemeinsamer Auftritt der Region für gemeinsame Ziele. Schär (2007) bestätigt den gemeinsamen Auftritt als Chance.

Als Gefahr wird insbesondere die Nichtrealisierung des Regionalen Naturparks Gantrisch genannt. Der Entscheid über das Zustandekommen eines Regionalen Naturparks wird voraussichtlich im Herbst 2007 vom Bund gefällt. Käme der Regionale Naturpark nicht zu Stande, würde der Planungsverband Gürbetal in Zukunft möglicherweise nicht mehr

partizipieren (Bernasconi 2007). Zudem käme es zu einer Zersplitterung der Gemeinden, denn ohne die Realisierung eines Regionalen Naturparks Gantrisch würden sich Gemeinden wie Belp, Toffen und Kaufdorf eher der Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit SARZ anschliessen (Bernasconi 2007). Gerade diese drei Gemeinden gehören zu den am meisten städtisch geprägten Gemeinden der Region. Die restlichen Gemeinden gehören fast ausschliesslich zu den ländlich (agrarisches-tertiär) geprägten Gemeinden (FRG 2005b, S. 22). Somit wäre nur der ländliche Raum im Regionalmanagement eingeschlossen und die Verbindung zum Zentrum Bern würde verloren gehen, so Bernasconi (2007).

Schär (2007) nennt als weitere Gefahr die Kapazitätsgrenze des Milizsystems, das bereits oftmals ihr Limit erreichte. Die mehrheitlich nebenberufliche Ausübung der Aufgaben im WLK-Projekt birgt die Gefahr, dass Akteure wegen der zeitlichen Belastung und der geringen Entschädigung abspringen.

Die laufenden regionalpolitischen Prozesse, insbesondere die Neue Regionalpolitik NRP, die Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit SARZ sowie der Regionale Naturpark Gantrisch beeinflussen die Region Gantrisch direkt oder indirekt und müssen laufend verfolgt und berücksichtigt werden. Bernasconi (2007) bestätigt, dass diese Prozesse einen wesentlichen Einfluss auf die Zukunft der Region Gantrisch haben werden.

Schär (2007) sieht für die Zukunft folgende Herausforderungen: „War der Anspruch bisher betont wirtschaftlich ausgerichtet, auf die Zusammenarbeit entsprechender Trägerorganisationen und deren Angebote beschränkt und eher konservativ als innovativ wirkend, so gilt es heute sukzessive die Phase der politischen Realität und der erweiterten Verantwortung einzuleiten – sprich den Schritt von der Fremdbestimmung zur Eigendynamik zu tun.“

6.3.2 Nachhaltiges Regionalmanagement ab 2008

Auf die Frage, was denn nach Projektende im 2008 übrig bleibt, gibt Bernasconi in einem Interview zur Antwort (FRG 2004d, S. 1): „Dann fängt es erst richtig an. Unsere Aufgabe ist es, bis dann die Organisation für den Auftritt der Region, ein Regionalmanagement, sichergestellt zu haben.“

Alle befragten Experten sehen den Regionalen Naturpark als die grosse Chance für die Region. Insbesondere würden mehr Mittel zur Verfügung stehen (Bernasconi 2007).

Der Entscheid zu einer allfälligen Realisierung eines Regionalen Naturparks Gantrisch wird schlussendlich entscheidend für die Zukunft der Region sein, betont Bernasconi (2007). Könnte das WLG-Projekt die Vorstufe zur Realisierung eines Regionalen Naturparks sein, wäre das ideal. Aber auch ohne Naturpark würde die Regionalentwicklung vorangetrieben werden, allerdings mit geringeren finanziellen Mitteln und in reduzierterem Masse (Schär 2007).

6.4 Beurteilung der Methoden- und Theoriewahl

In diesem Kapitel werden zum Schluss kurz die Methoden- sowie die Theoriewahl kritisch beurteilt.

Geeignete Methodenwahl für diese Arbeit?

Auf Grund der grossen Datenmengen des WLG-Projektes hat sich die Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse geradezu aufgedrängt. Die Experteninterviews dienen der Vervollständigung und Ergänzung der vorliegenden schriftlichen Quellen. Trotz möglicherweise fehlender Objektivität der Informationen aus den Interviews waren diese von grosser Bedeutung und unverzichtbar. Zudem verschafften die Interviews der Verfasserin einen konkreten Bezug zum Projekt und einen besseren Überblick.

Die Methodenwahl hat sich im Verlauf der Arbeit als angemessen und „richtig“ erwiesen.

Die Governancetheorie als geeignetes Instrument für die Analyse eines Regionalmanagements?

Die Governancetheorie ist in verschiedenen Bereichen und Ebenen anwendbar (siehe Kapitel 3.2 Definitionen und Ansätze von Governance). Je nach Autor wird auf unterschiedliche Bereiche oder unterschiedliche Ebenen Bezug genommen. Die Ausführungen der Governanceautoren bleiben allerdings oft oberflächlich und es müssen für jeden Untersuchungsfall eigene Arbeitsdefinitionen festgelegt werden. Dies erschwerte die Umsetzung der Theorie auf das Untersuchungsobjekt betreffend einzelner Elemente und Kriterien wesentlich. Zudem haben die nötigen Arbeitsdefinitionen einen Einfluss auf das Gütekriterium Validität, das heisst auf die Gültigkeit der Ergebnisse und die Möglichkeit der Vergleichbarkeit ist nicht mehr oder nur in beschränktem Mass gegeben.

Die Notwendigkeit von Arbeitsdefinitionen und die unterschiedlichen Ansichten der Governanceautoren führen soweit, dass einzelne Kriterien für die Analyse des Regionalmanagements Gantrisch nicht mehr zweckmässig sind. So wird beispielsweise in der

Theorie des Elementes Multi-level erwähnt, dass sich die Governanceautoren nicht einig sind, ob ein Mehrebenensystem strataarchisch oder hierarchisch (Kriterium (16)) sein soll. Das Regionalmanagement könnte sowohl mit einem strataarchischen als auch mit einem hierarchischen System umgesetzt werden. So oder so, ob man sich für Pierre und Peters, welche sich für ein strataarchisches System aussprechen, oder für Rosenau, der für ein hierarchisches System plädiert, entscheidet, das Ergebnis wird im Sinn der Governancetheorie sein. Somit hat dieses Kriterium keine Aussagekraft.

Ähnlich verhält es sich mit den Kriterien „Reichweite“ (20) „offenes/geschlossenes Netzwerk“ (21) sowie „autonomes Netzwerk“ (17).

Eine weitere Schwierigkeit der Anwendung der Governancetheorie in dieser Arbeit ist der mangelhafte Bezug zur regionalen Ebene. Dies erschwert die Analyse der Elemente, beziehungsweise die Konkretisierung der Kriterien zusätzlich.

Trotz den oben genannten Schwierigkeiten bezüglich einiger Kriterien kann die Theorie für die Analyse eines Regionalmanagements aus Sicht der Verfasserin im Grossen und Ganzen als geeignet bezeichnet werden. Dies zeigt sich auch dadurch, dass verschiedene Kriterien und Elemente von Governance (Netzwerk, Kooperation, Monitoring, Konsens und Moderation) ebenfalls auf theoretischer Ebene des Regionalmanagements - betreffend den notwendigen Anforderungen an ein erfolgreiches Regionalmanagement (siehe Kap. 4.1) - verlangt werden. Die Ergebnisse haben zudem gezeigt, dass für das Regionalmanagement Gantrisch alle untersuchten Elemente mehrheitlich von grosser Bedeutung sind.

Allerdings ist zu erwähnen, dass wichtige Aspekte, wie zum Beispiel finanzielle Aspekte, durch die ausgewählten Elemente nicht oder ungenügend abgedeckt sind. Für eine umfassende Analyse eines Regionalmanagements genügen die ausgewählten Elemente somit nicht und es müssten weitere Aspekte wie beispielsweise die Finanzierung, die Initiierung oder die Innovationsfähigkeit usw. (siehe Maier et al. 2000, S. 65ff.) berücksichtigt werden.

Die Governancetheorie wäre ebenso für die Analyse von Regionalen Naturparks geeignet. Besonders das Element Partizipation würde sich für eine entsprechende Untersuchung anbieten, wird doch die demokratische Mitsprache der Bevölkerung sowie der Gemeinden der betreffenden Region vorausgesetzt (Art. 25, Abs. 2 und 3 des Entwurfs vom 25. Januar 2007 der Verordnung über die Parks von nationaler Bedeutung).

LITERATURVERZEICHNIS

Einleitung, Methodik und Nachschlagewerke

BUSSMANN W., KLÖTI U., KNÖPFEL P. (1997): Einführung in die Politikevaluation, Basel/Frankfurt am Main, Helbling und Lichtenhahn.

FLICK U. (1999): Qualitative Forschung, Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften, 4. Auflage, Reinbek bei Hamburg, Rowohlt Taschenbuch Verlag.

GLÄSER J., LAUDEL G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen, 1. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften.

MAYRING P. (2003): Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, 8. Auflage, Weinheim, Beltz Verlag.

MAYRING P. (2002): Einführung in die Qualitative Sozialforschung, Eine Anleitung zu qualitativem Denken, 5. überarbeitete und neu gestaltete Auflage, Weinheim, Beltz Verlag.

MIEG H.A., NÄF M. (2005): Experteninterviews in den Umwelt- und Planungswissenschaften, Eine Einführung und Anleitung, 2. Auflage, Institut für Mensch-Umwelt-Systeme (HES), ETH Zürich, http://www.mieg.ethz.ch/education/Skript_Experteninterviews.pdf, Stand 2.11.2006.

MÜLLER W. (1982): Duden, Fremdwörterbuch, Band 5, 4. neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Mannheim, Bibliographisches Institut.

PATZELT W.J. (2003): Einführung in die Politikwissenschaft, Grundriss des Faches und studiumbegleitende Orientierung, Passau, Wissenschaftsverlag R. Rothe.

RITTER E.-H. (1998): Stellenwert der Planung in Staat und Gesellschaft, in: Methoden und Instrumente räumlicher Planung, Handbuch, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, Verlag der ARL, S. 6-22.

SCHOLZE-STUBENRECHT W., EICKHOFF B. (1997): Duden, Fremdwörterbuch, Band 5, 6. auf der Grundlage der amtlichen Neuregelung der deutschen Rechtschreibung überarbeitete und erweiterte Auflage, Wissenschaftlicher Rat der Dudenredaktion (Hrsg.), Mannheim, Dudenverlag.

SCHUBERT K., BANDELOW N.C. (2003): Lehrbuch der Politikfeldanalyse, München, Oldenbourg.

Governance

ARTS B., VAN TATENHOVE J. (2002): Institutional innovation and the environment: "frontstage" and "backstage" politics, in: GAIA, ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft, 11 (2002), no. 1, München, Oekom, S. 62-64.

BACHE J., FLINDERS M. (2005): Conclusions and Implications, in: BACHE J., FLINDERS M. (Hrsg.) (2005), Multi-Level Governance, Oxford: S.195-206.

BECKER F. (2004): Kooperation von Staat und Gesellschaft, Verfassungsrechtliche Rahmenbedingungen für vertragliche Vereinbarungen im Gesetzgebungsverfahren, Max-Planck-Institut zur Erforschung von Gemeinschaftsgütern, Bonn, http://www.mpg.de/bilderBerichteDokumente/dokumentation/jahrbuch/2004/recht_gemeinschaft_squeter/forschungsSchwerpunkt/index.html, Stand 30.11.2006.

BENZ A. (2003): Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept?, in: BENZ A., Governance. Eine Einführung. Dreifachkurseinheit der Fern Universität Hagen, Hagen, S. 13-31.

BENZ A. (2001): Vom Stadt-Umland-Verband zu „regional Governance“ in Stadtregionen, in: Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaften, 40. Jg., H.2, S. 55-71.

BÖCHER M. (2003): Kooperative Umweltpolitik aus politikwissenschaftlicher Sicht, in: HANSJÜRGENS B., KÖCK W., KNEER G. (Hrsg.), Kooperative Umweltpolitik, Baden-Baden, S. 161-177.

BRUNNENGRÄBER A., DIETZ K., HIRSCHL B., WALK H. (2004): Interdisziplinarität in der Governance-Forschung, Discussion Paper Nr. 14/04, Oktober 2004, Berlin, Zentrum für Technik und Gesellschaft, <http://www.ztg.tu-berlin.de/pdf/InterdiszGov.pdf>, Stand 30.10.2006.

DAMKOWSKI W., RÖSENER A. (2004): Good Governance auf der lokalen Ebene, Arbeitspapier für Staatswissenschaft, Nr. 9, Hamburg, in: Verwaltung und Management 10 (2004), Zeitschrift für allgemeine Verwaltung, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, S. 19-38.

DOSE N. (2003): Kooperatives Staatshandeln in der Umweltpolitik, in: HANSJÜRGENS B., KÖCK W., KNEER G. (Hrsg.), Kooperative Umweltpolitik, Baden-Baden, S. 161-177.

EISING R., LENSCHOW A. Governance und politische Steuerung in der Europäischen Union, in: BUSCH K. (Hrsg.), TBA, Baden-Baden: Nomos-Verlag, 2006, http://data.sozialwiss.uos.de/~intzusammen/Governance_HBS.pdf, Stand 01.12.2006,

FORSTMOSER P. (2003): Good Governance und Transparenz, Zwei Bausteine zum Wiederaufbau des Vertrauens in die Wirtschaft und ihre Vertreter, in: JAKOB R., NAUMANN J. (Hrsg.), Wege aus der Vertrauenskrise, 18 Lösungsansätze für eine neue Wirtschaftskultur, Frankfurt am Main, Redline Wirtschaft, S. 115-145.

FORSTMOSER P. (2002): Corporate Governance, Regeln guter Unternehmensführung in der Schweiz, Publikation 10, Zürich, Schulthess.

FÜRST D. (2001): Regional governance – ein neues Paradigma der Regionalwissenschaften?, in: Raumforschung und Raumordnung, H. 5-6, S. 370-380.

FÜRST D. (2003): Steuerung auf regionaler Ebene versus Regional Governance, in: Informationen zur Raumentwicklung, H. 8/9, S. 441-450.

GENTILE P. (1997): Integration des acteurs non-etatiques dans les politiques sociales: quel jeu, quelles limites pour les villes Suisse, in: Swiss Political Science Review 3(3): S. 1-102; <http://www.spsr.ch/Archive/Vol3/Issue3/Articles/t03.pdf>, Stand 08.11.2006.

GORDILLO G., ANDERSSON K. (2004): From Policy lessons to policy actions: Motivation to take evaluation seriously, in: Public administration and development, Dev. 24 (2004), S. 305-320, <http://www3.interscience.wiley.com/cgi-bin/fulltext/109629683/PDFSTART>, Stand 23.11.2006.

GROTE J.R., GBIKPI B. (2002): From Democratic Government to Participatory Governance, in: GROTE J.R., GBIKPI B. (Hrsg.), Participatory Governance, Political and Societal Implications, Opladen, S. 17-34.

HERITIER A. (2002): New Modes of Governance in Europe: Policy Making without Legislation, 81 Political Science Series, Wien.

HYDEN G., COURT J. (2002): Comparing Governance Across Countries and Over Time: Conceptual Challenges, in: OLOWU D., SAKO S. (Hrsg.), Better Governance and Public Policy, Capacity Building and Democratic Renewal in Africa, Bloomfield, Kumarian Press, S. 13-33.

JANSEN D. (2000): Der neue Institutionalismus, Speyerer Vorträge, Heft 57, Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften, <http://192.124.238.252/jansen/download/SpeyererVotr%E4geInstitutionalismus.pdf>, Stand 24.11.2006.

JÄNICKE M., JÖRGENS H. (2004): Neue Steuerungskonzepte in der Umweltpolitik, in: Zeitschrift für Umweltpolitik & Umweltrecht 3/2004, S. 297-348.

JÄNICKE M., KUNIG P., STITZEL M. (2003): Umweltpolitik, Politik, Recht und Management des Umweltschutzes in Staat und Unternehmen, 2., aktualisierte Auflage, Bonn, Verlag Diez.

JOHNSTON M. (2003): Good Governance, Rule of Law, Transparency and Accountability, Fifth international conference of new or restored democracies, 10-12 September 2003, Ulaanbaatar, Mongolia, <http://www.icnrd5-mongolia.mn/m311.htm>, Stand 30.10.2006.

KISSLING-NÄF I., KERN K. (2002): „Good Governance“ für eine zukunftsfähige und innovative Umwelt- und Ressourcenpolitik, in: GAIA, ökologische Perspektiven für Wissenschaft und Gesellschaft, 11 (2002), no. 1, München, Oekom, S. 62-64.

KOOIMAN J. (1993): Social-Political Governance, Introduction, in: KOOIMAN J. (Hrsg.): Modern Governance, London, Sage, S. 1-9.

KOOIMAN J., VAN VLIET M. (1993): Governance and Public Management, in: ELIASSEN K., KOOIMAN J. (Hrsg.), Managing Public Organisations, 2. Auflage, London, Sage, S. 59-72.

LAFFERTY WILLIAM M. (2004): From environmental protection to sustainable development: the challenge of decoupling through sectoral integration, in: LAFFERTY WILLIAM M., Governance for Sustainable Development, Cheltenham, Edward Elgar, S. 191-220.

LINDLOFF K. (2003): Kooperation erfolgreich gestalten, Erfolgsfaktoren kooperativer Prozesse in der Regionalentwicklung, Dortmund, Zeitdruck.

MARKS G., HOOGHE L (2005): Contrasting Visions of Multi-level Governance, in: BACHE J., FLINDERS M. (Hrsg.) (2005), Multi-Level Governance, Oxford: S.15-30.

MARIN B., MAYNTZ R. (1991): Introduction: Studying Policy Networks, in: MAYNTZ, R. (Hrsg.), Policy Networks, Empirical Evidence and Theoretical Considerations, Frankfurt am Main, Campus Verlag, S. 11-23.

MAYNTZ R. (2003): From Government to Governance: Political Steering in modern societies, Summer Academy on IPP in Würzburg, 9.-11. September 2003.

MEADOWCROFT J. (2004): Participation and sustainable development: modes of citizen, community and organizational involvement, in: LAFFERTY W.M., Governance for Sustainable Development, S. 162-190.

MÜRLE H. (1998): Global Governance, Literaturbericht und Forschungsfragen, INEF Report (Institut für Entwicklung und Frieden), Heft 32/1998, Gerhard-Merkator Universität, Gesamthochschule Duisburg, <http://inef.uni-due.de/page/documents/Report32.pdf?INEFSessID=7320f9a155ee033e7f9d3fc46b38724a>, Stand 8.12.2006.

PIERRE J. (2000): Introduction, Understanding Governance, in: PIERRE J. (Hrsg.), Debating Governance, Oxford, S. 1-12.

NOHLEN D., SCHULTZE O., SCHÜTTEMEYER S. (1998): Politische Begriffe, Band 7, in: NOHLEN D., (Hrsg.), Lexikon der Politik, München, Beck.

PIERRE J. (2000): Conclusions, Governance beyond State Strength, in: PIERRE J. (Hrsg.), Debating Governance, Oxford, S. 241-246.

PIERRE J., PETERS B.G. (2005): Governing complex societies, Trajectories and Scenarios, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

PIERRE J., PETERS B.G. (2000): Governance, Politics and the State, New York, St. Martin's Press.

PETERS B.G., PIERRE J. (2005): Multi-level Governance and Democracy: A Faustian Bargain?, in: BACHEJ., FLINDERS M. (Hrsg.) (2005), Multi-Level Governance, Oxford: S. 75-92.

PETERS B.G. (2000): Governance and Comparative Politics, in: PIERRE J. (Hrsg.), Debating Governance, Oxford, S. 36-53.

PÜTZ M. (2004): Regional Governance, Theoretisch-konzeptionelle Grundlagen und eine Analyse nachhaltiger Siedlungsentwicklung in der Metropolregion München, München, Oekom Verlag.

RHODES R.A.W. (2003): What is new about Governance and Why does it Matter?, in: HAYWARD J.E.S., MENON A. (Hrsg.), Governing Europe, Oxford, S. 61-73.

RHODES R.A.W. (2000): Governance and Public Administration, in: PIERRE J. (Hrsg.), Debating Governance, Oxford, S. 54-90.

RHODES R.A.W. (1997): Understanding Governance, Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability, Maidenhead/Philadelphia.

ROSENAU J.N. (2005): Strong Demand, Huge Supply: Governance in an Emerging Epoch, in: BACHE J., FLINDERS M. (Hrsg.) (2005), Multi-Level Governance, Oxford: S. 31-48.

SAVITCH H. V., VOGEL R. K. (2000): Paths to New Regionalism, in: State and Local Government Review, 32.Jg., H.3, S. 158-168.

SCHMITTER P. (2002): Participation in Governance Arrangements: Is there any Reason to Expect it will Achieve "Sustainable and Innovative Policies in a Multilevel Context"?, in: GROTE J.R., GBIKPI B. (Hrsg.), Participatory Governance, Political and Societal Implications, Opladen, S. 51-69.

STOKER G. (1998): Governance as theory: five propositions, in: International Social Science Journal 50 (1998) 155, S. 17-28.

UNESCAP (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific): What is Good governance? <http://www.unescap.org/huset/gg/governance.htm>, Stand 29.11.2006.

UNDERDAL A. (1980): Integrated marine policy: What? Why? How?, in: Marine Policy, S. 159-169).

UNDP (2002): Handbook on Monitoring and Evaluating for Results, Evaluation Office, United Nations Development Programme, New York, http://stone.undp.org/undpweb/eo/evalnet/docstore3/yellowbook/documents/full_draft.pdf, Stand 07.12.2006.

UITTO J. I. (2004): Multi-country cooperation around shared waters: role of monitoring and evaluation, in: Global Environmental Change 14(2004), S. 5-14, <http://www.sciencedirect.com/science>, Stand 23.11.2006.

VESTER F. (1999): Die Kunst vernetzt zu denken, Ideen und Werkzeuge für einen Umgang mit Komplexität, Stuttgart, Deutsche Verlags-Anstalt GmbH.

WEGENER A. (2002): Die Kriterien zu Good Governance, in: PRÖHL M. (Hrsg.), Good Governance für Lebensqualität vor Ort, Internationale Beispiele für Kommunen, Gütersloh, Verlag Bertelsmann Stiftung, S. 16-115.

Regionalmanagement

BLOTEVOGEL H. H. (2000): Zur Konjunktur der Regionsdiskurse, in: Informationen zur Raumentwicklung, Die neue Konjunktur von Region und Regionalisierung, H. 9/10, S. 491-506.

BLOTEVOGEL H. H. (1996): Auf dem Weg zu einer 'Theorie der Regionalität': Die Region als Forschungsobjekt der Geographie, in: BRUNN G. (Hrsg.), Region und Regionsbildung in Europa, Konzeptionen der Forschung und empirische Befunde, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, S. 44-68.

DANIELZYK R (1999): Regionale Kooperationsformen, in: Informationen zur Raumentwicklung, Perspektiven für die Region als Planungs- und Handlungsebene, H. 9/10, S. 577-586.

FÜRST D. (1998): Projekt- und Regionalmanagement, in: Methoden und Instrumente räumlicher Planung, Handbuch, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover, Verlag der ARL, S. 237-253.

KISTENMACHER H., DICKERTMANN U. (1999): Bilanz Regionalmanagement, Das Beispiel TWiSt im Landkreis Rottal-Inn, Ergebnisse einer Evaluierung im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.), München.

KNIELING J. (2000): Leitbildprozesse und Regionalmanagement, Ein Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik, Frankfurt am Main, Lang.

KOTSCHATZKY K., ZENKER A. (1999): Innovative Regionen aus Ostdeutschland – Merkmale, Defizite, Potentiale, Arbeitspapier Regionalforschung, Nr. 17, Fraunhoferinstitut für Systemtechnik und Innovationsforschung, Karlsruhe, S. 1-18, <http://www.isi.fhg.de/publ/downloads/isi99a21/innovative-regionen.pdf>, Stand 15.12.2006.

KÜHN M. (1993): Die Entdeckung der Region, Zur Dialektik von Regionalismus und Moderne, in: Kommune, Heft 1/1993, Frankfurt/M.

LINDLOFF K., BORNER J. (2002): Wie gut sind Landkreise in der Regionalentwicklung „aufgestellt“?, in: Der Landkreis4/2002, Berlin, S. 313-315, http://www.kmgne.de/upload/pdf/Publikationen/publ_landkreise.pdf, Stand 31.10.2006.

MAIER J., OBERMAIER F. (2000): Regionalmanagement in der Praxis, Erfahrungen aus Deutschland und Europa, Chancen für Bayern, Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.), München.

RITTER E. et al. (2005): Handwörterbuch der Raumordnung, Akademie für Raumforschung und Landesplanung, 4. neu bearbeitete Auflage, Hannover, Verlag der ARL, S. 919-949.

TROEGER-WEISS G. (1998): Regionalmanagement – Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung, Schriften zur Raumordnung und Landesplanung, Band 2, Augsburg.

WEICHHART P. (1996): Die Region – Chimäre, Artefakt oder Strukturprinzip sozialer Systeme?, in: BRUNN G. (Hrsg.), Region und Regionsbildung in Europa, Konzeptionen der Forschung und empirische Befunde, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, S. 25-43.

GESETZESVERZEICHNIS

Bund

Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB) vom 10. Dezember 1907 (SR 210).

Bundesgesetz über Investitionshilfe für Berggebiete (IHG) vom 21. März 1997 (SR 901.1).

Bundesgesetz vom 21. März 1997 über die Unterstützung des Strukturwandels im ländlichen Raum (SR 901.3).

Entwurf vom 25. Januar 2007 der Verordnung über die Pärke von nationaler Bedeutung (PäV).

Kanton Bern

Verfassung des Kantons Bern vom 6. Juni 1993 (BSG 131.212).

Baugesetz (BauG) vom 9. Juni 1985 (BSG 721.0).

QUELLENVERZEICHNIS

Region Gantrisch

Gantrisch Post (2006): Zeitschrift für Tourismus, Gewerbe, Freizeit und Kultur in der Region Gantrisch – Schwarzenburgerland & Gürbetal, Nr. 5, Sommer 2006.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2007a): Liste der Einzelmitglieder.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2007b): Liste der Markenanwender.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2007c): Liste der juristischen Personen.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2007d): Liste der öffentlich-rechtliche Institutionen.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006a): Varianten Regionalmanagement 2008, Version 4.1, 04I113-Organigramm.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006b): Charta zur Regionalentwicklung Gantrisch, Version 4.1, 04IR124-Charta, (Anhang C)

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006c): Aufgaben Regionalparkmanagement, Version 5.1 und 6.2, 04I141-AufgabenRM.doc.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006d): Vorgehen zum Aufbau des Regionalmanagements & RNP, Version 4.1, 04I140-Vorgehen Aufbau RM.doc.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006e): Vorstand Förderverein Region Gantrisch FRG, Amtsperiode 1.1.2005 – 21.12.2008, Version 2.9.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006f): Gemeindeggespräche 2006, Kurzfassung der Ergebnisse, Version 1.2, 09I096-Kurzfassung GG.doc.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006g): Erarbeitung Jahresprogramm/Budget 2007, Version 4.0, 03P220-Ablauf JP07.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006h): Berechnung Wertschöpfung der im Projekt Wald Landschaft Gantrisch geförderten Produkte, Version 1.0, 03IP146-Berechnung Projekt WS.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006i): Jahresbericht 2006 (Kurzfassung), Version 1.0, 03B248-JB06kurz.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006j): Regionalmanagement Gantrisch, Szenario 1.1.08, Version 2.0, 04P171-RM Gantrisch Szenario 1-08.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006k): Regionale Zusammenarbeit, mögliches Szenarium für die Gemeinden der Amtsbezirke Seftigen und Schwarzwasser.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006l): AG 4 „Regionalmanagement“: Tätigkeitsprogramm 2006, Version 3.0, 04P131-Tätigkeitsprogramm06.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006m): AG 6 „Vermarktung“: Tätigkeitsprogramm 2006, Version 3.5, 06I059-Tätigkeitsprogramm06.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006n): AG 7 „Lebensmittel/Landwirtschaft“: Tätigkeitsprogramm 2006, Version 3.2, 07I019-Tätigkeitsprogramm06.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006o): AG 9 „Landschaft“: Tätigkeitsprogramm 2006, Version 3.0, 09P018-Tätigkeitsprogramm06.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006p): AG 13 „Kultur“: Tätigkeitsprogramm 2006, Version 2.1, 13P020-Tätigkeitsprogramm06.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006q): AG 14 „Tourismus“: Tätigkeitsprogramm 2006, Version 3.5, 14P130-Tätigkeitsprogramm06.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006r): AG 15 „Kommunikation“: Tätigkeitsprogramm 2006, Version 3.1, 15P033-Tätigkeitsprogramm06.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006s): AG 16 „Mobilität“: Tätigkeitsprogramm 2006, Version 2.1, 16P019-Tätigkeitsprogramm06.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006t): Strategische Partnerschaften ausserhalb der Region, Version 2.2, 04P172-Strategische Partnerschaften.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006u): Weisung Drittaufträge, Version 3.0, 01R037-Weisung Drittaufträge mit Unterschrift.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006v): Weisung Eigenarbeiten & Spesen, Version 4.0, 01R040-Weisung Eigenarbeiten&Spesen.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2006w): Flyer Landleben schnuppern, Agrotourismus in der Region Gantrisch.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005a): Vorabklärungen Regionaler Naturpark Gantrisch: Kurzfassung, Version 1.0, 04I104-Kurzfassung MBS.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005b): Vorabklärungen Regionaler Naturpark Gantrisch, Juni 2005, Version 5.0, 04R099 – Bericht MBS V, http://www.gantrisch.ch/de/aktuelles/meldungen/2005/0507_naturpark_projekt/naturparkgantrisch_vorabkl_0506.pdf, Stand 9.12.2006.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005c): Förderverein Region Gantrisch, Zwischenbericht 2005, Version 3.2, 03B193-JB 2005.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005d): Pflichtenheft Teilprojektleiterinnen & -leiter, Version 4.2, 01R041-PflichtenheftTPL.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005e): TP 4 „Regionalmanagement“, Tätigkeitsprogramm 05, Version 1.3, 04P057-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005f): TP 5 „Q/Label“, Tätigkeitsprogramm 2005, Version 2.1, 05P009-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005g): TP 6 „Vermarktung“, Tätigkeitsprogramm 05, Version 3.1, 06P038-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005h): TP 7 „Lebensmittel/Landwirtschaft“, Tätigkeitsprogramm 2005, Version 5.0, 07K017-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005i): TP 8 „Wald & Holz“, Tätigkeitsprogramm 2005, Version 2.2, 08P023-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005j): TP 9 „Landschaft“, Tätigkeitsprogramm 2005, Version 2.2, 09P006-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005k): TP 12 „Bildung & Gewerbe“, Tätigkeitsprogramm 2005, Version 3.1, 12P020-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005l): TP 13 „Kultur“, Tätigkeitsprogramm 05, Version 3.5, 13P015-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005m): TP 14 „Tourismus & Sport“, Tätigkeitsprogramm 2005, Version 4.3, 14P102-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005n): TP 15 „Kommunikation“, Tätigkeitsprogramm 2005, Version 4.1, 15P023-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005o): TP 16 „Mobilität“, Tätigkeitsprogramm 2005, Version 2.0, 16P004-Tätigkeitsprogramm05.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005p): Geschäftsreglement Förderverein Region Gantrisch (FRG), Version 6.1, 04P037-Geschäftsreglement mit Unterschrift.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2005q): Kontaktadressen, Version 8.1, 01I033-Kontaktadressen.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2004a): Statuten Förderverein Region Gantrisch, 24.11.2004, (Anhang B).

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2004b): RegioPlus-Projekt „Wald Landschaft Gantrisch“: Tätigkeitsbericht 2004, Version 2.1, 03B107-Tätigkeitsbericht 2004.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2004c): Jahresprogramm 2004, TP 15 „Kommunikation“, Version 3.0, 15P007-JP04.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2004d): „Alpchäsli können auch am Flughafen verkauft werden“, Interview mit Andreas Bernasconi in der Berner Zeitung vom 1. März 2004, http://www.gantrisch.ch/de/medien/medienspiegel/040301_bz_alpchaesli_flugh.pdf, Stand 2.12.2006.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2004e): Jahresprogramm 2004 TP 14 „Tourismus“; Version 3.0, 14P034-JP04.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2003a): Wald Landschaft Gantrisch, Ein Projekt zur Förderung der regionalen Wertschöpfung und der sektorübergreifenden Zusammenarbeit in der Region Bern, Kurzfassung des Projektkonzepts vom Juli 2003, 01I009-PK, Kurzfassung WLG.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2003b): RegioPlus-Projekt „Wald Landschaft Gantrisch“: Zwischenbericht 2003, Version 4.0, 03B042-Zwischenbericht 2003.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2003c): Teilprojekt Vollzug Label/Qualitätssicherung, Jahresprogramm 2003, Version 2.0, 05P001-JP 03.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2003d): Wald Landschaft Gantrisch, Jahresprogramm, Version 2.0, 03P019-JP03.

FRG (Förderverein Region Gantrisch) (2003e): Wald Landschaft Gantrisch, Teilprojekt Kommunikation (15), Jahresprogramm 2003, Version 2.0, 15P003-JP03.

Experteninterviews

Bernasconi, A. (2007): Dipl. Forsting. ETH, Dr. sc. tech., Mitinhaber des Büro Pan in Bern, Lehrauftrag an der Fachhochschule Bern (Systemik), Aus- und Weiterbildungen im Bereich forstliche Planung, Regionalentwicklung und Moderation, Interview vom 15.1.2007, Zürich.

Lüthi, W. (2007): Dr. Ökonom Uni Bern, Geschäftsführer Regionsverband Schwarzwasser, Interview vom 18.1.2007, Bern.

Paul Schär (2007): ehemaliger Primar- und Berufsschullehrer, Präsident des Förderverein Region Gantrisch, Interview vom 18.1.2007, Rüti bei Riggisberg.

Schriftliche und mündliche Mitteilungen

Andreas Bernasconi, Dipl. Forstingenieur ETH, Dr. sc. tech., Mitinhaber des Büro Pan in Bern, 2006/2007.

Urs Schroff, Dipl. Forstingenieur ETH, Mitarbeiter bei Pan Bern, 2007.

Erika Stauber, Vertreterin der Geschäftsstelle des FRG, 2007.

Internetadressen

www.gantrisch.ch, Region Gantrisch, Stand 14.12.2006.

www.regioplus.ch, Regionet des Seco, Stand 14.12.2006.

www.seco-admin.ch, Staatssekretariat für Wirtschaft, Stand 12.12.2006.

www.schwarzwasser.ch, Regionsverband Schwarzwasser, Stand 16.12.006.

www.querbetal.ch, Verkehrsverband Region Gürbetal, Stand 16.12.2006.

www.parlament.ch/do-region, Die Bundesversammlung – Das Schweizer Parlament, Stand 15.12.2006.

www.regionbern.ch, Verein Region Bern, Stand 15.12.2006.

www.gantrischpost.ch, Zeitschrift für Tourismus, Gewerbe, Freizeit und Kultur in der Region Gantrisch, Stand 18.12.2006.

www.klostersonmer.ch, Kulturreihe in der Klosterruine, Stand 19.12.2006.

www.biathlon-gurnigel.ch, Biathlon Europacup, Stand 19.12.2006.

www.bernerwanderwege.ch, Berner Wanderwege, Stand 19.12.2006.

www.seilpark-gantrisch.ch, Seilpark Gantrisch, Stand 19.12.2006.

www.regionalprodukte.ch, Projekt zur Förderung der Vermarktung regionaler Produkte, Stand 19.12.2006.

www.waldarena.ch, Waldarena Gantrisch, Erlebnis, Bildung, Abenteuer, Stand 21.12.2006.

www.laengeneybad.ch, Restaurant mit Freizeitangeboten, Stand 21.12.2006.

www.vol.be.ch, Volkswirtschaftsdirektion des Kantons Bern, Stand 05.01.2007.

www.lobag.ch, Landwirtschaftliche Organisation Bern und angrenzende Gebiete, Stand 05.01.2007.

www.smit.ch, Schweizer Mittelland, Stand 05.01.2007.

www.bafu.admin.ch, Bundesamt für Umwelt, Stand 08.01.2007.

www.lignum.ch, Holzwirtschaft Schweiz, Stand 08.01.2007.

www.sab.ch, Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete, Stand 08.01.2007.

www.brockhaus.de, Online Nachschlagewerk, Stand 25.01.2007.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

Abs.	Absatz
Abk.	Abkürzung
AGR	Amt für Gemeinden und Raumordnung
AG	Arbeitsgruppe
Anm.	Anmerkung
Anm. d. Verf.	Anmerkung der Verfasserin
Art.	Artikel
Bafu	Bundesamt für Umwelt
BauG	Baugesetz (BauG) vom 9. Juni 1985 (BSG 721.0)
Beco	Berner Wirtschaft
Bsp.	Beispiel
bzw.	beziehungsweise
CHF	Schweizer Franken
f.	folgende
ff.	fortfolgende
FRG	Förderverein Region Gantrisch
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GS	Geschäftsstelle
IHG	Bundesgesetz über Investitionshilfe für Berggebiete (IHG) vom 21. März 1997 (SR 901.1)
IS	Informationsstelle
Kap.	Kapitel
KAWA	Amt für Wald des Kantons Bern
LANAT	Amt für Landwirtschaft und Natur des Kantons Bern

LBBZ	Landwirtschaftliches Bildungs- und Beratungszentrum
Lobag	Landwirtschaftliche Organisation Bern und angrenzende Gebiete
NPM	New Public Management
NRP	Neue Regionalpolitik
NSI	Naturschutzinspektorat des Kantons Bern
NW	Netzwerk
PäV	Entwurf vom 25. Januar 2007 der Verordnung über die Pärke von nationaler Bedeutung (PäV).
PL	Projektleitung
RM	Regionalmanagement
RS	Revisionsstelle
S.	Seite
SAB	Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für die Berggebiete
SARZ	Strategie für Agglomerationen und regionale Zusammenarbeit
Seco	Staatssekretariat für Wirtschaft
SMIT	Schweizer Mittelland
TP	Teilprojekt
UNDP	United Nations Development Programme
usw.	und so weiter
VGB	Verein Gantrisch Bern
VRB	Verein Region Bern
VS	Vorstand
WLG	Projekt Wald Landschaft Gantrisch
ZGB	Schweizerisches Zivilgesetzbuch (ZGB) vom 10. Dezember 1907 (SR 210)

TABELLEN- UND GRAFIKVERZEICHNIS

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Gründe für die Entstehung von Governance	17
Tabelle 2: Merkmale von Government und Governance.....	18
Tabelle 3: Ausgewählte Elemente aus den berücksichtigten Bereichen.....	24
Tabelle 4: Einteilung und Kriterien zu Partizipation.....	27
Tabelle 5: Einteilung und Kriterien zu Kooperation	28
Tabelle 6: Einteilung und Kriterien zu Transparenz	29
Tabelle 7: Einteilung und Kriterien zu Multi-level	31
Tabelle 8: Einteilung und Kriterien zu Netzwerk.....	32
Tabelle 9: Einteilung und Kriterien zu Integration.....	34
Tabelle 10: Einteilung und Kriterien zu Monitoring.....	35
Tabelle 11: Akteure des Vereins FRG.....	54
Tabelle 12: Einschätzung der Partizipations-Kriterien.....	60
Tabelle 13: Kooperationspartner der Akteure/Organe in und ausserhalb der Region	62
Tabelle 14: Einschätzung der Kooperations-Kriterien	67
Tabelle 15: Einschätzung der Transparenz-Kriterien	70
Tabelle 16: Einbezogene Ebenen und dessen Vertreter mit Kontakt zum FRG	71
Tabelle 17: Austausch mit Vertreter der Ebenen	72
Tabelle 18: Einschätzung der Multi-level-Kriterien	74
Tabelle 19: Einschätzung der Netzwerk-Kriterien	80
Tabelle 20: Einschätzung der Integrations-Kriterien	83
Tabelle 21: Indikatoren.....	85
Tabelle 22: Einschätzung der Monitoring-Kriterien	88

Grafikverzeichnis

Grafik 1: Analyseraster für die Diplomarbeit.....	10
Grafik 2: Perimeter des Projektes WLG	42
Grafik 3: Projektstruktur.....	45
Grafik 4: Logo der Region Gantrisch.....	48
Grafik 5: Seilpark Gantrisch in Rüscheegg	50
Grafik 6: Das Produkt Pilgersäckli.....	50
Grafik 7: Kooperation in der Region	61

ANHANG

Anhang A: Leitfaden Experteninterview

Anhang B: Statuten Förderverein Region Gantrisch (FRG)

Anhang C: Charta zur Regionalentwicklung Gantrisch, April 2006

ANHANG A

Leitfaden für Experteninterview

ANHANG A: LEITFADEN FÜR EXPERTENINTERVIEW

Untersucht werden im Aufbau des Regionalmanagement Gantrisch acht ausgewählte Elemente der Governancetheorie. Bei dieser Theorie geht es um die Form des Regierens und um die Rolle des Staates und der Gesellschaft. Angewendet wird sie auf verschiedenen Handlungsebenen, von der regionalen bis zur globalen Ebene.

Referenzzeitpunkt der Analyse des Regionalmanagementaufbaus Gantrisch ist dabei Ende 2006. Das heisst alle Fragen des Kapitels 1 beziehen sich auf die Projektphase von 2003 bis Ende 2006.

1. Analyse der ausgewählten Governance-Elemente

1.1 Partizipation

Sind alle relevanten Akteure eingebunden? (1)

Motivation, Engagement und Vertrauen der beteiligten Akteure (2)

Erfolgt eine angemessene Moderation? (3)

Einschätzung der verschiedenen Formen der Partizipation und deren Regelmässigkeit (Sitzungen, Versammlungen, Konferenzen, Tagungen, Workshops, Events, Aktionen)? (4) (5)

Sind Einsichtnahmen der Resultate durch Interessierte möglich (was ja, was nein)? (7)

1.2 Kooperation

Welche Formen von Kooperation (Verträge, Vereinbarungen, Verhandlungen, Zusammenarbeit, usw.) herrschen vor? (9)

Einschätzung der vorhandenen Kooperation (8)

Wie findet interne und externe Kommunikation statt/Kommunikationsmittel? (11)

1.3 Transparenz

Welche „Regeln“ (Reglemente) gelten (bei Abläufen, Entscheiden, Dokumentation, Kompetenzen)? (12)

Wie und über welche Kanäle werden Informationen weitergegeben (Verfügbarkeit, Verständlichkeit, Menge und Sachmässigkeit von Informationen)? (13)

1.4 Multilevel (FRG-Verein zuzüglich allen ausserregionalen Partnern)

Ist das System hierarchisch oder stratarchisch (gestuftes und durchlässiges Machtverhältnissystem) aufgebaut? (16)

1.5 Netzwerk (FRG-Verein zuzüglich allen ausserregionalen Partnern)

Ist das Netzwerk autonom (sich selbst Gesetze gebend, selbständig) und selbstverwaltend? (17)

Ist Kontinuität der Interaktionen im Netzwerk gegeben (Regelmässigkeit und Langfristigkeit)? (18)

Handelt es sich um ein offenes oder geschlossenes Netzwerk (Zugangsmöglichkeit)? (21)

Vertrauen im Netzwerk? (2)

Kommunikation im Netzwerk (13)

1.6 Integration

Wie werden Umweltbelange (Umweltverträglichkeit; CO₂, Verkehr, Energie, sanfter Tourismus, usw.) integriert? (22)

In welchen Phasen werden Umweltbelange integriert? (23)

1.7 Monitoring

Durch wen erfolgt das Monitoring (Akteure, Revisionsstelle, usw.)? (24)

Welche Indikatoren werden verwendet? Sind Zielvorgaben vorhanden? (25)

Welche Instrumente für das Monitoring werden eingesetzt (Berichterstattung/Analysen, Bewertung (Stichproben, Assessments, usw.), Partizipation)? (26)

Werden Resultate des Monitorings in die Planung einbezogen? (29)

Gehen Informationen nach „ausser“? (30)

2. Interpretation

Welche Bedeutung haben die einzelnen Elemente für das Regionalmanagement Gantrisch?

- Partizipation
- Kooperation
- Transparenz
- Multi-level
- Netzwerk
- Integration
- Monitoring

3. Kurzer Ausblick

Wo liegt noch Verbesserungspotenzial in Bezug auf die untersuchten Elemente? Chancen? Gefahren?

- Abschluss des Projektes „WLG“ per 1.1.2008
- Nachhaltiges Regionalmanagement ab 2008

ANHANG B

Statuten Förderverein Region Gantrisch (FRG)

Statuten Förderverein Region Gantrisch (FRG)

Vorbemerkung

Im Interesse der einfacheren Lesbarkeit werden die Funktionsbezeichnungen in den vorliegenden Statuten in männlicher Form geschrieben. Die Bezeichnungen gelten jedoch in gleicher Weise für Männer und Frauen.

I. Allgemeine Bestimmungen

Name und Sitz	Art.1 Unter dem Namen "Förderverein Region Gantrisch" (FRG) besteht im Sinne von Art. 60 ff des ZGB ein Verein mit Sitz am Ort der Geschäftsstelle.
Neutralität	Art.2 Der Verein ist politisch unabhängig und konfessionell neutral.
Zweck	Art.3 Der Verein bezweckt a) die ganzheitliche Förderung der Regionalentwicklung im Sinne der Nachhaltigkeit (Wirtschaft, Ökologie, Gesellschaft), b) die Erhöhung der regionalen Wertschöpfung, c) die Förderung der regionalen Identität, d) die Realisierung des Regio Plus Projektes und ähnlicher Projekte, e) die langfristige Vernetzung von Akteuren verschiedener Sektoren innerhalb der Region Gantrisch, f) die langfristige Vernetzung von Akteuren aus der Region mit ausserregionalen Akteuren, g) die Förderung von Qualität und Innovation, insbesondere in den Bereichen regionale Produkte, sanfter Tourismus und Bildung, h) die Förderung der Weiterentwicklung der regionalen Kernkompetenzen, i) die Förderung der professionellen Vermarktung regionaler Produkte und Dienstleistungen, j) die Sicherstellung eines professionellen Auftritts der Region (Regionalmarketing) und k) die Hinterlegung der Marke „Region Gantrisch“ sowie das Festlegen und Umsetzen einer gemeinsamen Markenpolitik.
Perimeter	Art.4 Der Perimeter der "Region Gantrisch" umfasst grundsätzlich die beiden Amtsbezirke Schwarzenburg und Seftigen sowie die Gemeinde Oberbalm.
Mitgliedschaft	Art.5 ¹ Dem Verein können natürliche Personen, juristische Personen des Privatrechts sowie öffentlich-rechtliche Körperschaften und Organisationen angehören, die durch ihre finanzielle oder ideelle Unterstützung direkt dem Vereins-

	<p>zweck dienen.</p> <p>² Die Benützung der Marke "Region Gantrisch" setzt die Vereinsmitgliedschaft voraus.</p> <p>³ Neue Mitglieder werden durch den Vorstand aufgenommen.</p>	
Mitgliederkategorien	<p>Art.6</p> <p>Es werden vier Kategorien von stimmberechtigten Mitgliedern unterschieden:</p> <p>a) Einzelmitglieder (Privatpersonen oder Familien),</p> <p>b) Juristische Personen des Privatrechts,</p> <p>c) öffentlich-rechtliche Körperschaften und Organisationen,</p> <p>d) Benützer der Marke "Region Gantrisch".</p>	
Austritt und Ausschluss	<p>Art.7</p> <p>¹ Der Austritt aus dem Verein kann nur auf Ende eines Kalenderjahres erfolgen. Er ist drei Monate vorher dem Vorstand des Vereins schriftlich mitzuteilen.</p> <p>² Der Vorstand ist berechtigt, Mitglieder aus wichtigen Gründen auszuschliessen.</p> <p>³ Austretende und ausgeschlossene Mitglieder haben keinen Anspruch auf das Vereinsvermögen.</p>	

II. Organisation

Organe des Vereins	<p>Art.8</p> <p>Die Organe des Vereines sind:</p> <p>a) die Mitgliederversammlung;</p> <p>b) der Vorstand und ein allfällig eingesetzter geschäftsleitender Ausschuss;</p> <p>c) die Geschäftsstelle;</p> <p>d) die Revisionsstelle.</p>	
	<p>a) die Mitgliederversammlung</p>	
Einberufung	<p>Art.9</p> <p>¹ Die ordentliche Mitgliederversammlung wird vom Vorstand einberufen, in der Regel innerhalb der ersten drei Monate des Jahres.</p> <p>² Ausserordentliche Mitgliederversammlungen finden statt, wenn der Vorstand dies beschliesst oder wenn Mitglieder, die mindestens einen Fünftel der Stimmrechte vertreten, dies unter Angabe der Traktanden verlangen. Einem solchen Antrag hat der Vorstand innert 30 Tagen seit Einreichung des Begehrens nachzukommen.</p> <p>³ Die Einladung hat mindestens 14 Tage vor der Versammlung schriftlich und unter Angabe der Traktanden an die Mitglieder zu erfolgen.</p>	

	<p>4 Jedes Vereinsmitglied hat das Recht, zuhanden der nächsten Mitgliederversammlung Anträge zu stellen sowie die Aufnahme von Verhandlungsgegenständen auf die Traktandenliste zu verlangen, soweit diese in die Zuständigkeit der Versammlung fallen.</p>	
Stimmrechte	<p>Art.10</p> <p>1 Die Stimmrechte der Mitglieder richten sich nach der Höhe des von ihnen entrichteten Jahresbeitrags. Jedes Mitglied verfügt über mindestens eine Stimme. Die Stimmkraft bemisst sich wie folgt:</p> <p>a) Beitrag bis Fr. 499.-: 1 Stimme b) Beitrag von Fr. 500.- bis Fr. 999.-: 2 Stimmen c) Beitrag von Fr. 1'000.- bis Fr. 2'999.-: 4 Stimmen d) Beitrag von Fr. 3'000.- bis Fr. 4'999.-: 6 Stimmen e) Beitrag ab Fr. 5'000.-: 10 Stimmen.</p> <p>2 Die Stimmkraft der Gemeinden bemisst sich aufgrund der Einwohnerzahl und des daraus resultierenden Mitgliederbeitrages (Fr. 1.-/Einwohner). Wird der auf eine Gemeinde entfallende Betrag ganz oder teilweise durch einen Gemeindeverband bzw. eine interkommunale Organisation (z.B. Regions-Verband Schwarzwasser, Planungsverein Gürbetal) bezahlt, so fallen die betreffenden Stimmrechte zur Hälfte der Gemeinde und zur Hälfte dem Gemeindeverband bzw. der interkommunalen Organisation zu.</p>	
Beschlussfassung und Durchführung	<p>Art.11</p> <p>1 Jede statutengemäss einberufene Mitgliederversammlung ist unabhängig von der Zahl der anwesenden Mitglieder beschlussfähig. Beschlüsse können einzig über die traktandierten Verhandlungsgegenstände gefasst werden.</p> <p>2 Die Mitgliederversammlung wird vom Präsidenten geleitet.</p> <p>3 Die Mitgliederversammlung fasst ihre Beschlüsse mit dem einfachen Mehr. Der Präsident stimmt mit. Bei Stimmengleichheit hat der Präsident den Stichentscheid.</p> <p>4 Wahlen und Abstimmungen erfolgen offen, sofern nicht mindestens ein Fünftel der anwesenden Mitglieder geheime Stimmabgabe verlangt. Bei Wahlen entscheidet im ersten Wahlgang das absolute Mehr, im zweiten Wahlgang das relative Mehr der abgegebenen Stimmen und bei Stimmengleichheit das Los.</p>	
Beschlussprotokoll	<p>Art.12</p> <p>Über die Verhandlungen an den Mitgliederversammlungen ist ein Beschlussprotokoll zu führen. Dieses ist allen Mitgliedern auf geeignete Weise zugänglich zu machen.</p>	
Zuständigkeit	<p>Art.13</p> <p>Die Mitgliederversammlung ist zuständig für:</p> <p>a) Wahlen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wahl der Mitglieder des Vorstandes - Wahl des Präsidenten oder der Präsidentin - Wahl der Revisionsstelle - Wahl der Stimmzähler <p>b) Rechtsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> - Änderung der Statuten - Erlass von Reglementen soweit dazu nicht ausdrücklich 	

	<p>der Vorstand ermächtigt ist</p> <p>c) Sachgeschäfte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abnahme des Jahresberichtes - Genehmigung des Jahresprogrammes - Genehmigung der Jahresrechnung und des Berichts der Revisionsstelle - Entlastung der Organe - Festsetzung der Mitgliederbeiträge innerhalb des in Art. 23 gesetzten Rahmens - Genehmigung des Jahresbudgets - Beschlussfassung über die Auflösung des Vereins und die Verwendung des Liquidationserlöses. 	
	b) der Vorstand	
Zusammensetzung und Amtsdauer	<p>Art.14</p> <p>¹ Der Vorstand setzt sich in der Regel aus 12 bis 15 Personen zusammen.</p> <p>² Die Amtsdauer beträgt vier Jahre. Wiederwahl ist möglich.</p>	
Beschlussfassung	<p>Art.15</p> <p>¹ Der Vorstand ist beschlussfähig, wenn mindestens die Hälfte der Mitglieder anwesend ist.</p> <p>² Er fasst seine Beschlüsse mit dem einfachen Mehr der abgegebenen Stimmen. Bei Stimmgleichheit hat der Präsident den Stichentscheid.</p>	
Allgemeine Aufgaben	<p>Art.16</p> <p>Dem Vorstand obliegt</p> <ul style="list-style-type: none"> a) die Führung des Vereins und die Vertretung gegenüber Dritten; b) die Wahl der Geschäftsstelle; c) der Erlass von Pflichtenheften, Weisungen und Richtlinien; d) der Vollzug der an der Mitgliederversammlung gefassten Beschlüsse; e) die Mittelbeschaffung; f) der Abschluss von Verträgen und deren Vollzug; g) die Wahrnehmung von Aufgaben, die nicht ausdrücklich der Mitgliederversammlung oder anderen Vereinsorganen vorbehalten sind. 	
Spezifische Aufgaben im Zusammenhang mit dem Regio Plus Projekt	<p>Art.17</p> <p>¹ Dem Vorstand obliegen im Zusammenhang mit dem Regio Plus Projekt sowie allfällig weiteren Projekten insbesondere folgende Aufgaben:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Führung des Regio Plus Projektes in strategischer Hinsicht; b) Freigabe der Budgetposten; c) Erlass von Pflichtenheften, Weisungen und Richtlinien betreffend das Projektmanagement; d) Wahl einer Projektleitung; e) Wahl der Teilprojektleiter; f) Regelmässige Information bezüglich der Projektentwicklung; g) Vertretung des Projektes gegenüber Dritten; h) Erledigung sämtlicher Aufgaben im Zusammenhang mit der Hinterlegung der Marke „Region Gantrisch“ (inklusive Erlass eines Markenreglements); i) Führen einer Projektrechnung; j) Führen und Erledigen allfälliger Prozesse im Zusammenhang mit der Projektrealisierung. 	

	<p>² Ziele, Organisation des Projektes sowie Aufgaben und Kompetenzen der Projektorgane sind in den entsprechenden Reglementen festgehalten.</p>	
Organisation und Arbeitsweise	<p>Art.18</p> <p>¹ Der Vorstand regelt seine Arbeitsweise und Organisation in einem Geschäftsreglement.</p> <p>² Aus dem Kreise seiner Mitglieder kann der Vorstand zur Bearbeitung von besonderen Geschäften einen geschäftsleitenden Ausschuss einsetzen.</p>	
Unterschrift	<p>Art.19</p> <p>Die rechtsverbindliche Unterschrift für den Verein führen der Präsident oder der Stellvertreter zusammen mit der Geschäftsstelle oder einem weiteren Vorstandsmitglied.</p>	
<p>c) die Geschäftsstelle</p>		
Aufgaben	<p>Art.20</p> <p>Die Geschäftsstelle ist zuständig für die administrativen Belange des Vereins. Ihre Aufgaben werden in einem separaten Pflichtenheft geregelt.</p>	
<p>d) die Revisionsstelle</p>		
Zusammensetzung und Aufgabe	<p>Art.21</p> <p>¹ Die Funktion der Revisionsstelle wird entweder durch zwei Rechnungsrevisoren oder durch eine Treuhandgesellschaft wahrgenommen. Die Rechnungsrevisoren brauchen nicht Mitglieder des Vereins zu sein. Sie dürfen nicht dem Vorstand angehören.</p> <p>² Die Revisionsstelle bzw. deren Mitglieder werden jeweils auf die Dauer von 4 Jahren gewählt und sind wieder wählbar.</p> <p>³ Die Revisionsstelle prüft die Jahresrechnung und erstattet der Mitgliederversammlung Bericht. Sie kann während des Geschäftsjahres im Sinne von Stichproben die Buchführung des Vereins kontrollieren.</p>	

III. Finanzielle Bestimmungen

Basisfinanzierung	<p>Art.22</p> <p>¹ Die erforderlichen finanziellen Mittel sollen erbracht werden durch:</p> <p>a) Mitglieder- und Gönnerbeiträge;</p> <p>b) Sponsoreneinnahmen;</p> <p>c) Bundes- und Kantonsbeiträge;</p> <p>d) Zuwendungen und Schenkungen;</p> <p>e) Erträge aus erbrachten Dienstleistungen;</p> <p>f) Kapitalerträge;</p> <p>g) Vermarktungsbeiträge (Markenbenützer);</p>	
-------------------	---	--

	<p>h) Andere Beiträge. ² Für grössere Projekte kann eine spezielle Projektfinanzierung vorgesehen werden. Diese besteht aus zweckgebundenen Beiträgen. Für grössere Projekte ist eine separate Rechnung zu führen.</p>	
Mitgliederbeiträge	<p>Art. 23 Der obligatorische Mitgliederbeitrag wird jährlich durch die Mitgliederversammlung innerhalb der folgenden Rahmenwerte festgelegt:</p> <p>a) Einzelmitglieder: Fr. 40.- bis max. Fr. 60.-; b) Juristische Personen des Privatrechts: Fr. 100.- bis max. Fr. 1'000.-; c) öffentlich-rechtliche Körperschaften und Organisationen: Fr. 1.-/pro Einwohner bzw. Mitglied; d) Markenbenützer: Fr. 120.- bis max. Fr. 200.-.</p>	
Haftung	<p>Art. 24 Für die Verbindlichkeiten des Vereins haftet einzig das Vereinsvermögen. Jede persönliche Haftung der Mitglieder für die Verbindlichkeiten des Vereins ist ausgeschlossen. Für Personen, welche für den Verein handeln, bleibt Art. 55 Abs. 3 ZGB vorbehalten.</p>	
Geschäftsjahr	<p>Art. 25 Das Geschäftsjahr des Vereins dauert vom 1. Januar bis zum 31. Dezember (Kalenderjahr).</p>	

IV. Auflösung

Auflösung	<p>Art.26 ¹ Die Auflösung des Vereins kann durch eine Mitgliederversammlung, an welcher mindestens zwei Drittel der Stimmrechte vertreten sind, beschlossen werden. Wird dieses Zweidrittelsquorum nicht erreicht, so ist innert drei Monaten eine weitere Versammlung einzuberufen, welche die Auflösung ohne Rücksicht auf die Zahl der vertretenen Stimmrechte beschliessen kann.</p> <p>² Die Auflösung des Vereins bedarf in jedem Fall der Zustimmung von mindestens zwei Dritteln der vertretenen Stimmrechte.</p> <p>³ Der Vorstand führt im Falle der Auflösung die Liquidation durch und erstellt einen Bericht und die Schlussabrechnung zuhanden der Vereinsversammlung. Die Mitgliederversammlung entscheidet über die Verwendung eines allfälligen Aktivenüberschusses. Das Vereinsvermögen ist einer dem Verein nahe stehenden Organisation mit ähnlichem Vereinszweck zu übertragen.</p>	
-----------	---	--

V. Schlussbestimmungen

Statutenrevision	<p>Art.27 Die Vereinsversammlung beschliesst Teil- und Totalrevisionen der Statuten mit einfachem Mehr (vgl. Art. 13).</p>	
------------------	--	--

Inkrafttreten	Art 28 Diese Statuten treten mit Genehmigung der ausserordentlichen Mitgliederversammlung vom 24. November 2004 in Kraft. Sie ersetzen diejenigen des Vereins GANTRISCH Bern vom 2. März 2001.
Handelsregister	Art 29 Der Vorstand ist dafür besorgt, dass der Verein im Handelsregister Bern-Mittelland eingetragen wird.

Wislisau, 24. November 2004

**Namens der a.o. Mitgliederversammlung
Verein GANTRISCH Bern**

Der Präsident



Paul Schär

Die Sekretärin



Erika Stauber-Hostettler

ANHANG C

Charta zur Regionalentwicklung Gantrisch



Charta

Entwurf

wird fortlaufend weiterentwickelt

April 2006

Charta zur Regionalentwicklung Gantrisch

Präambel

Die vorliegende Charta ist den Grundsätzen einer nachhaltigen Regionalentwicklung verpflichtet, welche auf den drei Säulen Wirtschaft, Gesellschaft und Ökologie beruht. Die drei Säulen werden als gleichwertig betrachtet.

Der Text der Charta wird fortlaufend weiterentwickelt und – entsprechend den geführten Diskussionen in den Gremien des Fördervereins Region Gantrisch und in den Gemeinden – verfeinert und angepasst (vgl. Vorgehen am Schluss des Dokumentes).

Die Region Gantrisch fördert gute Rahmenbedingungen für die lokale und regionale Wirtschaft (wirtschaftliche Dimension).

Zukunftsorientierung, Innovation und Bildung	Wir setzen uns ein für die aktive Förderung der Zukunftsorientierung, Innovation sowie der Berufs- und Weiterbildung unseres lokalen und regionalen Gewerbes.
Schaffung von Arbeitsplätzen	Wir fördern die Schaffung neuer Arbeitsplätze. Wir setzen uns ein für die Schaffung von Rahmenbedingungen, welche den Firmen eine innovative Tätigkeit ermöglicht.
Wertschöpfungsketten	Wir fördern die aktive Zusammenarbeit der verschiedenen Akteure innerhalb einer Wertschöpfungskette mit dem Ziel, möglichst kurze und regionale Kreisläufe zu schaffen und die Wertschöpfung in der Region zu erhalten und zu fördern.
Sektorübergreifende Zusammenarbeit	Wir fördern und ermöglichen die Zusammenarbeit verschiedenster Branchen und Interessengruppen und schaffen regelmässig Anlässe zum Austausch von Erfahrungen und Wissen. Wir fördern den Zusammenhalt verschiedener regionaler Akteure und der Generationen.
Förderung des naturnahen Tourismus	Wir fördern Massnahmen insbesondere im Bereich des naturnahen und erlebnisorientierten Tourismus mit dem Ziel, die regionale Wertschöpfung zu erhöhen.
Mobilität	Wir setzen uns ein für eine nachhaltige und zukunftsweisende Mobilität und damit auch für ein nachfrageorientiertes öffentliches Verkehrsangebot in der Region.

Die Region Gantrisch ist eine Region mit hoher Lebensqualität (gesellschaftliche Dimension).

Lebensqualität	Wir setzen uns ein für die Erhaltung und Förderung der Lebensqualität in der Region; insbesondere ist es uns ein grosses Anliegen, dass die Jungen eine lebenswerte Zukunft in der Region erkennen und aktiv bei der Gestaltung der Zukunft mitwirken.
Grundversorgung und Bildung	Wir setzen uns für den Erhalt einer angemessenen Grundversorgung mit Infrastrukturgütern und –dienstleistungen im Bereich des Gesundheitswesens, der Bildung und des Service Public (Post, Telekommunikation, elektronische Medien, öffentlicher Verkehr sowie Strassen) ein. Und wir engagieren uns für die kontinuierliche Weiterbildung der lokalen Bevölkerung.
Vernetzung und Identität	Wir wollen uns mit den Agglomerationen Bern, Thun und Freiburg aktiv vernetzen und den Austausch pflegen. Ebenso setzen wir uns ein für grenzüberschreitende Anliegen unserer Nachbarregionen. Wir fördern die Identität der Bevölkerung mit der Region.
Freizeit, Kultur und Sport	Wir unterstützen das Kulturschaffen in der Region und fördern den Austausch und die Begegnung aller Kulturschaffenden im Rahmen eines Kulturforums. Wir unterstützen Sport und Bewegung als wichtige Grundla-

	gen für eine gesunde Bevölkerung.
Mitwirkung	Wir fördern die Mitwirkung der Bevölkerung bei Aktivitäten von regionaler Bedeutung. Die Informationen sollen frühzeitig verbreitet werden und das aktive Mitgestalten der Zukunft soll durch geeignete Foren ermöglicht werden.

Die Region Gantrisch fördert und erhält die natürlichen und kulturlandschaftlichen Werte (ökologische Dimension).

Systematische Beobachtung von Veränderungen	Wir setzen uns ein für die regelmässige Überprüfung des Standes und der Entwicklung unserer natürlichen Umwelt, indem wir Veränderungen beobachten und dokumentieren.
Schutzziele	Wir setzen uns ein im Sinne der Schutzziele in den bereits unter Schutz gestellten Gebieten von kantonaler oder nationaler Bedeutung wie BLN-Gebiete und Moorlandschaften.
Ruhezonen	Wir schaffen geeignete Ruhezone, in denen nur eine minimale Belastung durch menschliche Aktivitäten stattfindet, und in denen sich Fauna und Flora möglichst ungestört entwickeln kann.
Qualitätslabels	Wir fördern die Verbreitung von Qualitätslabels für eine naturnahe Nutzung insbesondere im Bereich der Land- und Forstwirtschaft.
Erneuerbare Energien	Wir setzen uns ein für die Förderung erneuerbarer Energien (insbesondere auch Holz) als nachhaltige Alternative.

Vorgehen / Terminplan

<i>Stand</i>	<i>Wann</i>	<i>Vers.</i>	<i>Wer</i>	<i>Was</i>
<input checked="" type="checkbox"/>	Dez. 05	1.0	AG 9 FRG	Diskussion Erstentwurf
<input checked="" type="checkbox"/>	Feb. 06	2.0	Vorstand FRG	Kenntnisnahme Entwurf; Genehmigung Vorgehen
<input checked="" type="checkbox"/>	13.3.06	3.0	AG 4 FRG	Diskussion Entwurf
<input checked="" type="checkbox"/>	30.3.06	3.0	Planungsverbände	Information zum Stand; Verabschiedung Vorgehen
<input type="checkbox"/>	ab Apr 06	4.0	Gemeinden	Diskussion Charta im Rahmen der Gemeindeggespräche
<input type="checkbox"/>	Nov 06		Gantrischkonferenz	Kenntnisnahme Charta
<input type="checkbox"/>	Feb. 07		Vorstand FRG	Verabschiedung Charta
<input type="checkbox"/>	Feb. 07		Mitgliederversammlung FRG	Genehmigung Charta durch Mitglieder FRG
<input type="checkbox"/>	März 07		Verkehrsverbände	Verabschiedung Charta
<input type="checkbox"/>	April 07		Planungsverbände	Verabschiedung Charta
<input type="checkbox"/>	Juni 07		Gemeinden	Gemeindeversammlungsbeschlüsse auch zu Charta
<input type="checkbox"/>	Sep. 07		Träger RM	Offizielle Unterzeichnung der Charta

Legende: AG = Arbeitsgruppe, FRG = Förderverein Region Gantrisch, RM = Regionalmanagement