



forschung
evaluation
implementation

sprint ///

**Wissenschaftliche Begleitforschung
zum Wettbewerb „Bioenergie Regionen“
Teilbereich „Politisch-gesellschaftliche Prozesse“**

**Management von Bioenergie-Regionen
Ansätze, Materialien und
Qualifizierungsmöglichkeiten**

Bonn, Februar 2010

ÜBERSICHT

1. EINLEITUNG	1
2. REGIONALMANAGEMENT	3
<i>Kurzbeschreibung</i>	3
<i>Literaturhinweise</i>	4
<i>Internetadressen zum Thema Regionalmanagement</i>	6
<i>Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten</i>	7
3. NETZWERKMANAGEMENT	10
<i>Kurzbeschreibung</i>	10
<i>Literaturhinweise</i>	11
<i>Internetadressen</i>	12
<i>Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten</i>	13
4. STOFFSTROMMANAGEMENT	14
<i>Kurzbeschreibung</i>	14
<i>Literaturhinweise</i>	14
<i>Internetadressen</i>	15
<i>Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten</i>	15
5. MANAGEMENT VON WERTSCHÖPFUNGSKETTEN	16
<i>Kurzbeschreibung</i>	16
<i>Literaturhinweise (weitere s. v.a. auch Kap. 3)</i>	17
<i>Internetadressen (s. auch Kap. 3)</i>	17
<i>Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten</i>	18
6. PROJEKT- UND PROZESSMANAGEMENT	19
<i>Kurzbeschreibung</i>	19
<i>Literaturhinweise</i>	20
<i>Internetadressen</i>	20
<i>Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten</i>	21
7. KONFLIKTMANAGEMENT	22
<i>Kurzbeschreibung</i>	22
<i>Literaturhinweise</i>	23
<i>Internetadressen</i>	23
<i>Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten</i>	23
8. WISSENSMANAGEMENT	24
<i>Kurzbeschreibung</i>	24
<i>Literaturhinweise</i>	25
<i>Internetadressen</i>	25
<i>Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten</i>	26

Bearbeitung

Barbara Vay (nova-Institut)

Dirk Schubert (nova-Institut)

Hinweis: Der Bericht gibt die Auffassung und Meinung der Verfasser wieder
und muss nicht mit der Auffassung des Auftraggebers übereinstimmen.

1. Einleitung

Der Aufbau funktionierender regionaler Netzwerke im Themenfeld Bioenergie stellt eines der zentralen Ziele des Bundeswettbewerbes Bioenergie Regionen dar. Die regionalen Netzwerke sind sowohl der Schlüssel für den Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten, die Inwertsetzung der vorhandenen Biomassepotenziale und die Erhöhung der regionalen Wertschöpfung als auch für den notwendigen Wissenstransfer und die Vermeidung und Bewältigung von möglichen Konflikten in erfolgreichen Bioenergie Regionen.

Der Auf- und Ausbau der Netzwerke und die Umsetzung der Konzepte der ausgewählten Bioenergie-Regionen werden vor Ort durch ein professionelles Management unterstützt. Dieses ist maßgeblich für den Aufbau und die Koordination der Netzwerkstrukturen verantwortlich und übernimmt damit eine Schlüsselposition mit einem breiten Anforderungs- und Aufgabenspektrum.

Aufgrund dieser hohen Bedeutung eines professionellen Managements wurde die wissenschaftliche Begleitforschung zum Wettbewerb „Bioenergie Regionen“ (Teilbereich „Politisch-gesellschaftliche Prozesse“) von der FNR darum gebeten, eine Übersicht über wichtige Bereiche, die für das erfolgreiche Management von regionalen Projekten und Prozessen von zentraler Bedeutung sind, zusammenzustellen. In dem vorliegenden Bericht werden dabei die folgenden Bereiche sieben (Management-)Bereiche unterschieden, wobei zu berücksichtigen ist, dass die Übergänge zwischen den Bereichen vielfach fließend sind:

1. **Regionalmanagement** kann als übergeordnete Aufgabe für Bioenergie-Regionen angesehen werden, das die Schnittstelle zwischen fachlicher und methodischer Projektumsetzung bildet. Hier laufen alle Fäden zusammen. Methodisch gesehen sind alle nachfolgend behandelten Bereiche mehr oder weniger wichtige Bausteine für ein erfolgreiches Regionalmanagement.
2. Ein gutes **Netzwerkmanagement** in Bioenergie-Regionen sorgt dafür, dass alle relevanten Interessensgruppen in den Umsetzungsprozess eingebunden werden und dabei den größtmöglichen gemeinsamen und individuellen Nutzen erzielen können. Im besten Fall werden die Kooperationsstrukturen so aufgebaut, dass dauerhafte Organisations- und Entscheidungsgremien entstehen, die sämtliche Aktivitäten im Kontext der Bioenergie-Nutzung bündeln und dadurch immer wieder Impulse für Wachstum und Entwicklung der Branche auslösen.
3. **Stoffstrommanagement** bezieht sich stärker auf den fachlichen Teil des Managements von Bioenergie-Regionen. Es hilft bei der Optimierung und nachhaltigen Steuerung der Energie- und Biomasseströme und bezieht neueste Erkenntnisse sowohl bei den Anbau- als auch bei den Aufbereitungs- und Verwertungsverfahren mit ein.
4. Das **Management von Wertschöpfungsketten** kann gewissermaßen als Verbindung der ersten drei Bereiche angesehen werden. Die Entwicklung und der Ausbau der Wertschöpfungskette Bioenergie ist das zentrale Ziel und die Aufgabe des Managements in den Bioenergie-Regionen. Dies umfasst alle Schritte von der Bereitstellung des Rohstoffs, dessen Verarbeitung und Veredelung bis hin zur Energieerzeugung und –nutzung vor Ort. Dazu müssen regionale Akteure aus der Land- und Forstwirtschaft, aus Handwerk und Industrie aber auch aus Politik und Verwaltung integriert und im Sinne einer regionalen Wertschöpfungspartnerschaft vernetzt und betreut werden.
5. Ein professionelles **Projekt- und Prozessmanagement** ist grundlegendes Handwerkszeug für jeden Regionalmanager – ganz gleich mit welcher

thematischen Schwerpunktsetzung. Zeit-, Personal- und Kostenmanagement gehört dazu ebenso wie ein aktives Umfeldmanagement. Um den Prozess und die Unterstützung am Laufen zu halten, müssen z.B. durch gezielte und kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit (Teil-) Erfolge kommuniziert werden. Auftretende Schwierigkeiten und Probleme müssen rechtzeitig erkannt und behoben werden. Eine Vielzahl von Methoden und Tools können hier eine wichtige Hilfestellung leisten.

6. Das Management von Bioenergie-Regionen erstreckt sich über einen längeren Zeitraum. Ganz gleich in welcher Projektphase man sich befindet, ist in der Zusammenarbeit vieler Akteure aus verschiedenen Bereichen immer wieder mit auftretenden und z.T. eskalierenden Konflikten zu rechnen. Deshalb ist es wichtig, dass die Management-Verantwortlichen die wichtigsten Kenntnisse über das Entstehen und das Lösen von Konflikten kennen. **Konfliktmanagement** kann je nach Ausprägung eines Konfliktes selbst angegangen oder mit Hilfe externer Berater oder Mediatoren durchgeführt werden.
7. **Wissensmanagement** rundet schließlich das hier beleuchtete Spektrum wichtiger Managementkompetenzen für Bioenergie-Regionen ab. Hierbei geht es um die gezielte und systematische Erschließung und Nutzung vorhandenen Wissens in der Region, das für das Projekt bzw. den Prozess von Bedeutung ist. Wissen über Anbaumethoden und Verarbeitungstechnologien von Biomasse ist dabei ebenso wichtig wie Kenntnisse über relevante Förderinstrumente sowie rechtliche und betriebswirtschaftliche Rahmenbedingungen. Aber auch stets aktuelles und umfassendes Wissen über das Projekt und seinen Verlauf nach innen und außen gilt es zu managen. Der Erfolg des Projektes hängt ganz entscheidend von der Bereitschaft der Kooperationspartner ab, ihr Wissen untereinander auszutauschen und neues Wissen aufzunehmen und einzusetzen. Die Netzwerke sollen sich nicht nur als Bioenergie-Region, sondern gleichzeitig aus als „Lernende Region“ verstehen.

Die einzelnen Kapitel mit den oben genannten sieben Managementbereichen sind gleich aufgebaut. In aller Kürze werden zunächst die jeweiligen Ansätze umrissen. Daran anschließend werden Literaturhinweise (z.T. mit Download-Möglichkeiten) gegeben, relevante Internetseiten vorgestellt und Qualifizierungsmöglichkeiten aufgezeigt. Es sei nochmals darauf hingewiesen, dass es fließende Übergänge zwischen den einzelnen Bereichen gibt, weshalb insbesondere bei den Qualifizierungsmöglichkeiten vieles unter dem Fortbildungsangebot für Regionalmanager mit abgehandelt wird.

Der Bericht versteht sich keineswegs als vollständige Übersicht. Er bietet vielmehr eine erste Auflistung die im weiteren Umsetzungsprozess fortgeschrieben und aktualisiert werden soll. Hinweise sind daher willkommen.

2. Regionalmanagement

Kurzbeschreibung

Regionen werden zu einer immer wichtigeren Handlungsebene für verschiedenste Akteure und Interessen. Diese zusammen zu führen ist Aufgabe von Regionalmanagement und Regionalberatung. Dazu gehören der Aufbau einer sinnvollen Arbeits- und Organisationsstruktur genauso wie das Managen von Projekten und die Durchführung von Arbeitstreffen, Workshops und Informationsveranstaltungen.

Eine allgemeingültige Definition von Regionalmanagement gibt es nicht. Im Handbuch „Erfolgreiches Regionalmanagement“ des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen (s. Literaturhinweise) wird folgende Beschreibung der Inhalte und Anforderungen vorgenommen:

„Regionalmanagement wird verstanden als „umsetzungsorientierte Initiierung und Weiterführung querschnittsorientierter regionaler Entwicklungsprozesse durch qualifiziertes Personal auf der Grundlage der Entwicklungsvorstellungen regionaler Akteure bei Beachtung externer Rahmenbedingungen“ (MAIER, 2000). Es geht sektorübergreifend um die weitgefassten Aufgaben einer nachhaltigen Regionalentwicklung mit spezifischen Anforderungen an Moderation und Beratung, Konzeptentwicklung, Projektbeurteilung und –management, Programmumsetzung, Marketing sowie Monitoring und Evaluation.“

Zur Vertiefung des Verständnisses werden in dem Handbuch folgende Aufgaben genannt: Regionalmanagement

- zeigt Entwicklungslinien für die Region auf,
- weckt und fördert Initiative sowie Mitwirkungsbereitschaft,
- initiiert, koordiniert, organisiert und gestaltet Prozesse (Maßnahmen, Projekte) für die Region,
- schafft ein Umfeld, das regionale Identität und ein positives Klima für umwelt- und sozialverträgliche Investitionen ausbildet,
- baut ein Regionalmarketing zur Positionierung der Region im Wettbewerb der Regionen auf.

Das Kompetenzprofil für die im Regionalmanagement agierenden Personen reflektiert drei grundsätzliche Anforderungsfelder: Die fachliche Qualifizierung, die methodische Kompetenz sowie personenbezogene Erwartungen:

Die fachliche Grundausbildung basiert auf einem Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Als geeignet werden zum Beispiel definiert: Raumplanung, Wirtschaftswissenschaften, Geographie, Agrar-/ Forstwissenschaften, Sozialwissenschaften, Landschaftsplanung, Betriebs-/Volkswirtschaft, Biologie und Verwaltungswissenschaften.

Darauf aufbauend werden zentrale Kernkompetenzen vor allem im methodischen Bereich gefordert: Projektmanagement, Kommunikationsfähigkeit mit Einzelnen und Gruppen, Beratungstechniken, Prozess-, Design-, Raum- und Politik- sowie Vermarktungs- und Wissenskompetenz. Diese Ergebnisse widersprechen einer vielfach diskutierten Reduzierung des Berufsbildes auf eine reine Moderations- und Koordinationsfunktion.

Bei den persönlichen Anforderungen werden von befragten Fachministerien, Fachverwaltungen sowie im Feld agierenden Regionalinitiativen und Fachbüros folgende Eigenschaften definiert: Kreativität und Fähigkeit zum Querdenken; Analytisches und vernetztes Denken; Verhandlungsgeschick; Kontaktfreudigkeit, hoher Grad an

Selbstorganisation, Teamfähigkeit, zeitliche Flexibilität, hoher Grad an Unabhängigkeit von Strukturen, Vertrauenswürdigkeit und Korrektheit.

Die genannten Schlüsselqualifikationen, wie auch die kommunikativen Fähigkeiten und das Fachwissen aus verschiedenen Gebieten von Einzelpersonen zu verlangen, stellt für diese eine Überforderung dar. Die Palette der Anforderungen ist in der Regel nicht von einer Person abzudecken. Regionalmanagement bedeutet daher die Notwendigkeit von interdisziplinär zusammengesetzten Teams. Diese Teams sollten – abgesehen von wenigen Ausnahmen - mindestens zwei bis vier Stellen umfassen.

Die Fülle an Anforderungen, aber auch die schnelle fachliche und methodische Weiterentwicklung im Bereich des Regionalmanagements bringen einen hohen Wissens- und Fortbildungsbedarf mit sich. Im Folgenden werden - ohne Anspruch auf Vollständigkeit – Hinweise auf relevante Literatur, Internetseiten und Qualifizierungsmöglichkeiten gegeben. Aufgrund des integrativen Ansatzes von Regionalmanagement sind auch alle in den nachfolgenden Kapiteln aufgeführten Hinweise in diesem Zusammenhang zu sehen.

Literaturhinweise

Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (Hrsg.) (2003): [Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement](#). München.

Dieses Buch liefert eine mögliche Definition dessen, was Regionalmanagement ist. Es zeigt auf, wie Regionalmanagement-Prozesse initiiert werden können, erklärt mögliche Organisations- und Rechtsformen sowie den räumlichen Wirkungsbereich des Regionalmanagements. Es geht auf die Aktivierung, Motivation und Einbindung von regionalen Akteurinnen und Akteuren ein und zeigt den Aufbau und die Umsetzung von spezifischen regionalen Entwicklungskonzepten auf. Der letzte Teil des Handbuchs stellt einige Werkzeuge des Regionalmanagements vor.

Behrens, H. (2001): Regionalmanagement – der Weg zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung: Referate im Rahmen des gleichnamigen Fachsymposiums am 19. Oktober 2000 an der Fachhochschule Neubrandenburg, Rektor der Fachhochschule Neubrandenburg.

Bühler, J. (2005): [Exposé „Regionalmanagements – Organisation, Kosten, Finanzierung, Personal“](#)

Bühler / Weber (2002): [Qualifizierungsbedarfe und Anforderungsprofile für das Berufsfeld „Regionalentwicklung“](#). Teilprojekt im Modellvorhaben „Sicherung einer nachhaltigen ländlichen Entwicklung durch Regionalberater“. Im Auftrag des BMVEL

Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.) (2005): [Ländliche Entwicklung aktiv gestalten. Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung](#). Bonn.

Der Leitfaden erklärt aufbauend auf den Erfahrungen aus LEADER und REGIONEN AKTIV Grundlagen und Methoden der integrierten Entwicklung. Die Informationen reichen von der Erarbeitung von Entwicklungskonzepten über den Aufbau von Beteiligungsstrukturen bis hin zu Fragen der Steuerung und Evaluierung der regionalen Abläufe. Zu den einzelnen Kapiteln werden Hinweise auf vertiefende Informationsquellen gegeben. Der Leitfaden ist sehr anschaulich gestaltet, übersichtlich geordnet und liefert eine Vielzahl an weiteren Informationsquellen.

- Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (Hrsg.) (2008): [So haben ländliche Räume Zukunft - Ergebnisse und Erfahrungen des Modellvorhabens Regionen Aktiv](#). Bonn.
- Das BMELV hat im Zeitraum von 2002 bis 2007 das Modell- und Demonstrationsvorhaben "Regionen Aktiv - Land gestaltet Zukunft" durchgeführt. Dabei wurden 18 Modellregionen in ganz Deutschland im Rahmen eines neuen Ansatzes für eine zukunftsfähige ländliche Entwicklung gefördert. Die Regionen haben auf der Basis von Regionalen Entwicklungskonzepten insgesamt über 1.300 Einzelprojekte umgesetzt. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus den 18 Modellregionen sowie aus der intensiven Begleitforschung werden in dieser Broschüre (mit CD-ROM) beschrieben.
- Ekert, S. (2006): [Erfolgsbilanzen und Erfolgsfaktoren des Regionalmanagements](#). Ergebnisse aus drei Jahren wissenschaftlicher Begleitung des GA-Förderangebotes Regionalmanagement. Vortrag im Forum 7 des 3. Bundestreffens der Regionalbewegungen in Feuchtwangen am 29. April 2006
- GIB (2004): [Wissenschaftliche Begleitung des GA-Förderangebotes Regionalmanagement](#). Abschlussbericht. Auftraggeber: Unterausschuss Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“, vertreten durch die Länder Niedersachsen und Thüringen
- Gothe, S. (2006): Regionale Prozesse gestalten. Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung, Kassel, Universität Kassel (Hrsg.), ISBN-10: 3891171544
- Das Handbuch bietet das notwendige Handwerkszeug für regionale Moderatoren, einen großen Methodenschatz sowie eine Vielzahl von Veranstaltungsdesigns. Das reicht von Großgruppenmoderationen über die Prozessgestaltung bis zum Aufbau regionaler Organisationen. Das Buch richtet sich an all jene, die in regionale Prozesse eingebunden sind und diese mit gestalten wollen.
- Bezug über <http://www.isp.uni-kassel.de>
- Hummelbrunner, R., Lukesch, R. und Baumfeld, L. (2002): Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung. Endbericht. Im Auftrag des Bundeskanzleramtes, Abteilung IV/4. Graz: ÖAR-Regionalberatung GmbH.
- Die traditionelle Regionalpolitik – in Österreich wie auch in den westlichen Industrieländern – zielte auf quantitatives wirtschaftliches Wachstum und den Abbau von Disparitäten ab. Trotz gewisser Erfolge konnten strukturelle Probleme vieler Regionen damit nicht wirksam bekämpft werden. Daherversucht man heute mehr, die endogenen Potenziale der Regionen zu fördern. Dieser Wandlungsprozess regionaler Entwicklungsstrategien hängt eng mit Änderungen in Denkmustern und Verhaltensformen zusammen. Der vorliegende Bericht zeigt eine Vielzahl dieser neuen Instrumente anschaulich und praxisnah auf, und erklärt, wie sie zur Stärkung regionaler Potenziale beitragen.
- Download unter: www.oear.at/downloads.html
- Jekel, T. (1998): Regionalmanagement und Regionalmarketing: theoretische Grundlagen kommunikativer Regionalplanung, Salzburger Institut für Raumordnung & Wohnen, Salzburg.
- Fürst, D. (1998): Projekt- und Regionalmanagement, in: ARL (Hrsg.): Methoden und Instrumente räumlicher Planung, Handbuch S. 237, Hannover.
- Knieling, J. (2000): Leitbildprozesse und Regionalmanagement – Beitrag zur Weiterentwicklung des Instrumentariums der Raumordnungspolitik, Verlag: Lang, Frankfurt a.M.

- Lindloff, K. und Schneider, L. (2001): Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde. Dortmund. ISBN: 3-929797-68-2
- Das Handbuch zeigt – basierend auf den Erfahrungen von NET-REG (Netzwerkbildung für die nachhaltige Regionalentwicklung) – anschaulich Nutzen und Vorteile von Netzwerken für die regionale Entwicklung. Es ist übersichtlich gegliedert und enthält auch konkrete Werkzeuge zur Gestaltung kooperativer Prozesse, die es in der Praxis anzuwenden gilt.
- Maier, J. / Obermaier, F. (2000): Regionalmanagement in der Praxis – Erfahrungen aus Deutschland und Europa, Chancen für Bayern, hrsg. v. Bayerischen Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (StMLU), München.
- Obermaier, F. (2002): [Konzeption von Regionalmanagement als Instrument der Landesentwicklung](#) – Formulierung eines Politikprogramms dargestellt am Beispiel Bayerns, Hochschulschrift, Bayreuth.
- ösb consulting (2004): [Systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich](#). Endbericht an das Bundeskanzleramt
- ösb consulting (2004): (Kurzfassung) [Systemische Evaluierung des Regionalmanagements in Österreich](#). Endbericht an das Bundeskanzleramt
- Schenkstoff, H.-J. (Hrsg.) (2003): Regionalmanagement in der Praxis - Beispiele aus Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, Arbeitsmaterial der Akademie für Raumordnung und Landesplanung, Nr. 298, Hannover.
- Schmidt, E. / Kaether, J. / Dehne, P. et al. (2002): Kooperative Regionalentwicklung – Managementleitfaden für regionale Kooperation, Umweltbundesamt, Berlin.
- Strunz, J. (1998): Das Regionalmanagement – eine Aufgabe für Regionalplaner, in: Raumforschung und Raumordnung 5/6, S. 435-442.
- Troeger-Weiss, G. (1997): Regionalmanagement als neuer Ansatz in der Landes- und Regionalplanung- Konzeption und Implementation am Beispiel von Bayern, Augsburg.
- Troeger-Weiss, G. (1998): Regionalmanagement – Ein neues Instrument der Landes- und Regionalplanung, Schriften zur Raumordnung und Landesplanung, Band 2, Augsburg.

Internetadressen zum Thema Regionalmanagement

Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS): [Netzwerk Ländliche Räume](#)

Das Netzwerk Ländliche Räume unterstützt die Umsetzung der Politik in ländlichen Räumen. Finanziert werden die Programme über den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER). Als Serviceeinrichtung für das Netzwerk ist die Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS) in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung (BLE) angesiedelt. Mit Hilfe verschiedener Medien führt die DVS für das Netzwerk eine intensive Informationsarbeit für die Akteurgruppen in der ländlichen Entwicklung durch: mit einem umfassenden Internetangebot (Link s.o.), einem Newsletter „landaktuell“ und dem viermal im Jahr erscheinenden Magazin für ländliche Räume „LandInForm“. Die Veranstaltungen der Vernetzungsstelle wie Seminare, Workshops, Schulungen und Tagungen sowie Messeauftritte dienen als Foren für den fachlichen Austausch und die Information von Fachpublikum und Öffentlichkeit.

Online-Managementleitfaden "Kooperative Regionalentwicklung"

Umweltbundesamt Berlin (Hrsg.), FH Neubrandenburg (Bearb.), Autoren: Behrens, H. / Dehne, P. / Kaether, J. / Schmidt, E. (2002)

Der Managementleitfaden basiert auf Ergebnissen des F+E-Vorhabens "Auswertung neuer Vorgehensweisen für die regionale Umsetzung ökologischer Ziele am Beispiel Mecklenburgische Seenplatte", (F+E-Vorhaben 298 82 203). Daneben wurden weitere kooperative Regionalentwicklungsprozesse im Bundesgebiet und in anderen Ländern ausgewertet und für den Leitfaden aufgearbeitet. Der Managementleitfaden richtet sich an interessierte Akteure in Politik, Verwaltungen, Gemeinden, Vereinen, Arbeitsförderungs- und Qualifizierungsgesellschaften und ähnlichen Einrichtungen, die sich mit nachhaltiger Regionalentwicklung beschäftigen. Der Leitfaden soll die Nutzer/-innen bei der praktischen Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung durch Kooperationen und Netzwerke begleiten.

Im Kapitel "Erfolgsfaktor Menschen" wird auf die Akteure und Beteiligten kooperativer Regionalentwicklung eingegangen. Das Kapitel "Erfolgsfaktor Konzept" umfasst die zugrundeliegenden Konzepte, Strategien, Ziele und Inhalte. Im Kapitel "Erfolgsfaktor Prozess" werden die Strukturen der Kooperation und wichtige Elemente des Prozessablaufes beschrieben.

Die Druckversion kann kostenlos beim Zentralen Antwortdienst des Umweltbundesamtes, Bismarckplatz 1, 14193 Berlin, bezogen werden.

Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten

Akademie der katholischen Landjugend: Fortbildung zum Regionalberater / Regionalmanager

Bereits seit 1993 bietet die Akademie der Katholischen Landjugend eine Fortbildung zum RegionalberaterIn / RegionalmanagerIn an. In den drei Kernbereichen des Schulungsprogramms (Prozesssteuerungskompetenz, Projektkompetenz und Methodenkompetenz) wird bewusst auf die verknüpfende Schulung individueller Kompetenzen und die Entwicklung organisatorischer Einheiten Wert gelegt. Die Fortbildung ist berufs begleitend konzipiert und setzt Vorerfahrungen im Arbeitsfeld voraus. Die eingesetzten Trainer und Dozenten sind alle im Bereich der Regionalentwicklung sowie Unternehmensberatung tätig. Fortbildung und Trainingsmodule sind dadurch gekennzeichnet, dass der Transfer in die Praxis im Vordergrund steht. Nach Auskunft der Akademie wird der Kurs wegen aktueller Neustrukturierungen erst 2011 wieder angeboten.

Weitere Informationen unter: <http://www.akademie.kljb.org/>

Deutsche Vernetzungsstelle Ländliche Räume (DVS)

Die DVS bietet im Rahmen ihrer Vernetzungs- und Informationsarbeit vielfältige Veranstaltungen an, darunter in regelmäßigen Abständen auch zu Themen und Werkzeugen des Regionalmanagements.

Weitere Informationen unter: <http://www.netzwerk-laendlicher-raum.de/service/veranstaltungen/>

Europäisches Institut für postgraduale Bildung an der Technischen Universität Dresden e.V. (EIPOS): Fachfortbildung „Zukunftsorientiertes Regionalmanagement und Regionalberatung“

Die Fachfortbildung bietet einen schnellen Einblick in das Arbeitsfeld Regionalmanagement. Sie qualifiziert für die umsetzungsorientierten Aufgaben bei der nachhaltigen Entwicklung von urbanen und ländlichen Regionen. Neben ausgewähltem Fachwissen werden auch Erfahrungen zu Arbeitsformen des „Regionalmanagers“, zur Finanzierung und zum Netzwerkmanagement sowie zu Schlüsselkompetenzen im Bereich der kommunikativen Situationen vermittelt.

Weitere Informationen unter: <http://www.eipos.de/>

HAWK Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst Hildesheim / Holzminde / Göttingen: Masterstudiengang „Regionalmanagement und Wirtschaftsförderung“

Der Masterstudiengang fügt sich in die neue Struktur der Fakultät für Ressourcenmanagement ein. Es handelt sich um einen konsekutiven Studiengang, der auf den Studiengängen Forstwirtschaft, Arboristik und Wirtschaftsingenieurwesen aufbaut, aber auch für Absolventen anderer Studiengänge offen ist. Das Studienprogramm gliedert sich in 12 thematische Module, in denen ökonomische, planerisch-rechtliche und kommunikative Kompetenz vermittelt wird. Die Tätigkeit der Regionalmanagerin/ des Regionalmanagers verlangt ein hohes Maß an professioneller Kompetenz in 5 Kompetenzbereichen: Management, Planung und Entwicklung, Landeskunde – Länderprofile, Kommunikation, Fremdsprachen.

Weitere Informationen unter: <http://www.hawk-hhg.de/ressourcen/153815.php>

Hochschule Weihenstephan-Triesdorf: Masterstudiengang Regionalmanagement

Am Standort Triesdorf der Hochschule Weihenstephan-Triesdorf wird seit 2004 der Masterstudiengang Regionalmanagement angeboten. Das Studium umfasst mindestens 3 Semester und schließt mit dem akademischen Grad "Master of Business Administration in Regional Management" (MBA) ab.

Weitere Informationen unter: <http://www.hswt.de/info/master/rm.html>

kommunare - Institut für Nachhaltige Regional- & Organisationsentwicklung, Bonn

Das Angebot von kommunare umfasst neben Beratung und Coaching auch Fortbildungen zur Gestaltung regionaler Prozesse (Methodenqualifizierung für Regionalmanager und regionale Akteure). Das aktuelle Programm kann auf der Internetseite eingesehen werden.

Weitere Informationen unter: <http://www.kommunare.de/Fortbildungen.260.0.html>

neuland+ in Kooperation mit der Fachhochschule Eberswalde: Berufsbegleitender Fachkurs „Standort- und Regionalmanagement“

Der Fachkurs gibt einen Ein- und Überblick in das Arbeitsfeld Regional- und Standortmanagement. Die Teilnehmenden lernen die wichtigsten Instrumente und Methoden, best-practice-Projekte und ein e-meeting für transnationale Kooperation kennen. Sie erhöhen ihre Handlungsfähigkeit im Beruf und erhalten Hilfestellungen bei der Selbstreflexion der eigenen Rolle sowie der Entwicklung neuer Perspektiven.

Weitere Informationen unter: <http://www.euregia-bodensee.de/euregia-campus.php>

Universität Kassel: Europäische Sommerschule für Nachhaltige Regionalentwicklung

Die Europäische Sommerschule für Nachhaltige Regionalentwicklung wurde im Zuge des Aufbaus des Vertiefungsstudiengangs Nachhaltige Regionalentwicklung an der Universität Kassel vom Fachbereich Architektur, Stadt- und Landschaftsplanung eingerichtet und findet im jährlichen Turnus statt.

In der Sommerschule sollen Praktiker, Wissenschaftler und Politiker zu einem kreativen Lernprozess zueinander finden. Aktuelle Informationen, neue Methoden, klärende Theorien und praktische Erfahrungen werden vernetzt, um zukunftsweisende Konzepte der Regionalentwicklung zu entwerfen. Zugleich soll die Praxiserfahrung der Teilnehmer in Forschung und Lehre der Universität eingehen.

Weitere Informationen unter: <http://cms.uni-kassel.de/asl/weiterbildung/ess09.html>

3. Netzwerkmanagement

Kurzbeschreibung

Der Begriff Netzwerkmanagement wird häufig im Zusammenhang von strategischen Unternehmensnetzwerken verwendet, kann aber auch im übertragenen Sinne für regionale Netzwerke (häufig auch Cluster¹), personen- und projektbezogene Netzwerke angewendet werden. Daher soll zuerst einmal der Frage nachgegangen werden:

Was sind überhaupt Netzwerke?

Es existiert eine Vielzahl von Definitionen für Netzwerke in verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen. So werden Netzwerke von Pappi (1987) im Kern als abgegrenzte Menge von Knoten und der Menge der zwischen ihnen verlaufenden Netzlinien definiert. Dabei repräsentieren die Knoten die Akteure und die Linien die Beziehungen zwischen den Akteuren. Weitere Definitionen für Netzwerke lauten:

- „Personenbezogenes Beziehungsgeflecht, das auf einem gemeinsamen Basisinteresse beruht und durch aktuelle Anlässe aktiviert und sichtbar wird“ (Exner/Königwieser 2000)
- „Locker verknüpfte Handlungskollektive, die sich gemeinsam von der Umwelt abgrenzen“ (Schreyögg 1999)
- „Ein Netzwerk beinhaltet das Zusammenwirken von Organisationen und / oder Individuen, die rechtlich und prinzipiell auch wirtschaftlich voneinander unabhängig sind. Durch den Zusammenschluss im Netzwerk werden die Voraussetzungen für ein kollektiv organisiertes Problemlösen geschaffen“ (Henning et.al. 2003)

Wie oben bereits angedeutet werden Netzwerke oftmals mit Unternehmensnetzwerken in Verbindung gebracht. Sydow (1992) definiert Unternehmensnetzwerke als "komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Organisationen". Ausführlicher werden Unternehmensnetzwerke von Hess (1998) beschrieben:

„Ein Netzwerk ist ein Zusammenschluss mehrerer Unternehmen und Institutionen, die bei Bedarf Informationen und/oder Material austauschen können. Dieser Zusammenschluss ist meist für eine langfristige Kooperation ausgelegt. Aufgrund von Veränderungen des Kooperationszieles oder Unzulänglichkeiten der Partner kann sich die Zusammensetzung ändern. Die Entstehung und Pflege einer solchen quasi-stabilen Kooperationsplattform erfordert ein qualifiziertes Netzwerkmanagement und eine gute Vorbereitungsphase (Potentialsuche, Potentialcheck, Potentialerschließung), um vertrauensvolle Beziehungen und eine funktionierende Organisation zu schaffen.

Zwischen den Kooperationspartnern herrschen Zweckbeziehungen, die zu einer Abstimmung von Funktionen führen, die auf formlosen oder schriftlichen Vereinbarungen basieren. Die Aufnahme und zeitlich unbegrenzte Durchführung der Zusammenarbeit erfolgt durch eine größere Anzahl von Kooperationspartnern. Wegen des fehlenden rechtlichen Rahmens für die Zusammenführung von Ressourcen wird die Zusammenarbeit über Funktionsabstimmungen koordiniert.“

¹ Cluster sind geografische Konzentrationen von miteinander verbundenen Unternehmen und Institutionen in verwandten Branchen, die miteinander im Wettbewerb stehen und gleichzeitig auch kooperieren. Clusterpolitik zielt darauf ab, Aktivitäten öffentlicher Akteure zu bündeln und durch eine gemeinsame, abgestimmte Clusterentwicklungsstrategie die Region und ihre Akteure so zu stärken, dass sich selbst tragende Wachstumsprozesse entfalten können. Dabei sind Netzwerke, die eine regionale Orientierung aufweisen, ein Instrument, um Cluster gezielt zu entwickeln

Was ist unter dem Management von Netzwerken zu verstehen?

Sydow unterscheidet die folgenden vier zentralen Funktionen, die das Netzwerkmanagement mit den Partnern abstimmen und koordinieren muss:

- **Selektionsfunktion:** Hierbei geht es während der Initiierungsphase vor allem darum, wer mit welchen Kompetenzen sowie Leistungsspektren in das Netzwerk integriert werden sollte und wer innerhalb netzwerkinterner Entwicklungsprozesse eventuell die Qualifikationen, die Produktpalette oder Systemlösungen ergänzen könnte. Ebenso geht es darum, weitere strategische Ziele zu sondieren bzw. die Zusammenarbeit stetig zu optimieren.
- **Allokationsfunktion:** Kernfragen dieser Funktion sind, wie Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk verteilt werden, wobei die Zuteilung von Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten, Kapazitäten, Kapital usw. entsprechend der spezifischen Kompetenzen in einem fortwährend zu analysierenden Prozess erfolgen sollte.
- **Regulationsfunktion:** Zielsetzung dieser Funktion ist es, die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln wie beispielsweise Verfahrensweisen mit formellen Verträgen, aber auch den Umgang mit informellen Absprachen voranzubringen bzw. einzuhalten. Darüber hinaus müssen auch Systeme wie das Informations-, Wissens- und Konfliktmanagement entsprechend der sich innerhalb und außerhalb des Netzwerkes verändernden Verhältnisse regelmäßig angepasst werden.
- **Evaluationsfunktion:** In einem permanenten Beurteilungsverfahren sollten Aktivitäten und Prozesse des Netzwerkes untersucht und der Nutzen sowie die Kosten im Netzwerkzusammenhang bestimmt werden, was sich auf das Netzwerk als Gesamtheit, auf Netzwerkbeziehungen und -strukturen, auf Akteure oder auf Leistungen, Produkte usw. erstrecken kann. Von den Ergebnissen dieser Analyse wiederum ausgehend, können die Selektions-, Allokations- bzw. Regulationsfunktion fortdauernd angepasst werden.

Daraus wird ersichtlich, dass ein qualifiziertes Netzwerkmanagement unabdingbare Voraussetzung dafür ist, dass Netzwerke ihre anspruchsvollen Ziele und Aufgaben überhaupt verwirklichen können. Methodische und persönliche Anforderungen sind ganz ähnlich wie beim Regionalmanagement, die Übergänge zum Management von Wertschöpfungsketten fließend (siehe Kapitel 5). Wegen der stark interessenausgleichenden Funktion und der Aufgabe, Kompetenzen und Wissen zum Nutzen aller Kooperationspartner zu bündeln und zu organisieren, sind aber v.a. Fähigkeiten aus den Bereichen Konflikt- und Wissensmanagement gefragt.

Literaturhinweise

Bauer-Wolf, Stefan et al (2008): "Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung." Springer Wien New York

BearingPoint GmbH (2003): [Leitfaden zur Bildung von Kooperationen im Rahmen von Infrastrukturprojekten](#). Hamburg

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004): „Kompetenz mobilisieren – Ein Leitfaden für Initiatoren und Manager von Kompetenznetzen“. Bonn und Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): [Gemeinsam stärker. Kooperationen planen und durchführen. Ein Leitfaden für kleine und mittlere Unternehmen](#). Berlin.

- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2008): [Kompetenznetze initiieren und weiterentwickeln](#). Netzwerke als Instrument der Innovationsförderung, des Wirtschaftswachstums und des Standortmarketings. Berlin.
- Die Veröffentlichung erläutert praxisorientiert die für die Netzwerkarbeit wichtigen Aspekte wie u.a. Aufbau und Management von Netzwerken, Finanzierungsmodelle, Förderungsmöglichkeiten sowie Internationalisierungsstrategien und enthält neueste Erkenntnisse aus der internationalen Netzwerk- und Clusterforschung.
- Damm, D. und Lang, R (2001/2002): [Zehn Schritte zur Unternehmenskooperation](#). Aus: Handbuch Unternehmenskooperation - Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland. Kap. 3. Bonn, Hamburg.
- Ecotec (2004): [A practical guide to cluster development](#).
- Hess, T. (1998): Unternehmensnetzwerke: Abgrenzung, Ausprägung und Entstehung, Arbeitspapiere der Abt. Wirtschaftsinformatik II, Universität Göttingen, Nr. 4/1998, Göttingen.
- ÖAR-Regionalberatung GmbH (2006): [Handbuch für zwischenbetriebliche Kooperationen und Netzwerke](#).
- PLS Ramboll Management (2003): [In zehn Schritten zur Strategischen Partnerschaft. Ein Leitfaden](#).
- Schöne, Prof. Roland (2000): [Kooperationen von kleinen und mittleren Unternehmen. Ein Leitfaden](#). Chemnitz.
- STENUM GmbH (1999): [Netzwerke und Kooperationen. Ein Informations- und Arbeitsheft für UnternehmerInnen](#). Graz.
- Wirtschaftskammer Oberösterreich (2007): [Netzwerk-Handbuch. Wettbewerbsvorteile durch Kooperation](#). Linz.

Internetadressen

www.handwerkplus.de

Das Kooperations-Netzwerk NRW HandwerkPLUS gibt Anregungen und liefert konkrete Hilfestellung für Kooperationen im Handwerk.

<http://www.kompetenznetze.de>

Kompetenznetze Deutschland ist eine Initiative vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Die Internetseite präsentiert Kooperationsverbände in Deutschland und dient als attraktive Recherchequelle und Kommunikationsplattform für Informations- und Kooperationssuchende.

<http://www.kompetenzzentrumnetzwerkmanagement.de>

Ziel des Kompetenzzentrums Netzwerkmanagement e.V. ist es, Unternehmen, Institutionen und öffentliche Einrichtungen beim Aufbau von Netzwerken durch kompetentes Netzwerkmanagement zu unterstützen und entsprechende Beratungsleistungen anzubieten.

<http://www.kooperationsnetze.brandenburg.de>

Netzwerke-Datenbank der Region Berlin-Brandenburg.

<http://www.kooperationswissen.de/>

Die Internetseite ist Bestandteil eines Transferprojektes des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) mit dem Arbeitstitel "Unternehmensverbund des Jahres"

<http://www.netzwerk-kompetenz.de>

Virtuelles Netzwerkkompendium, in dem Theorie und Praxis der Zusammenarbeit in Netzwerken dargestellt wird. Basiert auf den Ergebnissen der wissenschaftlichen Begleitforschung regionaler Netzwerke.

<http://www.netzwerkland.at>

Informationsangebot der Wirtschaftskammer Oberösterreich zum Thema Netzwerke.

Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten

Kurse, Workshops etc. zum Thema Netzwerkmanagement werden häufig im Kontext von Weiterbildungsangeboten aus den Bereichen Unternehmensführung, Regionalmanagement und Wissensmanagement angeboten.

neuland+ in Kooperation mit der Fachhochschule Eberswalde: Fachkurs „Moderation und Management von Unternehmensnetzen“

Der berufsbegleitende Fachkurs in zwei Blöcken gibt einen schnellen Ein- und Überblick in das Handlungsfeld kooperativer Unternehmensstrategien über Netzwerkbildung. Die Teilnehmenden lernen ein neues Instrumentarium und neue Netzwerke kennen, erhöhen die eigene Handlungsfähigkeit im Beruf durch Erfahrungsaustausch, reflektieren ihre Rolle und entwickeln Perspektiven. Die Zusatzqualifizierung wird durch ein Weiterbildungszertifikat der FH Eberswalde und ETCS-Punkte dokumentiert.

Weitere Informationen unter: <http://www.euregia-bodensee.de/euregia-campus.php>

regiosuisse, Schweiz: Kurs „Netzwerkmanagement und Kommunikation“

regiosuisse bietet einen berufsbegleitenden Lehrgang Regionalmanagement an. Die einzelnen Kurse (3 tägige Blöcke) können auch einzeln, d.h. unabhängig vom Lehrgang, besucht werden.

Weitere Informationen unter: www.regiosuisse.ch

4. Stoffstrommanagement

Kurzbeschreibung

Die zahlreichen neuen Herausforderungen, denen sich Gemeinden, Landkreise und Regionen heute stellen müssen, sind in vielen Fällen direkt oder indirekt an Stoffströme gebunden. Die Nutzung regionaler Ressourcen zur Verringerung von Abhängigkeiten und zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung ist nur ein Beispiel für die Notwendigkeit eines aktiven Managements der regionalen Stoffströme.

Mit den Arbeiten der Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages „Schutz des Menschen und der Umwelt“ wurde „Energie- und Stoffstrommanagement“ seit 1994 ein wichtiger Begriff in der deutschen Umweltpolitik. Grundsätzlich wird „Stoffstrom“ als „... der Weg eines Stoffes von seiner Gewinnung als Rohstoff über die verschiedenen Stufen der Veredelung bis zur Stufe der Endprodukte, den Gebrauch/Verbrauch des Produktes, ggf. seine Wiederverwendung/Verwertung bis zu seiner Entsorgung ...“ definiert. Dabei werden Energieströme i. d. R. unter Stoffströmen subsumiert. Stoffstromsysteme stellen somit alle abgrenzbaren Systeme dar, in denen Stoff- und Energieströme bewegt und transformiert werden. [Quelle: <http://de.wikipedia.org>]

Energie- und Stoffstrommanagement ist mittlerweile ein weit gefächertes Themengebiet geworden, welches in vielseitiger Hinsicht zur Anwendung kommt und ebenso zahlreiche Verbindungen zu angrenzenden Themengebieten aufweist. Nach dem Wirtschaftslexikon von Gabler (Quelle: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>) ist Stoffstrommanagement ein „zielorientiertes, verantwortliches, ganzheitliches und effizientes Beeinflussen von Stoffsystemen, wobei die Zielvorgaben aus dem ökologischen und dem ökonomischen Bereich kommen, unter Berücksichtigung von sozialen Aspekten.“

Literaturhinweise

- Brunner, Paul. H. & Rechberger, Helmut (2004): Practical Handbook of Material Flow Analysis. Lewis Publishers. New York
- Enquête-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ des Deutschen Bundestages (1994): Die Industriegesellschaft gestalten – Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen. Bericht. Bonn.
- Friege, Henning; Engelhardt, Claudia & Henseling, Karl O. (1998): Das Management von Stoffströmen. Springer-Verlag. Berlin.
- Heck, Peter; Bemann, Ulrich (2002): Praxishandbuch Stoffstrommanagement. Gebundene Ausgabe – Deutscher Wirtschaftsdienst. ISBN 3871564818
- Rüdiger, C. (2000): Betriebliches Stoffstrommanagement. Deutscher Universitätsverlag GmbH. Wiesbaden.
- Schmidt, Schorb (1995): Stoffstromanalysen in Ökobilanzen und Öko-Audits. Springer-Verlag, Berlin Heidelberg.
- Spengler (1998): Industrielles Stoffstrommanagement. Erich-Schmidt-Verlag, Berlin. ISBN 3-503-04398-5
- Sterr, Thomas (2003): Industrielle Stoffkreislaufwirtschaft im regionalen Kontext: Betriebswirtschaftlich-ökologische und geographische Betrachtungen in Theorie und Praxis. Springer: Berlin / Heidelberg/New York, ISBN 3540439390

Wietschel, Martin (2002): Stoffstrommanagement. Peter-Lang-Verlag. Frankfurt/Main.

Internetadressen

IRS – Informationsplattform Regionales Stoffstrommanagement

Das Institut für angewandtes Stoffstrommanagement (IfaS) hat mit Unterstützung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) eine Informationsplattform zum Thema erarbeitet, welches anhand von Beispielen, Informationsangeboten und einem Leitfaden den Einstieg in das breite Thema des regionalen Stoffstrommanagements erleichtern soll.

Einen ersten Eindruck zum Aufbau und den Inhalten erhalten Sie in auf der Internetseite <http://www.stoffstrom.info/index.php?id=334>. Die eigentliche Informationsplattform ist allerdings kostenpflichtig und wird bei Bestellung als CD-ROM zur Verfügung gestellt.

Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten

IfaS - Institut für angewandtes Stoffstrommanagement

IfaS ist ein etabliertes In-Institut der FH Trier mit Sitz am Umwelt-Campus Birkenfeld. Neben der direkten Planung und Umsetzung von Projekten sieht es IfaS als Aufgabe, das Wissen zur nachhaltigen Gestaltung von Stoffsystemen national und international besser verfügbar zu machen. Vor diesem Hintergrund bietet das Institut ein Portfolio unterschiedlicher Aus- und Weiterbildungsangebote im Stoffstrommanagement an.

Bereits 1999 begann mit dem Seminar "Reisende Hochschule" der Aufbau eines projektorientierten Studienangebots im Rahmen der Diplomsstudiengänge des Umwelt-Campus Birkenfeld. Im Jahr 2004 startete das englischsprachige Masterstudienprogramm „International Material Flow Management“ am Umwelt-Campus Birkenfeld. Schließlich veranstaltet das IfaS jährlich zahlreiche Tagungen, Seminare und Workshops zu den unterschiedlichen Themenbereichen des Stoffstrommanagements.

Weitere Informationen unter: <http://www.stoffstrom.org/institut/>

5. Management von Wertschöpfungsketten

Kurzbeschreibung

Eine Wertschöpfungskette (WSK) beschreibt den gesamten Weg eines Produktes oder einer Dienstleistung vom Erzeuger über den Verarbeiter und den Vermarkter bis zum Endkunden. Die Wertschöpfungskette beschreibt die Abfolge an wertschöpfenden Tätigkeiten bzw. die einzelnen Wertschöpfungsstufen. Das betrachtete Objekt ist ein Produkt oder eine Dienstleistung bzw. ein Teil davon.

Mit dem Begriff der Wertschöpfungskette ist generell keine Aussage verbunden, in welchem Verhältnis die beteiligten Unternehmen zueinander stehen. Es kann sich dabei sowohl um eine reine Lieferkette, bei der in erster Linie über den Preis „kommuniziert“ wird, wie auch um kooperierende Unternehmen handeln.

Unter einer regionalen Wertschöpfungskette ist zu verstehen, dass der überwiegende Teil der Stufen bzw. der Tätigkeiten der Wertschöpfungskette in der Region erbracht wird und damit auch der überwiegende Teil der Wertschöpfung in der Region verbleibt.

Bei einer Regionalen Wertschöpfungspartnerschaft (RWP) handelt es sich um eine strategische Allianz zwischen den Unternehmen einer regionalen Wertschöpfungskette bzw. eines -netzes einerseits und einer regionalen Partnerschaft bestehend aus den zentralen Akteuren der Region aus Politik, Verwaltung und Zivilgesellschaft andererseits. Ziel der RWP ist die Generierung einer nachhaltigen regionalen Wertschöpfung durch die Inwertsetzung der regionalen Potenziale zum wechselseitigen Nutzen aller Beteiligten.

Ein qualifiziertes Management ist unabdingbare Voraussetzung dafür, dass eine RWP ihre anspruchsvollen Aufgaben realisieren kann. Zentrale Herausforderung für das Management ist es, die vielfältigen Interessen innerhalb des RWP-Netzwerkes auszugleichen und die Aktivitäten auf die gemeinsamen Ziele auszurichten. Netzwerkmanagement bedeutet ein ständiges Balancieren zwischen Kooperation und Konkurrenz, Autonomie und Abhängigkeit sowie Vertrauen und Kontrolle (s. auch Kap. 3).

Die Netzwerkmanager sind die Integrationsfiguren in einer RWP. Von ihrer Person, ihrem Managementstil und ihren Kompetenzen hängt der Erfolg einer RWP ganz entscheidend ab. Dabei zeigen die Erfahrungen, dass es den „typischen“ Netzwerkmanager nicht gibt. Allerdings lassen sich eine Reihe von Fähigkeiten und Eigenschaften beschreiben, die Netzwerkmanager mitbringen sollten und die grob in Prozess- und Fachkompetenz gegliedert werden können:

- **Prozesskompetenz:** Hierzu zählt bspw. Kommunikationsfähigkeit; Motivationstalent; Verständnis für die Funktionsmechanismen in Netzwerken; Objektivität und Unabhängigkeit; Fähigkeit, die Rolle eines Treibers und Motors des Netzes zu übernehmen; Konfliktmanagement, (Schnittstellen-) Managementerfahrung und Akzeptanz bei den Promotoren des Netzes.
- **Fachkompetenz:** Hierzu zählen bspw. spezifische Fachkenntnisse in den Bereichen Marktkenntnis, Marketing, Logistik, Qualitätssicherung, Innovation und Finanzierung.

[Quelle: Bühler/Schubert (2008): „Leitfaden Regionale Wertschöpfungspartnerschaften“, s. Literaturhinweise]

Literaturhinweise (weitere s. v.a. auch Kap. 3)

- Agriculture and Food Council of Alberta (2002): Value Chain Handbook. New Strategies to create more rewarding positions in the marketplace." Alberta, Canada
- Agriculture and Food Council of Alberta (2004): [Value Chain Guidebook. A process for value chain development](#). Alberta, Canada.
- Bühler, Josef und Schubert, Dirk (2008): [Leitfaden Regionale Wertschöpfungspartnerschaften](#)
- FIAS (2007): [Moving towards competitiveness. A value chain approach](#)
- GTZ (2007): [Value Links Manual. The Methodology of Value Chain Promotion](#). Hrsg. Andreas Springer-Heinze.
- ILO (2006): [Guide for Value Chain Analysis and Upgrading](#).
- ILO (2007): „Local Value Chain Development for decent work. An operational guide. Combining Local Economic Development (LED) with Value Chain Development (VCD) to strengthen competitiveness and integration of SMEs into markets“
- Wildemann, Prof. Dr. (2004) „Supply Chain Management. Leitfaden für unternehmensübergreifendes Wertschöpfungsmanagement“

Internetadressen (s. auch Kap. 3)

www.fao.org/easypol

Englischsprachiges Trainingsmaterial zum Thema Wertschöpfungsketten (s. Value Chain Analysis / Commodity Chains).

<http://www.microLINKS.org/vctraining>

Englische Internetseite von USAID mit fünf Modulen zum Training und zur Qualifikation im Bereich Value Chains. Account für Login kann angefordert werden.

www.regionale-wertschoepfung.info

Internetseite des Netzwerkes „RWP-Kompetenz“, zu dem sich das nova-Institut, neuland+ und SPRINT zusammengeschlossen haben. Ziel des Netzwerkes ist die Förderung und Beratung regionaler Wertschöpfungspartnerschaften und regionaler Wertschöpfungsketten insbesondere in der ländlichen Entwicklung. Auf der Internetseite werden eine Reihe von relevanten Tools, Methoden und Checklisten vorgestellt sowie weiterführende Informationen rund um das Thema Wertschöpfungsketten gegeben (Handbücher, Internetseiten, Veranstaltungen, Fallstudien, Downloads).

<http://www.value-links.de/manual/index.html>

Umfangreiches englischsprachiges Online-Handbuch der GTZ zur Förderung von Wertschöpfungsketten: "ValueLinks Manual. The Methodology of Value Chain Promotion."

Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten

neuland+ in Kooperation mit der Fachhochschule Eberswalde: Fachkurs „Moderation und Management von Unternehmensnetzen“

Für all jene, die heute oder künftig Unternehmensnetze aufbauen und vor allem auch begleiten wollen, liefert diese 10-tätige berufsbegleitende Ausbildung die theoretischen, konzeptionellen und vor allem methodischen Grundlagen.

Inhalte:

- Regionalentwicklung und Branchen-/Standortentwicklung
- **Analysemethoden für Wertschöpfungsketten**
- **Erarbeitung einer Wertschöpfungs(steigerungs)strategie**
- (Öffentliche) Förderung von Unternehmensnetzen
- Kooperationsmanagement
- Leistungserbringung in Unternehmensnetzen
- eLearning und /oder eCoaching

Weitere Informationen unter: www.regionale-wertschoepfung.info

6. Projekt- und Prozessmanagement

Kurzbeschreibung

Projektmanagement ist das Management, das erforderlich ist, um ein Projekt einer bestimmten Art in einer bestimmten Zeit mit bestimmten Ressourcen zu einem bestimmten Ergebnis zu bringen.

Weltweit gibt es zwei große Verbände, die sich dem Thema Projektmanagement verschrieben haben: das amerikanische [Project Management Institute](#) (PMI) und die [International Project Management Association](#) (IPMA).

Das PMI definiert Projektmanagement wie folgt: „Project Management is the application of knowledge, skills, tools and techniques to project activities to meet project requirements“ (Projektmanagement ist die Anwendung von Wissen, Können, Werkzeugen und Techniken auf Projektaktivitäten, um Projektanforderungen zu erfüllen.).

Projektmanagement hat im Wesentlichen die folgenden Tätigkeits- oder Wissensbereiche abzudecken (nach PMI):

- Integrationsmanagement: Hier werden die verschiedenen Elemente eines Projektes koordiniert. Die Einhaltung von Projektmanagement-Standards erleichtert dies.
- Inhalts- und Umfangsmanagement (auch Scope-Management): Das Management des Projektrahmens sorgt dafür, dass die gesetzten Projektziele erreicht werden. Es sorgt allerdings nicht nur für die Ergebnisorientierung in Bezug auf die ursprünglichen Ziele, sondern hat insbesondere zur Aufgabe, notwendige Abweichungen von diesen Zielen, die im Projektverlauf deutlich werden, in das Projekt einzusteuern sowie entsprechende Neuplanungen zu veranlassen.
- Terminmanagement: Zielt auf die Einhaltung des Zeitrahmens ab und sollte alle beteiligten Zielgruppen einbinden. Der Projektplan dient dabei v. a. als Kommunikationsmedium.
- Kostenmanagement: Zielt auf die Budgeteinhaltung ab. Hierfür ist (zum Beispiel durch Projektkostenrechnung) der Kostenverlauf zu erfassen. Gegebenenfalls sind Gegenmaßnahmen einzuleiten.
- Qualitätsmanagement: Projektspezifisches Qualitätsmanagement umfasst die Standardisierung von Projektmanagement-Prozessen, die Dokumentation der Arbeiten und Ergebnisse, sowie ein geeignetes Maßnahmenmanagement.
- Personalmanagement: Umfasst die effiziente Zuordnung der personellen Ressourcen nach Fähigkeiten und verfügbaren Kapazitäten auf die Projektaufgaben, aber auch die Teamentwicklung.
- Kommunikationsmanagement: Nimmt häufig bis zu 50 % der Projektarbeit ein und schließt alle Beteiligten und Betroffenen ein; ist auch im Veränderungsmanagement (Change Management) zu berücksichtigen.
- Risikomanagement: Enthält Risikoanalysen, präventive Maßnahmen und Notfallkonzepte. Insbesondere bei komplexen Projekten ist dies von Bedeutung.
- Beschaffungsmanagement: Integration und Zusammenarbeit mit Partnern und Lieferanten.

Neben dem rein branchenspezifischen Können und methodischen Wissen (Projektmanagementwissen, s.o.) sind v.a. die sozialen Fähigkeiten eines Projektmanagers für den Projekterfolg entscheidend. Projektmanagement ist immer auch Risiko- oder Chancenmanagement: In jedem Projekt treten ungeplante Situationen auf. Einen guten Projektmanager macht aus, dass er solche Situationen früh erkennt, mit möglichst wenig Reibungsverlusten wieder in den Griff bekommt (Risiken) oder die sich stellenden Möglichkeiten nutzt (Chancen). Projektmanager sollten daher über Erfahrungen verfügen, die auf zwischenmenschlicher Ebene die Gebiete von Kommunikation und Konfliktmanagement, Teambildung und Motivation umfassen.

Aus diesem Grund ist das sog. Prozessmanagement ein wichtiger Teilaspekt des Projektmanagements, das v.a. die Effizienz von (Geschäfts-) Prozessen verbessern soll. Denn Projekte scheitern fast nie an fehlender fachlicher Kompetenz, sondern daran, dass sie die komplexen Zusammenhänge innerhalb des Projekts und zwischen dem Projekt und seiner Umwelt nicht bewältigen. Prozessmanagement behandelt kurz gesagt das "Wie" der Projektdurchführung aus systemisch-funktionalem Blickwinkel. Die verschiedenen Ebenen im Projekt (Produktentstehung, Projektmanagement, Teamentwicklung und Entscheidungen) werden miteinander verknüpft und so für ein besseres Gelingen nutzbar gemacht. Prozessmanagement erfordert eine hohe Problemlösungsfähigkeit sowie die Kenntnis und gezielten Einsatz von Werkzeugen und Methoden zur Projektgestaltung.

Viele Begriffe und Verfahrensweisen im Projektmanagement sind mittlerweile etabliert und standardisiert. Im Rahmen der meisten universitären Studiengänge im Ingenieur-, Wirtschafts- und Informatikbereich sowie in der Raum- und Regionalplanung werden Grundkenntnisse des Projektmanagements vermittelt. Dennoch ist es sinnvoll, diese Kenntnisse in regelmäßigen Abständen aufzufrischen und v.a. durch Inhalte aus dem Wissensbereich des Prozessmanagements zu erweitern, um den komplexen Anforderungen an integrative regionale Projekte gewachsen zu sein.

Literaturhinweise

Die Vielfalt an Literatur zum Thema Projektmanagement ist nahezu unüberschaubar. Aus diesem Grund werden hier nur einige wenige Hinweise auf Literatur gegeben, die relativ nah an der Projektarbeit in der Regionalentwicklung orientiert ist. Eine ausführliche Literaturliste zu Projektmanagement ist z.B. bei Wikipedia hinterlegt unter: [Projektmanagement-Literatur](#)

Baumfeld, L. (o.J.): [Projektorientiertes Arbeiten in komplexen Situationen. Grundlagen des Projektmanagements und der Projektkultur](#). ÖAR Regionalberatung GesmbH, Wien.

Hummelbrunner, R., Lukesch, R. & Baumfeld, L. (2002): [Systemische Instrumente in der Regionalentwicklung](#). Endbericht. ÖAR Regionalberatung GmbH, Graz.

Mayrshofer, Daniela, Kröger, Hubertus A. (2006): Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Windmühle Verlag. ISBN: 3937444084.

Internetadressen

GPM InfoCenter: www.gpm-infocenter.de

Das GPM InfoCenter ist die wissenschaftliche Plattform der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) für Informationen rund um das Thema Projektmanagement. Mit dem Portal sollen Wissenschaftler und Studierende bei ihrer Arbeit unterstützt werden. Angesprochen sind aber auch fachlich interessierte Projektleiter und Projektmanager in Wirtschaft und Verwaltung sowie ganz allgemein jeder, der sich mit Projektmanagement professionell beschäftigt. Hier werden u.a. Projektmanagementmethoden vorgestellt und je nach Einsatzzweck bewertet.

Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten

Hier nur eine kleine, nicht repräsentative Auswahl des vielfältigen Angebotes an Qualifizierungsangeboten zum Thema Projektmanagement / Prozessmanagement. Viele weitere Angebote können sowohl im Rahmen der Ausbildung an Universitäten und Fachhochschulen sowie der Fortbildungen im Bereich des Regionalmanagements und schließlich auch bei Berufs- und Fachverbänden (u.a. IHK, HWK) vor Ort in Anspruch genommen werden.

Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e.V. (GPM)

Die GPM ist ein gemeinnütziger Berufs- und Fachverband für Projektmanagement mit Sitz in Nürnberg. Die satzungsgemäße Aufgabe der GPM ist die Förderung des Projektmanagements, insbesondere der Aus- und Weiterbildung sowie der Forschung und Information auf diesem Gebiet. In der 1979 gegründeten Gesellschaft sind mehr als 5.300 Mitglieder aus allen Bereichen der Wirtschaft, der Hochschulen und der öffentlichen Hand vereinigt. Die GPM bietet eine Vielzahl von Qualifizierungen und Zertifizierungen (auch dezentral) an.

Weitere Informationen unter www.gpm-ipma.de .

Studiengemeinschaft Darmstadt (sgd)

Die sgd bietet ein 12-monatiges Fernstudium „Projektmanagement mit Zertifikat ProjektleiterIn IHK“ an. Für den Kurs wird eine Studiengebühr erhoben.

Weitere Informationen unter: http://www.sgd.de/wirtschaft/projektmanagement-ihk.php?referrer=google_projektmanagement

Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie (VWA)

Die VWA bietet ein Studium neben dem Beruf an. Hier kann man in 4 Semestern den Abschluss als Projektmanagement Ökonom/In erreichen. Voraussetzung ist eine abgeschlossene Berufsausbildung und eine einjährige Berufspraxis. Dieser Studiengang ist kostenpflichtig.

Informationen unter: <http://www.vwa-gruppe-bcw.de/projektmanagement.html>

7. Konfliktmanagement

Kurzbeschreibung

Möglichst reibungsarme Zusammenarbeit in Teams ist in Unternehmen genauso wichtig, wie in netzwerkartig organisierten (regionalen) Gruppen. Generell treten in menschlichen Organisationssystemen immer Spannungen auf. Inwieweit können diese jedoch abgebaut oder besser vermieden werden? Bereits ein Verständnis der Entstehung von Konflikten beim Einzelnen ermöglicht Lösungsansätze und Strategien für die Konfliktlösung und Konfliktvermeidung. So kann unterschieden werden zwischen Konflikten aufgrund von Missverständnissen, Zielkonflikten, Verteilungskonflikten, Kompetenzkonflikten, Beurteilungskonflikten und Durchsetzungskonflikten.

Unter Konfliktmanagement sind Maßnahmen zur Verhinderung einer Eskalation oder einer Ausbreitung eines bestehenden Konflikts zu verstehen. Dazu zählen insbesondere die Konfliktberatung und die Mediation. Dieser Begriff stammt aus dem lateinischen und heißt übersetzt „Vermittlung“. Verkürzt gesagt bietet Mediation Hilfe bei der Einigung der Parteien. „So setzt Mediation direkt bei der (bis zu diesem Zeitpunkt gescheiterten) Konfliktbehandlung durch Verhandlung an und ist damit nichts anderes als die Aktivität einer dritten Partei, bilaterale Verhandlungen zu katalysieren, zu lenken und zu fördern“ (Breidenbach 1995, s. Literaturhinweise).

Um die positiven Effekte, die Konflikte für die Weiterentwicklung in komplexen Projekten und Prozessen haben können, zu nutzen und die destruktiven Aspekte zu minimieren, sind nach Baumfeld (2002, s. Literaturhinweise) folgende wesentliche Methoden des Konfliktmanagements zu berücksichtigen:

- **Konfliktvermeidung** Sie wirkt präventiv, indem sie Konflikte zu vermeiden trachtet; Ziel der Konfliktvermeidung ist, Konflikte nicht entstehen zu lassen bzw. sie frühzeitig aus dem Weg zu räumen.
- **Konfliktvorsorge** Sie wirkt antizipativ, indem sie gegen eintretende Konflikte bereitstehende Vorsorgemaßnahmen bereitstellt; Ziel ist die Ausarbeitung vorausschauender Methoden und Maßnahmen, die bezwecken sollen, dass bei Auftreten von Konflikten sofortige, vorher gemeinsam festgelegte und ausgehandelte Konfliktlösungsprozesse von selbst in Gang gesetzt werden.
- **Konfliktanalyse** Sie wirkt aktiv auf die weitere Projektarbeit, da sie stattgefundenere Ereignisse und Prozesse reflektiert; Ziel ist die saubere Zerlegung des Konfliktes in Konfliktebenen, Konfliktarten, Konfliktursachen, Verlauf des Konfliktes, Wahrnehmung des Konfliktes, Wirkung des Konfliktes und Umgang mit dem Konflikt. Sie dient als Grundlage für die Konfliktbewältigung.
- **Konfliktbewältigung** Sie ist reaktiv, da sie erst eingesetzt wird, nachdem der Konflikt ausgebrochen ist. Sie beinhaltet die Konfliktbegrenzung (Ziel ist die Begrenzung des Schadens), die Konfliktlösung (Ziel ist die vollständige Auflösung der Konfliktursachen) und die Konfliktverlagerung (Ziel ist die Übertragung des ursprünglichen Basiskonfliktes auf eine andere Ebene zum Zwecke der Lösung bzw. Begrenzung).
- **Konflikt Follow-up:** Er wirkt aktiv auf die weitere Projektarbeit, indem er Lernen ermöglicht; Ziel ist die Aufarbeitung der stattgefundenen konfliktären Prozesse und das Lernen am Konflikt, um die Konfliktvorsorge, -vermeidung und -bewältigung in Zukunft erfolgreicher zu gestalten. Der Konflikt Follow-up gewährleistet den Reflexionsprozess nach Auftreten von nicht wünschenswerten Projektzuständen und -prozessen.

Literaturhinweise

- Baumfeld, L. (2002): [Konflikte in der Projektarbeit nutzen](#). ÖAR Regionalberatung GesmbH, Wien.
- Breidenbach, S. (1995): Mediation. Struktur, Chancen und Risiken von Vermittlung im Konflikt. Köln.
- Glasl, Friedrich (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8.,akt.u. erg. Aufl. Bern - Stuttgart.
- Höher, Peter; Höher, Friederike (2004): Konfliktmanagement. Konflikte kompetent erkennen und lösen. Bergisch Gladbach
- Jiraneck, Heinz; Edmüller, Andreas (2007): Konfliktmanagement. Haufe Verlag, München.
- Pühl, Harald (2007): Mediation in Organisationen - Neue Wege des Konfliktmanagements. Leutner-Verlag, Berlin
- Redlich, Alexander (2004): Konfliktmoderation - Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten. Mit vier Fallbeispielen. Windmühle Verlag, Hamburg.
- Schwarz, Gerhard (1997): Konfliktmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden.
- Seifert, Josef W. (o.J.): Moderation & Kommunikation. GABAL Verlag.
- team businessmediation (Hrsg) (2006): Konfliktmanagement. Das andere Mediationshandbuch für die unternehmerische Praxis. Linde Verlag.
- Wellmann, Kraus, Kampher (2007): Praxis des Konfliktmanagements deutscher Unternehmen, PricewaterhouseCoopers (Hrsg.) in Kooperation mit Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder).
- Zülsdorf, Ralf Gerd (2008): Strukturelle Konflikte in Unternehmen, Gabler-Verlag, Wiesbaden.

Internetadressen

<http://www.konflikt.de/>

Unterseite der TRIGON Entwicklungsberatung. Gut für den Einstieg in das Thema (die allgemeinen Erklärungen sind für ein Beratungsunternehmen recht ausführlich). Hinweise zu Seminaren und Lehrgängen.

<http://www.bmev.de/>

Der Bundesverband Mediation ist ein in ganz Deutschland aktiver interdisziplinärer Fachverband für Mediation mit dem Hauptziel der Verbreitung und der Weiterentwicklung der Verständigung in Konflikten. Die Internetseite richtet sich an InteressentInnen und Kunden von Mediation als auch an die Mitglieder des Verbandes.

Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten

Vielfältiges Angebot einschlägiger Beratungs- und Qualifizierungsunternehmen aus den Bereichen Wirtschaft, Recht, Pädagogik bis hin zur Regionalentwicklung bieten Seminare und Lehrgänge zum Thema Konfliktmanagement und Mediation an. Das Thema ist häufig auch ein Element in Aus- und Fortbildungen für Regionalmanager (s. auch Kap. 2).

8. Wissensmanagement

Kurzbeschreibung

Wissensmanagement hat die Aufgabe, einen professionellen und effizienten Umgang mit Wissen zu unterstützen. Dies kann nicht nur in Unternehmen erfolgen, sondern auch im Rahmen von Organisationen und Netzwerken der ländlichen Entwicklung und der Regionalentwicklung. Denn Information und Wissen sind auch in den Regionen eine wichtige Ressource. Der bewusste und professionelle Umgang mit Wissen wird zum wesentlichen Erfolgsfaktor. Dies betrifft die Nutzung oft verborgener lokaler Wissenspotenziale, ebenso wie den Wissensaustausch zwischen Menschen, Institutionen und Netzwerken, die sich in der Region engagieren und deren Reflexions- und Lernbereitschaft (Stichwort „Lernende Regionen“).

„Regionales Wissensmanagement“ hat demnach die Aufgabe, einen bestmöglichen Umgang mit Information und Wissen im Zusammenhang mit Zielen und Strategien der Regionalentwicklung und der ländlichen Entwicklung zu unterstützen (Wertschöpfung, Wettbewerbsfähigkeit, Lebensqualität, nachhaltige Entwicklung).

[Quelle: SPES Zukunftsakademie 2009, s. Literaturhinweise]

Wissensmanagement lässt sich nach Romhardt (1998, s. Literaturhinweise) in folgende Aufgabenfelder unterteilen, von denen die ersten beiden strategische und die übrigen sechs operative Aufgaben darstellen. Sie sind im Rahmen eines Managementkreislaufes zu definieren und umzusetzen.

- Wissensziele: Auf der Basis der Analyse des vorhandenen und notwendigen Wissens, ist dem Wissensmanagement und damit dem gemeinsamen Lern- und Austauschprozess eine Richtung gegeben.
- Wissensbewertung/-messung: Die Messung des Erfolgs der gemeinsamen Lernprozesse durch Balanced Scorecard, Wissensbilanzen u.a. ist erfolgt.
- Wissenstransparenz: Transparenz über vorhandenes internes und externes Wissen ist vorhanden.
- Wissenserwerb: Klärung ist erfolgt, welche Fähigkeiten von externen Wissensträgern und Wissensprodukten (Schulung, Beratung, Fachliteratur etc.) eingekauft werden.
- Wissensentwicklung: Formen für den Aufbau des neuen Wissens sind definiert (individuell über Coaching, Schulung, Fachforen, Pausengespräche oder kollektiv durch Projekt-/Aktionslernen).
- Wissensverteilung: Die Schaffung einer technischen Infrastruktur bzw. anderer Instrumente (Checklisten, FAQ, Handbuch, Newsletter, Mailing, Internet/Intranet, Wissensträger etc.), damit das Wissen an den richtigen Ort kommt bzw. dort konzentriert präsent ist, ist erfolgt.
- Wissensnutzung: Anwendung des vorhandenen und organisierten Wissens im produktiven Einsatz (Zusammenführung des Wissens bei den Umsetzern im Betrieb und überbetrieblich) gegeben.
- Wissensbewahrung: Sicherung von wichtigem Wissen durch Selektieren, Speichern, Aktualisieren, Dokumentieren. (Internet/Intranet, Handbücher etc.).

Literaturhinweise

- Beratergruppe Neuwaldegg (Hrsg.) (1995): Intelligente Unternehmen. Herausforderung Wissensmanagement; Wissen strategisch nutzen. Wien: Service-Fachverlag.
- Belliger, Andrea u.a. (Hrsg.) (2007): Wissensmanagement für KMU, Zürich.
- BMWi (Hrsg.) (2007): [Leitfaden "Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen und öffentlicher Verwaltung"](#)
- Fraunhofer-Wissensmanagement Community (Hrsg.) (2005): Wissen und Information, Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag.
- Gögl, Hans-Joachim, et. al. (Hrsg.) (2006): Wissen schafft Unternehmen. Erfolgreiche Kooperationsmodelle zwischen Universitäten und Unternehmen in Europa, Stuttgart
- Institut für Öffentliche Dienstleistungen und Tourismus/Universität St. Gallen (2005): Machbarkeitsstudie Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz, St. Gallen
- Kunze, Stefan (2008): Wissensmanagement in Nonprofit-Organisationen. Evaluation der Wissensarbeit im Projekt „Zukunft in den Alpen“ der internationalen Alpenschutzkommission CIPRA
- Lehner, Franz (2009): Wissensmanagement. Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung, München – Wien
- Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens, Frankfurt
- Probst et. al. (1997): Wissen managen – Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt
- Romhardt, Kai (1998): [Die Organisation aus der Wissensperspektive - Möglichkeiten und Grenzen der Intervention](#). Wiesbaden: Gabler.
- Senge, Peter (1997): Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart
- SPES Zukunftsakademie (Projektleitung) im Auftrag des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (2009): [Handbuch "Regionales Wissensmanagement"](#).
- Willke, Helmut (2007): Einführung in das systemische Wissensmanagement, Heidelberg

Internetadressen

<http://www.artm-friends.at/am/km/km-d/km-index-d.html>

Private Internetseite, die u.a. einen guten, allgemeinen Überblick zum Wissensmanagement gibt. Die Kapitel sind gegliedert nach Grundlagen, Technologien, Methoden/Werkzeugen, Fragen und Antworten (FAQ) sowie Literaturhinweise.

<http://www.ihk-lahndill.de/wissen/>

Internetseite zu den Ergebnissen des Modellprojekts zur Erprobung von Wissensmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen in Hessen. Für KMU sehr geeignete Aufbereitung von Informationen zur Einführung von Wissensmanagement.

<http://www.regiosuisse.ch/wissen>

Durch den Aufbau von Wissensgemeinschaften (WiGe) unterstützt regiosuisse die Regionalentwicklungsakteure und -akteurinnen bei der Umsetzung der Neuen Regionalpolitik (NRP) in der Schweiz. Die Wissensgemeinschaften erarbeiten

gemeinsame Entwicklungsstrategien und pflegen den Erfahrungs- und Wissensaustausch. Ziel der regionsspezifischen Wissensgemeinschaften ist es, praktisches Know-How, konkretes Wissen, Erfahrungen und Strategien zu bestimmten Arbeitsthemen auszutauschen und aufzuarbeiten. Vorhandenes Wissen soll genutzt und Wissenslücken geschlossen werden.

<http://www.wissenmanagen.net/>

Mit der Initiative "Fit für den Wissenswettbewerb" fördert das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) den Einsatz von Wissensmanagement im deutschen Mittelstand. Dieses Portal bietet Informationen über die Projekte der Initiative, deren Aktivitäten und Ergebnisse.

<http://www.wissensmanagement-gesellschaft.de/>

Die Gesellschaft für Wissensmanagement e.V. ist der größte deutsche Verein zur Förderung des Wissensmanagements in Theorie und Praxis, sowie der Verbindung unter den am Wissensmanagement Interessierten im deutschen Sprachraum.

www.sihk-wissensbilanz.de

Sehr gut aufbereitete Seiten der IHK Hagen zu Wissensmanagement und seinen Grundlagen.

www.wiper.de

Umfangreiche Informationssammlung und -aufbereitung von Begriffen und Tools zum Thema „Strategisches Wissensmanagement“. Projektergebnisse der Fachhochschule Frankfurt am Main - University of Applied Sciences, Institut für Entrepreneurship (IFE).

www.wissensmanagement.net

Internetseite des Magazins „wissensmanagement“, z.T. mit kostenfreien Online-Fachbeiträgen.

Qualifizierungsangebote und –möglichkeiten

TU Chemnitz: Masterstudiengang Wissensmanagement

Der Masterstudiengang Wissensmanagement ist eine wirtschafts- und sozialwissenschaftlich ausgerichtete Weiterbildung auf dem Gebiet des Wissensmanagements. Er ist als vollwertiges Hochschulstudium gleichermaßen theoretisch fundiert und praxisorientiert. Ziel des Studiengangs ist die Entwicklung und Vertiefung von Kompetenzen in General Management und von Kenntnissen und Fähigkeiten für die effiziente Nutzung der Ressource Wissen in Unternehmen und sonstigen Organisationen.

Weitere Informationen unter <http://www.studium-wissensmanagement.de>

Zertifizierungslehrgang „Wissensmanager (IHK)“

Zertifizierungslehrgang der Südwestfälische Industrie- und Handelskammer zu Hagen (SIHK). Das neue Qualifikations- und Trainingskonzept Wissensmanager (IHK) umfasst

vier Module für die Zielgruppe der Führungskräfte, Entscheider, Projektleiter und Mitarbeiter in Projektteams und vermittelt in ca. 104 Lehrgangsstunden auf hohem Niveau alle erforderlichen fachlichen und methodischen Kompetenzen. Der Mix aus Phasen im SIHK-Bildungszentrum und gemeinsamer Arbeit auf der Lernplattform der IHK-Online-Akademie unterstützt den künftigen Wissensmanager, problemorientierte Lösungen in seinem Unternehmen erfolgreich durchzusetzen.

Weitere Informationen unter <http://www.sihk-wissensbilanz.de/wissensmanager.htm>