

Peter Dehne, Johann Kaether, Rudolf Schäfer, Elfriede Schmidt

Coaching für nachhaltige Regionalentwicklung

Coaching ist heute ein Modewort für Beratungstätigkeiten aller Art. Mit dem Projekt „Regionen der Zukunft – Nachhaltige Entwicklung in Modellregionen“ hat Coaching auch in den Bereich der Regionalentwicklung Eingang gefunden. Erfahrungen zu Potenzialen und Grenzen dieses Instruments konnten im Rahmen des Teilprojektes 1 „Regionen der Zukunft – Nachhaltige Entwicklung in Modellregionen“ durch Forschungsgruppen an der TU Berlin und der FH Neubrandenburg in den verschiedenen Modellregionen gesammelt werden¹. Da das Coaching als Instrument der Regionalentwicklung relativ neu ist, soll zunächst auf den Hintergrund und die verschiedenen Varianten des Coaching eingegangen werden.

1 Coaching – ein Instrument der Managementberatung

1.1 BEGRIFFSHINTERGRUND

Coaching leitet sich vom englischen Wort „Coach“, die „Kutsche“, ab. Als Coach oder Coachman wurde auch der Kutscher bezeichnet, der die Pferde lenkt und betreut. Die mit dem Begriffen „Coach oder „Coaching“ umschriebene Aufgaben der Lenkung und Betreuung wurde im weiteren auch auf andere Bereiche übertragen. Bereits im 19. Jahrhundert gab es Coaches an den anglo-amerikanischen Universitäten. Sie bereiteten andere auf Prüfungen und Wettkämpfe vor. Allgemein bekannt wurde der Begriff durch den Sport. Hier übernimmt der Coach neben dem Trainer die Aufgabe, Leistungssportler vor, während und nach den Wettkämpfen zu betreuen, zu beraten und zu motivieren.

Das wettbewerbsorientierte Konzept der beratenden, leistungssteigernden und motivierenden Personalführung wurde schließlich von der Managementberatung aufgegriffen, zunächst als organisationsinterne Aufgabe für Führungskräfte, später als externe Beratungsdienstleistung für einzelne Manager in Spitzenpositionen. In Deutschland wurde unter Coaching in den 80er Jahren eine psychologisch orientierte Einzelberatung von Spitzenmanagern verstanden, die sich eng an die Konzepte der Supervision und des Mentoring anlehnt. Mittlerweile wird der Begriff inflationär verwendet. In der Fachliteratur wird eine gewisse „Diffusität und Uneinheitlichkeit der Begriffsverwendung“² und eine „Begriffsbenutzungs-Springflut“³ beklagt. Andererseits werden aber durchaus Chancen gesehen, durch die Übertragung des Coachingansatzes auf andere Bereiche neue Impulse für die fachliche Beratung zu geben.

1.2 DEFINITION COACHING

Rauen definiert Coaching als einen personenzentrierten Beratungs- und Betreuungsprozess für eine bestimmte Person mit Managementaufgaben oder eine genau definierte Gruppe, der berufliche und private Inhalte umfassen kann und zeitlich begrenzt ist⁴. Das Coaching findet in mehreren freiwilligen und vertraulichen Einzelgesprächen auf der Basis eines ausgearbeiteten Coachingkonzeptes statt. Der Coach agiert weniger als Ratgeber oder direkter Problemlöser, sondern ist individueller Prozessberater. Seine Aufgabe ist es, durch Beratung unter vier Augen Wege zur Lösung von individuellen, organisatorischen und prozessualen Problemen herauszuarbeiten. Ziel eines Coaching ist es, Verhalten, Wahrnehmung und Erleben des Klienten zu verbessern und zu erweitern⁵. Der Coach kann dem Klienten genau genommen nichts beibringen, sondern muss die Bedingungen schaffen, die seinen Klienten veranlassen, selber die erforderlichen Entscheidungen zu treffen und Handlungen einzuleiten⁶. Coaching soll helfen, die vorhandenen Stärken und Ressourcen zu nutzen und bedeutet stets Hilfe zur Selbsthilfe und Selbstverantwortung. Schreyögg spricht von „Personalentwicklung und Unterstützung für Freud und Leid

¹ Vgl. Arbeitsgruppe TU Berlin - FH Neubrandenburg (2003): Regionen der Zukunft. Nachhaltige Entwicklung in Modellregionen - Teilprojekt 1. Endbericht. Berlin, Neubrandenburg. Neben den Autoren dieses Beitrages waren am „Teilprojekt 1 Nachhaltige Entwicklung in Modellregionen“ noch beteiligt: Christina Specovius, Christian Luchmann, Verena Schäfer, Hanna Stackelberg, Florian Stellmacher (alle TU Berlin)

² Schreyögg, Astrid (2001): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. Frankfurt/Main, New York. S. 7.

³ Böning, Uwe. (1994): Ist Coaching eine Modeerscheinung? In: Hofmann, L.M. und Regnet, E. (Hrsg.): Innovative Weiterbildungskonzepte. Göttingen. S. 171 – 185.

⁴ Rauen, Christopher (2001): Coaching. Innovative Konzepte im Vergleich. Göttingen., S. 64

⁵ Rauen 2001, a.a.O., S. 63

⁶ Looss, W. (1986): Manager Magazin, 8/1986. S. 136 – 140, S. 139.

im Beruf⁷. Das Coaching beinhaltet somit eine betriebswirtschaftliche und eine psychoanalytische, sehr private Komponente.

Aus der allgemeinen Literatur lassen sich folgende begriffsbestimmende Elemente des Coaching entnehmen:

- Coaching ist eine Form der unterstützenden Beratung, die hilft vorhandene Potenziale bei der Problemlösung auszuschöpfen, um Probleme und Aufgaben der Prozessgestaltung und Organisationsentwicklung eigenständig zu bewältigen (Prozessorientierung).
- Coaching ist ziel- und lösungsorientiert. Es bietet dem Klienten jedoch keine fertigen Lösungen an (Ziel- und Umsetzungsorientierung).
- Coaching bezieht die Persönlichkeit und privaten Probleme des Klienten in die Beratung mit ein (Personenorientierung).
- Das Coaching ist zeitlich begrenzt und hat immer das Ziel sich wieder überflüssig zu machen („Hilfe zur Selbsthilfe“)(temporäre Orientierung).
- Coaching ist in erster Linie eine Beratung von Führungskräften, Managern und Freiberuflern. Zunehmend gewinnt auch das Mitarbeiter-Coaching auf der mittleren und unteren Ebene an Bedeutung⁸.

Das Coaching grenzt sich von verwandten Ansätzen vor allem durch die Kombination von psychologischer und fachlicher Beratung ab. Die Supervision wird vorrangig in den helfenden Berufen eingesetzt, beschränkt sich jedoch vorrangig auf die Reflexion, Verarbeitung und Weiterentwicklung personaler und sozialer Fähigkeiten. Von der fachlichen Beratungs- und Gutachtertätigkeit sowie der Prozessberatung und Prozessmoderation grenzt sich das Coaching durch seinen Personenbezug und die Orientierung auf die Stärkung der eigenen Problemlösungskompetenz ab.

1.3 VARIANTEN DES COACHING

In der Praxis haben sich verschiedene Varianten des Coaching etabliert. Vorherrschend ist das auf eine Einzelperson bezogene Coaching. Es wird in einem Teil der Fachliteratur als einzig wahre Form des Coaching angesehen wird⁹. Dieses **Einzel-Coaching** oder auch **Persönlichkeitscoaching**¹⁰, kann durch einen organisationsinternen oder einen externen Coach durchgeführt werden.

Am **Gruppen-Coaching** nehmen dagegen mehrere Personen mit gleichen Funktionen oder gleicher Aufgabenstellung teil. Sie können aus einem einzigen organisatorischen System oder aus unterschiedlichen Systemen kommen. Die Stärke des Gruppen-Coaching liegt in der Möglichkeit über den moderierten Erfahrungsaustausch und kollektives Lernen die Problemlösungskompetenz der Teilnehmer zu verbessern. Die individuelle und persönliche Komponente des Coaching und die besondere Qualität der persönlichen Beziehung zwischen Coach und Klient kann in der Gruppe allerdings nicht so erreicht werden wie beim Einzel-Coaching.

Beim **System- oder Team-Coaching** werden institutionelle Arbeitsgruppen bzw. Personen, die in einem permanenten kooperativen oder funktionalen Zusammenhang stehen, gemeinsam gecoacht.

Unter **Projekt-Coaching** versteht man die inhalts- und/oder prozessbezogene Begleitung eines Projektes. Beim Projekt-Coaching werden in der Regel Sachfragen, die das Projekt betreffen, oder zwischenmenschliche Prozess- und Teamfragen angesprochen, nicht jedoch die tieferen persönlichkeitsrelevanteren Fragestellungen.¹¹ Beim Projekt-Coaching werden Formen des Einzel- und Gruppen-Coaching angewandt.¹²

Weitere Varianten des Coaching sind **Selbst-Coaching**, **Coaching durch mehrere Coaches**, eine Kombination von externen und internen Coach oder ein Coaching in Kurzform (Sparring).

⁷ Schreyögg, a.a.O.

⁸ Schreyögg, a.a.O., S. 207.

⁹ Rauen 2001, a.a.O., S. 56 ff.

¹⁰ vgl. Definition z.B. unter <http://www.wirtschaftscoach.at/faq.html>, Zugriff am 18.08.03

¹¹ Böning, Uwe (2002): Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments: in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching. Göttingen S. 38

¹² Rauen, Christopher (2002): Varianten des Coaching im Personalentwicklungsbereich. in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching. Göttingen. S. 67-94.

Bei den Coaching-Methoden kann grundsätzlich zwischen **Prozesscoaching** und **Expertencoaching** unterschieden werden. Beim Prozesscoaching unterstützt der Coach den Gecoachten bei der Suche nach Lösungsmöglichkeiten im Sinne der Hilfe zur Selbsthilfe.¹³ Beim Expertencoaching oder Fach-Coaching stehen inhaltliche Aspekte im Vordergrund, Wissen soll vermittelt und Fähigkeiten aufgebaut werden. Coach und Gecoachte erarbeiten gemeinsam an Problemlösungen. Der Coach steht als Experte für die Sicherstellung der Lernschritte und Zielerreichung beratend zur Verfügung.

1.4 ANFORDERUNGEN AN DEN COACH

Dem Coach kommt naturgemäß eine sehr wichtige Bedeutung für den Erfolg des Coaching zu. Der Coach sollte eine gesunde Mischung von sachlich-fachlicher und persönlicher, psycho-sozialer Kompetenz besitzen. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Selbstkritik. Fach- und Praxiswissen d.h. eine passende Feldkompetenz können beim Aufbau der Beziehungen zwischen Coach und Klient helfen und die Akzeptanz durch den Klienten fördern¹⁴. Von Vorteil sind weiterhin eine breite Berufs- und Lebenserfahrung, eine persönliche Ausstrahlung, eine gute Auffassungsgabe und eine intellektuelle Flexibilität sowie ein Interaktionsstil, der zwischen rezeptiver und angemessener aktiver Haltung variiert¹⁵. Gecoachte selber assoziieren mit der Rolle des Coachs vorwiegend die Begriffe „Berater, Förderer und Mentor“¹⁶.

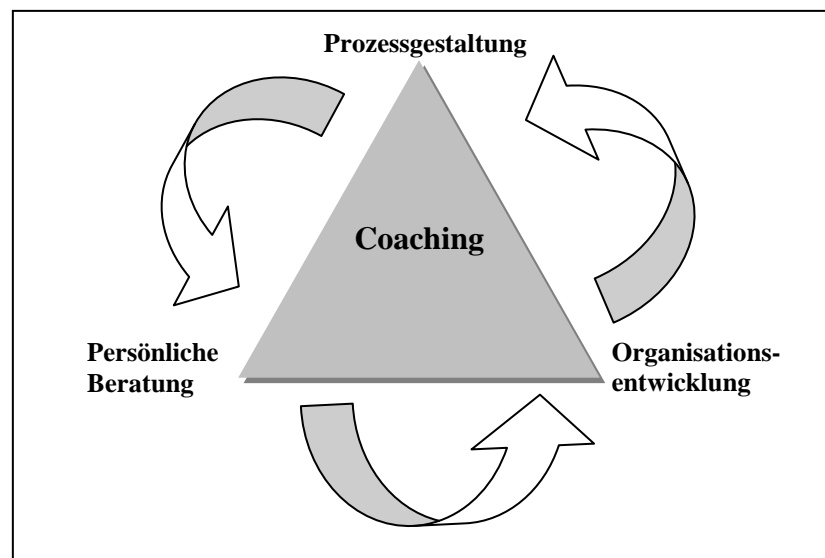
2 Coaching in der Regionalentwicklung

Erfahrungen mit Coaching in der öffentlichen Verwaltung sind bislang nicht dokumentiert¹⁷. In der vielfältigen Literatur zu den neuen Formen und Strategien der Regionalentwicklung wird Coaching kaum erwähnt. Und auch in der Literatur zum New Public Management kommt Coaching quasi nicht vor. Coaching gewinnt als Beratungsansatz in der Regionalentwicklung allerdings immer mehr an Bedeutung. Nicht zuletzt deshalb, weil sich der Ansatz auf wesentliche Erfolgskomponenten der neuen Planungskultur konzentriert:

- die Prozessgestaltung (Prozessberatung),
- die Bedeutung des Personalfaktors (persönliche Beratung/Personalentwicklung) und
- die Institutionenfrage in der Regionalentwicklung (Organisationsentwicklung).

Abb. 1: Komponenten des Coaching in der Regionalentwicklung

Personenbezogene Prozessberatung hat in der Stadt- und Regionalentwicklung durchaus Tradition. Die Beratung und Betreuung in der Stadtsanierung durch den Rahmenplaner, Sanierungsträger oder Sanierungsbeauftragten, die Betreuung von Dorferneuerungsprozessen oder die prozessbegleitende Stadtentwicklung waren und sind Beratungsformen mit „Coaching-Qualität“. Die „Planspiele“ zur Städtebaulichen Entwicklungsmaßnahme und zum kommunalen Flächenmanagement in den 90er Jahren in Bayern, Niedersachsen und Brandenburg verfolgten ähnliche Ansätze wie das Gruppencoaching in den Modell-



Quelle: Eigene Darstellung

¹³ vgl. Definition z.B. unter <http://www.wirtschaftscoach.at/faq.html> , <http://www.arcopan.ch/Coaching/C-Hintergrunde/c-hintergrunde.html> Zugriff am 18.08.03

¹⁴ Rauen 2001, a.a.O., S. 149.

¹⁵ Schreyögg; a.a.O., S. 124 ff.

¹⁶ Jüster, Markus; Hildenbrand, Claus-Dieter und Petzold, Hilarion (2002): Coaching in der Sicht von Führungskräften - eine empirische Untersuchung. in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching. Göttingen. 45-66.

¹⁷ Rauen 2001 a.a.O., S. 36 bzw. Vogelaue, W. (2000) Coaching Praxis. Führungskräfte professionell begleiten, beraten, unterstützen. Neuwied.

regionen.¹⁸ Auch die externe Moderation von Planungs- und Entscheidungsprozessen, die im Zuge der neuen Planungskultur immer häufiger eingesetzt wird, enthält Elemente des Coaching. Der Fokus liegt bei diesen Ansätzen jedoch eindeutig auf Prozess- und inhaltlichen Fragen. Die Persönlichkeit sowie private Probleme des Klienten fließen, wenn überhaupt, nur am Rande in die Beratung ein. Mit dem Coaching von Modellregionen wurde somit im Bereich der Regionalentwicklung Neuland betreten.

3 Coaching in den Modellregionen – Eine Querschnittsanalyse

3.1 AUSGEWÄHLTE MODELLREGIONEN

Die Regionen der Zukunft und weitere Regionen konnten sich im Rahmen des Modellvorhabens auf Unterstützung durch ein Coaching bewerben, das auf die Realisierung ihrer spezifischen regionalen Ziele und Projekte ausgerichtet war und vom Umfang wie von der Intensität her deutlich über die Unterstützung im Rahmen des Wettbewerbes „Regionen der Zukunft“ hinausging. Mit Hilfe des Coaching sollten innovative und übertragbare Projekte zur regionalen Problemlösung voran gebracht werden. Der innovative Charakter konnte sowohl aus der zugrunde gelegten Methodik als auch aus der „Neuheit“ und Zukunftsfähigkeit der Themen und Projekte resultieren. Das Coaching sollte den ausgewählten Modellregionen helfen, fachlich-inhaltliche Fragen und Fragen der Prozessgestaltung bei der Umsetzung der modellhaften Problemlösungen zu unterstützen. In einem weiteren Schritt sollten die dabei gewonnenen Erfahrungen in das Netzwerk Regionen der Zukunft vermittelt werden, um sie auch für andere Regionen nutzbar zu machen.

Insgesamt wurden durch das BBR acht Modellregionen ausgewählt, sechs Einzelregionen und zwei Regionengruppen. (siehe Tabelle 1) Hintergrund für die Durchführung von Gruppencoaching war eine allen Regionen gemeinsame Aufgabe und die Erwartung, durch geschlossenes Auftreten (Lobbyismus) gemeinsame Interessen besser artikulieren zu können sowie durch gegenseitigen Austausch von den Erfahrungen der anderen Regionen zu lernen.

Tabelle 1: Übersicht der Modellregionen

| Modellregion | Coachingthema |
|--|--|
| Einzelcoaching | |
| Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg | Verhältnis informeller und formeller Planung im Umbruch der regionalisierten Strukturpolitik |
| Deutsch-französischer Kooperationsraum PAMINA | Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit für eine grenzüberschreitende, nachhaltige Regionalentwicklung |
| Landkreis Cham | Stärkung des Agendaprozesses; Ausbau der Botschafterstrategie; Kompetenznetzwerk Mechatronik |
| Landkreis Neumarkt i. d. Opf. | Aktivierende Jugendarbeit; Regionale Kompetenz-Netzwerke; Vermarktung der Kompetenzregion |
| Landkreis Höxter* | Vermarktungsnetzwerk Rotkern-Buche |
| Regionale Arbeitsgemeinschaft Rhön* | Etablierung einer einheitlichen Dachmarke Rhön |
| Gruppencoaching | |
| Regionen im Dialog - Starkenburg | Regionales Flächenmanagement |

¹⁸ Vgl. u.a. Schäfer, Rudolf und Dehne, Peter (1994): Planspiel Städtebauliche Entwicklungsmaßnahme. Zusammenfassung der Ergebnisse. Planspiel im Auftrag des Niedersächsischen Sozialministeriums. Hannover und Schäfer, Rudolf, Schmidt, Elfriede und Dehne, Peter (1989): Städtebauliche Erneuerung von Dörfern und Ortsteilen – Qualitative Analyse von Aufgaben und Instrumenten. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau Nr. 477. Bonn

| | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Südniedersachsen - Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau | |
| <p>Metropolregionen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Region Berlin-Brandenburg - Region Frankfurt / Rhein-Main - Region Halle / Leipzig-Sachsendreieck - Metropolregion Hamburg - Region Hannover - Region Rhein-Ruhr - Region Stuttgart | <p>Verbesserung bei der Einbeziehung europäischer Belange in die Regionalentwicklung der deutschen Metropolregionen</p> |

* Einzelregion mit zeitlich reduziertem Coaching

3.2 RAHMENBEDINGUNGEN

Die Modellregionen spiegeln den offenen Regionsbegriff wider, der schon im Wettbewerb zugrunde gelegt wurde. Nicht nur die offiziellen Planungsregionen, sondern auch andere überörtlich-interkommunale Konfigurationen können Regionen sein, die der nachhaltigen Regionalentwicklung verpflichtet sind. Die Palette der Modellregionen reicht dementsprechend von Landkreisen, über Planungsregionen bis hin zu Regionen, die - teilweise grenzüberschreitend - mehrere unterschiedliche Körperschaften bzw. Institutionen umfassen. Dabei dominieren öffentlich-rechtliche Institutionen die Strukturen und das Akteursspektrum. Akteure des privaten Sektors sind bisher nur in Einzelfällen systematisch in die Trägerstrukturen der regionalen Institutionen eingebunden. Dies gilt selbst in den Fällen, wo privatrechtliche Formen gewählt werden, wie z.B. bei der im Aufbau begriffenen Wirtschaftsförderungs- und Regionalmanagement-GmbH für die Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg.

Die Ausgangsbedingungen unter denen das Coaching in den Modellregionen installiert wurde waren unterschiedlich. In allen Modellregionen erfolgte das Coaching als Einstieg in einen bereits seit längerem laufenden regionalen Agendaprozess. In manchen Regionen wie im PAMINA-Raum oder in Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg begleitete das Coaching die Umstrukturierung oder Neuorientierung von Organisationsstrukturen.

Anlass und Motive für die Teilnahme am Coaching lagen bei den Einzelregionen einerseits in der Nutzenerwartung im Bereich der Prozessstabilisierung z.B. bei der Stärkung und Ausweitung der innerregionalen Netzwerke oder bei der Um- bzw. Neustrukturierung von regionalen Institutionen. Andererseits wurde Unterstützung bei der Vertiefung und Umsetzung von regional bedeutsamen fachlichen Aufgaben erwartet, die allein bzw. mit den eigenen fachlichen Ressourcen nur schwerlich bewältigt werden konnten. In manchen Regionen, wie in Neumarkt, war die Einrichtung neuer Themenfelder im Rahmen der nachhaltigen Regionalentwicklung Anlass für die Installierung des Coaching.

Der Anlass der Teilnahme am Coaching als Gruppe lag bei den Metropolregionen in der gemeinsamen Erkenntnis, dass eine mangelnde Wahrnehmung der Bedeutung der metropolitanen Funktionen in den Regionen und der Raumentwicklungspolitik auf Länder- und Bundesebene sowie Defizite bei der Arbeit auf Europaebene bestehen. Im Vordergrund stand der Wunsch nach gezieltem Erfahrungsaustausch und der Formulierung gemeinschaftlicher Positionen bzw. gemeinsamer Lobbyarbeit. Anlass der Zusammenarbeit bei den Regionen im Dialog war neben dem bestehenden Problemdruck der Wunsch nach Erfahrungsaustausch und gegenseitigem Lernen im Handlungsfeld Regionales Flächenmanagement.

3.3 AUFGABENSTELLUNG UND THEMEN¹⁹

Die in den Modellregionen gecoachten Themen spiegeln einen großen Teil der in der Praxis aktuellen Probleme und Aufgaben einer nachhaltigen Regionalentwicklung wider. Coachingthemen waren:

¹⁹ Vgl. die ausführliche Darstellung des Coaching in den einzelnen Modellregionen sowie der behandelten Themen in: Arbeitsgruppe TU Berlin - FH Neubrandenburg 2003, a.a.O.

„Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit für eine nachhaltige, grenzüberschreitende Regionalentwicklung“ war Thema des Coaching im Kooperationsraum **PAMINA**. Hier ging es darum, Öffentlichkeitsarbeit unter dem Blickwinkel „grenzüberschreitend“, „regional“ und „nachhaltig“ zuzuspitzen, in einem Konzept zu materialisieren und einzelne Maßnahmen aus diesem Konzept zu erproben.

Thematisch breiter angelegt war der Coachingauftrag für den Landkreis **Cham**. Er beinhaltete die Weiterentwicklung und Qualifizierung des Agendaprozesses sowie die inhaltlich-konzeptionelle Betreuung ausgewählter laufender Projekte und Themen – wie die Botschafterstrategie und das Kompetenznetzwerk Mechatronik - innerhalb dieses Prozesses.

Coachingthemen in der Lernenden Region **Neumarkt i.d.Opf.** waren aktivierende Jugendarbeit für die Regionalentwicklung, regionale Kompetenznetzwerke (Regionalmarke, Energie und Bauhandwerk) sowie die Vermarktung als Kompetenzregion.

In der Region **Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg** war das Verhältnis informeller und formeller Planung im Umbruch der regionalisierten Strukturpolitik Thema des Coaching. Im Mittelpunkt standen die Begleitung und Unterstützung eines breit angelegten regionalen Transformationsprozesses von bislang eher informellen Kooperationsformen hin zu privatrechtlich strukturierten förmlichen Lösungen. Der Fokus lag insbesondere auf der Neuorientierung des Regionalmanagements.

In den Modellregionen **Rhön** und **Höxter** wurden die Themen 'Etablierung einer einheitlichen Dachmarke Rhön' und ‚Vermarktungsnetzwerk Rotkern-Buche‘ durch einschlägige Expertisen externer Fachleute bearbeitet.

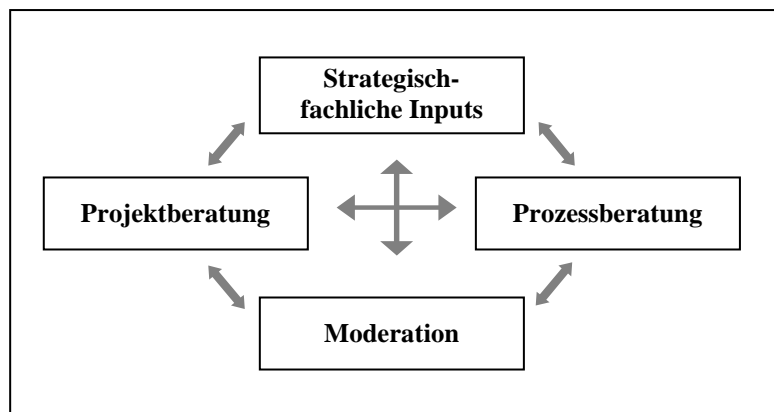
Regionales Flächenmanagement war das Thema der Gruppe der **Regionen im Dialog**. Dabei hatten die einzelnen Regionen je spezifische Themen wie „Indikatorengestützte Steuerung bzw. Begrenzung des Flächenverbrauchs“, „Kulturlandschaftspflege in Nachbarschaft von zwei dynamischen Ballungsräumen“ oder „Brachflächenrecycling und Ausgleichsflächenkonzeption im regionalen Maßstab“. Die Vorgehensweise im Coaching hat zu einem intensiven Dialog innerhalb der Regionsgruppe sowie zur Weiterentwicklung und Qualifizierung von Projekten (z.B. Heu- und Flächenbörse, Kompetenzzentrum Brachflächenrecycling) in den einzelnen Regionen geführt.

Mit Hilfe des Gruppen-Coaching wirkten die **Metropolregionen** gemeinsam auf eine Verbesserung und Abstimmung der europäischen Handlungsansätze der Metropolregionen in Deutschland hin. Im Laufe des Coaching formierte sich der sog. Initiativkreis der Metropolregionen in Deutschland, der durch ein informelles Netzwerk fortgeführt werden soll.

3.4 METHODEN

Die Modellregionen wurden sowohl bei der Stabilisierung, Weiterentwicklung und Optimierung des Gesamtprozesses der nachhaltigen, kooperativen Regionalentwicklung als auch bei der Konzipierung und Umsetzung einzelner regionaler Schlüsselprojekten oder von zentralen Themen der Netzwerkarbeit unterstützt. Das Coaching beruhte dementsprechend auf einem Mix aus individueller Prozess- und Projektberatung, strategisch-fachlichen Inputs sowie Moderation von Schlüsselveranstaltungen und Erfahrungsaustausch. Gerade diese besondere Mischung von klassischem Coachingansatz und fachlicher Hilfestellung hat sich bewährt und wesentlich zur Akzeptanz des Coaching beigetragen. Unterstützung und Beratung vor Ort wurden auf die individuelle Bedarfslage in den Modellregionen zugeschnitten. Mit jeder Modellregion wurden regionsspezifische Coachingkonzepte vereinbart und in sogenannten Zielvereinbarungen festgehalten. Jede einzelne Modellregion bzw. Regionsgruppe wurde über einen Zeitraum von gut zwei Jahren durch einen festen Coach bzw. ein Coachingteam betreut. Das Coaching war so aufgebaut, dass

Abb. 2: Methodenmix beim Coaching in den Modellregionen



Quelle: Eigene Darstellung

die Regionen entsprechend dem allgemeinen Anspruch von Coaching mittelfristig bis langfristig in die Lage versetzt werden sollten, die Coachingaufgaben eigenständig zu bewältigen.

Coachingbausteine

Das Coachingkonzept in den Modellregionen ging ganz bewusst über ein „inhaltsfreies“, auf allgemeine Fragen der Prozessgestaltung beschränktes Coaching hinaus. Vielmehr beinhaltete die begleitende Prozessberatung Elemente von Reflexion bzw. Evaluation im Sinne von organisiertem Lernen. Coaching diente somit einerseits der kontinuierlichen Verbesserung des Prozesses und dem Know-how-Aufbau bei den Verantwortlichen; der Coach fungierte in diesem Sinne als **Evaluator**. Andererseits wurden durch das Coaching bei der Implementation der Schlüsselprojekte bewusst fachliche Inputs und Impulse gesetzt sowie Qualitätssicherung im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung betrieben; der Coach fungiert als „Anwalt“ oder „**Promotor der Nachhaltigkeit**“.

Coachingbausteine waren u.a.:

- die prozessbezogene Begleitung und Beratung von konkreten Projekten,
- fachliche und inhaltliche Inputs und Impulse (z.B. Strategiepapiere, Recherchen, Fachexpertisen, Gutachten, handlungsorientierte Konzepte),
- Vermittlung von Experten und Expertinnen,
- Unterstützung beim Netzwerkmanagement,
- Prozessreflexion und –verbesserung,
- strategische Beratung,
- Hilfe bei Konfliktbewältigung,
- Moderation und Organisation von Schlüsselveranstaltungen (Workshops, Strategiesitzungen, Beteiligungsforen, Evaluierungs- und Bilanzierungsveranstaltungen)
- Moderation des Erfahrungsaustausches

In den Modellregionen bot sich eine **prozessbezogene Begleitung der Projekte** vor allem dann an, wenn laufende Projekte in den Regionen anstanden, bei denen

- eine Bewältigung mit den vorhandenen Ressourcen schwierig erschien,
- eine kritischen Reflexion von außen gewünscht wurde,
- besondere Probleme zu lösen waren, oder
- umfangreichere Kommunikations- und Moderationsprozesse anstanden.

Die Erstellung von fachlichen **Expertisen, Konzepten und Strategien** und deren Implementation bzw. Optimierung im Rahmen des Coaching spielte in allen Modellregionen eine bedeutende Rolle. Diese wurden in den Modellregionen eingefordert,

- wenn es sich um bislang noch wenig konkretisierte und umsetzungsreife Ideen handelte, wenn über deren Machbarkeit und Chancen und deren Ausgestaltung und Umsetzung bei den Verantwortlichen noch keine fundierten Vorstellungen bestanden und daher mit Hilfe des Experten-Know-hows die notwendigen Informationen, Entscheidungsgrundlagen oder Erfahrungen gewonnen werden sollten.
- wenn die Bewältigung einer laufenden bzw. beschlossenen Aufgabe ein erhebliches Know-how voraussetzt, das bei den Verantwortlichen in der Region nicht vorhanden ist bzw. mit den vorhandenen Bordmitteln und Personen nicht bereitgestellt werden kann.

Konzepte und Expertisen wurden u.a. für folgende Themen erarbeitet:

- die Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit für eine grenzüberschreitende nachhaltige Entwicklung (PAMINA)
- Jugendarbeit im Landkreis Neumarkt i.d.Opf.
- Regionaler Ausgleichsflächenpool und Brachflächenkataster (Chemnitz-Zwickau)
- Regionale Heu- und Flächenbörse (Starkenburg)

- Evaluation und Weiterentwicklung der Botschafterstrategie (Cham)
- Analyse von Regionalmarken (Rhön)
- Vermarktung der Rotkernigen Buche (Höxter)
- Strategiepapier zu den strategischen Zielen der deutschen Metropolregionen und ihren Anforderungen und Erwartungen an die deutsche und europäische Raumentwicklung und deren Selbstorganisation (Initiativkreis Metropolregionen)

Grundsätzlich gab es keine strikte Trennung zwischen Expertisentätigkeit, fachlichem Input und Prozessbegleitung gegeben. In allen Modellregionen wurde die Hauptkomponenten (Säulen) des Coaching kombiniert. Das „Mischungsverhältnis“ war jedoch unterschiedlich und regional angepasst. So war beispielsweise nach der Erstellung der Expertise für das Jugendnetzwerk in Neumarkt oder des Konzeptes für Öffentlichkeitsarbeit im PAMINA-Raum auch eine Mitwirkung der Coaches bei der Implementierung der Projekte vorgesehen.

Partner

Das Coaching in den Modellregionen war in erster Linie ein Coaching von Mitarbeitern im Sinne eines Team-Coaching. Coachingpartner in den Regionen waren Akteure der Arbeitsebene bzw. der mittleren Verwaltungsebene. In einigen Regionen waren Politiker unmittelbar eingebunden, indem sie an verschiedenen im Zusammenhang mit dem Coaching anberaumten Arbeitsterminen, Besprechungen oder Veranstaltungen teilnahmen (so z.B. Bürgermeister bei den Regionen im Dialog). Die Führungsebene sowie die politischen Entscheidungsträger waren jedoch nur eingeschränkt in die Coachingprozesse eingebunden. Dies spiegelte letztlich die tatsächliche Aufgabenverteilung in den Regionen wider. Die unzureichende Verankerung auf der Entscheidungsebene hatte direkte Auswirkungen auf den Erfolg und vor allem den Zeitablauf des Coaching und die Umsetzung von Coachingthemen. Es kam immer dann zu zeitlichen Brüchen, wenn politische Grundsatzbeschlüsse gefasst oder Fördermittelentscheidungen getroffen werden mussten.

Coachingansätze

Die Coachingansätze unterschieden sich abhängig von den Bedarfen und Aufgabenstellungen in den Modellregionen sowie den individuellen Stärken und Beratungsstrategien der Coaches. Die Coaching-Ansätze zeigten gleichsam die Bandbreite der Strategien und Möglichkeiten des Coaching in der Regionalentwicklung auf:

In den Modellregionen PAMINA, Cham und Neumarkt war das Coaching jeweils stark auf eine Person bzw. einen begrenzten Kreis von Coachingpartnern ausgerichtet und hatte daher den Charakter eines **Einzel-Coaching**. Elemente des Coaching waren hier, in unterschiedlichen Mischungsverhältnissen: fachliche Beratung und Prozessbegleitung. Unterstützungsleistungen waren insbesondere Ideen- und Strategieentwicklung sowie –beratung, Reflexion, Organisationsberatung, fachliche Recherchen und Inputs, Konzeptarbeit aber auch die Vorbereitung und Moderation von Veranstaltungen. Das Coaching zeichnete sich hier v.a. auch durch eine Reihe von bilateralen Arbeitsgesprächen und Beratungen vor Ort sowie per Telefon aus.

In der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg/„Industrielles Gartenreich“ entsprach das Coachingkonzept eher dem eines **System- oder Team-Coaching**. Der Coachingprozess wurde bewusst mit den vorhandenen Arbeitsstrukturen und anstehenden Arbeits- und Entscheidungsprozessen verkoppelt. Partner des Coaching waren die Kerngruppe der Akteure der institutionellen Umstrukturierung. Hauptsächlichste Arbeitselemente des Coachingteams war die Begleitung und Unterstützung eines breit angelegten regionalen Transformationsprozesses, die Moderation von Sitzungen und Veranstaltungen und die Erarbeitung von fachlichen Inputs.

Die „Regionen im Dialog“ und die Metropolregionen hatten von vorn herein ein **Gruppencoaching** gewünscht. Eine in den jeweiligen Regionen aktuelle Aufgabe, das regionale Flächenmanagement bzw. die Positionierung der Metropolregionen in Europa, war Gegenstand des gemeinsamen Coachingprozesses. Dieser fand in Form von moderierten Gruppensitzungen statt und enthielt Elemente des Erfahrungsaustauschs. Das Coaching der „Regionen im Dialog“ hatte eine Doppelstruktur aus prozessbegleitenden Planspielen zu einem Einzelthema des Flächenmanagements in den Teilnehmerregionen und die Zusammenführung der Einzelergebnisse in gemeinsamen Arbeitssitzungen zum Inhalt. Moderation und Prozessbegleitung standen im Vordergrund, vor allem am Anfang musste die Mitwirkungsbereitschaft generiert werden. Die fachlichen Inputs schafften Wahlmöglichkeiten bzw. Verhandlungsoptionen und beförderten transparente Entscheidungen. Die Vorgehensweise hat zu einem intensiven Dialog innerhalb der Regionsgruppe geführt. Durch den Erfahrungsaustausch und die Unterstützung bei der individuellen Entwicklung erlangten die beteiligten Regionen dabei positive Synergieeffekte. Beim Coaching der Gruppe der Metropolregionen standen die Prozessmoderation, fachliche Inputs und die Einbeziehung von externen Experten im Vordergrund.

Eine Sonderstellung nahmen schließlich die Modellregionen Rhön und Höxter ein. Für die Beratung stand deutlich weniger Geld zur Verfügung und die Beratung setzte erheblich später ein. Für diese Regionen war nur ein reduziertes Coaching möglich. Die Unterstützung bezog sich auf eine Fachberatung zu Einzelthemen und die Vermittlung und gezielte Einspeisung von externem Expertenwissen in den jeweiligen Arbeits- und Entscheidungsprozess mittels Expertisen und moderierten Workshops.

Zeitlicher Ablauf

Beim zeitlichen Ablauf des Coaching hat sich die Orientierung an den in der Literatur beschriebenen idealtypischen Schritten²⁰ bewährt:

1. Erst- oder Startergespräche,
2. Gemeinsame Klärung der Ausgangssituation und Festlegung der inhaltlichen Coachingschwerpunkte und des Coachingprozesses,
3. Abschluss einer Zielvereinbarung,
4. Gemeinsame Erarbeitung von Lösungen und Maßnahmen, fachliche Zuarbeit zu Schlüsselthemen und erste Schritte zur Umsetzung,
5. Bilanzgespräch bzw. Bilanzworkshop.

Gleichsam als sehr gut hat sich der gemeinsame Einstieg in den Coachingprozess mit den Elementen Situationsanalyse und Zielvereinbarung erwiesen. Er führte dazu, dass die regionalen Akteure eine kritische Zwischenbilanz ihres Regionalentwicklungsprozesses zogen. Grundlage hierfür bildeten häufig gemeinsam erarbeitete Bestandsaufnahmen der Akteure und Institutionen oder der Projekte.

Zielvereinbarung

In den Modellregionen bestanden zu Beginn des Coachingprozesses nur vage Vorstellungen, was mit dem Coaching zu verbinden ist. Mit der gemeinsamen Formulierung von Zielvereinbarungen konnten Probleme fixiert, Erwartungshaltungen und Wünsche des Klienten offen gelegt und Aufgaben, Inhalte und Ablauf des Coaching sowie die Rollenverteilung zwischen Coachingteam und Klienten geklärt werden. Schriftliche Zielvereinbarungen zwischen dem Coachingteam und den Modellregionen als Klienten bildeten die inhaltliche und konzeptionelle Grundlage für den Coachingprozess. Grundsätzlich hat sich eine flexible und offene Handhabung der Zielvereinbarungen bewährt, um auf veränderte Rahmenbedingungen oder zeitliche Verzögerungen im Coachingprozess reagieren zu können. Quantitative und qualitative Messkriterien des Erfolges sind nicht festgelegt worden, da diese sich als nicht praktikabel erwiesen und politisch nicht gewollt waren. Als Inhalte von Zielvereinbarungen bieten sich folgende Elemente an:

- eine Mission/Leitziel, die in knappen Worten beschreibt, was erreicht werden soll,
- Ziele, die aus der Mission abgeleitet werden und diese konkretisieren,
- Handlungsfelder, Themenschwerpunkte und Projekte, die in dem Coachingzeitraum mit Unterstützung des Coaches umgesetzt werden sollen,
- die Partner des Coachingprozesses,
- ein Unterstützungsplan, in dem definiert wird welche Unterstützung bzw. welche Coachingangebote benötigt werden sowie
- ein Zeitplan, in dem einerseits im Sinne eines Strategiepapiers der Zeitrahmen für die Umsetzung der inhaltlichen Ziele in der Region und andererseits der zeitliche Ablauf des Coaching festgeschrieben werden.

4 Ergebnisse des Coaching

4.1 COACHING UND NACHHALTIGE REGIONALENTWICKLUNG

Auch wenn die Nachhaltigkeitsdiskussion in den Modellregionen bereits in der vorausgegangenen Wettbewerbsphase geführt wurde und kein Nachweis mittels quantifizierbarer Nachhaltigkeitsindikatoren möglich ist, kann-

²⁰ Niermeyer, R. (2000): Coaching: sich und andere zum Erfolg führen. Freiburg (Breisgau).

ten durch das Coaching weitere Impulse in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung in den Modellregionen gegeben werden²¹. Zum einen wurden die Modellregionen durch das Coaching dabei unterstützt, stabile regionale Prozesse und effiziente Organisationsstrukturen zu etablieren, um längerfristig eine nachhaltige Entwicklung zu betreiben.²² Zum anderen wurden in den Modellregionen mit Unterstützung der Coaches unterschiedlichste Themen und Projekte mit Nachhaltigkeitsbezug aufgegriffen, entsprechende Lösungen gesucht und umgesetzt bzw. mit ihrer Umsetzung begonnen:

Zur **Reduzierung der Freiflächeninanspruchnahme** wurden in den Regionen im Dialog mit Unterstützung des Coaching folgende Schritte eingeleitet: die Entwicklung von regionsspezifischen Kriterien für Nachhaltigkeit und deren Anwendung auf Vorauswahlflächen, die kritische Reflexion der unbegrenzten Flächeninanspruchnahme, die Optimierung der Freiflächeninanspruchnahme, Beiträge zu einem Flächenpool und die Konzeption einer vertraglichen Vereinbarung, die Konzeption eines regionalen Ausgleichsflächenpools und die Erarbeitung einer Implementationsstrategie sowie die Vernetzung einer Heu- und Flächenbörse mit bestehenden Ausgleichskonzeptionen der Region zu deren Optimierung.

Das Thema **Regionalvermarktung** wurde in mehreren Regionen (PAMINA, Höxter, Rhön) durch Coachingaktivitäten unterstützt. Insbesondere mit der Dachmarke Rhön und den damit verbundenen Standards oder der Regionalmarke Neumarkt werden **umweltverträgliche Wirtschaftsweisen** gefördert, z.B. in Landwirtschaft (Extensivierung, ökologischer Landbau, Vertragsnaturschutz), Gastronomie (Einsatz umweltverträglich und regional erzeugter Produkte) oder Tourismus, Handwerk, Gewerbe, Industrie und Handel. Diese Aktivitäten befördern Zielsetzungen hinsichtlich der **Schließung regionaler Stoffströme** und der **Reduzierung der Abgabe von Schadstoffen in die Natur**. Regionalvermarktungsprojekte und damit verbundene Qualitätsstrategien tragen außerdem zur Erhöhung der **regionalen und einzelbetrieblichen Wertschöpfung** z.B. in der Landwirtschaft oder im touristischen Bereich bei. Durch qualitativ hochwertige Veredlung bzw. Dienstleistungen und dem Marketing des Zusatznutzens (z.B. Naturschutz, Gesundheit) können Mehrerlöse für regionale Produkte und Dienstleistungen erzielt werden. Dadurch werden **innovative Unternehmen und Arbeitsplätze in der Region** erhalten bzw. neue geschaffen.

Durch die **Mobilisierung von regionalen Wissenspotenzialen** und die Vernetzung von Hochschulen und (mittelständischen) Betrieben wird in der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg versucht den „Brain drain“ abzuschwächen und Nachfolgeprobleme in den vorhandenen Betrieben zu lösen. Dies trägt zur **Stabilisierung des regionalen Arbeitsmarktes** bei.

Die **(finanziellen) Handlungsspielräume der öffentlichen Hand** zu erhalten und zu verbessern war Gegenstand verschiedener Coachingprojekte. So wurden Strategien und Projekte entwickelt, um Ressourcen zu bündeln bzw. Aufgaben zu teilen und Synergien, z.B. zwischen verschiedenen Projekten oder unterschiedlichen Förderpöpfen, zu nutzen sowie kostengünstige Lösungen durch Nutzung regionaler Potentiale (z.B. Botschafterstrategie) zu finden. Dadurch wurden auch finanzielle Ressourcen effizienter genutzt und regionale Handlungsspielräume tendenziell erhöht.

Partizipation und gesellschaftliche Teilhabe an Entscheidungen ist ein bedeutender Aspekt nachhaltiger Entwicklung. In den Coachingprojekten wurden verschiedene innovative Beteiligungsformen etabliert bzw. stabilisiert, um neben den vorherrschenden öffentlichen Akteuren weitere Personen und Institutionen aus dem privatwirtschaftlichen oder zivilgesellschaftlichen Bereich am regionalen Entwicklungsprozess zu beteiligen bzw. deren Interessen stärker zu berücksichtigen:

- Die PAMINA-Multiplikatoren konnten über die PAMINA-Dialogforen ihre Interessen in die Gestaltung des regionalen Öffentlichkeitsarbeitskonzeptes einbringen.
- Über die Botschafterstrategie im Landkreis Cham gelang es wirtschaftliche Akteure, die sonst eher selten in kooperativen regionalen Prozessen vertreten sind, einzubinden, und dadurch die regionale Identität und den Aufbau eines informationellen Netzwerkes der Botschafter zu fördern. Auch in Neumarkt, der Rhön sowie in Höxter werden über Nutzerdialoge und (Akzeptanz-)Workshops wirtschaftliche Akteure stärker in den regionalen Agendaprozess eingebunden.

²¹ Vgl. rahmensetzende Ziele einer nachhaltigen Raum- und Siedlungsentwicklung des Wettbewerbs Regionen der Zukunft bei Adam, Brigitte und Wiechmann, Thorsten (1999): Die Rolle der Raumplanung in regionalen Agenda-Prozessen. in: Informationen zur Raumentwicklung Heft 9/10.1999, 661-673. S. 662

²² Dies zeigen auch die Befunde der empirischen Untersuchung der Netzwerkprozesse in den Regionen der Zukunft. Vgl. IÖR/IFOK (2003) Endbericht Teilprojekt 2 „Regionen der Zukunft – Netzwerke zur Optimierung und Verstetigung regionaler Agenda-Prozesse“. Berlin, Dresden.

- In den Teilprojekten der Regionen im Dialog trugen die Workshops und Planspielveranstaltungen zur Erweiterung des Beteiligtenkreises und zur Konfliktlösung bzw. -minderung in den Regionen bei.
- Durch die Moderation der Beratungen über die Projektauswahl im Rahmen des Regionalmanagements Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg durch das neutrale Coachingteam gelang es, entsprechende Konflikte zu mindern.

Die Erfahrungen in den Modellregionen zeigen, dass Coaching eine Reihe von Potenzialen bietet, eine nachhaltige Entwicklung zu befördern. Dabei ist zu beachten, dass es sich in den Modellregionen um einen schon länger laufenden regionalen Agendaprozess handelt und nur wenige Maßnahmen allein auf den Einfluss des Coaching zurückgeführt werden können. Möglichkeiten im Rahmen eines Coaching bestehen beispielsweise durch:

- kontinuierliche Rückfragen, wodurch immer wieder die Nachhaltigkeit des Einzelprojektes thematisiert und das Augenmerk der Region stärker hierauf gelenkt wird, der Coach fungiert als „Anwalt“ und „Promotor“ für Nachhaltigkeitsaspekte;
- Reflexion des Prozesses bzw. einzelner Projekte im Sinne einer Verbesserung hinsichtlich der Nachhaltigkeitsaspekte;
- fachliche und prozessbezogene Unterstützung derjenigen Akteure, die nachhaltige Entwicklung vorantreiben wollen sowie ihrer entsprechenden Projekte. Dadurch wird deren Steuerungs- und Umsetzungskompetenz erhöht;
- die Qualifizierung der Akteure bzw. des Prozesses in Richtung Nachhaltigkeit z.B. durch die Recherche und Präsentation guter Beispiele oder durch die Erarbeitung von Bewertungsmaßstäben zur Erhöhung bzw. Schaffung eines Problembewusstseins;
- die Verbreitung des Wissens und der Akzeptanz nachhaltigen Handelns (z.B. durch Verbesserung der Öffentlichkeitsarbeit);
- die Initiierung, Konkretisierung und Umsetzung neuartiger Projekte als Bausteine einer nachhaltigen Regionalentwicklung;
- die Vernetzung und Synergiebildung zwischen verschiedenen Disziplinen oder unterschiedlichen Verantwortungsträgern;
- die Verbreiterung der Akteursbasis durch (optimierte) Einbindung weiterer Akteure;
- Konsensförderung und -bildung bzw. Konfliktminderung in ausgewählten zentralen oder strittigen Themen einer nachhaltigen Entwicklung.

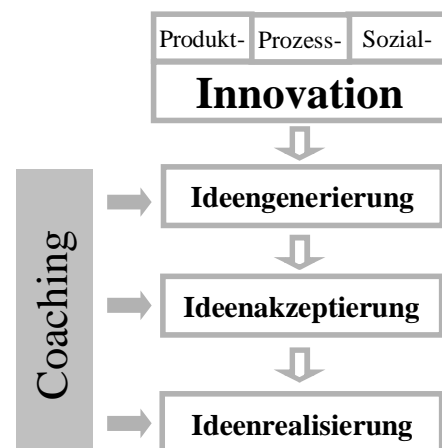
4.2 COACHING UND REGIONALE INNOVATIONEN

Mit Hilfe des Coaching können Innovationen in Regionen forciert und etabliert werden. Der Innovationsbegriff ist relativ zu verstehen. Innovativ im Sinne des Modellvorhabens sind nicht nur Neuerungen, die von den Modellregionen überhaupt erstmalig konzipiert und realisiert werden. Als Innovationen sind auch solche Neuerungen zu bezeichnen, die in einer Region erstmals umgesetzt und dabei in aller Regel gegenüber dem Ausgangsmodell modifiziert werden.²³ Modellhaft kann dementsprechend auch sein:

- der Transformationsprozess vom Experiment in den Verwaltungsalltag oder
- die neue inhaltliche oder organisatorische Ausrichtung klassischer Instrumente und Verfahren (z.B. grenzüberschreitender Zweckverband, Parallelität von Regionalplanung und Regionaler Wirtschaftsförderung).

In diesem Sinne waren alle Modellregionen mit Innovationen befasst. Die Innovationsaktivitäten, der Innovationsgrad und

Abb. 3: Coaching im Innovationsprozess



Quelle: Eigene Darstellung

²³ Akademie für Raumordnung und Landesplanung (ARL) (Hrsg.)(1995): Handwörterbuch der Raumordnung. Hannover. Stichwort Innovation

ebenso die Innovationsprozesse und –ergebnisse sind in den einzelnen Regionen unterschiedlich.

Coaching kann, wie die Erfahrungen in den Modellregionen zeigen, nutzbringend in sämtlichen Phasen der für Innovationsprozesse typischen Phasen eingesetzt werden: Ideengenerierung, Ideenakzeptierung und Ideenrealisierung. Die **Ideengenerierung** stand beispielsweise beim Coaching der Projekte „Aktivierende Jugendarbeit“ und „Lernende Region Neumarkt i.d.Opf.“ im Vordergrund. Die **Ideenakzeptierung** spielte z.B. bei der Etablierung des Kompetenznetzwerkes Mech@tronik oder der Konzeption einer abgestimmten Öffentlichkeitsarbeit im PAMINA-Raum eine Rolle. Die **Ideenrealisierung** war beispielsweise bei der „Botschafterstrategie“ im Landkreis Cham oder bei der Etablierung der Dachmarke in der Rhön ein Kernanliegen.

Allgemein kann zwischen verschiedenen Formen der Innovation unterschieden werden: Produkt-, Prozess- und Sozialinnovationen.²⁴ Diese sind häufig nicht trennscharf voneinander zu unterscheiden. Produktinnovationen erfordern oft auch Prozess- und Sozialinnovationen. Es kann zudem nach Pionier-, Nachfolge- und adaptiver Innovation systematisiert werden. In den im Rahmen des Coaching der Modellregionen betreuten Themen spiegelt sich die Breite und Vielfältigkeit des Innovationsbegriffes wider.

Unter der Kategorie **Produktinnovation** lassen sich in der Regionalentwicklung die Erarbeitung neuartiger Konzepte oder Planungen, die Bearbeitung neuer Themenfelder oder die Konzipierung und Realisierung von (investiven) Projekten subsumieren.

- Die „Botschafterstrategie“ im Landkreis Cham ist eine völlig neue Form des Regionalmarketing und kann als sog. „**Pionierinnovation**“ gelten.
- Der Initiativkreis Metropolregionen erstellte mit seinem Strategiepapier erstmals eine aus den Regionen selbst kommende gemeinsame Positionierung mit strategischen Forderungen und setzte einen Prozess des regionalen Benchmarking in Gang. Es handelt sich hierbei ebenfalls um eine „**Pionierinnovation**“.
- Bei der Etablierung einer einheitlichen Dachmarke Rhön besteht die Aufgabe hingegen darin, die bereits in einigen anderen Regionen gesammelten Erkenntnisse und Erfahrungen bei Dachmarken auch in der Regionalen Arbeitsgemeinschaft Rhön einzuführen; d.h. hier handelt es sich eher um eine „**Nachfolgerinnovation**“ oder eine Übernahme der Innovation Dritter.
- Beim regionalen Flächenmanagement wird eine selbst für die kommunale Ebene vergleichsweise neue Aufgabe auf die regionale Ebene transferiert (= **adaptive Innovation**).
- Ebenfalls eine **adaptive Innovation** ist beim Coaching im PAMINA-Raum zu verzeichnen. Hier geht es darum, Öffentlichkeitsarbeit unter dem Blickwinkel „grenzüberschreitend“, „regional“ und „nachhaltig“ zuzuspitzen.

Prozessinnovationen sind Neuerungen in den diversen Entscheidungs- und Arbeitsverfahren. Sie können sich als ablauf- oder aufbauorganisatorische Maßnahmen oder aber als Einführung neuer Methoden bzw. Nutzung neuer Ressourcen darstellen. Bezogen auf die Regionalentwicklung sind damit Kooperation, Netzwerkbildung, Beteiligung der Öffentlichkeit und Konsensfindung, Einbeziehung der Projektbeteiligten, Implementationsformen u.ä. angesprochen. Aus den Modellregionen sind zu erwähnen:

- In der Region Anhalt-Bitterfeld-Wittenberg wird für ein umfassendes Regionalmanagement als organisatorische Infrastruktur eine GmbH geschaffen, in der die bisherige regionale Wirtschaftsförderung, die Tourismusförderung und – längerfristig – der Kulturbereich fusionieren werden.
- Im Landkreis Cham wird ein Kompetenznetzwerk im Bereich Mechatronik implementiert. Im Landkreis Hötter soll ein Vermarktungsnetzwerk Rotkern-Buche aufgebaut werden.
- Die deutschen Metropolregionen beschließen, ihren Initiativkreis als Dauereinrichtung in Form eines informellen Netzwerkes zu etablieren.
- Die Wirtschaftsregion Chemnitz-Zwickau hat sich eine kooperative, auf die beteiligten Gebietskörperschaften gestützte administrative Basis geschaffen, die aufgrund ihrer Synergieeffekte und Sparsamkeit eine langfristige Perspektive hat.
- In der Region PAMINA wie auch im Landkreis Cham wird die Regionalentwicklung mit dem regionalen Agenda 21-Prozess verknüpft.

Unter **Sozialinnovationen** versteht man alle Neuerungen in einer Organisation, die nicht unter die technischen Innovationen der beiden vorgenannten Arten fallen. Sie sind Neuerungen, die die Organisation als strukturelles

²⁴ Hauschild, Jürgen (1997): Innovationsmanagement. München. S. 3ff.

und soziales Gefüge betreffen (strukturelle und personelle Innovationen). In diesem Sinne finden sich in allen Modellregionen Beispiele, da die Aktivitäten in aller Regel zu qualitativ neuen Kommunikationsformen zwischen den Beteiligten geführt haben.

Durch das Coaching konnten Impulse gesetzt, Widerstände gelöst und der Innovationsprozess insgesamt voran gebracht werden. Das Coaching war in mehreren Modellregionen mit der „Innovationsbarriere des Nicht-Wissens“ befasst und thematisierte Information, Kommunikation und Bewusstseinswandel.

Für alle Modellregionen gilt aber: Die im Rahmen des Wettbewerbs und des anschließenden Coachingprozesses begonnenen Innovationen sind noch weit weg von der Alltagsroutine. Sie haben angesichts der relativ kurzen Zeit in vielen Fällen das Stadium der Ideenakzeptierung noch nicht hinter sich gebracht. Aufgrund der Komplexität der regionalen Innovationen überrascht es auch nicht, dass die mit Innovationen typischerweise einhergehenden Probleme und Widerstände auch in den Modellregionen zu beachten waren und den Coachingprozess tangierten.

5 Grenzen des Coaching

Die Erfahrungen in den Modellregionen haben jedoch auch die Grenzen des Coaching in der Regionalentwicklung aufgezeigt. Implementationshindernisse resultierten meist nicht aus dem jeweiligen Projekt oder dem Coachingauftrag. Sie ergeben sich durch die Besonderheiten offener Netzwerke mit überwiegend öffentlichen Handlungsträgern. Die Ungleichzeitigkeit von inhaltlich-fachlicher Arbeit und politischen Grundsatzentscheidungen hat die Arbeit und Umsetzung des Coaching in einzelnen Fällen erschwert. Die teilweise sehr langen Entscheidungs- und Umsetzungszeiträume in der Regionalentwicklung sollten bei der Terminierung von künftigen Coachingprozessen berücksichtigt werden. In einigen Modellregionen reichte eine Betreuungszeit von knapp zwei Jahren nicht aus, um die Regionen von der Projektentwicklung bis zur Projektumsetzung zu begleiten.

Darüber hinaus werden dem Coaching Grenzen gesetzt durch gesetzliche, verwaltungstechnische, finanzielle und politische Vorgaben oder durch personengebundene Konflikte, die von außen nicht aufzulösen sind. Zudem waren die politischen Entscheidungsträger bzw. Gremien häufig zu wenig in den Coachingprozess eingebunden und damit die Coachingthemen auf der Entscheidungsebene zu gering verankert. Auch die Tatsache, dass das Coaching überwiegend auf der Arbeitsebene angesiedelt und kaum auf der Entscheidungsebene verankert war, erweist sich rückblickend betrachtet als strukturelles Problem.

So positiv die fachlich-inhaltliche und auch persönliche Nähe des Coaches zu den Coachingpartnern bzw. zu den bearbeiteten Projekten ist, so muss immer der zeitliche begrenzte Charakter des Coaching bedacht und das Ziel sich überflüssig zu machen im Auge behalten werden. Andernfalls besteht die Gefahr, dass die Projekte mit Beendigung des Coaching „sterben“. Schwierigkeiten können sich ebenfalls ergeben, wenn der Coach die Problemkonstellationen nicht richtig erfasst bzw. nicht die nötige Feldkompetenz besitzt oder die persönliche Chemie zwischen Coach und Klient nicht stimmt.

Weitere Probleme, die auftauchen und den Coachingerfolg schmälern können, sind:

- personeller Wechsel bei den Projektverantwortlichen,
- Finanzierungsengpässe, verursacht durch Verzögerungen bei der Mittelbewilligung oder ablehnte Förderbescheide,
- nicht oder nur begrenzt veränderbare Rahmenbedingungen,
- Veränderungen in der Priorität des gecoachten Projektes, da anderen Aufgaben im Lauf des Prozesses Vorrang eingeräumt wurde,
- konträre politische Entscheidungen bzw. „Nicht-Entscheidungen“.

Damit Coaching erfolgreich ist, muss es sehr stark auf die individuellen Bedürfnisse vor Ort zugeschnitten werden. Dies hat jedoch Folgen für die Verallgemeinerungsfähigkeit und Übertragbarkeit der gecoachten Projekte, Inhalte und Methoden. Dies zeigen die Erfahrungen im Rahmen des Modellvorhabens, bei dem die Erfahrungen des Coaching beispielsweise über fachliche Impulse und Teilnahme an Fachveranstaltungen in das Netzwerk der Regionen der Zukunft transferiert wurden. Es wurden jedoch auch Probleme deutlich, die einen zeitnahen Austausch erschwerten:

- Bereits die Konkretisierung des Coachingauftrages als Grundlage der Zielvereinbarungen in den Modellregionen nahm einen längeren Zeitraum in Anspruch, als zunächst angenommen.

- Hinzu kamen die - typischen und normalen - langen Planungs- und Entscheidungsprozesse in den Regionen.
- In den Modellregionen hatten im Rahmen des Coaching prozessbezogene Aspekte einen unerwartet hohen Stellenwert.
- Insbesondere im Zusammenhang mit dem Prozess-Coaching wurden Detailprobleme thematisiert, die ohne eine umfassende, jedoch innerhalb des Coaching nicht zu leistende Aufbereitung und Dokumentation des bereits vor Beginn des Coachingzeitraums gestarteten Gesamtprozesses nur sehr begrenzt allgemeinverständlich dargestellt und somit in das Netzwerk transferiert werden konnten.
- Weitere Transferprobleme resultieren außerdem aus der Themenvielfalt und der geringen Projekthomogenität der Zukunftsregionen untereinander.
- Auch die Tatsache, dass es sich bei einem Coaching um einen „diskreten und individuellen Trainingsprozess“²⁵ handelt, der auf gegenseitigem Vertrauen basiert, erschwert den Transfer und die Übertragbarkeit der Erfahrungen.

6 Coaching - Ein Instrument für eine nachhaltige Regionalentwicklung

Nachhaltige Regionalentwicklung erfordert komplexe Veränderungsprozesse in den Regionen. Coaching ist als problemlösungsorientierte Prozess- und Projektberatung eine geeignete Beratungs- und Unterstützungsform, um Aufgaben und Probleme der nachhaltigen Regionalentwicklung lösen zu helfen und notwendige Innovationen voranzubringen. Durch Coaching werden prozedurale und inhaltliche Anstöße gegeben, indem Regionalentwicklungsprozesse bzw. Teilaufgaben stabilisiert und beschleunigt, Vorschläge für Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation entwickelt oder neue Organisations- und Arbeitsstrukturen aufgebaut sowie neue bzw. inhaltlich modifizierte Aufgaben in Angriff genommen werden. Coaching trägt dazu bei, die Coachingpartner zu qualifizieren und die jeweiligen Themen in den Regionen deutlich voranzubringen und ggf. als Türöffner um besondere Themen in der regionalen fachlichen und politischen Öffentlichkeit bewusst zu machen. Neben der fachlichen Qualifizierung und Beratung trägt die Einbindung der Außensicht der Coaches in den Prozess vor Ort und die erhöhte Aufmerksamkeit bei den regionalen Akteuren sowie die Konzentration auf ausgewählte Themen und Projekte zu deutlichen Fortschritten in den Prozessen der nachhaltigen Regionalentwicklung bei. Die mit dem Coaching verbundenen Potenziale und Anforderungen erfordern eine gesunde Mischung von fachlicher und persönlicher Kompetenz der Coaches. Um künftig die Übertragbarkeit und Verallgemeinerbarkeit der Coachingergebnisse zu erhöhen und Synergieeffekte bei den Problemlösungen zu erzielen, sollte stärker auf eine Homogenität der ausgewählten Coaching-Themen und -Projekte geachtet werden. Die stärkere Einbindung regionaler Führungskräfte und politischer Entscheidungsträger trägt dazu bei den Coachingerfolg abzusichern

Coaching als Instrument einer nachhaltigen Regionalentwicklung ist als prozess- und projektbezogenes Coaching zu klassifizieren, das im Kanon der verschiedenen Coachingformen bislang eher eine untergeordnete Rolle spielt. Ob als aktorsorientiertes Einzelcoaching, als System- oder Team-Coaching oder als Gruppen-Coaching bietet das Instrument besondere Vorteile, die darin liegen, dass es flexibel und spezifisch einsetzbar ist. Bewährt hat sich insbesondere der Ansatz, das klassische prozess- und personenbezogene Coaching mit gezielten fachlichen und strategischen Inputs und „neutralen“ Moderationen von Schlüsselveranstaltungen zu verbinden. So kann flexibel auf die Bedarfe in Regionen eingegangen werden. Deutliche Synergieeffekte bei der Problemlösung können auch durch Gruppencoaching erzielt werden. Dessen besondere Qualität ergibt sich vor allem aus der Mischung von moderiertem Erfahrungsaustausch und der gemeinsamen, ebenfalls moderierten, Suche nach modellhaften Lösungen, die im Dialog erarbeitet werden.

Die Formen der Beratung und fachbezogenen Moderation, wie sie in den Modellregionen mit dem Coaching angewendet worden sind, sollten zukünftig stärker und gezielter insbesondere auch bei künftigen Modellvorhaben der Raumordnung genutzt werden. Dies hilft, die Vorhaben stärker mit den regionalen Problemlagen und Potenzialen zu verknüpfen, den praktischen Bezug zu erhöhen und damit auch konkrete regional wirksame Ergebnisse zu erzielen. Es bietet den Teilnehmern einen konkreten Anreiz und erhöht damit die Bereitschaft teilzunehmen und ermöglicht es, die Modellvorhaben auf die jeweiligen MORO-Ziele auszurichten und zu lenken. Durch die Einbeziehung des Coaching, als Instrument zur Umsetzung von Innovation und nachhaltiger Regionalentwicklung, in künftige Vorhaben kann es zudem methodisch weiterentwickelt und verfeinert werden.

²⁵ Klein, Olaf Georg (2002) Grundlagen, Themen und Methoden eines Coaching-Prozesses mit konstruktivistischem Hintergrund, S. 143 in: Rauen, Christopher: Handbuch Coaching. Göttingen. 143-160.