

Bewertung des Innovations- bedarfs in der regionalen ländlichen Entwicklung

Seminarbericht 3/2000

Seminarbericht 3/2000

ISSN 1439-8419

Bewertung des Innovationsbedarfs in der regionalen ländlichen Entwicklung

LEADER II-Workshop
23. – 24. März 2000, Frankfurt/Main

Gesamtorganisation und Durchführung
*Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung*

Protokoll
*Deutsche Vernetzungsstelle LEADER +
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung*
Deichmanns Aue 29, 53179 Bonn
Tel.: 02 28/68 45-34 59, Fax: 02 28/68 45-33 61
E-Mail: leader@ble.de

Gefördert mit Mitteln der EU



INHALTSVERZEICHNIS

Programm	4
Einführung in das Thema: Innovation und regionale Entwicklung – Analyse, Strategien, Instrumente.....	7
Vorstellung des Innovationskompasses: Ein interaktives Bewertungsinstrument für nachhaltige ländliche Entwicklung - Hintergrund, Konzept und Funktionsweise	16
LEADER II-Fallbeispiele	
LEADER-Aktionsgebiet Mittlere Elbe/Fläming.....	23
Vorstellung der Region und der Lokalen Aktionsgruppe	23
Anwendung des Innovationskompasses	29
LEADER-Aktionsgebiet Saalfeld-Rudolstadt	31
Vorstellung der Region und der Lokalen Aktionsgruppe	31
Anwendung des Innovationskompasses	32
LEADER-Aktionsgebiet Oderland.....	35
Vorstellung der Region und der Lokalen Aktionsgruppe	35
Anwendung des Innovationskompasses	38
Anhang	
Teilnehmerliste	
Folien zum Vortrag: Innovation und regionale Entwicklung – Analyse, Strategien, Instrumente	
Komponenten und Subkomponenten des Innovationskompasses	
Fragen zum Innovationskompass	
Bewertungstabellen zum Innovationskompass	



Programm

Bewertung des Innovationsbedarfs in der regionalen ländlichen Entwicklung

23. – 24. März 2000, Frankfurt/Main

Donnerstag , 23. März 2000

- 13.00 Begrüßung mit Vorstellungsrunde der Teilnehmer
Jan Swoboda (Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II)
- 14.00 Einführung in das Thema: „Innovation und regionale Entwicklung – Analyse, Strategien, Instrumente“
Ruggero Schleicher-Tappeser (EURES – Institut für regionale Studien in Europa)
Anschließend Diskussion
- 15.00 Vorstellung: „Der Innovationskompass, ein interaktives Bewertungsinstrument für nachhaltige ländliche Entwicklung: Hintergrund, Konzept und Funktionsweise“
Robert Lukesch (ÖAR Regionalberatung)
Anschließend Diskussion
- 16.00 Kaffeepause
- 16.30 Kurzvorstellung von LEADER II-Fallbeispielen:
1. Fallbeispiel: *Elke-Andrea Ciciewski (DE/ST/04 – Anhalt-Zerbst)*
2. Fallbeispiel: *Frank Haag (DE/TH/06 – Saalfeld-Rudolstadt)*
3. Fallbeispiel: *Andreas Schmidt (DE/BR/06 – Oderbruch)*
- 17.00 Aufteilung in drei Arbeitsgruppen (je eine Arbeitsgruppe bearbeitet ein Fallbeispiel)
Teil 1: Diagnose der Situation im jeweiligen LEADER-Gebiet (Fragen und Bewertung)
Moderation: Robert Lukesch (ÖAR Regionalberatung)
- 18.30 Präsentation der Arbeitsergebnisse und Diskussion im Plenum
- 19.15 Abendprogramm: Fahrt mit dem „Ebbelwei-Express“ zu einer traditionellen Frankfurter Apfelwein-Kneipe in Sachsenhausen

Freitag, 24. März 2000

- 9.00 Gruppenarbeit
Teil 2: Interpretation des Bewertungsprofils, Identifikation von Handlungsfeldern und möglichen Aktionen
Moderation: Robert Lukesch (ÖAR Regionalberatung)
- 11.00 Pause
- 11.30 Teil 3: Ansätze zur Strategieentwicklung auf Basis der Gebietsanalyse
Moderation: Robert Lukesch (ÖAR Regionalberatung)
- 13.00 Mittagessen
- 14.00 Präsentation der Arbeitsgruppenergebnisse und Diskussion im Plenum
- 15.00 Handhabungsschwierigkeiten und Einsetzbarkeit des Innovationskompass – workshop feedback:
Diskussion im Plenum
- 15.15 Ende des Workshops

Gesamtmoderation des Programms: Dr. Jan Swoboda, Robert Lukesch

EINFÜHRUNG IN DAS THEMA

Innovation und regionale Entwicklung – Analyse, Strategien, Instrumente

Ruggero Schleicher-Tappeser,
EURES–Institut für regionale Studien in Europa

LEADER und Innovation

LEADER beschäftigt sich mit regionaler Entwicklung. Entwickeln heißt verändern, neue Impulse geben. Dafür sind vielfältige Methoden entwickelt worden, die am Ende gar nicht so verschieden voneinander sind.

Innovation im weiteren Sinn ist ein zentrales Thema für die LEADER-Gruppen. An der Konferenz der Europäischen Beobachtungsstelle zum Thema Forschung, die 1999 in Franeker stattfand, zeigten die Diskussionen deutlich, dass sich allgemeine Innovationsstrategien und allgemeine Entwicklungsstrategien kaum voneinander unterscheiden lassen.

Das Programm LEADER hat sich von Anfang an dadurch ausgezeichnet, dass eine integrierte, langfristig angelegte Entwicklung angestrebt wurde. Wirtschaftliche, soziale und ökologische Aspekte der Entwicklung sollten im Zusammenhang gesehen und möglichst gleichzeitig angestrebt werden. In den ländlichen Räumen, mit denen sich LEADER beschäftigt hat, war das Auseinanderklaffen dieser Dimensionen oft zu einem besonders auffälligen Problem geworden. LEADER hat in vielen Situationen neue Handlungsspielräume auf lokaler Ebene geschaffen, die neue Perspektiven für eine Integration verschiedener Entwicklungsdimensionen eröffnet haben. Die Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) sind vielfach zu einer neuen integrativen Kraft in ihrer Region geworden, besonders dort, wo sie nicht durch übergeordnete politische Ebenen daran gehindert wurden, wie das leider in einer Reihe von deutschen Bundesländern der Fall war.

Integrierte, langfristig angelegte Entwicklungsstrategien werden heute vor allem unter dem Stichwort „Nachhaltige Entwicklung“ diskutiert. In der Europäischen Politik ist Nachhaltige Entwicklung inzwischen zu einem zentralen Begriff geworden. Alle Politiken und Programme der Union sollen systematisch auf eine nachhaltige Entwicklung ausgerichtet werden. In einem europäischen Forschungsprojekt über „Instrumente nachhaltiger regionaler Entwicklung“ (INSURED) – an dem auch Robert

Lukesch beteiligt war – wurden in fünf Regionen quer durch Europa eine Vielzahl von Fallbeispielen erfolgreicher nachhaltiger Entwicklungsprojekte untersucht; darunter waren auffällig viele LEADER-Projekte. LEADER war trotz der vergleichsweise geringen Mittel bis heute wohl das wichtigste europäische Programm für die nachhaltige regionale Entwicklung im ländlichen Raum. Obwohl dies leider durchaus nicht überall zutrifft, ist davon auszugehen, dass die Entwicklungsbestrebungen der LEADER-Gruppen unter dem Begriff der nachhaltigen Entwicklung zusammengefasst werden können, und dass damit auch der Begriff der Innovation in diesem Rahmen diskutiert werden sollte.

Innovation und nachhaltige Entwicklung

Das wesentliche Anliegen der nachhaltigen Entwicklung kann in zwei großen Herausforderungen zusammengefasst werden:

- Verschiedene Entwicklungsdimensionen integrieren
- Zukunftsfähigkeit gewährleisten

Beide Herausforderungen hängen eng zusammen. Durch die Ausdifferenzierung unserer Gesellschaften im Laufe der industriellen Entwicklung wurden für die verschiedenen Entwicklungsdimensionen (Wirtschaft, Umwelt, Soziales und Kultur) unterschiedliche Institutionen und Spezialisten zuständig, die immer mehr Schwierigkeiten und immer weniger Motivation hatten, zusammenzuarbeiten oder sich wenigstens abzustimmen. Die Fähigkeit zur Zusammenschau ging verloren. Heute merken wir, dass gerade dadurch die Zukunftsfähigkeit, die Nachhaltigkeit unserer Entwicklung gefährdet wurde.

Das Gewährleisten von Zukunftsfähigkeit kann und muss in zwei Richtungen interpretiert werden:

- Potenziale bewahren, Schäden vermeiden
- Potenziale entwickeln, Innovation in Richtung Nachhaltigkeit vorantreiben

Der unterschiedlichen Betonung dieser Aspekte entsprechen verschiedene Ansätze der nachhaltigen Entwicklung. Hier wird zwischen einem defensiven und einem konstruktiven Ansatz der nachhaltigen Entwicklung unterschieden.

Der leider immer noch weit verbreitete defensive Ansatz ist vor allem darauf ausgerichtet zu bewahren, nichts falsch zu machen. Mit langen Checklisten und Prüfverfahren sollen negative Auswirkungen

gen erkannt und verhindert werden. Verantwortlichkeiten und Verfahren bleiben, wie sie sind. Im Rahmen einer „negativen Integration“, wie man in der Politikwissenschaft sagt, machen verschiedene Ressorts sich gegenseitig zusätzliche Auflagen. Dieser Ansatz des Bewahrens ist im Grunde nichts Neues: die ganze Sozial- und Umweltgesetzgebung beruht darauf und hat zweifellos wichtige Erfolge gebracht. Doch sind damit offenbar nur noch kleinere Verbesserungen möglich. Besonders bei vielen Beamten ist dieser Ansatz beliebt. Der Vorteil ist, dass sich nichts grundlegend ändern muss. Diejenigen, die zusätzliche Formulare, Auflagen und Kontrollen befürchten müssen, sind von einer solchen Art der nachhaltigen Entwicklung weniger begeistert.

Ein konstruktiver Ansatz der nachhaltigen Entwicklung leugnet nicht, dass das Bewahren wichtig ist, dass Auflagen und Minimalanforderungen notwendig bleiben. Doch wird die Betonung auf die aktive Entwicklung der Potenziale gelegt, auf die aktive Suche nach sogenannten win-win-Strategien, die positive Wirkungen in verschiedenen Entwicklungsdimensionen gleichzeitig zeigen. Für eine solche konstruktive Strategie der Nachhaltigkeit ist es wichtig, Innovationen, die in eine solche Richtung weisen, tatkräftig zu fördern. Innovation ist hier von zentraler Bedeutung, aber kein Wert an sich: sie hat nur dann einen Sinn, wenn sie richtig ausgerichtet wird.

Fragen zur Innovation

Über Innovation ist in den letzten dreißig Jahren viel geschrieben und gesagt worden. Hier sollen nur einige Fragen herausgegriffen werden, die für die praktische Arbeit in den LEADER-Regionen wichtig sind:

- Was ist Innovation?
- Warum und wann ist Innovation wichtig?
- Wohin soll Innovation führen?
- Wie funktioniert Innovation und wie kann sie unterstützt werden?
- Wer ist an Innovation beteiligt?

Was ist Innovation?

Landläufig wird unter Innovation vor allem technische Innovation verstanden. Doch schon die genauere Betrachtung von technischen Innovationen zeigt, dass technische Erfindungen nur dann zu

einer weit verbreiteten Innovation führen, wenn die gesellschaftlichen Bedingungen dafür entweder schon vorhanden sind oder wenn gesellschaftliche Neuerungen, soziale Innovationen hinzukommen. So konnten zum Beispiel die Personalcomputer im Arbeitsleben erst im Zusammenspiel mit einer neuen Arbeitsorganisation so eingesetzt werden, dass sie wirklich im größerem Ausmaß Arbeit einsparen. Besonders deutlich wird das heute bei Banken und Versicherungen: zwanzig Jahre nach der Einführung der ersten PCs werden Personaleinsparungen in größerem Ausmaß möglich.

Das Zusammenspiel von technischen und sozialen Innovationen ist vielfältig. Am ehesten denken wir daran, wie technische Neuerungen die gesellschaftlichen Bedingungen verändert haben (z.B. Auto, Fernsehen). Oft werden technische Innovationen aber auch erst denkbar, wenn die gesellschaftlichen Bedingungen dafür vorhanden sind (bekanntestes Beispiel: das bei den Chinesen lange nur für Feuerwerke verwendete Schießpulver wurde erst später von den Europäern für die Entwicklung von Schusswaffen eingesetzt).

Wie wir alle aus regionalen Entwicklungsprozessen wissen, sind fehlende soziale Innovationen lokal und regional vielfach oft die wichtigsten Entwicklungshemmnisse. Technische und finanzielle Möglichkeiten sind im Prinzip vorhanden, aber die lokalen Akteure sind mit ihren Institutionen, ihren Kommunikationsstrukturen oder ihren Prioritäten nicht in der Lage, sie nutzbar zu machen.

Damit wird deutlich, dass Innovation nur auf den jeweiligen regionalen oder kulturellen Kontext bezogen verstanden werden kann. Was in einer Region schon lange gebräuchlich ist, stellt möglicherweise in einer anderen Region eine Innovation dar.

Wenn Innovation so regionsspezifisch ist, dann kann es keine allgemeingültigen Innovationsstrategien geben, bestenfalls einige Grundregeln. Regionen zu entwickeln, heißt demnach, spezifische, angepasste Kombinationen von sozialen und technischen Innovationen zu finden.

Warum und wann ist Innovation wichtig?

Die Frage, warum wir überhaupt Innovation brauchen, wurde anfangs bereits angesprochen. Sie ist nicht irrelevant, denn gerade in ländlichen, eher konservativen Gegenden wird sie uns immer wieder gestellt.

In einer Welt, die sich stark verändert, sind auch die abgelegensten Regionen von Innovationen betrof-

fen. Die Frage ist nur, ob die Menschen dort bewusst steuern können, welche Veränderungen sie wollen, oder ob sie passiv den Veränderungen um sie herum ausgeliefert sind. Der bewusste Umgang mit Innovationen bzw. Innovationsangeboten macht eine eigenständige Entwicklung erst möglich. In den Bereichen, in denen eine Region tatsächlich im Wettbewerb steht – und das ist nie in allen Bereichen der Fall – muss sie Innovationen entwickeln, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Und zwar solche Innovationen, die möglichst gut zur eigenen Situation, zu den eigenen Möglichkeiten und zu den eigenen Zielvorstellungen passen. Erst recht um die Lebensbedingungen zu verbessern sind Innovationen wichtig: neue Formen der Arbeitsorganisation, neue Produkte, neue Produktions-techniken, neue Vertriebswege, neue Formen der Landbewirtschaftung etc.

Innovationen sind also für die regionale Entwicklung oder auch nur für den Erhalt der Lebenskraft einer Region von zentraler Bedeutung und erfordern damit ein gewisses Maß an Risikobereitschaft und Offenheit. Gleichzeitig aber braucht es Zielvorstellungen, wohin die Entwicklung führen soll, einen Orientierungsrahmen, damit Innovationsvorschläge beurteilt und angepasst werden können.

Wohin soll Innovation führen?

Innovationen sind also nicht per se erstrebenswert. Obwohl es kaum möglich ist, Innovationen zielgerichtet zu planen, lassen sich Innovationen im Laufe ihrer Entwicklung stoppen, bremsen, anpassen oder nach Kräften fördern. Einen geeigneten Beurteilungs- und Orientierungsrahmen hierfür zu entwickeln, der es erlaubt, zumindest teilweise bewusste und transparente Entscheidungen zu fällen, ist eine wichtige Aufgabe im Rahmen jeder Entwicklungsstrategie.

Einen wichtigen allgemeinen Orientierungsrahmen bietet die Entscheidung für eine möglichst nachhaltige Entwicklung. Konkretere Orientierungen für wünschenswerte Innovationen sollten durch die Erarbeitung eines Leitbildes oder einer Entwicklungsstrategie gegeben werden.

Verschiedene Methoden sind entwickelt worden, um vor allem folgende Aufgaben zu bewältigen:

- Verständnis für „Nachhaltige Entwicklung“ entwickeln und entsprechende, der Situation angepasste Orientierungen formulieren
- Entwicklungsziele entwickeln und formulieren

- Entwicklungspotenziale / Innovationspotenziale identifizieren
- Innovationsstrategien entwickeln
- Innovationsideen prüfen
- Innovationen begleiten / ausrichten

Ein zusammenhängendes System von Methoden für diese Aufgaben ist „SQM - Sustainable Quality Management®“, das auf der Basis der Ergebnisse des bereits erwähnten INSURED-Projekts entwickelt wurde. Es umfasst ein vielseitig einsetzbares Beurteilungsschema, Methoden zur Entwicklung von Strategien, Methoden zum Management von Entwicklungs- und Innovationsprozessen, Methoden zum systematischen Erfahrungsaustausch sowie Software und andere Hilfsmittel zur Unterstützung. Es soll hier nicht im Einzelnen dargestellt werden, da in diesem Seminar ein anderes Instrument vorgestellt wird. Eine Darstellung der zehn Komponenten der Nachhaltigkeit, die darin eine zentrale Rolle spielen, findet sich im Anhang.

Wie funktioniert Innovation und wie kann sie unterstützt werden?

Die sieben Phasen der Innovation

Von der Idee bis zur erfolgreichen breiten Umsetzung einer Innovation kann man sieben Phasen unterscheiden. In jeder dieser Phasen kann eine Idee verworfen werden, scheitern oder auch abgeändert werden. Auch werden in jeder dieser Phasen neue, zusätzliche Ideen entstehen – etwa soziale Innovationen, die eine technische Innovation begleiten. Oft erweisen sich im Rückblick diese zusätzlichen Ideen als am wichtigsten. In Wirklichkeit haben wir es also kaum mit einem einzigen Innovationsprozess zu tun, dessen Anfang und Ende sich klar bestimmen lässt, sondern mit mehreren sich überlappenden, überschneidenden und sich gegenseitig beeinflussenden Innovationsprozessen, mit Schlaufen, Verästelungen und Nebenlinien der nachfolgend dargestellten Abfolge von sieben Phasen. Manchmal lassen sich auch erst im Rückblick diese Phasen als solche identifizieren. Und doch ist ein solches Modell hilfreich. Es erlaubt, bei aller Unsicherheit Innovationsprozesse besser einzuschätzen, entscheidende Fragen frühzeitig zu stellen, Methoden für die verschiedenen Phasen zu entwickeln und Ressourcen für die Unterstützung gewünschter Innovationen bereitzustellen.

Die sieben Phasen der Innovation:

1. Idee (eines Einzelnen, einer Gruppe)
2. Aufnahme der Idee (bei denen, an die sie herangetragen wird)
3. Prüfung der Idee (Ziele, Realisierbarkeit)
4. Ausarbeitung der Idee zu einem Konzept
5. Anpassung des Konzepts an Gegebenheiten, an Ziele
6. Umsetzung vorbereiten (Akzeptanz, Finanzierung, Detailkonzepte)
7. Umsetzung (Ressourcen: Leadership, Finanzen, Personen, Organisationen, Fachwissen)

Unterstützung von Innovationsprozessen

Innovation ist ihrem Wesen nach nicht planbar. Sie beruht auf so schwer fassbaren Phänomenen wie Kreativität und Offenheit, hat viel mit der Möglichkeit zum Gedankenaustausch, dem Angebot an Anregungen und dem Zugang zu fremden Sichtweisen und Informationen zu tun, setzt die Veränderbarkeit von Institutionen und Gewohnheiten voraus und braucht mitunter aber auch ganz handfeste materielle Unterstützung. Für die verschiedenen Phasen lässt sich angeben, welche Art von Unterstützung besonders wichtig ist:

1. Anregung, Konfrontation verschiedener Sichtweisen, Offenheit
2. generell: Offenheit gegenüber neuen Ideen, Bereitschaft für Innovation und Kooperation, Möglichkeiten, Ideen zur Diskussion zu stellen, speziell: Unterstützer, Unternehmer
3. personelle und zeitliche Ressourcen, Diskussionsforum, Kohärentes System von Entwicklungszielen, Zugang zu Fachleuten
4. personelle und materielle Ressourcen, Fachleute, Forschungseinrichtungen, Berater
5. Einschätzung / Beschreibung des Kontexts, Kohärentes System von Entwicklungszielen, Methoden
6. finanzielle, personelle, organisatorische, fachliche Ressourcen
7. Ressourcen in größerem Umfang, Leadership, Fachwissen, Zugang zu Märkten und Organisationen

Allgemeine Strategien zur Ausrichtung und Förderung angepasster Innovationen

Aus den oben aufgeführten Unterstützungsmöglichkeiten für Innovationsprozesse in den verschiedenen Phasen ergeben sich einige allgemeine Strategie-

gien, mit denen regionale Innovationen ausgerichtet und gefördert werden können:

- Orientierung bieten:
 - Situation analysieren
 - Herausforderungen formulieren
 - Entwicklungsstrategien entwickeln
 - Systeme von Entwicklungszielen erarbeiten
- Offenheit fördern:
 - innovationsfreundliches Klima schaffen
 - Offenheit und Austausch fördern
 - Methoden zum systematischen Aufgreifen von Anregungen verbreiten
 - Wettbewerbe veranstalten
- Anregungen verstärken, Erfahrungsaustausch fördern:
 - systematische Konfrontation mit neuen/fremden Ideen fördern
 - europäischen (und internationalen) Austausch anregen und fördern, Netzwerke und Partnerschaften stärken
 - interdisziplinäre Zusammenarbeit fördern
 - breitgefächerte berufliche Weiterbildung stärken
 - kollektive Lernprozesse bewusst machen
- Institutionelle Unterstützung bieten:
 - Einrichtungen zur Unterstützung von Innovationen schaffen, die quer zu allen etablierten Fachinstitutionen liegen
 - Entwicklungsagenten / Innovationsberater / Wirtschaftsförderer einsetzen, die Teil der lokalen Netze sind
- Ressourcen bereitstellen und zugänglich machen:
 - Ressourcen (räumliche, finanzielle, fachliche) bereitstellen, mit denen erwünschte Innovationen gefördert werden können
 - für einen einfachen Zugang zu Informationen und verfügbaren Ressourcen sorgen
 - Evaluierung im Hinblick auf Entwicklungsziele einfordern (ausrichten, lernen)

Wer ist an Innovation beteiligt?

Die Innovationsfähigkeit einer Region hängt ganz wesentlich davon ab, welche Akteure aktiv an der Anregung und Ausgestaltung von Innovationen mitwirken können und wie sie miteinander kommunizieren. Wenn wesentliche Teile der Bevölkerung nicht die Möglichkeit haben, Innovationen vorzuschlagen und zur Diskussion zu bringen, wenn keine gemeinsamen Wert- und Zielvorstellungen vorhanden sind, oder wenn man nicht fähig und gewohnt ist, Kompromisse auszuhandeln und Interessen auszuwägen, dann werden wichtige Ideen nicht beachtet, können Innovationen nicht auf die Bedürfnisse abgestimmt werden, gibt es Blockaden und unnötige Reibungsverluste. Im INSURED-Projekt hat das internationale Team eine Liste von 16 Schlüsselfaktoren herausdestilliert, die in ihrer jeweiligen Ausgestaltung das regionale soziale Entwicklungspotenzial repräsentieren:

1. Erkennen einer Vielfalt von Entwicklungsvarianten
2. Kreativität und Innovation in einer unternehmerischen Kultur, die Verantwortung gegenüber der Gemeinschaft betont
3. Fähigkeit, mit Komplexität und Widersprüchlichkeit umzugehen, sowie Veränderungen vorzusehen
4. Offenheit, die eigene Kultur durch fremde Impulse zu bereichern und den multikulturellen Zusammenhalt zu fördern
5. Entdeckung und Neuinterpretation von territorialen Besonderheiten und lokalen Kenntnissen
6. Fähigkeit eines jeden, seine optimale Leistung zu erreichen
7. Breite Kompetenzverteilung im Gegenstromprinzip
8. Eigenständigkeit in strategischen Entscheidungen innerhalb eines unterstützenden Rahmens
9. Vorrangige Nutzung der eigenen Ressourcen, ohne die von anderen zu beeinträchtigen
10. Gemeinsames Wertesystem, das wirtschaftliche, ökologische und soziokulturelle Abhängigkeiten berücksichtigt
11. Sozialer Zusammenhalt
12. Gelegenheit und Raum für gleichberechtigte Interaktion
13. Fähigkeit zu gemeinsamer Vision
14. Integration von sozialem und technischem Lernen in den Innovationsprozess
15. Zugang zu Informationen und zur öffentlichen Arena für alle Betroffenen

16. Vielfalt von Interaktionen, unterstützt durch lokale Animatoren

In einer Vielzahl von Fallstudien quer durch Europa hat sich gezeigt, dass die Art, in der die lokalen Akteure miteinander umgehen und die Verbindungen, die sie zu Akteuren außerhalb der Region unterhalten, die Innovationsfähigkeit von Regionen offenbar am stärksten von allen Faktoren beeinflussen. Innovationspolitik auf lokaler und regionaler Ebene bedeutet daher vor allem, die Interaktion zwischen den Akteuren vor Ort sowie ihre Kontakte nach außen zu verbessern.

Weiterführende Literatur und nähere Informationen zu den angeführten Projekten unter <http://www.eures.de>.

Diskussionsrunde

Von innen und von außen wirkende Innovationskräfte

Ein Teilnehmer bestätigte die letzte Aussage des Vortrages, dass Innovationsprozesse nur in Gang gesetzt werden könnten, wenn innerhalb der Region die Akzeptanz für neue Ideen vorhanden sei. Dies setze wiederum eine gut funktionierende Kommunikation und Information zwischen den regionalen Akteuren voraus. Da diese Aufgabe den lokalen Aktionsgruppen zukomme und sie in den letzten Jahren auch von ihnen wahrgenommen worden sei, könnten die LEADER-Aktionsgruppen auf diesem Gebiet viele Erfolge aufweisen.

Herr Schleicher-Tappeser ergänzte, dass besonders die Regionen, die sich in schwierigen Situationen befänden, Innovationen bedürften und dabei oftmals Hilfe von „außen“ brauchten. Ein externer Moderator könne durch bislang noch nie gestellte Fragen die notwendigen Denkanstöße geben und neue Sichtweisen aufzeigen. Für die beteiligten regionalen Akteure bedeute dies meist eine Provokation. Der externe Berater müsse daher einem Balanceakt gleich agieren und mit einer geschickten Moderation die Menschen vor Ort dazu bewegen, diese Fragen zuzulassen und sie gemeinsam zu beantworten. Gelänge dies, könnten Blockaden gelöst und auch jahrzehntealte „Grabenkriege“ beendet werden.

Faktor Zeit im Innovationsprozess

Ein weiterer Teilnehmer merkte an, dass die bisherige Erfahrung in der Umsetzung von LEADER II

gezeigt habe, dass neben der Motivation und der Information die Projektentwicklung und letztlich das Projektmanagement ein wesentlicher Faktor sei.

Herr Schleicher-Tappeser entgegnete darauf, dass die Erwartungshaltung, wie schnell sich Erfolge einstellen sollten, dabei eine entscheidende Rolle spiele. Seiner Erfahrung nach dauere die Entwicklung bis zu einem reifen, gut funktionierenden Projekt 12 bis 15 Jahre. Innerhalb einer Programmlaufzeit könne daher ein breit angelegtes Projekt nicht vollständig aufgebaut werden. In diesem Zusammenhang sei es problematisch, wenn sich in der darauffolgenden Laufzeit die Entwicklungsgruppe neu zusammensetze. Für begonnene, aber noch nicht abgeschlossene Projekte wäre daher anzuraten, andere Finanzierungsformen zu finden.

Administrative Unterstützung in Innovationsprozessen

Nach Ansicht von Herrn Schmidt von der LAG Oderbruch stelle sich nach langjähriger Tätigkeit in der Regionalentwicklung eine gewisse Betriebsblindheit ein. In der aktuellen konzeptionellen Phase fiele es daher nicht leicht, die geplanten Projekte hinsichtlich ihres Innovationsgehaltes objektiv einzuschätzen. Schwierig gestalte sich auch, das innerhalb der lokalen Aktionsgruppe und der Region geschaffene innovationsfreudige Klima in der Umsetzungsphase Dritten gegenüber sichtbar zu machen. Dies sei in dieser Phase jedoch die Voraussetzung, um finanzielle Unterstützung zu akquirieren, wie es auch in dem Vortrag in der siebten Phase der Innovation angedeutet wurde.

Herr Schleicher-Tappeser warf dazu ein, dass im Rahmen des europäischen Forschungsprojektes INSURED zur Beurteilung der Nachhaltigkeit politischer Maßnahmen ein Kriterienrahmen entwickelt worden sei. Dabei spielten die zehn Komponenten der Nachhaltigkeit eine Rolle, darunter auch die Subsidiarität als ein systemisches Prinzip. Wenn es nicht gelänge, für lokale Entwicklungsideen frühzeitig auf verschiedenen administrativen oder anderen organisatorischen Ebenen Verknüpfungen zu schaffen, werde es schwierig, diese Ideen und Entwicklungsansätze dauerhaft zu verankern. Das Gewinnen von unterstützenden Kräften auch außerhalb der Region sei notwendig, da die lokale Entwicklung in einem größeren räumlichen Zusammenhang zu sehen sei.

Herr Schmidt entgegnete darauf, dass es für die Ideen der LAG von verschiedenen Seiten Unterstützung gäbe. Die Bewilligungsbehörden seien jedoch

nicht Mitglied der LAG. Das könne bei der Bewilligung von Projekten zu Problemen führen, wenn diese Stellen die Projekte anders einschätzen als die LAG-Mitglieder. Die Umsetzung innovativer Ideen hänge also davon ab, ob sich die administrativen Organe diesen Ideen gegenüber offen zeigten oder sich ihnen gegenüber verschlossen.

Nach Ansicht von Herrn Schleicher-Tappeser träten diese Schwierigkeiten insbesondere in Deutschland sehr häufig auf. Ursache dafür sei die stark strukturierte Verwaltung. Wenn sich ein Antragsteller zwecks Bewilligung an nur eine Verwaltungsstelle wenden und bei Ablehnung keine weitere Stelle kontaktieren könne, sei die Umsetzung einer Ideenvielfalt eingeschränkt. Innovative Herangehensweisen würden nur dann möglich werden, wenn sich Institutionen außerhalb der Fachverwaltung etablierten. Ein Beispiel dafür seien die lokalen Entwicklungsgruppen in Hessen, die – für das Regionalmanagement mit eigenen Budgets ausgestattet – neue Möglichkeiten eröffneten, sowohl hinsichtlich der Ideenumsetzung als auch der Finanzierungsquellen. Auch wenn keine eigenen Budgets vorhanden seien; in der Region anerkannte und handlungsfähige Institutionen hätten es leichter, alternative Finanzquellen zu finden und dadurch von den Förderstrukturen unabhängig zu werden.

Herr Schleicher-Tappeser ergänzte, dass in vielen europäischen Staaten die bislang starren Verwaltungsstrukturen gelockert worden seien und die Entwicklung in Richtung stärkere Dezentralisierung ginge. Diese Veränderungen seien eingetreten, als in Ergänzung zu den nationalen Förderprogrammen und den damit verbundenen klassischen Verhandlungsmustern innovative Förderprogramme der EU, wie z.B. das LEADER-Programm, hinzugekommen seien. Den lokalen Akteuren hätten sich dadurch alternative Finanzierungsquellen geboten und insbesondere in Frankreich, Spanien und Italien Transformationsprozesse ausgelöst. Die neue Vielfalt an Förderinstrumenten, die sich für die Entwicklung der Region nutzen ließen, bedeutete aber gleichfalls größere Anforderungen an die jeweiligen Entscheidungsträger. Ein Landrat oder Bürgermeister zum Beispiel, dessen Aufgaben vor dreißig Jahren klar umrissen gewesen seien, hätte heute ein wesentlich vielfältigeres Aufgabenspektrum zu bewältigen und müsse mit den unterschiedlichsten Partnern zusammenarbeiten.

Informationsfluss zwischen LAG und Administration

Herr Dr. Swoboda warf in diesem Zusammenhang ein, dass die geschilderten Schwierigkeiten mit den administrativen Stellen oftmals darauf beruhten, dass diese Stellen die Vorarbeiten für neue Projekte nicht kannten und ihnen daher das notwendige Verständnis fehle. Es sei daher zu überlegen, die Verwaltungsstellen in den Informationsfluss stärker einzubinden und deren Bedarf an Informationen zu decken. Dadurch werde die Möglichkeit größer, die Entwicklungen im Sinne der LAG positiv mit zu gestalten.

Ein Teilnehmer aus Bayern informierte, dass die informelle Zusammenarbeit zwischen den LAGs und den LEADER-Managern der Ländlichen Entwicklungsgruppen 5b-Gebiete, die sowohl Supportstelle seien als auch hoheitliche Aufgaben erfüllten, gut funktioniere. Die LEADER-Manager würden frühzeitig in die Projektentwicklung eingebunden, damit die LAGs bereits zu Beginn eine Rückkopplung erhielten und Frustrationen vermieden werden könnten. Doch sei es seiner Ansicht nach gut, dass die LEADER-Manager nicht in den LAGs vertreten seien. Dies wäre dem Innovationsprozess nicht förderlich. Generell sei zu wünschen, dass sich die verwaltenden Stellen zunehmend als Dienstleister für die regionalen Initiativen begriffen.

Frau Ciciewski von der LAG Anhalt-Zerbst merkte dazu an, dass eine Vertreterin des Regierungspräsidiums - die Bewilligungsstelle für LEADER-Projekte - Gast in den Sitzungen der LAG sei. Für die Vertreterin, die auch für die Bewilligung von Projekten anderer LEADER-Gruppen zuständig sei, bedeute dies eine Gratwanderung. Von den LAG-Mitgliedern werde ihre Teilnahme unterschiedlich beurteilt: Einige hielten es für wichtig, dass die Bewilligungsstelle bereits den Weg der Projektinitiierung miterlebe, andere seien skeptisch, da die bewilligende Stelle im Vorfeld mehr erfahre, als für die Bewilligung notwendig sei.

Globalzuschuss

Herr Haag von der LAG Saalfeld-Rudolstadt warf ein, dass der sogenannte Globalzuschuss als Interventionsinstrument schwierig zu begreifen sei. Der Einsatz dieses Instrumentes sei von der EU als verbindlich erklärt worden, zumindest in den Modellregionen, wie sie auch der Landkreis Saalfeld-Rudolstadt gewesen sei. Der Globalzuschuss sei an zwei Bedingungen geknüpft gewesen: Zum einen müsse die verwaltende Stelle den Nachweis erbrin-

gen, dass sie für die Finanzverwaltung die notwendige Erfahrung mitbringe. Zum anderen habe sich die Modellregion zu den Prinzipien einer nachhaltigen Regionalentwicklung bekennen müssen. Dennoch sei kein Globalzuschuss gewährt worden, da die zuständigen Stellen erklärten, dies sei mit den Bestimmungen des Bundes- und Landeshaushaltsrechts nicht vereinbar.

Nach Information von Herrn Schüttler, Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung, ließe sich das Instrument Globalzuschuss, so wie es die EU-Kommission definiere, nicht mit dem Haushaltsrecht der Bundesländer in Einklang bringen. Gemäß dem Länderhaushaltsrecht sei der Globalzuschuss für einen Letztempfänger bestimmt. Dieser dürfe über den Zuschuss frei verfügen, ihn jedoch nicht an andere Empfänger weitergeben. Das hieße im Falle von LEADER, dass die LAGs einen ihnen gewährten Globalzuschuss nicht an Projektträger weitergeben dürften. Somit handele es sich bei den Zuschüssen, die den LAGs gewährt würden, um „fiktive“ Globalzuschüsse: Ihnen werde ein Fördermittelkontingent zur Verfügung gestellt, über deren Verwendung die LAGs bestimmen könnten. Sie könnten mit diesem Mittelvolumen planen, Projekte zur Förderung initiieren und auswählen und diese dann den dezentralen Bewilligungsstellen vorschlagen. In der Regel übernähmen diese die von den LAGs gesetzten Prioritäten. Das Ministerium sei in Hessen nicht in die Entscheidung über die Mittelbewilligung eingebunden. Im Vergleich zu diesem „fiktiven“ Globalzuschuss habe es in Hessen aber auch einen „echten“ Globalzuschuss gegeben, und zwar für das Regionalmanagement der Aktionsgruppen. Auf der Basis eines Geschäftsplanes sei ihnen ein Globalzuschuss für das laufende Jahr gewährt worden, den sie dann für eigene Ausgaben wie Personalkosten oder eine Auftragsvergabe hätten verwenden können. Aber auch hier sei der Grundsatz gewahrt gewesen, dass der Letztempfänger, in diesem Fall die LAG, die Gelder nicht an Projektträger weitergegeben habe. Es habe sich dabei immer noch um eine Projektförderung gehandelt, denn eine institutionelle Förderung hätte vermieden werden müssen. Diese Regelung habe auch der Prüfung durch den Rechnungshof standgehalten. Zunächst sei zwar bemängelt worden, es handele sich um eine institutionelle Förderung. Dies konnte jedoch widerlegt werden.

Herr Schleicher-Tappeser entgegnete, dass die europäischen „Regeln“ mehr Spielraum öffnen möchten, doch dass nationale Regelungen dem oftmals entgegenstünden. Wenn jedoch der politi-

sche Wille vorhanden sei, könnten auch im Einklang mit den Haushaltsregeln des Landes Wege beschritten werden, die den lokalen Gruppen mehr Kompetenz zuständen. Die Bemühungen von LEADER-Gruppen, nach neuen Möglichkeiten zu suchen, brächten neue Impulse, die zu Veränderungen führten. Wichtig sei, sich über die pragmatischen Lösungen, die in den verschiedenen Regionen Deutschlands gefunden worden seien, auszutauschen.

In diesem Zusammenhang berichtete ein Teilnehmer aus Bayern über einen weiteren Lösungsansatz in der Euregio-Region Salzach, Deutschland-Österreich. Bislang habe die Möglichkeit bestanden, entweder einen Antrag auf INTERREG-Förderung zu stellen oder einen Dispofonds in Anspruch zu nehmen, der jedoch auf Projekte beschränkt gewesen sei, deren Umsetzungskosten maximal 5.000 Mark betragen. Mit dieser Regelung sei man unzufrieden gewesen, denn das Bayerische Wirtschaftsministerium, das die Anträge erhalten habe, habe die Wertigkeit der Projektanträge anders beurteilt als auf lokaler Ebene. Mit politischer Unterstützung wurde daher auf bayerischer und österreichischer Seite beschlossen, der Euregio-Region Salzach künftig einen Fonds von 500.000 DM im Jahre zur Verfügung zu stellen. Über diese Art Haushaltstitel könne der eingetragene Verein der Euregio-Region ab 01.01.2001 frei verfügen und selbst bestimmen, welcher Endempfänger Fördermittel erhalte. Diese Stelle schreibe auch den Bescheid an den jeweiligen Antragsteller.

Herr Schmidt stellte abschließend die Frage, wie es möglich sei, im Rahmen des Landeshaushaltsrechts – das auf kurze Sicht nicht geändert werde – die Bewilligungsstellen zu einem konstruktiven Handeln zu bewegen?

Nach Meinung von Herrn Schleicher-Tappeser sei dies ein langer Prozess. Doch mit dem entsprechenden politischen Willen auf Seiten der verantwortlichen Stellen ließen sich Wege wie in Hessen finden.

Nach Einschätzung von Herrn Schüttler würde jedes Projekt, das auf breite Zustimmung stieße und für das viele Mitstreiter gefunden werden könnten, letztlich finanzielle Unterstützung finden. Hier läge der Schlüssel zum Erfolg und hierauf sollte sich die ganze Kraft der Entwicklungsgruppe richten.

VORSTELLUNG DES INNOVATIONSKOMPASSES

Der Innovationskompass: Ein interaktives Bewertungsinstrument für nachhaltige ländliche Entwicklung - Hintergrund, Konzept und Funktionsweise

Robert Lukesch, ÖAR Regionalberatung
GesmbH

Einleitung

Im Folgenden geht es um die grundsätzliche Betrachtung von territorialer Innovation, die zentraler Bestandteil des LEADER-Programmes ist. Nach dem LEADER-Ansatz soll die Gebietsentwicklung nachhaltig, eigenständig und integriert sein, wobei nachhaltig eher einen zeitlichen Aspekt beinhaltet, integriert eher einen gesellschaftlichen und eigenständig einen räumlichen. Wichtig sind in diesem Zusammenhang vor allem die Akteure und Akteurinnen, die den LEADER-Ansatz tragen und sich in einer Aktionsgruppe manifestieren, sowie ihr Programm, das gemäß den Leitlinien bestimmte Charakteristiken aufweisen soll.

Der Erfolg des regionalen Programms hat direkte Auswirkungen auf diese Region, auf ihre Stärke im regionalen Wettbewerb und auf die Nachhaltigkeit der Gebietsentwicklung. Und da im Rahmen von LEADER+ die Kooperation, sei es mit der Nachbarregion, innerhalb des eigenen Landes oder transnational, an Bedeutung gewinnt, werden im Zuge des Programms auch die Kooperationen auf das Gebiet zurückwirken bzw. neue Gefüge hervorbringen, in denen schwache Gebiete ihre spezifischen Stärken bündeln können. Letztlich kommt es dann auch zu neuen Konstellationen von Akteuren, auch in Kombination mit urbanen Räumen. Diese Entwicklung gleicht einer Spirale.

Die Idee des Innovationskompasses entspringt dem Wunsch, mit Hilfe eines leicht zu handhabenden und übertragbaren Instrumentes die Region als Innovationsraum wahrzunehmen, damit diese Spirale in Gang kommt. In der Weiterentwicklung von LEADER I und II erstrecken sich die Anforderungen an die Programmqualität in LEADER+ nun auch auf die regionale Partnerschaft. Bei der Anwendung des Innovationskompasses wird dieser wichtige Aspekt nicht direkt beleuchtet, z.B. durch die Frage nach der Zusammensetzung der Partnerschaft, sondern

ist in vielen Fragen zur Erstellung der Gebietsdiagnose inbegriffen.

Konzept und Herleitung

Das Konzept des Innovationskompass entspringt im Wesentlichen aus zwei Wurzeln:

Das Forschungsprojekt INSURED (Instruments for Sustainable Regional Development), das 1996 bis 1998 gemeinsam mit vier europäischen Partnern durchgeführt wurde.¹ Ein wichtiges Ergebnis dieses von der Generaldirektion XII der Europäischen Kommission kofinanzierten Forschungsprojekts ist ein Kriterienrahmen für die Programmierung und Evaluierung von politischen Instrumenten und Maßnahmen hinsichtlich ihrer Wirkung auf Nachhaltigkeit (Sustainability). Innerhalb dieser Kriterien spielen die sogenannten „10 Komponenten der Nachhaltigkeit“ eine tragende Rolle. Vier dieser 10 Komponenten werden „systemische Prinzipien der Nachhaltigkeit“ genannt:

- Diversität
- Partnerschaft/Netzwerk
- Partizipation
- Subsidiarität

Die Mitarbeit an der Arbeitsgruppe „Innovation“ der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER, die von der AEIDL in Brüssel koordiniert wird. Die Arbeitsgruppe traf sich in unregelmäßigen Abständen zwischen 1996 und 1999 und war für die konzeptuelle Erarbeitung technischer Dossiers und Leitfäden sowie die Vorbereitung und Durchführung von Seminaren zum Themenkreis Innovation und Transfer zuständig.² Unter den Elementen, die die Erarbeitung des Innovationskompass inspirierten, befanden sich die acht Schlüsselemente für ländliche Entwicklung, die im „Leitfaden zur Erhebung des lokalen Innovationsbedarfs“ dargelegt sind.³ Einen weiteren Schritt zur Festigung eines neuen Verständnisses für „territoriale Innovation“ bildeten die „vier Säulen für ein Pilotprogramm zur ländlichen

¹ Das EURES-Institut in Freiburg (D) war koordinierender Partner, neben der ÖAR Regionalberatung (A) waren noch SICA Innovation Consultants (Dublin/IRL), Studio de Ricerche Sociali (SRS; Firenze/I) und das Schweizer Institut für Außenwirtschaft, Struktur- und Regionalpolitik (SIASR) an der Universität St. Gallen (CH) beteiligt.

² G. Farrell koordinierte diese Arbeitsgruppe, neben Robert Lukesch nahmen daran hauptsächlich noch Eveline Durieux (AEIDL), Martine François (GRET, F), Elena Saraceno (CRES, I), Paul Soto (Iniciativas Económicas y Ambientales, E), Samuel Thirion (INDE, P) teil.

³ Es sind dies: Umwelt und Naturressourcen, Angepasste Technologien, lokale Demokratie, Migration, Identität, Image, Neue Unternehmen und Aktivitäten und Märkte.

Entwicklung“, die auch in die Programmgestaltung von LEADER+ Eingang gefunden haben:

- Diversität
- Empowerment
- Autonomie
- Integration

In beiden Fällen bestand die Gelegenheit, eine Fülle von Fallbeispielen „lokaler“ bzw. „regionaler innovativer Aktionen“ zu studieren. Aus der Übereinstimmung von bestimmten Verlaufsformen wurden dann konzeptuelle Schlüsse gezogen. Es würde zu weit führen, diese Vorgänge im Detail nachzuzeichnen. Jedenfalls gab es viele Übereinstimmungen in beiden Konzeptsträngen und es gelang auch, sie in einen gemeinsamen konzeptuellen Rahmen zu bringen. Dabei halfen auch Impulse aus der neueren Literatur über Business Innovation und Lernen der Organisationen. Durch fortschreitende Reduktion und Vereinfachung wurde daraus der „Innovationskompass“. Seit der Entstehung der ersten Version, im Frühjahr 1999, folgten Erprobungen und Anpassungen anhand von Fallbeispielen, bis er das jetzige Format hat (2. Version 2000).

Er basiert im Wesentlichen darauf, dass das Innovationssubjekt nicht wie in der Standardliteratur ein Einzelbetrieb ist, sondern ein regionales System von Akteur/-innen. Daher der Begriff „territoriale Innovation“. Innovation hat hier also nicht die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit eines Einzelunternehmens zur Folge, sondern vor allem die Erhöhung der wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Tragfähigkeit einer Region (wobei die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit von einzelnen Betrieben darin einen wünschenswerten Teileffekt darstellt).

Der Innovationskompass wird derzeit in einigen österreichischen Regionen von den LAGs als Hilfsmittel zur Programmierung von LEADER+ eingesetzt; er findet auch in einem Forschungsprojekt mit lateinamerikanischen Universitäten zur Entwicklung von Nachhaltigkeitskonzepten in Amazonien Verwendung.⁴

Konzept und Aufbau

Der Innovationskompass besteht aus neun Komponenten, die in drei Kategorien zerlegt werden können:

Kategorie	Komponenten
Langfristkapital	<i>Umwelt</i>
	<i>Finanzen</i>
	<i>Politische Steuerung</i>
Katalysatoren	<i>Images</i>
	<i>Unternehmen</i>
	<i>Identitäten</i>
Umlaufkapital	<i>Märkte</i>
	<i>Kompetenzen</i>
	Humanressourcen

Tab. 1: Kategorien und Komponenten des Innovationskompasses

Die neun Komponenten bilden die Eckpunkte eines Enneagramms und zwar in der Weise, dass Komponenten verschiedener Kategorien aufeinander folgen. Tendenziell entspricht die linke Hälfte den Prägungen aus der Vergangenheit (daher auch eher den „unbewussten Anteilen“ der Region), die rechte den Zukunftsoptionen (daher eher den „bewussten“, rationalen Anteilen der Region), die obere Hemisphäre den äußeren Aspekten, die untere dem Innenleben. „Tendenziell“ heißt natürlich, dass diese Zuordnung nur vage⁵ ist, denn sie stimmt nicht immer im Einzelnen.

⁴ Das von der Generaldirektion XII der EU finanzierte Forschungsprojekt heißt „Amazonia 21 – Operational features for Managing Sustainable Development in Amazonian Countries“ (1998 – 2001).

⁵ „Vage“ soll hier positiv verstanden werden, als „gestalthaft“; meines Wissens hat nur das Italienische „vago“ diese positive Schwingung, in anderen Sprachen, wie etwa in deutsch oder französisch, klingt immer etwas Unseriöses mit.

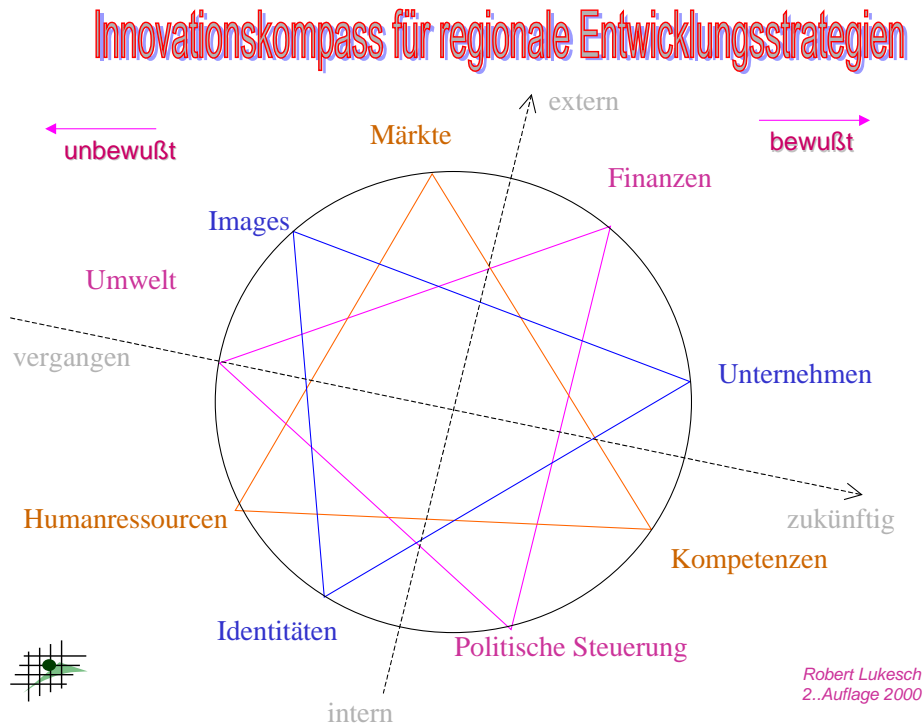


Abb. 1: Enneagramm

Die Namen der Kategorien haben nur in assoziativer Weise mit ihren Entsprechungen in der Finanzbuchhaltung („Kapital“) bzw. Chemie („Katalysator“) zu tun. Über ihre Beziehungen sei lediglich Folgendes gesagt:

Das **Langfristkapital** ist das natürliche und kulturelle „Material“, das den regionalen Akteur/-innen zur Verfügung steht. Veränderungen dieses „Materials“ unterliegen eher langen Zyklen. Der Begriff *Umwelt* umfasst nicht nur die „natürliche“, sondern auch die „mineralisierte“ kulturelle Umwelt, also das bauliche Erbe. *Finanzen* sind die in Geldform ausdrückbaren und veräußerbaren immateriellen und materiellen Vermögenswerte, *politische Steuerung* steht für das, was in englisch „Governance“ heißt, d.h. die Art und Weise, wie das Gemeinwesen organisiert ist und sich in andere politischen Ebenen (Land, Nation) einfügt.

Das **Umlaufkapital** gehört zwar auch zum natürlichen und kulturellen „Material“, aber es hat eher den Charakter von „Flüssen“. *Humanressourcen* (Menschen) „fließen“ vertikal (Geburt/Tod) und horizontal (Migration), *Märkte* sind für den Tausch bestimmte Güter und Dienstleistungen. Diese Tauschvorgänge sind für den Großteil der „anthropogenen“ (menschengemachten) Stoffflüsse innerhalb der Region und im Austausch mit anderen

Regionen verantwortlich. *Kompetenzen* „fließen“ entweder mit Menschen (als Qualifikation) oder Dienstleistungen (als Know-how) oder verdinglicht als Güter (als Technologie).

Die als Umlaufkapital bezeichneten Flüsse können einander in erheblich höherem Maße substituieren als die Komponenten des Langfristkapitals.⁶ Flüsse verändern langfristig den Charakter und die Zusammensetzung des Langfristkapitals, bildhaft gesprochen, wie das Wasser die Landschaft formt. So stellen die Flüsse die Erhaltung und Regeneration des Langfristkapitals sicher.⁷

Die **Katalysatoren** sind Triebkräfte, die direkt den Charakter des Umlaufkapitals und damit auch indirekt des Langfristkapitals zu beeinflussen vermögen. Andererseits bilden diese den Kontext, der die Katalysatoren hervorbringt; der Kreis schließt sich also.

Während *Identitäten* das „So-sein“, das unmittelbare Gefühl betreffen, handelt es sich bei *Images* um die kognitiv verarbeiteten Urteile bzw. Vor-Urteile, um die mehr oder weniger feststehenden „Bilder“ der Region, seiner Menschen, einzelner Charakteri-

⁶ Zum Beispiel können sowohl Menschen (Humanressourcen) als auch Waren (Märkte) oder Lizenzen (Kompetenzen) exportiert werden, um Geldeinkünfte zu erzielen.

⁷ Aus systemischer Sicht erfüllen sie die Funktion von „Replikatoren“.

stika etc. *Unternehmen* betreffen alle Aktivitäten, die zur Erhaltung und Erneuerung der Region bzw. ihrer Subsysteme unternommen werden.

Die Katalysatoren unterliegen zwar selbst steter Veränderung (anders als ihre Namensvetter aus der Chemie), vor allem wohnt ihnen die Fähigkeit inne, relativ rasche Änderungen im Kontext der Region zu bewirken. Dabei ist „harte Arbeit“ (Unternehmen) nur eine, oftmals überschätzte Möglichkeit. Oft beginnt die Änderung mit einem plötzlichen Imagewechsel oder einer Verschiebung der Regionsgrenzen, die dem Regionsganzen eine neue Identität erschließt.⁸

Da aus der Diagnose Aussagen für eine sinnvolle Gebietsstrategie abgeleitet werden können, soll noch einmal betont werden, dass diese Eigenschaft des Innovationskompasses in der besonderen Anordnung seiner neun Komponenten begründet liegt. Es ist also nicht egal, in welcher Anordnung die neun Eckpunkte liegen!

Jede der neun Komponenten untergliedert sich in Subkomponenten. In der derzeit aktuellen Version (2. Auflage 2000) sind es fünf Subkomponenten pro Komponenten, also insgesamt 45 Subkomponenten. Sie sind nach folgendem Schema gebildet (siehe Anlage):

- Das zentrale, dritte Element einer Komponente ist ihr „Herzstück“. Beispiel: Subkomponente *Demographie* für die Komponente *Humanressourcen*.
- Das erste und fünfte Element stellt Übergänge zu benachbarten Komponenten dar, sie beinhalten also eine „Kreuzung“ beider Aspekte. Beispiel: *Gesundheit* für *Humanressourcen x Umwelt*, *Sozialer Zusammenhalt* für *Humanressourcen x Identität*.
- Das zweite und vierte Element verweist auf die jeweils nächstliegenden beiden anderen Komponenten innerhalb derselben Kategorie. Beispiel: *Sozialsystem* für *Humanressourcen x Markt*, *Qualifikation* für *Humanressourcen x Kompetenzen*.

Für jede Subkomponente wurde ein Set aus drei Fragen entwickelt, die für eine Bewertung der Qualität dieser Subkomponente relevant sind. Diese Fragen sind nach folgendem Schema strukturiert:

- Die zweite, also mittlere Frage ist die „Schlüsselfrage“ zur jeweiligen Subkomponente. Bei-

spiel: „Wie ausgeprägt sind Lernbereitschaft und allgemeines Bildungsniveau?“ für *Qualifikation*.

- Die erste und dritte Frage ergibt sich aus einer Koppelung mit der benachbarten Subkomponente. Zum Beispiel die Frage: „Inwieweit wird soziale Eingliederung mit zielgruppengerechter Aus- und Fortbildung verknüpft?“ ergibt sich aus *Qualifikation x Sozialer Zusammenhalt*. Oder: „Wie angepasst und flexibel ist der Ausbildungsstand der erwerbsfähigen Bevölkerung?“ ergibt sich aus *Qualifikation x Demographie*.

Es ist darauf hinzuweisen, dass die Feingliederung des Innovationskompasses keinen „dogmatischen“ Vorgaben folgt. Deren Gestaltung sei weitgehend freigestellt; auch die vorliegende Version ist mit Sicherheit nicht die letzte. Von grundlegender Bedeutung ist aber die Anordnung der neun Komponenten. In der weiteren Untergliederung ist der Kreativität und den lokalen Nutzungserfordernissen Vorrang zu geben.

Einsatzmöglichkeiten und Grenzen

Der Innovationskompass ist ein Werkzeug mit dem Anspruch, eine Gebietsdiagnose zu ermöglichen, aus der sich brauchbare Innovationsstrategien ablesen lassen. Im Folgenden einige Bemerkungen zu seinen Einsatzmöglichkeiten und Grenzen:

- Er reduziert die Komplexität des Gebiets in „holographischer“ Weise. Das heißt, die Diagnose erfolgt nicht in „zerlegender“ Art wie z. B. bei einer klassischen SWOT (Stärke – Schwäche – Chancen – Risiken) – Analyse. Die neun Achsen sind im Grunde neun Weisen, die Region zu betrachten. Daher kommen viele Fragen mehrfach vor, allerdings immer aus einer anderen Betrachtungsposition. Natürlich birgt auch jede Achse Fragen, die nur dort und sonst nirgends vorkommen.
- Das Werkzeug ist „leicht“ und nicht mit seinem konzeptuellen Hintergrund befrachtet; das heißt, es ist sowohl auf akademischem wie auch auf Alltagssprachenniveau anwendbar.
- Das Werkzeug erfordert Teamarbeit, um sich nutzbringend entfalten zu können. Die Einbringung unterschiedlichster Perspektiven ist in „gemischten Gruppen“ am reichhaltigsten. Die Gestaltung ist sehr flexibel möglich. Im Falle einer Großgruppe kann z.B. in neun parallelen Arbeitsgruppen gearbeitet werden, um das Gebietsprofil zu erstellen.

⁸ Aus systemischer Sicht erfüllen Katalysatoren die Funktion von „interkalaren Elementen“, die zur Entstehung und zum Wachstum von selbstorganisierten Systemen beitragen.

- Das bedingt auch Zeitersparnis. Durch die hohe Redundanz, d.h. dass verschiedene Aspekte immer wiederkehren, ist eine „exakte Quantifizierung“ der Fragebeantwortungen nicht nötig, um ein brauchbares Ergebnis zu erlangen. Es genügt das zusammenwirkende Alltags- und Fachwissen der versammelten Personen. Man kann die Fragen relativ rasch durchgehen; einzelne Fragen können auch ausgelassen werden, wenn sie im speziellen Kontext einfach keinen Sinn ergeben.
- Natürlich ist es gut, wenn die Fragen von einem kleinen Team im Vorhinein maßgeschneidert angepasst und formuliert werden. Wichtig ist, dass die Frage offen ist, d.h. sie soll nicht mit „ja“ oder „nein“ beantwortet werden können. Offene Fragen führen eher zu einer wirklichen Diskussion und Reflexion des Themas. Auch ist das Rating so angelegt, dass es als Antwort auf eine Frage gegeben wird, die mit „wie“, „inwiefern“, „in welchem Maße“ u.ä. anhebt (siehe Anhang).
- Der Innovationskompass kann in dieser Form nur bis zu einer bestimmten kritischen Gebietsgröße angewandt werden. Auf Österreich bezogen sind es NUTS III – Regionen, auf Deutschland bezogen Regierungsbezirke, auf die Schweiz bezogen Kantone oder Gruppierungen kleiner Kantone. Obwohl das Funktionsprinzip auch auf andere Systeme (z.B. Organisationen) übertragbar ist, ist es dennoch nicht zu empfehlen, weil - selbst wenn es klappen sollte, - umfangreiche Adaptierungen vonnöten wären.
- Zu jeder Frage bzw. Subkomponente sollte auch ein „historischer“ Wert festgesetzt werden, damit man die Veränderung, also den Trend, der letzten 10, 20, 30 o.ä. Jahre abbilden kann.
- Es muss streng darauf geachtet werden, Fragen zu „state“ (Zustand) und „rate“ (Veränderung) nicht zu vermischen! Die Fragen sollten den Zustand beantworten und nicht die Veränderung.
- Immer wieder taucht auch die Frage nach dem „benchmark“ auf: In Bezug auf welchen Maßstab soll die Beurteilung erfolgen? Es ist zu empfehlen, die Bewertung aus einem inneren, intuitiven Gefühl für das eigene Potenzial heraus zu geben, nicht im Vergleich zu einer als „entwickelter“ angesehenen Vergleichsregion. Also „intrinsisch“ statt „extrinsisch“!
- Die Ratings werden nun durch einfache arithmetische Mittelbildung auf jede der neun Komponenten zusammengezogen. Sollte es innerhalb einer Komponente „Ausreißer“ nach oben oder unten geben, die durch die Mittelwertbildung zu verschwinden drohen, sollten sie jedenfalls in einen eigenen Speicher als Diskussionspunkte für später aufbewahrt werden.

Erstellen des Profils (Innovationsradar)

- Aus den Ratings kann ein „Radar“, „Amöbogramm“ oder „Gebietsprofil“ erstellt werden. Die entsprechende Graphikfunktion gibt es auch im EXCEL-Programm. Natürlich ist das gute alte Flipchart auch ausreichend.
- Wer auf demselben Profil auch den Zustand vor 10, 20, 30 Jahren abbildet, kann die relativen Veränderungen (Fortschritte oder Verluste) sichtbar machen.
- Der Zeitbedarf ist je nach Gründlichkeit und Genauigkeit der Vorgehensweise unterschiedlich; er kann je nach Setting zwischen zwei Stunden (quick and dirty) und zwei Monaten (als Doktorarbeit) variieren. Ein „üblicher“ Gebietsdiagnose-Workshop mit regionalen Akteur/-innen, die meistens wenig Zeit haben, sollte einen halben bis einen ganzen Tag nicht überschreiten.

Vorgehensweise

Nachdem der Einsatzzweck abgeklärt, eine Vorgehensweise gewählt und die Fragen (eventuell) in angepasster Weise formuliert wurden, sollten folgende Punkte beachtet werden:

Rating

- Es empfiehlt sich eine Skala von -2 bis +2 zu verwenden. Sie beginnt mit (-2) „sehr schlecht“, „sehr schwach“, „sehr negativ“ etc. und endet mit (+2) „sehr gut“, „sehr stark“, „sehr positiv“ etc.; die mittlere Lage (0) ist die „neutrale“ Position, bzw. die „unbestimmte“.
- Jede Frage soll bewertet werden, bei Zeitmangel kann die Bewertung auch pro Subkomponente erfolgen.

Interpretation und Strategieentwicklung

Nun soll das Profil interpretiert werden, um brauchbare strategischen Handlungsansätze zu erhalten. Es gilt, jene „Innovationsfenster“ zu finden, die eine

Hebelwirkung auf die Entwicklung des gesamten Gebiets ausüben. Natürlich kann der Innovationskompass nicht eine Strategie auf Knopfdruck liefern, schon gar nicht in detaillierter Form. Aber mit etwas Geschick und Erfahrung ist es möglich, eine „Makrostrategie“ zu entwickeln, die eine brauchbare Orientierung für weitere Programmierungsschritte ermöglicht.

Dafür helfen folgende Faustregeln:

- **Ressourcenorientierung:** Die Strategie sollte an den am besten bewerteten Komponenten ansetzen, und nicht an der Reparatur der als Engpässe identifizierten Komponenten.
- **Kriterium der Vollständigkeit:** Eine ausgewogene Strategie sollte aus mindestens einer Komponente aus jeder Kategorie bestehen.
- **Kriterium der Symmetrie:** Eine ausgewogene Strategie sollte aus Komponenten bestehen, die gut über das Enneagramm verteilt sind – also nicht alle auf einer Seite liegen.
- **Die Zange:** Eine Achse, die von zwei stark abweichenden Achsen flankiert wird, die ihrerseits ein ähnliches Rating aufweisen, unterliegt einem starken Mitnahmeeffekt: Wenn z.B. *Unternehmen* und *Politische Steuerung* sehr hoch (oder tief) liegen, werden es die *Kompetenzen* ziemlich bald auch tun. Das heißt im positiven Fall: Die Zange *Unternehmen – Politische Steuerung* ist ein guter Ansatzpunkt, eventuell in Kombination mit *Märkte* oder *Humanressourcen* (um die Symmetrie zu wahren).
- **Das Trigon:** Wenn sich zwei Komponenten einer Kategorie auf einem markanten (hohen oder tiefen) Niveau befinden, üben sie einen Mitnahmeeffekt auf die dritte aus (z.B. wenn *Identität* schwach und *Image* schlecht sind, bleibt kaum Aktionsspielraum übrig).
- **Nachhaltigkeit:** Auf lange Sicht geht es in jeder Strategie um die Stabilisierung aller drei Komponenten des Langfristkapitals auf hohem Niveau (nicht von ungefähr entsprechen sie den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: ökologisch, ökonomisch, soziokulturell).

Die Anwendung dieser Faustregeln möge völlig undogmatisch erfolgen. Es geht dabei immer um das Auffinden von zündenden Ideen in einem strukturierten Suchprozess. Erfahrungsgemäß führten die Anwendungen des Innovationskompasses irgendwann zu einem bestimmten Punkt, an dem die Diskussion „einrastete“, d.h. zu einem Aha-Erlebnis führte, das zu einer Koppelung mit den

ganz konkreten Bedingungen und Potenzialen vor Ort führt. Die Aufgabe besteht also darin, das abstrakte Niveau der Komponenten bzw. Subkomponenten auf die realen Vorgänge vor Ort hinunterzubringen.⁹

Während die Bewertungen der Komponenten in Arbeitsgruppen vor sich gehen kann und soll, ist die Zusammenschau und Diskussion des Innovationsradars (Profils) die Aufgabe aller am Prozess beteiligten Personen. Sie sollte also im Plenum erfolgen, das von externen Berater/-innen moderiert wird. Falls die Diskussion stecken zu bleiben droht, kann der „Speicher“ aus den Arbeitsgruppen herangezogen werden, der erinnerungswürdige Details aus der Bewertungsrunde birgt.

Es gibt auch zumeist mehr als nur ein mögliches Ergebnis: Es wird gut sein, drei bis vier Möglichkeiten zu erörtern und Arbeitsgruppen zur weiteren Bearbeitung dieser Alternativen zu bilden. Das wäre dann auch ein schöner Abschluss eines Diagnose-Workshops.

Auftrag an die Arbeitsgruppen

Der vorgestellte Innovationskompass sollte nun anschließend in drei Arbeitsgruppen an LEADER-Fallbeispielen angewendet werden. Dazu stellten drei Aktionsgruppenleiter sowohl das LEADER-Aktionsgebiet als auch die Lokale Aktionsgruppe vor. Anschließend befragte die jeweilige Arbeitsgruppe anhand des Fragerasters die Aktionsgruppenleiter zu den Komponenten und Subkomponenten, die eine Wertung für den aktuellen Zustand und den Zustand vor 5 oder 10 Jahren abgeben sollten. Aus den Bewertungen der Fragen sollte dann ein arithmetisches Mittel gebildet werden, wobei „Ausreißer“ in einem „Ideenspeicher“ festgehalten werden sollten. Diese Übung hatte Laborcharakter, denn in der Realität nehmen das Rating mehrere „Regionskenner“ vor.

Zunächst sollte anhand des Ratings gemeinsam mit dem jeweiligen „Berichterstatter“ aus der Region ein Profil erstellt werden.

In einem zweiten Schritt sollte die Arbeitsgruppe ohne den Berichterstatter - um eine Einflussnahme auszuschließen - anhand der genannten Faustregeln das Profil interpretieren und verschiedene grobe Entwicklungsstrategien formulieren.

Abschließend sollten die Berichterstatter die von der Arbeitsgruppe erarbeiteten Strategien kommentieren und hoffentlich daraus neue Anregungen mit nach Hause nehmen können.

⁹ PsychologInnen nennen das „derivationale Suche“.

LEADER II-FALLBEISPIELE

LEADER-Aktionsgebiet Mittlere Elbe/Fläming

Elke-Andrea Ciciewski, Bauernverband "Mittlere Elbe" e.V., DE/ST/04 – Anhalt-Zerbst

Vorstellung der Region und der Lokalen Aktionsgruppe

Ausschnitte aus der Konzeption der lokalen Aktionsgruppe zur Entwicklung der Region Mittlere Elbe/Fläming 2000 – 2006 (Entwurf)

Abgrenzung und Lage der Region

Der Wirkungsbereich der lokalen Aktionsgruppe (LAG) soll die Region Mittlere Elbe/Fläming werden. Die Region befindet sich im östlichen Teil des Bundeslandes Sachsen-Anhalt, im Regierungsbezirk Dessau. Der Landkreis Anhalt-Zerbst als Kern der Region umfasst eine Fläche von 1.225 Quadratkilometern, auf der 1999 rund 78.900 Einwohner lebten. Dies entspricht einer Einwohnerdichte von etwa 65 Einwohner pro Quadratkilometer.

Die Ausgangssituation in der Region

Der Naturraum Mittlere Elbe/Fläming

Entlang der Elbe ist das Landschaftsbild geprägt von den Auenwiesen mit dem größten erhaltenen und zusammenhängenden Auenwald Mitteleuropas. Schon seit 1929 teilweise unter Schutz gestellt, wurde 1979 das Biosphärenreservat durch die UNESCO anerkannt und in den folgenden Jahren erweitert. Seit 1990 besteht das Biosphärenreservat Mittlere Elbe. In diesem Raum mit Flutrinnen und Altwässern, Überflutungs- und Austrocknungsflächen entwickelte sich eine vielfältige Pflanzen- und Tierwelt. Ein Teil des Reservates wurde 1991 als Europareservat für Vogelschutz ausgewiesen.

Im Biosphärenreservat eingebettet sind großzügige Parkanlagen mit barocken und klassizistischen Bauten. Wichtigster Bestandteil ist der englische Garten zu Wörlitz.

Neben dieser denkmalgeschützten Landschaft gehören auch das Roßlau-Dornburger Elbtal zur Kulturlandschaft der Mittleren Elbe. Dieser Flußlandschaft schließt sich nach Norden der Vorfläming an,

der bis in das Land Brandenburg reicht. Herrliche Kiefern- und Mischwälder, saftige Wiesen, eine nahezu unverbrauchte Natur, leichte Anhöhen und flämingtypische Feldsteinkirchen prägen das Bild. Gegenwärtig laufen die Vorbereitungen in Anhalt-Zerbst und den Nachbarkreisen, das Fläminggebiet anschließend an den Naturpark Hoher Fläming ebenfalls als Naturpark auszuweisen.

Ein hoher Anteil des Naturraumes ist im Regionalen Entwicklungsprogramm als Vorranggebiet für Natur, Landschaft, Forstwirtschaft, Wassergewinnung, Hochwasserschutz oder Erholung festgelegt.

Der Wirtschaftsraum Mittlere Elbe/Fläming

Das Aktionsgebiet ist zentral und verkehrsgünstig gelegen. Es besteht jedoch kein Anschluss zum Intercity- und Interregio-System. Die nächsten Flughäfen sind Leipzig und Berlin.

Ein besonderes Problem ist die hohe Arbeitslosenquote, die im Dezember 1999 bei 20,0 Prozent lag. Dieser Wert liegt deutlich über der bundesweiten Quote (10,3 Prozent). Es ist zu beachten, dass die Arbeitslosenquote noch nicht die Zahl derer beinhaltet, die zeitlich begrenzt auf dem 2. Arbeitsmarkt beschäftigt sind.

Die Region verfügt über ein großes Potenzial ausgebildeter Arbeitskräfte, deren fachliche Ausbildung jedoch durch wirtschaftliche Veränderungen gegenwärtig nicht gefragt ist. In der Erwartung einer schnellen wirtschaftlichen Entwicklung und Ansiedlung von Gewerbe und touristischen Einrichtungen wurden zahlreiche Arbeitskräfte fachspezifisch ausgebildet und umgeschult. Da nicht alle dieser Erwartungen zum Tragen kamen, entsprechen die Qualifizierungen in nicht ausreichendem Maße den heute vorhandenen Arbeitsplätzen.

Die Wirtschaftsstruktur durchläuft seit der Wiedervereinigung einen tiefgreifenden Umstrukturierungs- und Diversifizierungsprozess, der mit hohen Arbeitsplatzverlusten einhergegangen ist. Durch den Anpassungsprozess sind vor allem Arbeitsplätze in der Industrie (bis zu 50 Prozent) und in der Landwirtschaft (zu etwa 75 Prozent) weggefallen.

Die derzeitigen wirtschaftlichen Schwerpunkte liegen insbesondere im Maschinen- und Anlagenbau und in der chemischen Industrie. Daneben gibt es eine Vielzahl von kleinen und mittelständischen Unternehmen im produzierenden Gewerbe, vor allem im Baugewerbe.

Gewerbeansiedlungen sind vorwiegend im Teilbereich der Verkehrsverbindung Zerbst - Coswig zu

finden. Wohnungsneubau und Gewerbeentwicklung sollen zukünftig an die zentralen Orte gebunden werden.

Die Region war stark landwirtschaftlich geprägt. Heute hat die Landwirtschaft eine geringere wirtschaftliche Bedeutung, da auf den vorhandenen Böden keine hohen Erträge zu erzielen sind. Die meisten landwirtschaftlichen Betriebe sind daher auf Veredelung angewiesen. Gegenwärtig nutzen die Landwirte schon die Möglichkeit des Anbaus nachwachsender Rohstoffe auf stillgelegten Flächen. Eine tragfähige Landwirtschaft kann langfristig nur in dem geschlossenen Stoffkreislauf Ackerbau und Tierhaltung bestehen.

Zur Sicherung und Schaffung zusätzlicher Einkommensmöglichkeiten ist in der Region die Ansiedlung weiterer Betriebe, die der Landwirtschaft vor- oder nachgelagert sind, zu empfehlen. Insbesondere für die Weiterentwicklung der regionalen Nahrungsmittelverarbeitung bestehen auf Grund der günstigen Lage zu den Ballungsräumen tragfähige Entwicklungsbedingungen. Die landwirtschaftlichen Vermarktungsstrukturen sind zu verbessern.

Zur Erschließung von neuen Erwerbsmöglichkeiten sollten zusätzliche Tätigkeitsfelder in Landschaftspflege, Umweltschutz, ländlichen Freizeitdienstleistungen und kommunalen Serviceleistungen erschlossen werden. Im Aktionsgebiet gibt es keine Vorranggebiete für Landwirtschaft.

Der Lebensraum Mittlere Elbe/Fläming

Zur Region gehören sieben Städte und 62 Gemeinden mit ihren Ortsteilen. Dieser Lebensraum ist insgesamt strukturschwach, ländlich geprägt und dünn besiedelt. Etwa 50 Prozent der Bevölkerung lebt in den Städten Zerbst, Roßlau und Coswig. Die zentralen Orte sollen mit Dienstleistungs-, öffentlichen Verkehrs- und anderen Versorgungseinrichtungen angemessen ausgestattet werden.

Die Wirtschaftszentren und somit die Mehrzahl der Arbeitsplätze findet man entlang der Hauptverkehrsstraßen. In den ländlichen Gemeinden haben sich kleine Unternehmen angesiedelt. Die Entwicklung der touristischen Infrastruktur ist ein Hoffnungsträger bei der Schaffung von Arbeitsplätzen in dieser Region. Doch das Aktionsgebiet ist kein traditionelles Urlaubergebiet, und auch der sanfte Tourismus entwickelt sich nur sehr langsam.

Viele Dörfer erfahren durch die Umstrukturierung der Landwirtschaft und das weitgehende Fehlen von Gewerbe einen Funktionswandel zu mehr oder weniger reinen Wohn- oder Schlaf-

stätten. Die Dörfer sollen als Standort der land- und forstwirtschaftlichen Produktion, als Wohn- und Wirtschaftsstandort sowie als naturnahe Erholungsgebiete gesichert und verbessert werden. Ihre Nutzung trägt dazu bei, die natürlichen Lebensgrundlagen zu schützen und die Kulturlandschaft zu erhalten.

Die Wohnbedingungen im ländlichen Raum sind gut entwickelt. Inzwischen gibt es in den Dörfern viel leer stehenden Wohnraum, weil die Landflucht wegen des mangelnden Angebotes an Arbeitsplätzen weitergeht. Mit dem Sinken der Einwohnerzahlen geht auch ein Rückgang der Dienstleistungsangebote in den Dörfern einher. Kommunale Einrichtungen wie Kindergärten, Jugendtreffs und Schulen müssen geschlossen werden. Es sind große Anstrengungen erforderlich, um einen Mindeststandard der sozialen Infrastruktur zu sichern. Auch die Bürger müssen sich auf eigene Initiativen zurück besinnen, damit die Dörfer wieder an Attraktivität gewinnen und das dörfliche Leben wieder in den Mittelpunkt rückt. Jede Möglichkeit, Erwerbseinkommen zu entwickeln, muss genutzt werden.

In der Region gibt es ein reichhaltiges Freizeitangebot, welches häufig in Trägerschaft von Vereinen organisiert ist. Sportvereine, Reitvereine, Heimat- und Traditionsvereine versuchen in den letzten Jahren, die Bürger zum Mitmachen zu animieren. In vielen Dörfern hat das Interesse an Heimat- und Volksfesten und der Pflege von regionalem Brauchtum erfreulich stark zugenommen. Dadurch werden die kommunalen und sozialen Partnerschaften gefestigt.

Die Stärken und Schwächen der Region

Stärken

- günstige geographische Lage (zentral in Deutschland; Nähe zur Bundeshauptstadt und zu Großstädten)
- günstige Straßenverkehrsanbindung (BAB 9 und 2, B 184, 187 und 187a)
- Elbe-Binnenhafen Roßlau
- wertvolle Naturräume (Fläming, Elbaue, Dessau-Wörlitzer Gartenreich)
- „Straße der Romanik“
- hoher Anteil an Landschaftsschutzgebieten (LSG), Naturschutzgebieten (NSG), Biosphären-

reservatsfläche und Denkmalschutzgebiete, die von der UNESCO anerkannt sind

- zukünftiger Naturpark Fläming
- hoher Anteil an Waldflächen
- naturnaher Elbverlauf
- wettbewerbsfähige Strukturen in der Landwirtschaft
- kein Massentourismus
- teilräumlich regionale Identität und starke Vereinsstrukturen
- Schlacht- und Verarbeitungsbetriebe in Zerbst, Rodleben und Senst
- hohe Trinkwasserqualität
- attraktive Dörfer durch die Fördermaßnahme „Dorferneuerung“
- hoher Anteil kleiner und mittelständischer Unternehmen
- gut ausgebildete Arbeitskräfte
- ausgewiesene Gewerbegebiete
- mögliche Umnutzung nicht genutzter landwirtschaftlicher Gebäude

Schwächen

- hohe Arbeitslosigkeit bei bestimmten Berufsgruppen
- niedrige Kaufkraft der Bürger
- Wegfall von Dienstleistungen im ländlichen Raum
- weiter abnehmende Zahl von Arbeits- und Ausbildungsplätzen
- geringe Einwohnerdichte
- fehlendes Eigenkapital der Unternehmen und Existenzgründer
- ungenügende Gewerbeansiedlung im ländlichen Bereich
- schlechte Verkehrsanbindung des Dessau-Wörlitzer Gartenreiches zu den übrigen Teilen des Landkreises
- Anbindung zum Landkreis Köthen nur über die Elbfähren oder durch die Innenstadt von Dessau
- eingeschränkte Schifffbarkeit der Elbe durch naturnahen Ausbauzustand

- nicht ausgelastete Gewerbegebiete
- Gewerbebeschränkungen im Dessau-Wörlitzer Gartenreich auf Grund des Denkmalschutzgebietes
- hoher Anteil an landwirtschaftlichen Flächen mit Bewirtschaftungseinschränkungen (LSG, NSG, Flora-Fauna-Habitat-(FFH-) Gebiete etc.)
- geringe Bonität der landwirtschaftlichen Flächen (benachteiligtes Gebiet, grundwasserferne leichte Sandböden)
- geringe bis mittlere Niederschlagsmenge
- Nutzungsbrache landwirtschaftlicher Flächen
- konzentrierte Trinkwassergewinnung aus dem Grundwasserleiter
- unzureichendes Angebot an Dorfgemeinschaftseinrichtungen, Kommunikationspunkten und Informationsmöglichkeiten, Kinder- und Jugendfreizeitstätten
- fehlende Reitwege, ungenügende Vernetzung von Rad- und Wanderwegen
- ungenügende Vorbereitung des regionalen Tourismus und der Gastronomie auf internationale Gäste
- fehlende Möglichkeiten für Urlaub auf dem Bauernhof
- geringes gastronomisches Angebot im ländlichen Raum
- ungenügendes Marketing für regionale Produkte
- ungenügende Publizität bereits vorhandener kultureller und touristischer Angebote

Die lokale Aktionsgruppe Mittlere Elbe/Fläming

Die neue LAG Mittlere Elbe/Fläming besteht aus den bisherigen lokalen Aktionsgruppen Zerbster Land und Landkreis Anhalt-Zerbst. Beide Gruppen haben beschlossen, ihre Projektarbeit in LEADER II noch getrennt zu beenden und in der neuen Förderperiode als eine Gruppe in der Region Mittlere Elbe/Fläming zu agieren. Im Rahmen von LEADER+ gilt es, auf den realisierten LEADER II-Projekten aufbauend mit den Akteuren der Förderperiode LEADER II die weitere Entwicklung der ländlichen Region zu verwirklichen. Der Kreis der Akteure ist um weitere kreative Menschen zu erweitern. Der konkrete Personenkreis der lokalen Aktionsgruppe

wird feststehen, wenn alle Handlungsfelder bestimmt sind.

Die neue Aktionsgruppe wird als „lose Gruppe“ tätig sein. Die hauptamtliche Koordination erfolgt über das Ländliche Entwicklungszentrum. Die Aktionsgruppe arbeitet auf der Grundlage einer Geschäftsordnung und benennt einen Vorsitzenden und einen Stellvertreter, die neben dem Koordinator die Gruppe in der Öffentlichkeit vertreten.

In der Aktionsgruppe sind private Träger, Vereine, Verwaltungen und Unternehmen integriert. Von den heutigen 14 Mitgliedern sind 70 Prozent lokale Akteure und 30 Prozent Behörden und gewählte Vertreter. Die endgültige Struktur ist noch nicht festgelegt und wird voraussichtlich nicht starr sein. Ziel ist es, mehr aktive Bürger in die LAG zu integrieren; nicht grundsätzlich alle Projektträger. Im April werden der Entwurf des Entwicklungskonzeptes der breiten Öffentlichkeit vorgestellt und die Bürger zur Mitarbeit aufgerufen. Gewünscht ist, dass neben den bisherigen Institutionen auch Vertreter der Kreishandwerkerschaft, der Industrie- und Handelskammer und der Außenstellen des Arbeitsamtes mitarbeiten.

Die zukünftige LAG arbeitet auf der Grundlage der Ergebnisse der fünf geplanten Arbeitsgruppen zu den Themenbereichen:

- Innovative Verfahren und Strukturen
- Netzwerk Tourismus und Gastronomie
- Natur, Kultur, Lebensraum
- Regionale Partnerschaft
- Öffentlichkeitsarbeit

In diesen Arbeitsgruppen werden aktive Bürger der Region themenspezifisch die Entwicklung der ländlichen Region analysieren und fördern. Hier werden die Projektanträge anhand eines noch zu entwickelnden Bewertungsrasters geprüft und der LAG empfohlen.

Einmal im Jahr wird das Regionalforum zusammenkommen, um ein Resümee und einen Ausblick zur ländlichen Regionalentwicklung zu geben. Zum Regionalforum gehören:

- der aktive Personenkreis der LAG und der fünf Arbeitsgruppen,
- die Vertreter der Verwaltungsgemeinschaften und Städte,
- die Vertreter der Fraktionen des Kreistages,
- die Bundes- und Landtagsabgeordneten,

- Vertreter der Banken,
- Vertreter der Fachhochschulen und
- Vertreter der Industriebereiche, die mit der Landwirtschaft in Verbindung stehen.

Die finanztechnische Verantwortung für die Projekte bleibt bei den Projektantragstellern, die einen Teil der Projektkosten als Eigenmittel tragen werden. Voraussichtlich sind Finanzmittel der öffentlichen Hand zur Kofinanzierung der Projekte erforderlich.

Das Leitbild der regionalen Entwicklung

„Die Harmonie eines Natur-, Wirtschafts- und Lebensraum in der Region Mittlere Elbe/Fläming“ ist das Leitmotiv der Tätigkeit der regionalen Akteure im Landkreis Anhalt-Zerbst. Dessen Entwicklung ist eng mit der nachhaltigen Sicherung von Erwerbsmöglichkeiten verbunden.

In der Region Mittlere Elbe/Fläming wollen die Akteure

- zukunftssträchtige Arbeits- und Ausbildungsplätze ansiedeln und sichern,
- attraktive Dörfer zum Leben bieten,
- den Bürgern und Touristen ein lebenswertes ländliches Wohn- und Arbeitsumfeld vorhalten und
- neue Wirtschafts-, Sozial- und Kommunalpartnerschaften entwickeln.

Die Entwicklungsstrategien in der Region

Alle zukünftigen Projekte sollen sich auf regionale Handlungsfelder beziehen, die durch das Regionalforum Mittlere Elbe/Fläming identifiziert und festgestellt werden und regionale Impulse setzen. Die Möglichkeit einer finanziellen Förderfähigkeit sollte nicht ausschlaggebend dafür sein, ob ein Projekt realisiert werden soll.

Neue Strategie ist es, zur harmonischen Entwicklung des Natur-, Wirtschafts- und Lebensraumes im Aktionsgebiet die Wirtschafts- und Sozialpartner vielschichtig miteinander zu vernetzen.

Es ist wichtig, den Gesamtzusammenhang zwischen der Konzeption und den lokalen Einzelinitiativen in der Öffentlichkeit aufzuzeigen. Die Bürger sollen animiert werden, Initiative zur Entwicklung ihres Lebensraumes zu ergreifen und damit selbst ihre Lebensqualität zu verändern.

Die regionalen Handlungsfelder

Die Entwicklung des Natur-, Wirtschafts- und Lebensraumes soll in Übereinstimmung mit den Themen der Arbeitsgruppen in vier Handlungsfeldern erfolgen. Die fünfte Arbeitsgruppe „Öffentlichkeit“ ist eine themenübergreifende Arbeitsgruppe, die eine konzeptionelle Öffentlichkeitsarbeit zum Ziel hat.

Handlungsfeld 1: Innovative Verfahren und Strukturen

Die in LEADER II begonnenen transnationalen Projekte zum Thema Dämmstoffe und Zwiebeln werden weitergeführt. Die Weiterentwicklung eines kombinierten Wärme- und Schalldämmstoffes in der Cobelsdorfer Naturstoff GmbH, die Nutzung der Zwiebel im Non-food-Bereich und die Entwicklung kreativer Zwiebelprodukte lassen neue Arbeitsplätze erhoffen.

Die Entwicklung regionaler Stoffkreisläufe bei der Herstellung und Nutzung von biologischem Treibstoff sowie beim Einsatz von pflanzlichen Ölen und Schmierstoffen in der Land- und Forstwirtschaft sowie in öffentlichen Verkehrsmitteln tragen zur Sicherung von Arbeitsplätzen und zu einem schonenden Umgang mit der Natur bei.

Die Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte in der Region soll intensiviert werden. Mit Hilfe von Direktvermarkterläden, zentralen Aufkaufstellen, Telemarketing regionaler Produkte, eines Hausliefer- und Versandsystems in einer Hand soll der Direktvermarktung in der Region zum Durchbruch verholfen werden.

Die Umnutzung landwirtschaftlicher Bausubstanzen beispielsweise als Handwerkerhof oder für Beschäftigungsprojekte des zweiten Arbeitsmarktes soll geprüft werden.

Ein Telekommunikationsnetz für den Dienstleistungsbereich bündelt die verschiedenen Anbieter und schafft neue Arbeitsplätze. Dieses Netz könnte auch für andere Informationsschwerpunkte genutzt werden (z.B. über das Carrefour für den ländlichen Raum für mögliche aktuelle Förderungen, für das Antragsverfahren, für Studentenpraktikas oder für Gesetzgebungen, die für den ländlichen Raum relevant sind).

Handlungsfeld 2: Netzwerk Tourismus und Gastronomie

- Erarbeitung eines touristischen Gesamtkonzeptes für die Region durch aktive Bürger

- Entwicklung einer Marketingstrategie für den zukünftigen Naturpark Fläming
- Schaffung eines abgestimmten Leit- und Informationssystems zur touristischen Aufwertung des ländlichen Raumes (Wanderwege, Radwege, Wasserwanderwege, Reitwege, thematische Wander- und Rundwege)
- Aufbau eines Tourismus-Service-Systems (Incoming agencies) an mehreren markanten Punkten im ländlichen Raum zur Vermittlung von touristischen Dienstleistungen
- Entwicklung einer Marketingstrategie zur konzentrierten Vermarktung regionaler Besonderheiten
- Entwicklung und Erweiterung von touristischen Angeboten für den ländlichen Raum
- Vernetzung der touristischen Potenziale

Handlungsfeld 3: Natur, Kultur, Lebensraum

- Pflege der regionalen Kultur
- kultureller Austausch mit den europäischen Partnerregionen
- Stärkung der Naherholungsfunktion
- Wiederbelebung historischer Landschaftselemente und deren wirtschaftliche Nutzung (z.B. Streuobst)
- Erhaltung der naturräumlichen Besonderheiten
- Aufbau von Informationssystemen

Handlungsfeld 4: Regionale Partnerschaften

- Aufbau von Kommunikationszentren verschiedenster Art (Gemeinschaftshäuser, Festplätze, Bibliotheken, Vereinsräume)
- Aufbau von Informationszentren (für nachwachsende Rohstoffe, für den Naturpark Fläming, für Mühlengeschichte, allgemein für bestimmte Themen)
- Integration von benachteiligten Gruppen in Beschäftigungsprojekte
- Regionalpartnerschaften zwischen Regionen außerhalb des Wirkungsgebietes der LAG

In Zusammenhang mit den Zielen der lokalen AGENDA 21:

- Möglichkeiten der Nutzung der Wasserenergie der Rossel für das öffentliche Straßenbeleuchtungssystem der Gemeinden
- Einsatzmöglichkeiten von biologischen Stoffen für Heizzwecke (Holzhackschnitzel, Biogas, Bioöl)

Der Entwicklungsplan der LAG im Rahmen von LEADER+

Für LEADER+ haben sich die lokalen Akteure dem übergeordneten Thema „Einsatz neuer Know-hows und neuer Technologien zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit der Erzeugnisse und Dienstleistungen der Gebiete“ verschrieben.

Wird die Entwicklung des gesamten Natur-, Wirtschafts- und Lebensraumes als Leitmotiv benannt, muss die Valorisierung des natürlichen und kulturellen Potenzials der Region in die Themenstellung mit eingeordnet werden.

Entsprechend der Leitlinien zu LEADER+ werden die ausgewählten Projekte voraussichtlich zu den vorgegebenen Titeln gehören:

1. Förderung gebietsbezogener integrierter Entwicklungsstrategien mit Pilotcharakter auf der Grundlage des „Bottom up“-Prinzips und der horizontalen Partnerschaft
2. Förderung der gebietsübergreifenden und transnationalen Zusammenarbeit

Projektschwerpunkte in LEADER+ könnten unter Berücksichtigung der genannten Anforderungen sein:

- Koordinierung der Regionalentwicklung und der Mitwirkung verschiedener lokaler Akteure an der Entwicklung des ländlichen Raumes (LEZ)
- Neue Verfahren zur Nutzung biologisch abbaubarer Stoffe und alternativer Energieformen
- Aufbau regionaler Stoffkreisläufe
- Entwicklung neuer Erzeugnisse im Food- und Non-food-Bereich
- Entwicklung neuer Einsatzmöglichkeiten für regionale Produkte

- Aufbau eines Tourismus-Service-Systems, welches später weitere Aufgaben übernehmen wird
- Vernetzung und Vermarktung von touristischen Potenzialen der Region
- Telekommunikationsnetz im Bereich Dienstleistungen, Europafragen, Kulturdatenbank
- Zusammenarbeit mit Handelseinrichtungen zum Betreiben von Nachbarschaftsläden (online-Bestellung und Lieferung in die Dörfer)
- Gemeinsames System der Vermarktung, Bestellung und Lieferung der Produkte der Direktvermarkter auf der Basis der Telematik
- Weiterentwicklung spezifischer touristischer Leitsysteme in der Region Mittlere Elbe/Fläming
- Regionalpartnerschaften aufbauen, um das LEADER-Ziel der Region zu verwirklichen

Anwendung des Innovationskompasses

Interpretation des Bewertungsprofils

Aufgrund der beschränkten Zeit war es für die Arbeitsgruppe zum Teil schwierig, den umfangreichen Fragenkatalog zu bewältigen. Er wurde daher auf die wesentlichen Punkte reduziert. Zum Teil gab es Schwierigkeiten bei der Interpretation der Fragen, was deren Bewertung erschwerte.

Finanzen / Märkte: Das Rating machte deutlich, dass sich die finanzielle „Ausstattung“ der Region in den letzten zehn Jahren verschlechtert hat. Aktuell fließt ein erheblicher Teil der Kaufkraft aus der Region in die naheliegenden Zentren ab. Dazu trägt auch die mangelnde Kundenorientierung der regionalen Unternehmen bei. Der Vergleich zum Zustand vor zehn Jahren ist jedoch ein wenig zu relativieren, da sich zu diesem Zeitpunkt nur bedingt Aussagen zur regionalen Kaufkraft machen lassen. Inzwischen werden jedoch wieder mehr Unternehmen gegründet bzw. siedeln sich an, als aufgeben, und dieser Trend scheint anzuhalten.

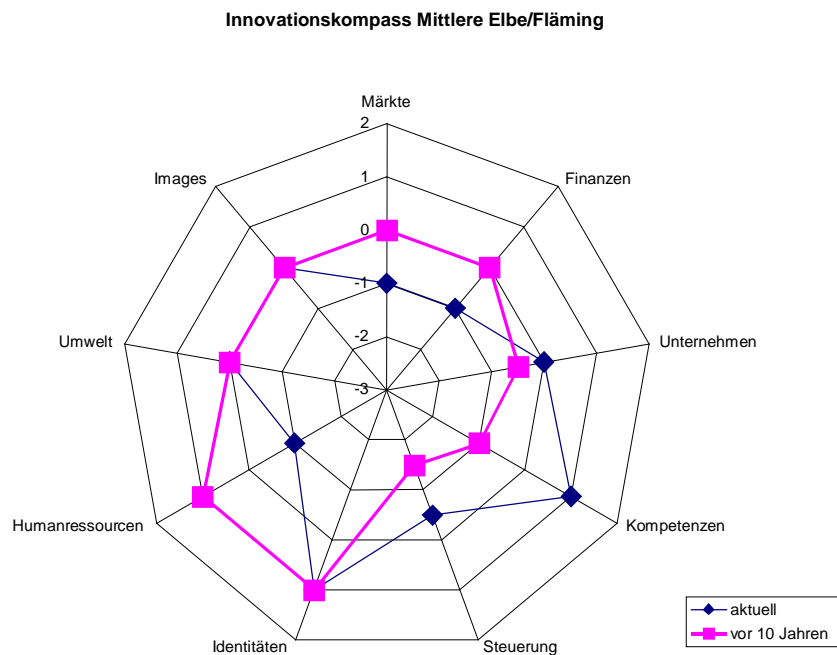


Abb. 1: Innovationskompass der LAG Mittlere Elbe/Fläming

Kompetenzen / Humanressourcen: Seit der Wiedervereinigung gab es in der Region starke Bemühungen, Kompetenzen aufzubauen. Arbeitskräfte wurden geschult, auch im Hinblick auf mögliche Ansiedlungen von Unternehmen. Diese Ansiedlungen fanden jedoch im geringeren Umfang als erwartet statt, so dass die gut ausgebildeten Arbeitskräfte auf der Suche nach entsprechenden Arbeitsplätzen aus der Region vor allem nach Süddeutschland abwanderten. Ein Großteil der Arbeitnehmer bleibt jedoch in der Region wohnen und pendelt zwischen Arbeitsplatz und Wohnort. Die Einkäufe werden von den Pendlern meist in den Einkaufszentren außerhalb der Region getätigt. Das Vor-Ort-Angebot an sozialen Dienstleistungen und Gesundheitsfürsorgediensten war vor zehn Jahren besser als heute. Nach einer Umstrukturierung finden sich diese Einrichtungen nur noch zentral in den Oberzentren.

Identität / Images: Die Bevölkerung hat ein „gesundes“ Selbstbewusstsein, was sich in den letzten zehn Jahren auch nicht verändert hat. Sie schätzt ihre Region und identifiziert sich mit ihr. Der Blick ist jedoch im Wesentlichen auf die eigene Wahrnehmung beschränkt. Die Wahrnehmung der Region von außen spielt eine untergeordnete Rolle, was die gewünschte touristische Entwicklung erschwert. Die Ausstattung der Region an landschaftlichen und

kulturellen Werten wird zwar von der Bevölkerung wahrgenommen, jedoch nicht als Besonderheit gegenüber anderen Regionen angesehen und als touristische Image vermarktet.

Ansätze zur Strategieentwicklung

Ergebnisse der Arbeitsgruppe

Die Arbeitsgruppe hat den Innovationskompass sehr strikt in der vorgestellten Weise auf die Region Anhalt-Zerbst angewandt und für jede der drei vorgegeben Ebenen - Langfristkapital, Umlaufkapital und Katalysatoren - eine Kategorie ausgewählt und zwar: Kompetenzen, Identitäten und Finanzen. Zur Wahrung der Symmetrie wurde als vierte Kategorie Image hinzu genommen und damit ein Quadrupel als Basis für eine Innovationsstrategie gewählt.

Auf Grundlage der Bewertung dieser vier Komponenten versuchte die Arbeitsgruppe, mögliche Entwicklungsansätze zu formulieren. Ihre Zielsetzung war, Verknüpfungspunkte zwischen den verschiedenen Potenzialen zu identifizieren.

Einen Ansatzpunkt bietet der Chemiebereich, der historische Wurzeln hat und somit identitätsstiftend ist. Hier bestehen bereits regionale Kompetenzen

und eine Zusammenarbeit zwischen den Chemiebetrieben, Hochschulen und anderen wissenschaftlichen Einrichtungen. Die Gruppe schlägt vor, diesen Bereich unter Nutzung der bestehenden Kompetenzen in Richtung Naturstoffchemie, umweltfreundliche Chemie und chemische Dienstleistungen weiter zu entwickeln. Integriert werden sollen bestehende Entwicklungen, z.B. biologische Dämmstoffe.

Ein weiteres Standbein ergibt sich aus der naturräumlichen Ausstattung und dem vielfältigen kulturellen Erbe, wie z.B. dem Wörlitzer Park und den romanischen Kirchen. Diese Angebote sind bisher nicht verknüpft. Die Arbeitsgruppe schlägt daher vor, ein Tourismuskonzept zu entwickeln, das diese Projekte miteinander verknüpft und in Wert setzt.

Basierend auf diesen beiden Schwerpunkten – umweltfreundlicher Chemiestandort und Tourismusregion - ist ein Leitbild für die Region zu erarbeiten, das die regionale Identität stärkt und dabei eine identitäre Brücke zwischen dem anhaltinischen und dem preußisch geprägten Teil schlägt und die Region nach außen erfolgreich vermarktet.

Feedback

Frau Ciciewski fühlte sich durch den Vorschlag, an den beiden strategischen Hebeln Kompetenzfeld Chemie und Entwicklung eines Leitbildes anzusetzen, in der bisherigen Entwicklungskonzeption bestätigt. Allerdings habe sie den Chemiebereich bisher nur aus der Perspektive des Rohstoffs und der Landwirtschaft betrachtet, weniger die Potenziale gesehen, die in der gesamten Wertschöpfungskette liegen.

Da der vorliegende Innovationskompass ausschließlich auf ihrer Einschätzung beruhe, möchte Frau Ciciewski dieses Instrument nun mit ein paar weiteren regionalen Akteuren intensiv anwenden. Dies vor dem Hintergrund, dass in kurzer Zeit der Entwurf des Entwicklungskonzeptes in den Verwaltungsgemeinschaften öffentlich vorgestellt wird.

Herr Lukesch ergänzte, dass das Ergebnis der Anwendung des Innovationskompasses einen sehr schwierigen Ansatz für eine Entwicklungsstrategie bietet, da alle drei Kategorien des Langfristkapitals relativ niedrig bewertet wurden. Aufgrund der „Zange“ sind die Bedingungen jedoch als gut einzuschätzen. Möglicherweise gelingt eine bessere Koordination im Tourismusbereich über die Tourismusverbände, eine Angebotsverknüpfung und die Kommunikation zwischen den regionalen Gebietskörperschaften. Die zweite Entwicklungsachse, die an der Kernkompetenz Chemie ansetzt, kann im

Bereich „Märkte“ positive Entwicklungen hervorrufen. Wichtig ist dabei, die gesamte Wertschöpfungskette, z.B. vom Anbau nachwachsender Rohstoffe, über deren Verarbeitung/Verwertung bis zum Endprodukt und evtl. Problemlösungen beim Endverbraucher, im Auge zu behalten. In diesem Bereich ist der lokale Markt nicht ausreichend, sondern es müssen überregionale Kooperationen mit in der Branche tätigen Unternehmen eingegangen werden.

LEADER-Aktionsgebiet Saalfeld-Rudolstadt

Frank Haag, LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V., DE/TH/06 – Saalfeld-Rudolstadt

Vorstellung der Region und der Lokalen Aktionsgruppe

Natur- und Kulturraum

Der Landkreis Saalfeld-Rudolstadt liegt in der Mitte Deutschlands und umfasst eine Fläche von 1.035 Quadratkilometern. Im Süden grenzt er an Oberfranken in Bayern. 52 Prozent der Landkreisfläche sind bewaldet, 36 Prozent werden landwirtschaftlich genutzt, 11 Prozent sind Siedlungs- oder Verkehrsflächen, und ein Prozent sind Wasserflächen.

Die Einwohnerzahlen sind derzeit rückläufig, sie sanken in den letzten Jahren von knapp 140.000 auf heute 136.000. 60 Prozent der Einwohner des Landkreises leben in dem Städtedreieck Saalfeld, Rudolstadt und Bad Blankenburg, 40 Prozent leben im ländlichen Raum.

Die naturräumliche Ausstattung des Landkreises ist sehr abwechslungsreich. Es wurden elf Naturschutzgebiete und sechs Landschaftsschutzgebiete ausgewiesen, die zusammen eine Fläche von rund 10.000 Hektar einnehmen. Die Höhenverhältnisse schwanken stark: Die Saalauen liegen 170 Meter hoch, während das Gelände zum Rennsteig hin auf 830 Meter ansteigt, zum Teil mit sehr starkem Gefälle. Ausgangsgesteine sind Bundsandstein und Muschelkalk.

Aufgrund verschärfter Umwelt- und interner Betriebsvorschriften ist die Belastung der Saale durch Industrie- und Haushaltsabwässer stark zurückgegangen. Dank ihrer Selbstreinigungskraft hat die Saale inzwischen wieder eine gute Gewässerqualität erreicht.

Wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen

Der Landkreis wird von vier Bundesstraßen gekreuzt und von drei Autobahnen tangiert. Saalfeld ist zudem ein IC-Knotenpunkt.

Die Arbeitslosenquote liegt bei 20 Prozent. Durch die Sogwirkung der Städte und das Gefälle von Thüringen nach Hessen und Bayern in Bezug auf

die Gehälter für Fachkräfte kommt es zu starken Migrationsverlusten. Das wirkt sich negativ auf die Bevölkerungsstruktur aus. Junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte gehen der Region immer mehr verloren.

Eine weitere Schwäche in der Region sind die verschiedenen Interessen bzw. Ansprüche in Bezug auf die Flächennutzung. Von den seit der Wiedervereinigung initiierten Gewerbeflächen sind 80 Prozent belegt.

Die Region definiert für sich neue Kompetenzfelder, so z.B. im Bereich Nachwachsende Rohstoffe. Auch der Ländliche Tourismus wird in der zukünftigen Entwicklung eine wesentliche Rolle spielen. Hier fehlt es jedoch noch am Service und an einer Verknüpfung der Angebote.

Ansatz der zukünftigen Strategie ist es, sich nicht auf die Schwächen zu konzentrieren, sondern auf den Stärken der Region aufzubauen. Es wird erwartet, dass viele Schwächen durch die komplexe Wirkung dieses Ansatzes relativ zeitnah abgebaut werden können.

Die LEADER-Aktionsgruppe

1994 gab es noch zwei LEADER-Gruppen im Aktionsgebiet, die 1995 zu einer Aktionsgruppe verschmolzen. 1997 formulierte die Aktionsgruppe mit externer Hilfe eine integrierte Entwicklungsstrategie und ließ sich als Verein eintragen. Der gesamte Landkreis wurde zudem als Modellregion im Rahmen des Projektes „EU-Strukturfonds und nachhaltige Regionalentwicklung“ ausgewählt.

Der Vorsitz des Vereins wird im Ehrenamt geführt, das heißt, der Vereinsvorsitzende investiert außerhalb seiner hauptberuflichen Beschäftigung viel Zeit in die Vereinsführung. Die Geschäftsführung hat das Landwirtschaftsamt übernommen, das auch die Räume zur Verfügung stellt.

Die Mitgliederzahl ist von anfänglich 14 auf mittlerweile 26 angestiegen. Das Zahlenverhältnis von behördlichen zu nichtbehördlichen Vertretern, wie es die Leitlinien von LEADER+ vorgeben, ist bereits heute erfüllt. Vertreten sind acht Städte und Gemeinden, das Landwirtschaftsamt, zwei Verbände und Vereine, vier landwirtschaftliche Betriebe, zehn Privatpersonen, darunter zwei Büros für ländliche Entwicklung, und ein Tourismusunternehmen. Die derzeitige Vereinsstruktur soll sich nur dann ändern, wenn Handlungsbedarf besteht. Auch wenn zum jetzigen Zeitpunkt noch nicht feststeht, ob die LEA-

DER-Gruppe im Rahmen von LEADER+ gefördert wird, arbeitet der Verein unverändert weiter.

Ausblick auf LEADER+

Ende November 1999 wurden Arbeitsgruppen gegründet, die wichtige Vorarbeiten für die geplanten Schwerpunkte der zukünftigen Arbeit geleistet haben. Diese Ergebnisse flossen in den Regionalen Entwicklungsplan LEADER+ ein, der Ende März in zweiter Lesung mit dem erweiterten Vorstand des Vereins abgestimmt wurde. Das Thüringische Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt hat alle LEADER II-Gruppen aufgefordert, bis Mai 2000 diese Pläne einzureichen.

Schwerpunkte in LEADER+ werden ein ganzheitlicher Tourismus, die Verknüpfung von Landwirtschaft und Direktvermarktung, die Verknüpfung handwerklicher Traditionen mit modernem Management und die Förderung der Lebens- und Versorgungsqualität im ländlichen Raum sein. In diesen Bereichen gibt es noch zu viele isolierte Einzelprojekte. Diese benötigen zur weiteren Entwicklung Qualifizierungsmaßnahmen und müssen – im Sinne von LEADER+ - vernetzt oder zu größeren Projekten ausgebaut werden. Dies wird die Aufgabe des Vereins der nächsten Wochen sein.

Anwendung des Innovationskompasses

Interpretation des Bewertungsprofils

Wie die vorherige Arbeitsgruppe hatte auch diese Gruppe zum Teil Schwierigkeiten beim Verständnis der Fragen. Da es schwierig war, den Zustand der Region vor zehn Jahren zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung darzustellen, einigte sich die Gruppe darauf, als Referenz den Zeitraum vor fünf Jahren zu wählen, um die tendenzielle Entwicklung besser darstellen zu können.

Insgesamt ist festzustellen, dass sich die Region Saalfeld-Rudolstadt in den letzten fünf Jahren in fast allen Bereichen stark weiterentwickelt hat.

Umwelt: Die Gewässerqualität hat sich aufgrund der Investitionen in die Abwasserentsorgung sowohl der Haushalte als auch der Industrie stark verbessert und kann heute als gut bezeichnet werden. Auch die Emissionen der regionalen Industrien konnten stark vermindert werden und somit eine bessere Luftqualität erreicht werden. Der wirtschaftliche Umbruch hat somit große Auswirkungen auf die Umweltqualität gehabt. Diese Entwicklung soll weiter verfolgt werden.

Image: Das Image der Region hat sich ebenfalls in den letzten Jahren stark verbessert.

Politische Steuerung: Die Politische Steuerung ist hinsichtlich Transparenz und der Beteiligung sozialer und wirtschaftlicher Partner als sehr starr zu bezeichnen. Insgesamt ist die Bürgerbeteiligung noch nicht stark entwickelt.

Märkte: Auch in dem Bereich „Märkte“ ist eine tendenzielle Verbesserung zu erkennen. Zu erwarten ist jedoch eher die Ansiedlung von kleineren und mittleren Unternehmen (KMUs). Das 50 Kilometer entfernte Jena ist mit seinen universitären und außeruniversitären Einrichtungen ein Schlüsselzentrum der Innovation. Dieses Zentrum hat zum einen eine Sogwirkung auf die Arbeitskräfte der LEADER-Region, was sich in den täglichen Verkehrsstatus widerspiegelt. Zum anderen ergeben sich aber auch für beide Seiten positive Verflechtungen. Aufgabe der Wirtschaftsförderer ist es, insbesondere im Technologiebereich die Zusammenarbeit mit Jena zu suchen und auszubauen. Aber auch zu den naheliegenden bayerischen Märkten besteht wirtschaftliche Konkurrenz.

Humanressourcen: In der Region finden sich noch viele Menschen mit Kenntnissen traditioneller Techniken oder Nutzungen, die für die Zukunft revitalisiert und genutzt werden können, so z.B. im traditionellen Kräuteraanbau.

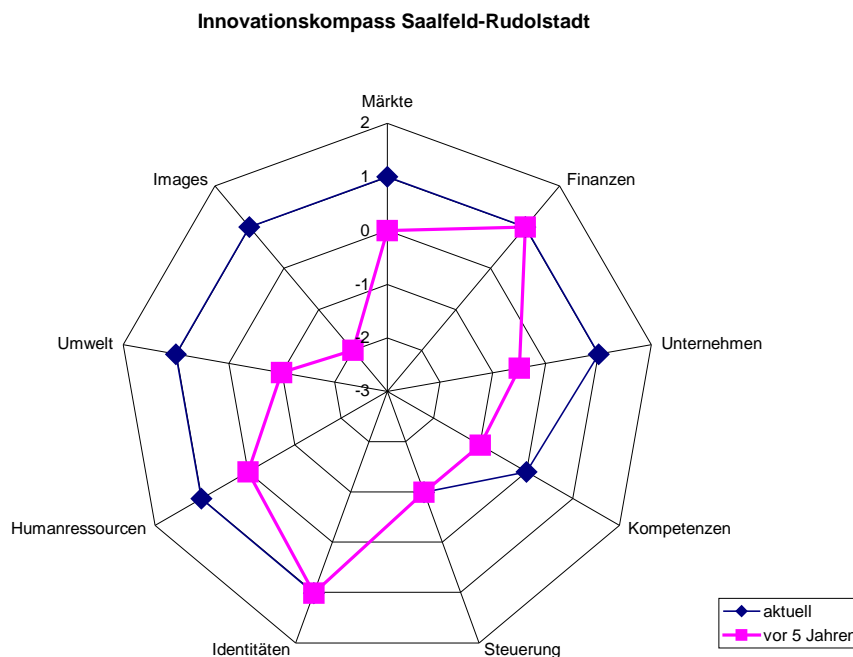


Abb. 2: Innovationskompass der LAG Saalfeld-Rudolstadt

Ansätze zur Strategieentwicklung

Ergebnisse der Arbeitsgruppe

Es gibt in der Region mehrere größere Unternehmen (z.B. im Maschinenbau), die überwiegend exportorientiert sind und relativ abgekoppelt von der Region produzieren. Nach Einschätzung der Arbeitsgruppe sollte eine wesentliche Strategie darin bestehen, das unternehmerische Potenzial dieser Leitunternehmen mit den kleinen und mittleren Unternehmen sowie den kommunalen Aktivitäten der LEADER-Region zu verknüpfen. Zunächst müsste gemeinsam mit diesen Unternehmen geklärt werden, ob insbesondere vor- oder nachgelagerte Bereiche auf regionale Kleinbetriebe ausgelagert werden können. Dies könnte über Technologie- bzw. Gründerzentren oder eine Neuausrichtung bestehender Betriebe erfolgen. Es scheint, dass die klein- und mittelständischen Handwerksunternehmen in der Region Saalfeld-Rudolstadt ein großes Entwicklungspotenzial haben. Die Zusammenarbeit von kleinen und großen Unternehmen in der Region mit einem entsprechenden Aufbau an Kompetenzen bei den KMUs hätte positive Auswirkungen auf die regionale Identität und entsprechende Reaktionen bei der politischen Steuerung zur Folge.

Ein weiteres Entwicklungsfeld sah die Arbeitsgruppe in dem Bereich ökologische Technologien und Produkte. Das gestiegene Umweltbewusstsein der Bevölkerung sollte mit der bisher vorhandenen Fachkompetenz kleinerer Unternehmen z.B. in den Bereichen ökologische Baustoffe oder Solartechnik verknüpft werden. Zunächst müssten neben dem bereits bestehenden Technologiezentrum weitere Betriebe, deren Know-how und Produkte bzw. Dienstleistungen ermittelt und diese miteinander in Kontakt gebracht werden. Mittels einer Regionalmesse könnte das vorhandene Spektrum einer breiten Öffentlichkeit bekannt gemacht und in einen regionalen Zusammenhang gestellt werden. Ziel wäre es, das vorhandene Potenzial zu nutzen und daraus ein innovatives Klima für die Entwicklung und/oder Produktion umweltverträglicher Produkte entstehen zu lassen. Dazu zählt auch, in der Region selbst einen Markt zu schaffen und entsprechende Ausbildungen vor Ort anzubieten. Die Region könnte sich somit auf diesem Sektor als eine Kompetenzregion etablieren.

Der dritte Bereich, der in der Arbeitsgruppe diskutiert wurde, betrifft den Aufbau eines Regionalforums. Es wurde als sehr problematisch angesehen, die Städte, die innerhalb des geplanten LEADER-Aktionsgebietes liegen, aufgrund der vorgeschrie-

benen Einwohnerbegrenzung aus der Förderkulisse auszuklammern. Vielmehr muss eine gemeinsame Entwicklungsstrategie zwischen den Städten und ländlichen Räumen in dieser alten Industrieregion angestrebt werden. Die LEADER-Aktionsgruppe kann dabei als Katalysator fungieren und sich auf lange Sicht zu einem Regionalforum für die gesamte Region inklusive Städte entwickeln oder sich auch in ein bereits etabliertes Regionalforum einbinden. Bürgermeister, AGENDA 21-Gruppen, Industriemanager können hier regional bedeutsame Projekte entwickeln oder auch Möglichkeiten der vorgeannten Auslagerung von Betriebsbereichen auf die KMUs der Region aushandeln. Wichtig ist auf jeden Fall, in der LAG die Akteure aller wesentlichen Gruppierungen und Bereiche der Region zu vertreten, um den Weg zu einem integrierenden Regionalforum zu erleichtern.

Feedback

Nach Ansicht von Herrn Haag bestätigen die Ergebnisse der Arbeitsgruppe die generelle Ausrichtung der LAG Saalfeld-Rudolstadt für das zukünftige Entwicklungskonzept. Insbesondere der Vorschlag, das bisweilen noch „schlummernde“ Potenzial im Handwerk und der kleinen und mittleren Unternehmen zu wecken und aktiv für die Entwicklung der Region zu nutzen, stößt auf Interesse. Mit den zwei Vorschlägen zu möglichen Entwicklungsfeldern werden sich nun die Arbeitsgruppen befassen.

Zu den Überlegungen der Arbeitsgruppe hinsichtlich eines Regionalforums unter Beteiligung der Städte merkte Herr Haag an, sein jahrelanger Versuch, ein institutionell-politisches Forum zu installieren, sei am Widerstand der Kreispolitiker gescheitert. Der Vorschlag, die Privatwirtschaft in solch ein Forum einzubinden, ist ein neuer Aspekt.

Im Hinblick auf die vom Ministerium vorgegebene Abgabefrist für Entwicklungsstrategien am 5. Mai 2000 möchte Herr Haag mit Hilfe des Innovationskompasses verschiedene Entwicklungsbereiche analysieren. Dazu will er das Frageraster an ihm bekannte wichtige Akteure in der Region mit der Bitte verschicken, dies schnellstmöglich - gegebenenfalls in einem Workshop - zu beantworten, um entweder die bereits entwickelte Strategie zu bestätigen oder neue Anregungen aufgreifen zu können.

Zu den Vorschlägen der Arbeitsgruppe ergänzte Herr Lukesch, dass vier Bedingungen erfüllt sein sollten, wenn relativ isoliert arbeitende große Industriebetriebe mit ihrem sozialen und wirtschaftlichen Umfeld verknüpft werden sollen. Erstens müssen diese Betriebe Abteilungen oder Betriebszweige

haben, die ausgelagert werden können. Zweite Voraussetzung ist, dass in der Region unternehmerisches Handeln und Denken existiert. Dazu zählen die Bereitschaft, Betriebe zu gründen und Risiken auf sich zu nehmen sowie Eigenkapital bzw. flüssiges Fremdkapital. Die dritte Bedingung ist, dass es einen Kern von Betrieben gibt, die in der Lage sind, die in der Region zur Auslagerung anstehenden Aufgaben zu übernehmen. Vierte Bedingung ist, dass die höhere Management-Ebene der Großbetriebe in der Region lebt und/oder sich sozial und kulturell für sie engagiert. Wenn drei von den vier Voraussetzungen erfüllt sind, bestehen gute Chancen, diese Betriebe dafür zu gewinnen, über gezielte Ausbildungsmaßnahmen und Teilauslagerungen zu Betriebsgründungen in der Region beizutragen. Vielleicht auch mit eigener Beteiligung.

LEADER-Aktionsgebiet Oderland

Andreas Schmidt, LEADER-Regionalbüro
Oderbruch, DE/BR/06 - Oderbruch

Vorstellung der Region und der Lokalen Aktionsgruppe

Gebietsabgrenzung

Das derzeitige LEADER-Aktionsgebiet soll für LEADER+ erweitert werden. Zu dem bisherigen Gebiet, das ein Großteil des Landkreises Märkisch Oderland umfasst, soll ein Teil des Landkreises Oder-Spree hinzukommen. Damit hätte das zukünftige Gebiet eine Größe von 3.000 Quadratkilometern und eine Einwohnerzahl von 100.000, unter Ausschluss der Städte.

Die Region befindet sich in peripherer Lage an der Außengrenze der EU zu Polen, außerhalb des Verdichtungsraum von Berlin. Es handelt sich um einen ländlichen und von der Landwirtschaft stark geprägten Raum, der mit weniger als 33 Einwohnern pro Quadratkilometer sehr dünn besiedelt ist.

Gebietsdiagnose

Stärken

- stabile Landwirtschaft mit breiter Produktpalette
- einzigartige Kulturlandschaft der Oder-niederung
- Nähe zum Ballungszentrum Berlin
- Wachstumswahlen im touristischen Gewerbe
- ansässige Universitäten und Hochschulen
- moderne Telekommunikationsgrundlagen

- überregionale Wasser- und Radwanderwege
- wachsende Vereinsinitiativen
- erklärter Wille zur Zusammenarbeit bei der Entwicklung des ländlichen Raumes

Schwächen

- 27 Prozent Arbeitslosigkeit
- Abwanderung aus der Region (starke Sogwirkung des Ballungsraums Berlin)
- schwaches produzierendes und verarbeitendes Gewerbe
- trotz stabiler Landwirtschaft geringer Selbstversorgungsgrad an Nahrungsmitteln
- unterentwickelte touristische Infrastruktur und wenig bzw. nicht abgestimmte touristische Angebote (Qualitätsprobleme)
- geringer Qualifikationsgrad der Arbeitskräfte im IT-Bereich
- schwach ausgeprägtes Innovationsklima
- zersprungene Wertschöpfungsketten
- eingeschränkter ÖPNV
- schwach ausgeprägte regionale Identität

Die lokale Aktionsgruppe

Das Operationelle Programm LEADER II für Brandenburg fing 1994 an zu greifen. Juli 1995 wurde die Lokale Aktionsgruppe (LAG) mit dem Namen „Arbeitskreis Oderbruch“ gegründet. Sie ist ein Verwaltungszusammenschluss, dessen neun stimmberechtigte Mitglieder sieben Amtsdirektoren und zwei Bürgermeister sind. Den Vorsitz führt der Landrat. Die LAG setzt sich somit ausschließlich aus Vertretern der Verwaltung zusammen.

„Alter“ Strukturaufbau der LAG

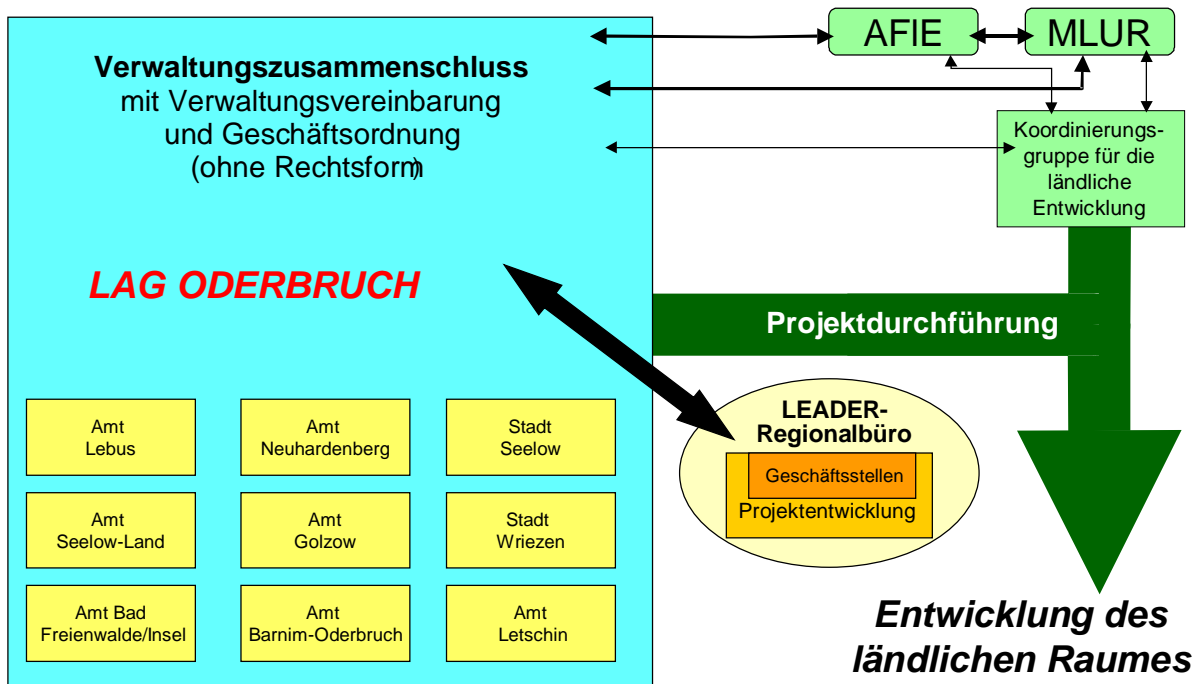


Abb. 3: Strukturaufbau der LAG Oderbruch

Die LAG hat sich keine Rechtsform gegeben und arbeitet auf der Grundlage einer Verwaltungsvereinbarung. Alle zwei bis drei Monate trifft sich die LAG zu einer Sitzung. Ziel der Aktionsgruppe ist eine abgestimmte Regionalentwicklung nach dem bottom-up-Prinzip.

Die Geschäftsstelle ist ein privates Büro für Regionalentwicklung in Wriezen, deren Geschäftsführer jedoch nicht Mitglied der LAG ist.

Für die Programmgestaltung ist das Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten (MELF) zuständig, Bewilligungsbehörde ist das regionale Amt für Flurneuordnung und ländliche Entwicklung (AFIE). Die Koordinierungsgruppe für ländliche Entwicklung ist stark administrativ geprägt.

Ausblick auf LEADER+

Das regionale Entwicklungskonzept

Das Leitbild für die LEADER+-Region lautet: „Gemeinsam leben und arbeiten im Oderbruch“, wobei sich das regionale Entwicklungskonzept auf das Schwerpunktthema „Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe“ bezieht. Darunter fallen:

- Maßnahmen zur Verbesserung des Marktzugangs von kleinen und mittleren Unternehmen für regionale Erzeugnisse,
- der Aufbau des Culinariums Berlin-Brandenburg als Event zur unterstützenden Markteinführung von lokalen Produkten,
- die Sensibilisierung der Bevölkerung für einen beispielhaften Aufbau bzw. zur Stärkung einer regionalen Wertschöpfungskette (Produktion, Vermarktung, Absatz),
- die Einrichtung eines Spezialitätenladens,
- die Bildung einer gemeinsamen Dachmarke,
- die Prozesssteuerung für neue Produkte aus nachwachsenden und/oder ökologisch erzeugten Rohstoffen und
- der Aufbau des privat-public-partnership-Netzwerkes Oderland.

Neuer struktureller Aufbau der LAG

Unter dem Namen „LAG Oderland“ wird sich die Aktionsgruppe personell und organisatorisch neu strukturieren. Vertreter der öffentlichen Verwaltung werden nur noch einen Teil der gesamten Mitglie-

derzahl ausmachen und sich auf die Landkreisver-

waltung und Gemeindevertretungen beschränken.

Neuer Strukturaufbau der LAG

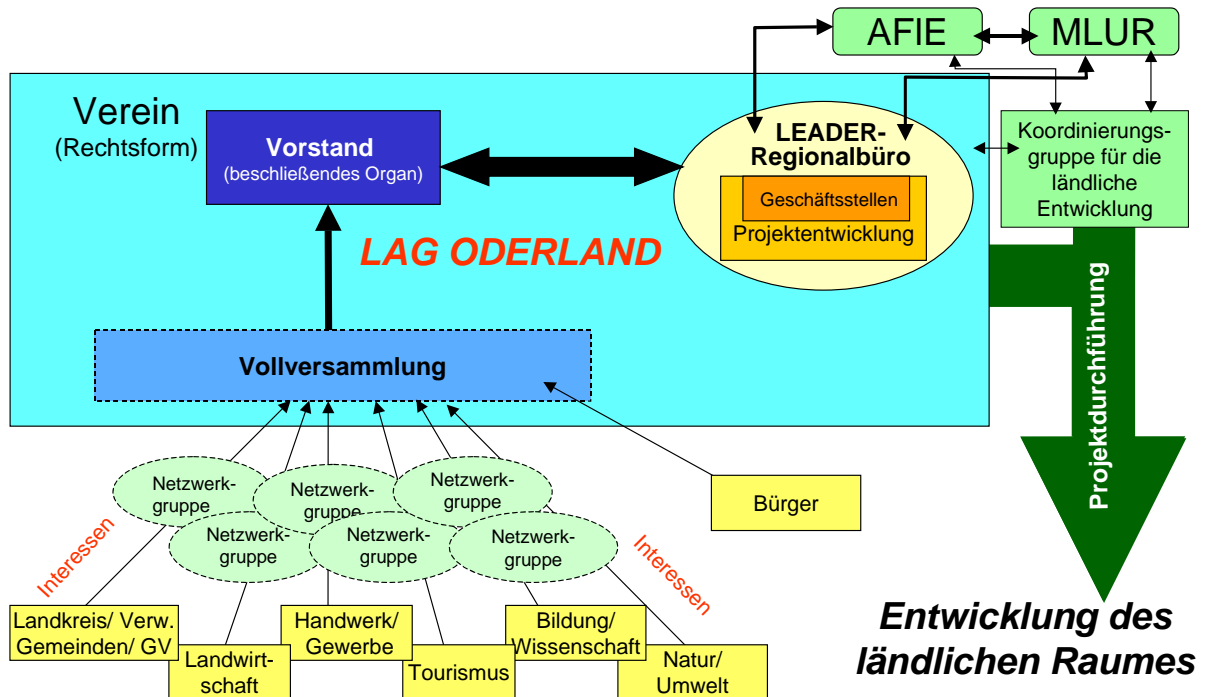


Abb. 4: Strukturaufbau der LAG Oderland

Zusätzlich mit einbezogen werden sollen Partner, die in der Regionalentwicklung aktiv sind und verschiedene Bereiche vertreten, z.B. Landwirtschaft, Handwerk, Tourismus, Bildung und Wissenschaft, Natur und Umwelt. Die neun Vertreter der öffentlichen Verwaltung, die bisher die Aktionsgruppe gebildet haben, standen einer Erweiterung der LAG zunächst skeptisch gegenüber. Mittlerweile konnten die Bedenken ausgeräumt werden, und die „alte“ LAG gab der Geschäftsstelle den Auftrag, den strukturellen Aufbau der zukünftigen LAG zu planen.

Die LAG Oderland wird sich als Verein organisieren. Die Vollversammlung bilden verschiedene Arbeitsgruppen, die untereinander vernetzt sein werden. Das beschließende Organ wird der Vorstand sein, während die konzeptionelle Arbeit in den Arbeitsgruppen stattfinden wird. Wie schon in LEADER II fungiert das LEADER-Regionalbüro als Geschäftsstelle, das jedoch – anders als in der alten Förderperiode - Mitglied der LAG sein wird. Die LAG Oderland wird auch weiterhin mit den administrativen Organen zusammenarbeiten.

Anwendung des Innovationskompasses

Interpretation des Bewertungsprofils

Auch in dieser Gruppe gab es Schwierigkeiten, die Bewertung für den Zeitpunkt vor zehn Jahren vorzunehmen, da zu dieser Zeit große Umbrüche und Umstrukturierungen stattfanden. Man einigte sich daher auf das Jahr 1991, da zu dieser Zeit die Auswirkungen der Veränderungen, wie z.B. die massive Freisetzung von Arbeitskräften, schon deutlich zum Tragen kamen. Weiterhin wurden, wie auch bei den anderen beiden Arbeitsgruppen, die Fragen bzw. Begriffe unterschiedlich interpretiert. Dies galt insbesondere für die Einschätzung der Umweltsituation. Es zeigte sich zudem, dass innerhalb einer Komponente die Fragen zu den Subkomponenten oftmals sehr unterschiedlich beurteilt wurden, sich die unterschiedlichen Bewertungen aber in der Gesamtbewertung wieder ausglich und dadurch die tatsächlich stattgefundenen Veränderungen nicht zum Ausdruck gebracht werden konnten. Diese

Differenzen sollten daher gesondert dargestellt werden.

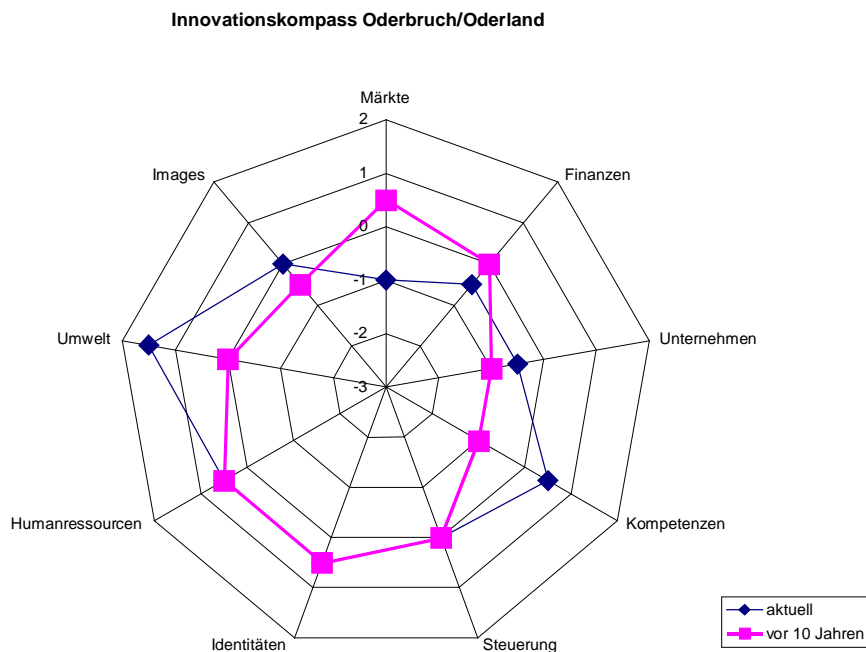


Abb. 5: Innovationskompass der LAG Oderbruch/Oderland

Images: Die Bewertung beruht in erster Linie auf dem Bekanntheitsgrad der Region. Vor neun Jahren war der Oderbruch kaum bekannt und erlangte erst vor ein paar Jahren durch die Hochwasserkatastrophe eine „traurige Berühmtheit“.

Märkte / Finanzen: Dieser Bereich war sehr schwierig zu bewerten und zeigt deutlich die Schwierigkeit der Wahl des Vergleichszeitraumes. Bis 1991 haben z.B. Finanzierungsquellen und Venture Capital keine Rolle gespielt, heute kommt ihnen eine besondere Bedeutung zu. Die Bewertung von 1991 ist daher zu relativieren.

Unternehmen: Die unterschiedliche Bewertung von 1991 und heute liegt darin begründet, dass es in der Region vor der Wiedervereinigung nur Großbetriebe gab und keine kleinen oder mittelständischen Betriebe. Die Betriebsstrukturen haben sich stark verändert.

Kompetenzen: Hier kam es in den letzten Jahren zu einem deutlichen Zuwachs.

Politische Steuerung: Auch hier mangelt es an Transparenz innerhalb der Strukturen. Bürgerbeteiligungen finden zwar in einigen Bereichen statt, doch integrative Prozesse, wie z.B. bei der AGEN-

DA 21, spielen eine untergeordnete Rolle. Diesen negativen Punkten stand eine insgesamt positive Bewertung der Verwaltungsstrukturen gegenüber.

Identitäten: Insgesamt hat sich diese Komponente nicht verändert, jedoch haben sich deutliche Verschiebungen im Bereich der Subkomponenten ergeben, so z.B. bei der Einbindung von regionalen Initiativen.

Humanressourcen: Die Gesamtbewertung dieser Komponente ist zwar gleich geblieben, doch gab es in einzelnen Bereichen große Veränderungen: die Qualifikation und Flexibilität der Arbeitnehmer ist gestiegen, und es kam zu einer starken Abwanderung der qualifizierten Arbeitskräfte aus der Region.

Umwelt: Im Umweltbereich gab es in den letzten Jahren deutliche Fortschritte in der Umweltverwaltung und im Umweltbewusstsein der Bevölkerung.

Ansätze zur Strategieentwicklung

Ergebnisse der Arbeitsgruppe

Die Anwendung des Innovationskompasses in der Arbeitsgruppe ergab, dass die Bereiche Umwelt und Landwirtschaft gute Ansatzpunkte für die weitere regionale Entwicklung bieten. Die Idee war, unter der Überschrift „Qualität aus dem Oderbruch“ eine Reihe von Maßnahmen miteinander zu verknüpfen, landwirtschaftliche Qualitätsprodukte mit den naturräumlichen Besonderheiten des Oderbruches in Beziehung zu setzen und ein positives Image der Region und seiner Produkte zu entwickeln.

Das einzige größere Unternehmen in der Region ist ein Entenzerlege- und -verpackungsbetrieb, für den zahlreiche regionale landwirtschaftliche Betriebe produzieren. Überlegung der Arbeitsgruppe war, die Ente als Leitprodukt in den Mittelpunkt der Regionalentwicklung zu stellen. Um dem Anspruch, qualitativ hochwertige Produkte aus dem Oderbruch anzubieten, gerecht zu werden, sollten zunächst für die Entenproduktion von der Haltung bis zur Verarbeitung Qualitätskriterien erarbeitet und die Produkte unter einem Qualitätssiegel vermarktet werden.

Um das Qualitätsprodukt Ente erfolgreich mit dem Marketing der Region koppeln zu können, schlägt die Arbeitsgruppe vor, flankierende Maßnahmen unter einem gemeinsamen Logo durchzuführen. Denkbar ist ein ausgeschildertes Fahrradwegenetz, das bestehende mit neu zu errichtenden Wegen verbindet und in Form von Radwegekarten dargestellt ist. Die Routenführung sollte mit einem ansprechenden Angebot gastronomischer Einrichtungen und regionaler Produkte verknüpft sein. Neben der Entenproduktion spielt dabei auch der Gemüseanbau im Oderbruch eine große Rolle.

Eine weitere Vorschlag ist, unter dem gleichen Logo das kulturelle Erbe mit den landschaftlichen Schönheiten des Oderbruchs zu vermarkten. Zum Beispiel kann der Radweg zu den Angerdörfern führen oder ein großflächig angelegtes Freilichtmuseum über die kulturlandschaftlichen Besonderheiten des Oderbruchs berichten.

Die Grenzlage zu Polen sowie die Nähe zur Oder bietet zudem die Möglichkeit grenzübergreifender Touren, sowohl per Boot als auch per Fahrrad. Generell sollten alle vorgeschlagenen Projekte - Radwegenetz, Museen - zweisprachig ausgeschildert sein, um polnischen Gästen den Besuch zu erleichtern. Eine Fortführung der bereits durchgeführten deutsch-polnischen Kindercamps wäre ein

weiterer Baustein zur stärkeren Zusammenarbeit mit Polen, der im Hinblick auf den absehbaren Zutritt Polens zur EU besondere Bedeutung zukommt.

Überlegt wurde weiterhin, welche Möglichkeiten für den Entenzerlege- und -verpackungsbetrieb bestehen, die regionale Wertschöpfung zu vergrößern. Die Arbeitsgruppe schlägt vor, dass der Betrieb mit in der Region angebauten landwirtschaftlichen Erzeugnissen seine Produktpalette erweitert und z.B. Fertigménüs anbietet. Angesichts der relativen Nähe zu Berlin (70 km) sieht die Arbeitsgruppe einen guten Absatzmarkt für Fertiggerichte. Vorgeschlagen wurde auch, auf die Verpackungen der Enten - 33.000 Enten werden pro Tag vertrieben - Informationen über die Herkunftsregion zu drucken, um auf diesem Wege die Region bekannter zu machen.

Feedback

Herr Schmidt sah die bisherige Konzeption für die LEADER-Region Oderland durch die von der Arbeitsgruppe erarbeiteten Strategievorschläge weitestgehend bestätigt. Ein paar neue Anregungen werden jedoch noch berücksichtigt. Insbesondere der Ansatz, Qualitätsprodukte aus dem Oderbruch in den Mittelpunkt der Gebietsentwicklung zu stellen und daran gekoppelt der Region als Ganzes ein positives Image zu geben, geht über das bisherige Konzept hinaus. Nach Ansicht von Herrn Schmidt müsste es möglich sein, eine Diversifizierung bzw. den Aufbau kleinerer Vertragsmäster zu erreichen. In einem ersten Schritt wird Herr Schmidt daher mit dem Entenzerlege- und -verpackungsunternehmen Kontakt aufnehmen, um die Möglichkeiten zu besprechen, die Enten des Oderlandes zu regionalen Botschafter zu machen.

Eine weitere wichtige Anregung, die bislang in der Konzeption nicht wesentlicher Bestandteil war, ist die zweisprachige Ausrichtung. Zwar werden über die Gemeinschaftsinitiative INTERREG grenzübergreifende Projekte geplant, doch soll dieser Aspekt nicht auf INTERREG beschränkt bleiben, sondern auch in die LEADER-Aktivitäten integriert werden.

Herr Schmidt erwägt, den Fragenkatalog im Rahmen einer Projektwoche von den Schülern des Wriezer Gymnasiums beantworten zu lassen.

Abschließende Einschätzung des Instrumentes Innovationskompass

Herr Lukesch wies darauf hin, dass die Ergebnisse der drei Arbeitsgruppen jeweils auf der Einschät-

zung einer einzelnen Person beruhen. Es sei jedoch wesentlich spannender, wenn sich zu den Fragen 15 bis 20 Personen aus der Region äußerten. Das Ergebnis einer solch großen Runde stelle eine sehr fundierte Ausgangslage dar.

Nach Einschätzung von Herrn Dr. Swoboda sollte die Anwendung des Kompasses auf vier bis fünf Personen beschränkt werden, sonst bestünde die Gefahr, dass die Befragung und spätere Auswertung ins Uferlose erwachse.

Herr Lukesch entgegnete, es ginge darum, eine „kollektive Intelligenz“ zu ermöglichen, wobei unter kollektiv zwei bis unendlich viele Personen verstanden werden könnten. Für jede Gruppengröße gäbe es Techniken zur Moderation und Konsensfindung. Wichtig sei nur, in bestimmten Phasen große Gruppen aufzuteilen und ihnen Aufgaben zuzuordnen. Eine Gruppe von vier bis fünf Personen könne alle Aufgaben gemeinsam angehen. Bei einer Gruppengröße von 15 könnten Teilgruppen gebildet werden, die zeitgleich an unterschiedlichen Aufgaben arbeiteten, oder die Gesamtaufgabe müsse zeitlich aufgliedert werden. Grundsätzlich arbeite eine Gruppe bis zu sieben Personen am schnellsten und effizientesten, aber oft leide darunter die Repräsentativität.

Nach Ansicht von Herrn Dr. Swoboda sei dies eine Frage der Personenauswahl. Hilfreich sei es, analog den neun Komponenten regionale Vertreter auszusuchen.

Herr Lukesch informierte, dass auf jeden Fall zwei Koordinaten vertreten sein müssten, die Regionskoordinate und die soziale Koordinate, d.h. die Region, das Gebiet und die sozialen Gruppen müssten gut repräsentiert sein: Junge, Alte, Männer, Frauen, Minderheiten mit besonderen Bedürfnissen wie Behinderte oder aufgeteilt in Landwirtschaft, Tourismus, Umweltorganisationen usw. Um diese Bereiche zu repräsentieren, seien in der Regel 20 bis 30 Personen erforderlich. Der Vorteil einer großen Gruppe sei, dass über die Beteiligung vieler Vertreter eine breite „Eigentümerschaft“ entstehe, d. h. die Beteiligten fühlten sich als Eigentümer der Arbeitsergebnisse und trügen den daraus resultierenden Entwicklungsansatz in viel höherem Maße mit als ohne Beteiligung.

Weiterhin merkte Herr Dr. Swoboda an, dass die Fragen zum Teil abstrakt formuliert seien und vor einer Anwendung an die jeweilige Region angepasst und etwas griffiger formuliert werden müssten.

Herr Lukesch antwortete darauf, dass der Innovationskompass mit dem Fragenkatalog ein Werkzeug

und kein Dogma darstelle. Oberstes Gebot sei, dass das Werkzeug funktioniere und seine Aufgabe erfülle. Wenn die Fragen in einer bestimmten Region nicht zuträfen, müssten sie angepasst werden. Einzige Voraussetzung sei, dass die Anordnung der Achsen unverändert bliebe.

Abschließen wies Herr Dr. Swoboda darauf hin, dass die Fragen nicht nur von -2 bis +2 bewertet, sondern auch wesentliche Aussagen zu den Fragen notiert werden sollten. Eine Art „Protokoll“ sei deshalb notwendig, da die „Regionsexperten“ in dieser Runde so schnell nicht wieder zusammenkämen, um das von der Region gezeichnete Bild gelegentlich überprüfen zu können. Zudem sollten innerhalb einer Kategorie die Punkte notiert werden, deren Bewertung von dem Mittelwert der Kategorie abweichen. Diese Notizen erleichterten die Interpretation des Ergebnisses.

Herr Lukesch stimmte dieser Anmerkung zu. Der Linienverlauf alleine gebe nicht ausreichend Auskunft, sondern am Schluss des Prozesses müssten die Gründe für den Verlauf wieder in die Betrachtung gezogen werden.

Teilnehmerliste

ORGANISATOREN/ ORGANISATORINNEN

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung

Dr. Christine Natt, Projektleiterin
Dr. Jan Swoboda, stellvertretender Projektleiter
Anette Pfeiffer
Antje Heinz
Stefan Kämper
Peter Zoldan
Adickesallee 40
60322 Frankfurt
Tel.: 0 69/15 64-9 56
Fax: 0 69/15 64-7 87
E-Mail: leader2@internet.de
Internet: <http://www.leader.2.de>

DE/ST/04 – Anhalt-Zerbst
Elke-Andrea Ciciewski
Koordinatorin
Bauernverband "Mittlere Elbe" e.V.
Burgwallstraße 40
06862 Roßlau
Tel.: 03 49 01/6 66 67
Fax: 03 49 01/6 66 67
E-Mail: lez.rosslau@t-online.de
Internet: <http://www.lez-rosslau.de>

DE/TH/06 – Saalfeld-Rudolstadt
Frank Haag
Vorsitzender
LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt e.V.
Preilipper Straße 1
07407 Rudolstadt-Schwarza
Tel.: 0 36 72/3 05-0
Fax: 0 36 72/3 05-2 99
E-Mail: lwa-ru@t-online.de
Internet: <http://www.thueringen.de/leader/slfu/index.html>

REFERENTEN/REFERENTINNEN MODERATOREN/ MODERATORINNEN

EURES-Institut KG
Ruggero Schleicher-Tappeser
Basler Straße 19
79100 Freiburg
Tel.: 07 61/7 04 41-0
Fax: 07 61/7 04 41-44
E-Mail: freiburg@eures.de

ÖAR Regionalberatung GesmbH
Robert Lukesch
Hirzenriegel 55
A-8350 Fehring
Tel.: 00 43/31 55/51 08
Fax: 00 43/31 55/51 08 4
E-Mail: lukesch@eunet.at

DE/BR/06 – Oderbruch
Andreas Schmidt
Büroleiter
LEADER Regionalbüro Oderbruch
Am Hafen 2
16269 Wriezen
Tel.: 03 34 56/7 10 55
Fax: 03 34 56/7 10 57
E-Mail: leader@t-online.de

TEILNEHMER/-INNEN DER LEADER-GRUPPEN

DE/BA/01 – Auerbergland
Reinhard Walk
Koordinator
LAG Auerbergland
Reichenbergstraße 14
87672 Rosshaupten
Tel.: 0 83 67-2 41
Fax: 0 83 67/9 26 36
E-Mail: koordination.walk@t-online.de
Internet: <http://www.auerbergland.de>

DE/BA/11 - Südlicher Steigerwald
Dr. Harald Weigand
LAG - Projektleiter
LAG Südlicher Steigerwald
Blumenstraße 9
91474 Langenfeld
Tel.: 0 91 64/5 54
Fax: 0 91 62/92 31 57

DE/BA/23 - Gunzenhausen

Eugen Schlötzer
Im Gründerzentrum
WIN GmbH
Industriestraße 6
91710 Gunzenhausen
Tel.: 0 98 31/8 07 73
Fax: 0 98 31/8 07 76

DE/BA/44 - Mühldorf

Franz Langstein
Katholisches Kreisbildungswerk Mühldorf
Kirchenplatz 7
84453 Mühldorf am Inn
Tel.: 0 86 31/37 67-0
Fax: 0 86 31/37 67-49
E-Mail: Kreisbildungswerk@t-online.de
Internet: <http://www.kreisbildungswerk-Mdf.de>

DE/BR/02 - Dahme

Christina Denkel
Stellvertretende Amtsdirektorin
Amtsverwaltung
Amt Dahme/Mark
Hauptstraße 48/49
15936 Dahme/Mark
Tel.: 03 54 51/9 81-0
Fax: 03 54 51/9 81-44
E-Mail: Amt-Dahme@t-online.de
Internet: <http://www.dahme.de>

DE/BR/09 - Spreewald

Hans-Joachim Kohlase
Geschäftsführer
Förderverein "Spreewald e.V."
Postbautenstraße 8
15907 Lübben
Tel.: 0 35 46/84 26 und 86 43
Fax: 0 35 46/84 26

DE/HE/06 - Werra-Meißner

Anne-Marie Truniger
Geschäftsführerin
Verein für Regionalentwicklung Werra-
Meißner e.V.
An den Anlagen 2
37269 Eschwege
Tel.: 0 56 51/7 05 11
Fax: 0 56 51/5 00 64

DE/NI/04 - Lüchow-Dannenberg

Renate Ortmanns-Möller
Sachbearbeiterin
Samtgemeinde Dannenberg
Rosmarienstraße 5
29451 Dannenberg
Tel.: 0 58 61/80 81 16
Fax: 0 58 61/80 81 88

DE/RP/02 - Cochem-Zell

Ingrid Weiler-Görgen
Landesplanung
Kreisverwaltung Cochem-Zell
Endertplatz 2
56812 Cochem
Tel.: 0 26 71/6 14 08
Fax: 0 26 71/6 14 30
E-Mail: ingrid.weiler-goergenkv@lcoc.de

DE/RP/04 - Bernkastel-Wittlich

Helmut Ulmen
Vorsitzender der lokalen Entwicklungsgruppe
Kreisverwaltung Bernkastel-Wittlich
Kurfürstenstraße 16
54516 Wittlich
Tel.: 0 65 71/14-2 62
Fax: 0 65 71/94 02 62
E-Mail: [HELMUT.ULMEN@
LANDKREIS-BERNKASTEL-WITTLICH.de](mailto:HELMUT.ULMEN@LANDKREIS-BERNKASTEL-WITTLICH.de)

DE/RP/09 - Kusel

Thomas Weyrich
Vorsitzender der lokalen Entwicklungsgruppe
Kreisverwaltung Kusel
Trierer Straße 49-51
66869 Kusel
Tel.: 0 63 81/4 24-1 69
Fax: 0 63 81/4 24-2 80
E-Mail: wifoe.kvkus.@t-online.de
Internet: <http://www.kuseler-musikantenland.de>

DE/ST/09 – Nordharz

Evelyn Rollfinke
Projektleiterin
Gemeinde Wasserleben
LPG-Hof 2
38871 Wasserleben
Tel.: 03 94 51/46 66

DE/TH/02 - Bad Frankenhausen
Roswitha Kucklick
Lokale Aktionsgruppe LEADER II - Bad
Frankenhausen
LEADER II Informationsbüro
Frankenhäuser Straße 67
06578 Oldisleben
Tel.: 03 46 73/9 63 63
Fax: 03 46 73/9 63 65
E-Mail: foerdereverein-oldisleben@t-online.de
Internet: <http://www.leader-nordthueringen.de>

TEILNEHMER/-INNEN DER LANDESSTELLEN

Amt für Agrarordnung Soest (NRW)
Wolfgang Schwartling
Planungsdezernent
Stiftstraße 53
59494 Soest
Tel.: 0 29 21/1 08-2 59
Fax: 0 29 21/1 08-1 67

**Hessisches Ministerium für Wirtschaft,
Verkehr und Landesentwicklung**
Klaus Schüttler
Referat I B 4 - Dorf- und
Regionalentwicklung
Postfach 31 29
65021 Wiesbaden
Tel.: 06 11/8 15-29 30
Fax: 06 11/8 15-22 39
E-Mail: t.fuchs@wirtschaft.hessen.de

**Landesamt für Agrarordnung Nordrhein-
Westfalen**
Heinrich Bräutigam
Koordination zu LEADER+ in NRW
Leibnizstraße 10
45665 Recklinghausen
Tel.: 0 23 61/3 05-7 54
Fax: 0 23 61/3 05-7 51

**Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz
und Raumordnung des Landes Brandenburg**
Dr. Silvia Rabold
Referentin
Heinrich-Mann-Allee 103
14473 Potsdam
Tel.: 03 31/8 66-77 40
Fax: 03 31/8 66-70 69 bis 71
E-Mail: silvia.rabold@melf.brandenburg.de

**Regierung der Oberpfalz
Ländliche Entwicklungsgruppe 5b-Gebiete**
Wolfgang Keck
Regensburger Straße 51
93047 Nabburg
Tel.: 0 94 33/89 61 54
Fax: 0 94 33/89 61 56
E-Mail: Wolfgang.Keck@aflue-sdna.bayern.de

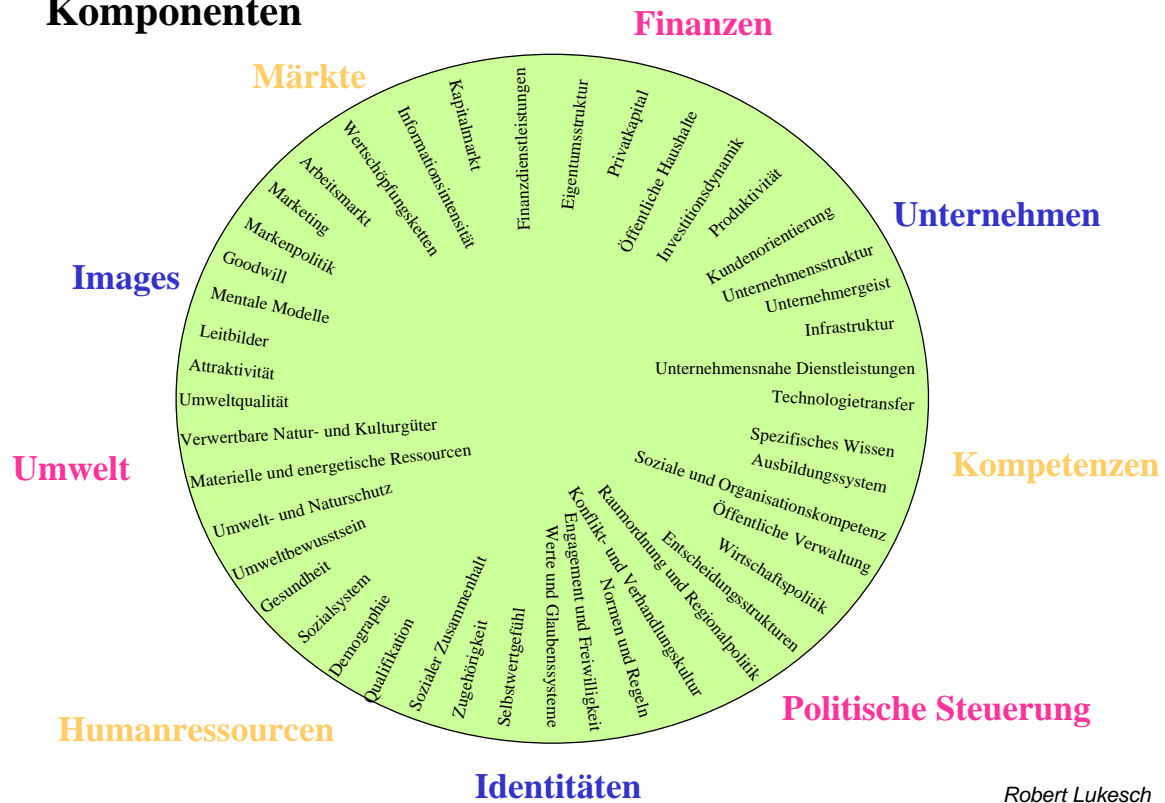
**Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn
Landwirtschaftliche Fakultät**
Dr. Birgit Hoegen
Projekt- und Wissenstransfer
Endenicher Allee 15
53115 Bonn
Tel.: 02 28/73 22 97
Fax: 02 28/73 17 76
E-Mail: b.hoegen@uni-bonn.de
Internet: <http://www.uni-bonn.de>

**Sächsische Vernetzungsstelle LEADER II
Forum Ländliche Entwicklung**
Anja Lison
Sachbearbeiterin
Töpfergasse 2
01744 Dippoldiswalde
Tel.: 0 35 04/61 92 68
Fax: 0 35 04/61 92 69
E-Mail: svs-leader@01019freenet.de

**Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und
Landwirtschaft**
Egbert Thierbach
Postfach 10 05 50
01075 Dresden
Tel.: 03 51/5 64-68 27
Fax: 03 51/5 64-68 40
E-Mail: Egbert.Thierbach@smul.sachsen.de

Innovationskompass

Komponenten



Robert Lukesch
2. Auflage 2000

FRAGEN ZUM INNOVATIONSKOMPASS

1 Umwelt und bauliches Erbe

11 Umweltbewusstsein

- 111 Wie wichtig werden gesunde Ernährung und Körperbewusstsein genommen?
- 112 Inwieweit besteht ein Trend zu umweltbewussten Lebens- und Konsumstilen?
- 113 Wie verbreitet ist das Engagement für Biotop- und Artenschutz?

12 Natur- und Umweltschutz

- 121 Wie hoch ist die Akzeptanz für Maßnahmen zum Natur- und Umweltschutz?
- 122 Wie sind Arten- und Gebietsschutzgesetzgebung und -management zu beurteilen?
- 123 Inwieweit werden produktionsbezogene Umweltvorschriften erlassen und durchgesetzt?

13 Materielle und energetische Ressourcen

- 131 Inwieweit werden regional vorhandene, erneuerbare Rohstoffe und Energieträger eingesetzt?
- 132 Wie effizient wird mit erneuerbaren bzw. nicht erneuerbaren Naturressourcen umgegangen?
- 133 Wie groß sind die regionalen Reserven an verwertbaren Rohstoffen?

14 Verwertbare Natur- und Kulturgüter

- 141 Wie reich ist die Region an Naturschönheiten, kulturellen oder architektonischen Besonderheiten?
- 142 Wie sorgsam wird mit wertvollen Natur- und Kulturgütern umgegangen?
- 143 Inwieweit werden Natur- und Kulturgüter mit der Gebietsentwicklung strategisch verknüpft?

15 Umweltqualität

- 151 Inwiefern bestehen Nutzungskonflikte, die besondere Umweltrisiken bergen?
- 152 Wie sind die Qualität von Wasser, Luft, Boden, der Zustand der Biodiversität zu beurteilen?
- 153 Wie geeignet ist das Gebiet als Wohngegend?

2 Images

21 Attraktivität

- 211 Wie wirkt sich die Siedlungsentwicklung auf das Landschaftsbild aus?
- 212 Wie harmonisch und intakt ist das Kulturlandschaftliche Gefüge?
- 213 Wie einzigartig, bekannt bzw. anziehend ist das Landschaftsbild für Fremde?

22 Leitbilder

- 221 Inwieweit existieren vor Ort gemeinsame Vorstellungen über die „Bestimmung“ der Region?
- 222 Inwiefern und in welcher Form wurde ein Entwicklungsleitbild erstellt?
- 223 Wie gut wird das Bild der Region nach außen kommuniziert?

23 Mentale Modelle

- 231 Wie denken die Einheimischen von ihrer Region?
- 232 Wie denken Einheimische darüber, was Fremde von der Region halten?
- 233 Was halten Fremde tatsächlich über die Region?

24 Goodwill

- 241 Wie bekannt ist die Region in den Nachbarregionen und im Ausland?
- 242 Wie vielfältig und fundiert sind überregionale und transnationale Kontakte?
- 243 Inwieweit verkörpern regionale Unternehmen bestimmte Kernkompetenzen?

25 Markenpolitik

- 251 Inwiefern werden regionale Ressourcen durch geeignete Qualitätsstrategien aufgewertet?
- 252 Inwieweit finden regionale Marken zur gemeinsamen Vermarktung der Angebote Verwendung?
- 253 Wie präsent sind regionale Qualitätsprodukte auf Märkten innerhalb und außerhalb der Region?

3 Märkte

31 Marketing

- 311 Wie lückenlos, wie gut ist die regionale Nahversorgung?
- 312 Wie hoch ist die Exportorientierung der regionalen Unternehmen?
- 313 Inwieweit kontrollieren regionale Unternehmen die (nahen und fernen) Vermarktungswege?

32 Arbeitsmarkt

- 321 Inwieweit können qualifizierte Arbeitskräfte an die Region gebunden werden?
- 322 Wie ausgeglichen sind Angebot und Nachfrage am regionalen Arbeitsmarkt?
- 323 Wie hoch sind die Einkommen in der Region?

33 Wertschöpfungsketten

- 331 In welcher Weise werden lokale Ressourcen verwertet?
- 332 Wie hoch ist die regionale Wertschöpfung, insbesondere bezogen auf die Zahl der Arbeitsplätze?
- 333 Inwieweit sind die regionalen Wirtschaftsbetriebe miteinander vernetzt?

34 Informationsintensität

- 341 Welchen Bedeutung nehmen know-how-intensive Unternehmen ein?
- 342 Inwieweit sind Unternehmen der NTIK vertreten?
- 343 Wie steht es um die Bilanz zwischen know-how-Import und -Export (Patente, Lizenzen)?

35 Kapitalmarkt

- 351 Wie gut ist die Eigenmittelausstattung der Betriebe?
- 352 Wie steht es um die Verfügbarkeit von günstigem Fremdkapital?
- 353 Inwieweit können die Unternehmen auf Risikokapital (Venture capital, business angels) zugreifen?

4 Finanzen

41 Finanzdienstleistungen

- 411 Wie steht es um die Startbedingungen für UnternehmensgründerInnen (Seed Capital)?
- 412 Wie dicht ist das Netz an Finanzierungseinrichtungen und Finanzberatungsdiensten?
- 413 In welchem Ausmaß werden Eigenkapitalbildung und Privatvorsorge gefördert?

42 Eigentumsstruktur

- 421 Wie groß ist die Fremdkontrolle an regionalem, insbesondere produktivem Vermögen?
- 422 Inwieweit sind strategische Ressourcen durch die Besitzverhältnisse blockiert?
- 423 Wie stark sind innerregionale Wohlstandsdifferenzen?

43 Privatkapital

- 431 Wie hoch ist die regionale Kaufkraft?
- 432 In welchem Ausmaß fließt regionale Kaufkraft in andere Gebiete ab?
- 433 In welchem Ausmaß fließen Kapitaleinkommen und private Transferzahlungen in die Region?

44 Öffentliche Haushalte

- 441 In welchem Ausmaß werden regionalen Einkommen aus öffentlichen Transferzahlungen erzielt?
- 442 Wie steht es um die finanzielle Situation (Budget, Verschuldungsgrad) der Gemeinden?
- 443 Inwieweit schließen die Gemeinden Gewerbeflächen auf und betreiben Standortmarketing?

45 Investitionsdynamik

- 451 In welchem Ausmaß stehen Mittel aus Regionalentwicklungsprogrammen zur Verfügung?
- 452 Wie hoch sind Betriebsgründungsaktivitäten im Verhältnis zu Betriebsschließungen?
- 453 Wie hoch ist die Kapitalintensität pro Arbeitsplatz?

5 Unternehmen

51 Produktivität

511 Wie steht es um die Kapitalrendite der regionalen Unternehmen?

512 Wie hoch ist die regionale Arbeitsproduktivität?

513 Wie effizient ist die Flächennutzung im Verhältnis zu Wertschöpfung und Arbeitsplätzen?

52 Kundenorientierung

521 Inwieweit werden Instrumente der Marktforschung zur Kundenansprache eingesetzt?

522 Inwieweit werden KundInnenwünsche in die Angebotsgestaltung einbezogen?

523 Welche Rolle nehmen Erhaltungs- und Reparaturdienstleistungen bzw. persönliche Dienste ein?

53 Unternehmensstruktur

531 Wie gut ist die regionale Wirtschaft mit unterschiedlichen Branchen und Sektoren ausgestattet?

532 Wie ausgewogen ist das Verhältnis zwischen Kleinst-/Klein-/Mittel-/Großbetrieben?

533 Wie gut nehmen die Unternehmen kompetitive Vorteile im überregionalen Wettbewerb wahr?

54 Unternehmergeist

541 Inwieweit gibt es eine lokale Tradition unternehmerischen Denkens?

542 Wie hoch ist die Bereitschaft, Betriebsgründungs- und Innovationsrisiko einzugehen?

543 Wie steht es um die Kontinuität der Betriebsnachfolge zwischen den Generationen?

55 Infrastruktur

551 Wie steht es um Verfügbarkeit und Kosten von Ver- und Entsorgungseinrichtungen?

552 Wie gut ist die Region nach innen und überregional durch Verkehrswege erschlossen?

553 Wie dicht und funktionell sind die Netze für NTIK?

6 Kompetenzen

61 Unternehmensnahe Dienstleistungen

- 611 Inwieweit steht den Unternehmen logistischer und EDV – Support zur Verfügung?
- 612 Wie hoch ist die Dichte an spezialisierten Unternehmensberatungseinrichtungen?
- 613 Inwieweit werden KMU bezüglich Bestandspflege und Gründungsberatung besonders unterstützt?

62 Technologietransfer

- 621 Wie steht es um Gründer- Innovations- und Technologietransfer – Zentren?
- 622 Wie dicht ist das Netz an wirtschaftsnahen Fortbildungsangeboten?
- 623 Wie gut ist die Ausstattung mit wirtschaftsnahen Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen?

63 Spezifisches Wissen

- 631 Inwieweit bestehen Kooperationen mit höherrangigen Forschungsstätten bzw. Universitäten?
- 632 Inwieweit sind regionale Unternehmen in spezialisierte (globale) Netzwerke eingebunden?
- 633 Wie steht es um die Nutzung von lokalem, „stillen“ Wissen und standortspezifischen Fertigkeiten?

64 Ausbildungssysteme

- 641 Inwieweit werden lokale Kompetenzen mit modernen Bildungsinhalten verknüpft?
- 642 Wie gesellschafts- und wirtschaftsnahe ist das Schulsystem?
- 643 Inwiefern bestehen besondere Angebote zu Weiterbildung und beruflicher Umorientierung?

65 Soziale und Organisationskompetenz

- 651 Inwiefern artikulieren sich non-profit-Organisationen im gesellschaftlichen und politischen Leben?
- 652 Welche Rolle spielen berufliche und soziale Interessenvertretungen in der lokalen Entwicklung?
- 653 Inwieweit werden öffentliche Aufgaben neuen Formen lokaler Partnerschaften anvertraut?

7 Politische Steuerung

71 Öffentliche Verwaltung

711 Wie verlässlich und transparent arbeiten die Behörden?

712 Wie zeit- und kostensparend wickeln die Behörden ihre Aufgaben ab?

713 Inwiefern setzen PolitikerInnen bzw. Mitglieder der öffentlichen Verwaltung Entwicklungsimpulse?

72 Wirtschaftspolitik

721 In welchem Ausmaß werden sektorale Politiken auf die Gebietserfordernisse abgestimmt?

722 Wie KMU – freundlich ist das allgemeine wirtschaftliche Klima?

723 Wie wird die Integration ökologischer mit sozialen und wirtschaftlichen Erfordernissen betrieben?

73 Entscheidungsstrukturen

731 Wie durchlässig und zugänglich sind die lokalen Macht- und Entscheidungsstrukturen?

732 Inwiefern werden unterschiedliche soziale Gruppen in den Entscheidungsprozess eingebunden?

733 Inwieweit finden breite lokale Bürgerbeteiligungsprozesse statt (Lokale Agenda 21)?

74 Raumordnung und Regionalpolitik

741 Inwieweit betreiben lokale Gebietskörperschaften aktive Bodenpolitik zur Flächensicherung?

742 Inwiefern existiert ein eigenständiges regionales Entwicklungsmanagement?

743 In welchem Ausmaß wird mit benachbarten Regionen zusammengearbeitet?

75 Konflikt- und Verhandlungskultur

751 Inwieweit bestehen Konflikte zu benachbarten Regionen oder höheren politischen Ebenen?

752 Inwieweit wirken traditionelle, historische Konfliktlinien als Entwicklungsblockaden?

753 In welcher Weise werden Interessenkonflikte thematisiert und bearbeitet?

8 Identitäten

81 Normen und Regeln

- 811 Inwieweit spielen sozial-kulturelle Tabus eine entwicklungshemmende Rolle?
- 812 Wie starr sind herkömmliche Rollenmuster (insbesondere Geschlechterrollen) ausgeprägt?
- 813 Wie stark ist die lokale Kultur der Gegenseitigkeit?

82 Engagement und Freiwilligkeit

- 821 Welche gesellschaftliche Bedeutung nehmen Vereinsleben und freiwillige Arbeit ein?
- 822 Welche Rolle spielen traditionelle Kooperationsformen in der lokalen Entwicklung?
- 823 Wie sind Initiativen in die Entwicklung eingebunden, die im sozialen und Umweltbereich tätig sind?

83 Werte und Glaubenssysteme

- 831 Welche Rolle spielen Kulturinitiativen in der lokalen Entwicklung?
- 832 Wie vertragen sich die traditionellen Werte mit gesellschaftlichem Wandel (Globalisierung)?
- 833 Wie vielfältig sind die Lebensmuster und Lebensstile in der Region?

84 Selbstwertgefühl

- 841 Inwieweit werden Kinder und Jugendliche in der Artikulation ihrer Interessen unterstützt?
- 842 Wie wird mit Minderheiten, Fremden oder abweichendem Verhalten umgegangen?
- 843 Wie stark ist das Wir-Gefühl der BewohnerInnen in Bezug auf die Außenwelt?

85 Zugehörigkeit

- 851 Inwieweit verbinden die BewohnerInnen eigene Zukunftsvorstellungen mit der Zukunft der Region?
- 852 Wie stark sind die Beziehungen mit Auswanderern bzw. wie werden Rückkehrer integriert?
- 853 Welche Rolle spielen familiäre Bindungen in Bezug auf soziale und wirtschaftliche Unterstützung?

9 Humanressourcen

91 Sozialer Zusammenhalt

- 911 Inwieweit werden Zuwanderer (aus Städten, aus anderen Ländern) integriert?
- 912 Inwieweit werden sozial schwache Gruppen in das Gesellschafts- und Erwerbsleben integriert?
- 913 Inwieweit existieren lokale, informelle Wirtschaftsformen (Nachbarschaftshilfe, Tauschkreise)?

92 Qualifikation

- 921 Inwieweit wird soziale Eingliederung mit zielgruppengerechter Aus- und Fortbildung verknüpft?
- 922 Wie ausgeprägt sind Lernbereitschaft und allgemeines Bildungsniveau?
- 923 Wie angepasst und flexibel ist der Ausbildungsstand der erwerbsfähigen Bevölkerung?

93 Demographie

- 931 In welchem Ausmaß wandern junge bzw. erwerbsfähige Menschen aus der Region ab?
- 932 In welchem Maße stellt Überalterung ein Problem dar?
- 933 Wie hoch ist die Arbeitslosigkeit (insbesondere hinsichtlich Frauen, Jugend, ältere AN)?

94 Sozialsystem

- 941 Wie treffsicher, wie lückenlos ist das soziale Netz?
- 942 Wie steht es um zielgruppenspezifische therapeutische und integrative Maßnahmen?
- 943 Welche Berücksichtigung findet die besondere Situation von Frauen?

95 Gesundheit

- 951 Wie gut ist die Versorgung mit Gesundheitseinrichtungen und Ärzten?
- 952 Wie ist der allgemeine Gesundheitszustand der Bevölkerung?
- 953 Inwieweit bestehen besondere Krankheitsrisiken bzw. Versorgungsbedarf für die Bevölkerung?

BEWERTUNGSTABELLEN ZUM INNOVATIONSKOMPASS

	Aktuelle Lage	Lage vor Jahren											
111	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
112	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
113	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
11	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td></tr></table>						
121	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
122	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
123	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
12	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td></tr></table>						
131	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
132	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
133	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
13	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td></tr></table>						
141	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
142	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
143	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
14	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td></tr></table>						
151	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
152	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
153	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						
15	<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td></tr></table>						<table border="1" style="width: 100%; height: 15px;"><tr><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td><td style="background-color: #cccccc;"></td></tr></table>						

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

211
212
213
21

221
222
223
22

231
232
233
23

241
242
243
24

251
252
253
25

2

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

311
312
313
31

321
322
323
33

341
342
343
34

351
352
353
35

3

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

411
412
413
41

421
422
423
42

431
432
433
43

441
442
443
44

451
452
453
45

4

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

611
612
613
61

621
622
623
62

631
632
633
63

641
642
643
64

651
652
653
65

6

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

711
712
713
71

721
722
723
72

731
732
733
73

741
742
743
74

751
752
753
75

7

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

811
812
813
81

821
822
823
82

831
832
833
83

841
842
843
84

851
852
853
85

8

--	--	--	--	--

--	--	--	--	--

