

# Aufbau regionaler Netzwerke Strukturen, Vorgehensweise, Instrumente

Seminarbericht 2/2002

# Aufbau regionaler Netzwerke Strukturen, Vorgehensweise, Instrumente

LEADER+ Workshop  
16. - 17. Mai 2002, Eisenach

## Gesamtorganisation und Durchführung

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+  
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung  
Karsten Lindloff (Lindloff Kommunikation), Josef Bühler (neuLand)

## Protokoll

Dr. Karsten Lindloff (Karsten Lindloff Kommunikation)  
Josef Bühler (neuLand)

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+  
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung  
Adickesallee 40, 60322 Frankfurt  
Tel.: 0 69/15 64-4 59, -9 56, Fax: 0 69/15 64-3 61  
E-Mail: leader@ble.de

Gefördert mit Mitteln der EU





## INHALTSVERZEICHNIS

Programm.....	4
Einleitung .....	7
<b>Einführender Vortrag</b>	
Netzwerke im ländlichen Raum – Chancen, Organisation und Management <i>Prof. Helmut Voelzkow, Universität Osnabrück</i> .....	9
<b>Fallbeispiele: Netzwerkstrukturen aufbauen - Wie geht das?</b>	
LEADER+ Region Uthlande <i>Annemarie Lübcke, Regionalbüro Uthlande</i> .....	14
LEADER+ Region Burgwald <i>Stefan Schulte, Entwicklungsgruppe Region Burgwald e.V.</i> .....	18
<b>Ergebnisse der Arbeitsgruppen</b>	
Stärken-Schwächen-Analyse der Fallbeispiele anhand ausgewählter Kriterien .....	21
Funktion von Netzwerken .....	21
Netzwerke im LEADER-Kontext .....	23
Stärken-Schwächen-Analyse.....	24
Akteursauswahl durch Erstellen einer Betroffenen-/ Stakeholderanalyse .....	29
Gewinnen von Akteuren über persönliche Gespräche .....	32
Phasen der Gruppenbildung in Netzwerkarbeitsgruppen .....	35
Netzwerkmanagement.....	37
Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit .....	38
Literatur, Vertiefungen .....	40
Überregionale Netzwerke .....	40
<b>Anhang</b>	
Teilnehmerliste	

### Anmerkung:

Wir wissen, dass in der ländlichen Regionalentwicklung und insbesondere auch im LEADER-Prozess Frauen wie Männer gleichermaßen aktiv sind. Doch als Zugeständnis an die Lesbarkeit der Texte haben wir uns darauf geeinigt, alle Personengruppen in der männlichen Form anzugeben. Wir hoffen, dass sich damit auch alle Akteurinnen angesprochen fühlen.

## LEADER+ Workshop: „Aufbau regionaler Netzwerke – Strukturen, Vorgehensweise, Instrumente“

16. bis 17. Mai 2002, Eisenach

### Donnerstag, 16. Mai 2002

- 12.00 Begrüßung mit Vorstellungsrunde der Teilnehmer  
*Dr. Jan Swoboda (Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+, Frankfurt/Main)*
- 12.30 Einführung in das Thema: Netzwerke im ländlichen Raum - Chancen, Organisation und Management  
*Prof. Dr. Helmut Voelzkow (Universität Osnabrück)*
- Anschließende Diskussion
- 13.15 1. Fallbeispiel  
*Annemarie Lübcke (Region Uthlande, SH)*
- 13.30 2. Fallbeispiel  
*Stefan Schulte (Region Burgwald, HE)*
- Anschließende Diskussion
- 14.00 Pause
- 14.30 Aufteilung in zwei Arbeitsgruppen:  
Stärken-Schwächen-Analyse der Fallbeispiele anhand ausgewählter Kriterien  
*Moderation: Karsten Lindloff (Karsten Lindloff Kommunikation),  
Josef Bühler (neuLand GbR)*
- 16.00 Kaffeepause
- 16.15 Arbeit in Kleingruppen zur Übertragung der Ergebnisse auf die Situation der Teilnehmer
- 17.30 Pause
- 17.45 – 18.30 Präsentation der Gruppenarbeiten, Analyse und Schlussfolgerungen
- 19.00 Abendessen im Hotel Aspekt
- 20.30 Stadtführung

**Freitag, 17. Mai 2002**

- 9.00 Konzeptentwürfe für den Vernetzungsaufbau – Strukturierung der Beispiele aus dem Teilnehmerkreis  
*Karsten Lindloff, Josef Bühler*
- 10.15 Kaffeepause
- 10.30 Fortführung der Arbeitsgruppen:  
Erarbeitung eines Konzepts für den eigenen Netzwerkaufbau  
*Moderation: Karsten Lindloff, Josef Bühler*
- 11.30 Präsentation der Ergebnisse der beiden Gruppen im Plenum, Diskussion
- 12.30 Mittagessen
- 13.30 Vorstellung ausgewählter Ansätze zur Netzwerkgestaltung  
*Karsten Lindloff, Josef Bühler*
- 14.30 Resumée und Diskussion  
*Dr. Jan Swoboda*
- 15.45 Schlusswort  
*Dr. Jan Swoboda*
- 16.00 Ende des Workshops

*Gesamtmoderation des Programms: Dr. Jan Swoboda, Karsten Lindloff, Josef Bühler*



## EINLEITUNG

Netzwerkarbeit ist ein Schwerpunkt in LEADER+. Damit ergeben sich Möglichkeiten neue Strukturen in den Regionen zu schaffen. Die Inhalte des Networkings sind aber nicht klar vorgegeben. Hier hilft auch nicht weiter, dass der Begriff für vielfältige Ansätze und Inhalte undifferenziert angewendet wird. Klar ist: Netzwerkarbeit ist eine Querschnittsaufgabe.

### Von der Theorie zur Praxis

Im Rahmen des Workshops wird über regionale Netze diskutiert und geklärt, wie ein Netzwerk im Sinne von LEADER verstanden werden kann. Dies betrifft die Vorteile des Arbeitens in regionalen Netzwerken, aber auch den Netzwerkaufbau und die Begleitung.

Die wesentliche Aufgabe des Regionalmanagements ist es, die unterschiedlichen regionalen Akteursgruppen einzubinden und zu koordinieren. Die Frage ist: Wen bindet man wie ein und welche thematischen oder zielbezogenen Übereinstimmungen gibt es? Können offiziell zuständige Stellen eingebunden werden, um die Handlungsfähigkeit zu erweitern? Welche Rolle spielt die LAG, wenn sie "Kontaktoptionen" zwischen Partnern schaffen will? In diesem Kontext ist es auch wichtig, die unterschiedlichen Interessenlagen der Partner einschätzen zu können und sich über die jeweilige Betrachtungsebene im Klaren zu sein.

Auf regionaler Ebene bewegt sich die Vernetzung in und um eine LAG einerseits von der Informationsaufbereitung und –verbreitung in Richtung Öffentlichkeitsarbeit und andererseits im Rahmen der Projektentwicklung und –abwicklung mit Partnern in Richtung Beratung und Kooperation. In diesem Spannungsfeld bewegt sich der LAG-Manager. Er muss die Rolle der verschiedenen Partner klären, den organisatorischen Rahmen schaffen, damit Kontakte entstehen und Ideen wachsen können. Die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner soll letztlich auch außerhalb fest installierter Organisations- und Umsetzungsstrukturen zur Entwicklung beitragen. Vernetzung trägt dazu bei sektorales Denken und Handeln aufzubrechen und damit Themenfelder bearbeiten zu können, die sonst nicht angegangen werden könnten.

Hierzu muss auch das eigene Angebot (Aktivitätsfelder, Dienstleistungen etc.) geklärt und publik gemacht werden.

Neben der Frage wie sich regionale Netze im LEADER-Kontext aufbauen, entwickeln und steuern lassen ist auch wichtig wie man die Qualität dieser Arbeit prüfen kann.

Auf der Veranstaltung werden deshalb auch LAG-interne Spielregeln und Verfahrensweisen diskutiert, die geklärt sein müssen, damit das System "Vertrauen statt Vertrag" greifen kann.



## Netzwerke im ländlichen Raum – Chancen, Organisation und Management

*Helmut Voelzkow, Universität Osnabrück*

### Strukturprobleme der ländlichen Räume, Grenzen der Agrarpolitik und die Politik für ländliche Räume

Ländliche Regionen haben es nicht leicht. Der gesellschaftliche Strukturwandel von der Agrargesellschaft über die Industriegesellschaft hin zur Dienstleistungsgesellschaft bedeutet für die ländlichen Regionen seit 200 Jahren schon fast eine Art Dauerkrise, denn industrielle Produktion und Dienstleistungsbranchen entwickeln sich woanders. Die Landwirtschaft bietet nicht mehr die Beschäftigungsmöglichkeiten wie zuvor. Weil sich die alternativen Beschäftigungsmöglichkeiten eher in der Stadt und nicht im ländlichen Raum finden lassen, wandern Teile der Bevölkerung aus den ländlichen Räumen ab. Mit politischen Eingriffen seit Jahrzehnten wird versucht, der „Entleerung“ der ländlichen Regionen entgegenzuwirken. Dabei sind bislang – grob vereinfacht – zwei strukturpolitische Varianten zu unterscheiden: Zum einen wird versucht, durch eine Markt- und Preispolitik für landwirtschaftliche Produkte die Landwirtschaft zu retten – und dadurch auch den ländlichen Regionen zu helfen. Zum anderen wird versucht, wirtschaftliche Alternativen zur Landwirtschaft in den ländlichen Regionen zu fördern (Diversifizierung).

Das erstgenannte Modell der Markt- und Preispolitik für landwirtschaftliche Produkte wird in den nächsten Jahren wohl gegenüber dem zweiten Modell der Politik für den ländlichen Raum weiter an Gewicht verlieren. An einer Neuausrichtung der Agrarpolitik geht trotz aller Widerstände kein Weg vorbei. Die Verbraucherorientierung der Landwirtschaft wird zunehmen müssen, ebenso wie die Verbesserung der Umweltverträglichkeit der Landwirtschaft. Möglicherweise kann an die Stelle der Subventionierung von landwirtschaftlichen Produkten ein Entgelt für bestimmte Dienstleistungen im Natur- und Umweltschutz treten, um der Landwirtschaft ein zweites Einkommen neben den Erlösen für ihre Produkte zu sichern. Zumindest ließe sich so die Stabilisierung der Landwirtschaft gegenüber dem Verbraucher und dem Steuerzahler noch rechtfertigen, immer unter der Voraussetzung, dass sich die Landwirtschaft in diesem Sinne zumindest teilweise in eine Dienstleistungsbranche für Natur- und Umweltschutz wandelt. Aber selbst wenn die viel beschworene Wende in der Agrarpolitik gelingen sollte, wird die zweite Variante – also die Politik zur Förderung der wirtschaftlichen Alternativen zur Landwirtschaft – im ländlichen Raum unverzichtbar bleiben.

Die Europäische Union beteiligt sich mit Mitteln aus den Europäischen Strukturfonds an der Förderung der Ent-

wicklung der ländlichen Räume. Dieses Förderangebot der Europäischen Union wird durch nationale Mittel ergänzt. Die Kofinanzierung der europäischen Mittel aus den Strukturfonds wird in weiten Teilen mit der Gemeinschaftsinitiative „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ und mit der Gemeinschaftsinitiative „Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur“ bestritten. Ein Großteil der Finanzhilfen der Europäischen Union läuft damit über die eingefahrenen Förderschienen nationaler Strukturpolitik, die in dem Korsett der Gemeinschaftsaufgaben von den Bundesländern umgesetzt wird. Wer die kritische Diskussion über die deutsche Regionalpolitik kennt, der weiß auch, dass die Gemeinschaftsaufgaben seit Jahren in der Kritik stehen. Bemängelt wird vor allem der „Top-Down“-Ansatz der Gemeinschaftsaufgaben, die den Förderregionen viel zu wenig Spielräume geben, die Verwendung der Fördermittel nach regionalen Kriterien zu variieren. Vor diesem Hintergrund ist es sehr zu begrüßen, dass die Europäische Union mit den Gemeinschaftsinitiativen wie LEADER+ die Möglichkeit eröffnet, neue Wege in der Politik für die ländlichen Räume einzuschlagen.

### Jenseits der „Mainstream-Programme: Besonderheiten von LEADER+

Die Gemeinschaftsinitiative LEADER+ eröffnet neben den „Mainstream-Programmen“ (früher Ziel 5b, heute Ziel-1 und Ziel-2) ein Experimentierfeld, das gerade im Hinblick auf die konzeptionelle Diskussion über regionalpolitische Hilfen für ländliche Räume besonders spannend ist, weil diese Gemeinschaftsinitiative neue Freiräume eröffnet, die in herkömmlichen Förderprogrammen nicht vorgesehen sind.

Im Unterschied zu vielen anderen regionalen Förderprogrammen gibt LEADER+ keine konkreten Förderatbestände vor, sondern fordert die ländlichen Räume dazu auf, selbst zu identifizieren, wie die Entwicklung vorangebracht werden kann. Im Internet ([www.leaderplus.de](http://www.leaderplus.de)) sind die „grundlegenden Ansätze“ von LEADER+ nachzulesen. Dazu sei an dieser Stelle ein längeres Zitat erlaubt, um den Leser mit der Philosophie und mit dem etwas eigentümlichen Sprachgebrauch von LEADER+ vertraut zu machen. Demnach hat „jede Region ... ihre Spezifika, die es als Chance für ein eigenständiges Profil und eine stärkere Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Region zu entdecken und zu entwickeln gilt (territorialer Ansatz). Das Aufgreifen solcher Chancen setzt eine breite Bürgerbeteiligung mit demokratischen Spielregeln voraus. Neue Organisationsstrukturen und Eigeninitiative sind gefragt (Bottom-up-Ansatz). Die privaten und öffentlichen Akteure entwickeln gemeinsam eine Strategie, wie der Entwicklungsrückstand ihrer Region abgebaut werden, Marktnischen gefunden und privates Kapital mobilisiert werden können (Regionales Entwicklungskonzept). Durch engere Beziehungen zwischen den Regionen und sektorübergreifende Kooperation werden die Diversifizierung der lokalen Wirtschaft und der gesellschaftliche Austausch gefördert (Integrierter Ansatz).“ Auch andere

Veröffentlichungen oder das gängige Informationsmaterial über LEADER+ bieten ein ähnliches Bild. Auch dort ist von „lokalen Aktionsgruppen“ die Rede, die „Kooperationspartner“ suchen und finden sollen. Da wird von „Networking“ geschrieben, das im Rahmen von LEADER+ unverzichtbar sei. Da sollen die Regionen mehr oder minder ausgefeilte „regionale Entwicklungskonzepte“ formulieren und „regionale Entwicklungsstrategien“ ausarbeiten. Man bemüht sich offensichtlich mit großem Engagement um die Einbindung diverser Akteure. Es gibt sogar hauptamtliches Personal, das die Arbeit der „lokalen Aktionsgruppen“ unterstützen soll. Und ständig taucht der Begriff der „Vernetzung“ auf, was offenkundig damit zusammenhängt, dass die Programmgestalter große Hoffnungen auf das Wirken von solchen „Netzwerken“ setzen. Sind diese Hoffnungen berechtigt? Und warum können Netzwerke bei der regionalen Entwicklung hilfreich sein?

## Die Chancen von Netzwerken – Ein praktisches Beispiel

Bevor eine theoretische Einordnung von Netzwerken geboten und eine Spezifizierung ihrer Leistungspotentiale vorgenommen wird, soll zunächst anhand eines einfachen Beispiels gezeigt werden, worum es bei solchen aufwendigen Versuchen der „Vernetzung“ eigentlich geht. Die Vernetzung ist ja kein Selbstzweck, sondern soll etwas in wirtschaftlicher Hinsicht bewirken. Man stelle sich also eine landschaftlich reizvolle Region vor, die nach Einschätzung der lokalen Aktionsgruppe (LAG) insbesondere für radfahrende Touristen attraktiv sein könnte. Die LAG denkt darüber nach, wie der Zustrom radfahrender Touristen erhöht werden könnte. Dazu werden in den Sitzungen der LAG zahlreiche Vorschläge gemacht. So könnte es beispielsweise für die „Einwerbung“ von Radtouristen hilfreich sein, wenn die vorhandenen Betriebe aus dem Hotel- und Gaststättengewerbe spezielle Angebote für diese Zielgruppe bereithalten würden. Zu denken wäre etwa an geeignete Unterstellmöglichkeiten für die Fahrräder, an ein spezielles Angebot an kräftigenden Speisen, möglicherweise unter Nutzung der Produkte der ansässigen Landwirtschaft. Des Weiteren könnte es von den radfahrenden Touristen als sehr vorteilhaft empfunden werden, wenn für sie jederzeit die Möglichkeit besteht, vom Rad auf den öffentlichen Nahverkehr „umzusteigen“, um Teilstrecken mit dem Bus oder der Bahn zu absolvieren. Dies allerdings setzt voraus, dass der öffentliche Nahverkehr auch das Mitnehmen von Rädern ermöglicht. Vielleicht wäre sogar so etwas wie ein Abholservice vorstellbar. Unverzichtbar dürfte sicherlich ein Ausbau der Radwege sein, ebenso die Bereitstellung geeigneter Karten und Informationsmaterialien, die Aufschluss über die verschiedenen Sehenswürdigkeiten geben. Möglicherweise müsste auch die Beschilderung der öffentlichen Verkehrswege neu gestaltet werden. Es könnte zudem darüber nachgedacht werden, spezielle Veranstaltungen für die radfahrenden Touristen (Führungen, Vortragsveranstaltungen u.ä.)

aufzulegen. Besonders wichtig wäre es natürlich, all diese Leistungen auch über die Region hinaus bekannt zu machen. Der ferne Großstädter, der am Personal-Computer darüber nachdenkt, ob er am nächsten Wochenende mit seinen Freunden einen Ausflug aufs Land machen soll, um dort in der Gruppe herum zu radeln, die eine oder andere Sehenswürdigkeit zu besichtigen und abends gut zu speisen, muss das Komplettpaket auch entdecken können. Deshalb wird die LAG auch über Werbung, Marketing, Internet-Präsenz oder eine Kooperation mit Vereinen und Verbänden außerhalb der Region diskutieren.

Die Liste möglicher Einzelleistungen, die den radfahrenden Touristen als Zielgruppe angeboten werden könnten, ließe sich sicherlich noch fast beliebig verlängern. Entscheidend ist, dass ein solches Programm nicht von einem Akteur allein umgesetzt werden kann. Ein Hotel mag entscheiden, Unterstellmöglichkeiten für radfahrenden Touristen vorzusehen, aber die Zunahme der Übernachtungen durch diese Investition wird sehr beschränkt bleiben, wenn nicht auch all die anderen Serviceangebote für den Radtourismus bereitgestellt werden. Aber die Entscheidung darüber liegt nicht in der Zuständigkeit des einzelnen Hotelbetriebs. Entweder, alle anderen Akteure in der Region machen auch mit, oder das ganze Vorhaben ist nicht mehr viel wert. Natürlich könnte der Gemeinderat beschließen, die Fahrradwege auszubauen, und sicherlich würde die Landesregierung auf Antrag für den Ausbau der Fahrradwege Finanzierungshilfen aus einem europäischen Programm oder aus einem Landesprogramm gewähren. Vielleicht wäre das Arbeitsamt glücklich, doch endlich mal wieder einen Anlass für eine Arbeitsbeschaffungsmaßnahme gefunden zu haben. Aber was nützen all diese schönen Wege, wenn die radfahrenden Touristen nicht kommen, weil sie gar nicht wissen, dass sie nicht nur schöne Radwege, sondern auch spezielle Hotelbetriebe, Restaurants und weitere Freizeitangebote in der Region finden können. Eine Fahrradregion ist mehr als die Summe der Einzelelemente, die für radfahrende Touristen angeboten werden. Entscheidend ist die Synergie, die sich aus der Vollständigkeit des Angebotes ergibt.

Letztlich geht es bei der Profilierung der ländlichen Region für radfahrende Touristen um ein *Kollektivgut*. Einzelaktionen allein machen wenig Sinn. Alle Akteure der Region, seien es nun kleine Hotelbetriebe oder Restaurantbetreiber, die Gäste anlocken wollen, oder der Bürgermeister, der sich in der lokalen Wirtschaftsförderung profilieren will, seien es landwirtschaftliche Betriebe, die auch Feriengäste gewinnen wollen oder der Heimatverein, alle Akteure sind jeweils für sich viel zu klein und ressourcenschwach, um das Gesamtprogramm für die Freizeitregion im Alleingang realisieren zu können. Irgendwie muss sichergestellt werden, dass alle Akteure „an einem Strang“ ziehen. Aber wenn dies gelingt, dann profitiert der Hotelbetrieb davon, dass die Gemeinde die Fahrradwege ausbaut, dass der Heimatverein die Beschilderung gestaltet, dass die Tankstelle einen Fahrradpannenservice eröffnet etc. Und umgekehrt profitie-

ren alle anderen Akteure davon, dass auch der Hotelbetrieb spezielle Angebote für die radfahrenden Touristen vorsieht.

## Die Chancen von Netzwerken in der Theorie

Allerdings ist im Hinblick auf die Rationalität der einzelnen Akteure Skepsis angebracht. Jeder einzelne Akteur unterliegt nämlich der Versuchung, als „Trittbrettfahrer“ aufzutreten: Er ist geneigt, von den Leistungen der anderen profitieren, ohne selbst seinen Teil der Investitionen zu tragen. Die Realisierung des Projekts, von dem alle profitieren würden, kann daran scheitern, dass sich alle bei den Kosten „hinten anstellen“: Sollen doch die anderen zahlen, an dem Nutzen, wenn er denn eintritt, kann man dann ja immer noch teilhaben. In der Theorie wird bei solchen Konstellationen von „Marktversagen“ gesprochen. Individuell rationales Handeln führt dann zu kollektiv irrationalen Ergebnissen. Aus dem schönen Vorhaben wird dann nichts.

Wiederum aus Sicht der Theorie sind die Möglichkeiten, einer solchen Rationalitätsfalle zu entgehen, begrenzt. Es alles sich – unter Nutzung von Idealtypen - verschiedene institutionelle Konstellationen beschreiben, die es erlauben, ein Kollektivgut trotz der beschriebenen Rationalitätsfalle zu erzeugen:

- ▶ Denkbar ist erstens, dass sich der *Staat* (bspw. das Bundesland oder die Kommune) berufen fühlt, mit öffentlichen Mitteln einzuspringen, um jene kollektiven Güter bereitzustellen, die sich infolge des Rationalitätsdilemmas nicht als Ergebnis individuell rationalen Handelns herstellen lassen. Die Lösung ist klassisch: Bei Marktversagen soll der Staat aktiv werden. Aber einseitig-hoheitliches Handeln ist immer – nicht zuletzt aufgrund von Informationsdefiziten – nur begrenzt möglich, zumindest droht immer auch ein „Staatsversagen“.
- ▶ Denkbar ist zweitens, dass ein einzelnes Unternehmen so groß ist, dass es die Kosten der Erschließung der Region für den Fahrradtourismus allein übernimmt, weil es davon ausgeht, dass es auch den wirtschaftlichen Nutzen, also die Erträge des zunehmenden Radtourismus, internalisieren kann. Diese Lösungsvariante mag auf den ersten Blick abwegig erscheinen, sie ist es aber nicht. Sofern über vertikale Integration das Komplettangebot über ein einziges Unternehmen erstellt und zugleich die Internalisierung des Nutzens gesichert werden kann, greift der Marktmechanismus in gewisser Hinsicht wieder, aber auf Basis der *Unternehmensorganisation*. Übertragen auf das Beispiel der Fahrradregion heißt dies, dass die Akteure vor Ort zwar zur Überwindung des Kollektivgutproblems nicht in der Lage sind, dass aber ein größeres Unternehmen die Realisierung des Komplettangebotes allein in die Hand nimmt – und an allen Stellen des Angebotes mitverdient. In diesem Fall reiben sich die Einwohner der Region dann vermutlich verwundert die Augen und beobachten, wie

ein größeres fremdes Unternehmen plötzlich eine Freizeitanlage aufbaut und all jene Geschäftsmöglichkeiten des Fahrradtourismus wahrnimmt, die sie durch Kooperation auch selbst hätten übernehmen können. Nun bleibt Ihnen vielleicht nur noch ein Aushilfsjob in der Küche. Jene ländlichen Räume, die heute Standort einer größeren Freizeitanlage sind (beispielsweise ein Center Park), werden davon berichten können, wie ein größerer Investor ihre endogenen Potentiale gewinnbringend zu nutzen versteht.

- ▶ Denkbar ist drittens, dass die institutionelle Lösungsvariante *der Gemeinschaft* (bspw. Dorfgemeinschaft) die partikularistische Orientierung der individuellen Akteure überwindet. Kooperatives Handeln wird möglich, weil die Gemeinschaftszugehörigkeit das Rationalitätsdilemma (des Handelns von Marktakteuren bei kollektiven Gütern) suspendiert. Alle machen mit, weil die Werte und Normen der Gemeinschaft kollektives Handeln ermöglichen. Über die Zugehörigkeit zu der Gemeinschaft kann jeder Akteur darauf vertrauen, dass sich auch die anderen Akteure solidarisch verhalten und ihren Anteil an der Produktion des kollektiven Gutes tatsächlich übernehmen.

Wenn die theoretischen Varianten der Produktion kollektiver Güter systematisiert werden und der Markt aufgrund des Marktversagens ausscheidet, dann lässt sich zwischen der staatlichen Bereitstellung, der (hinreichend großen) Unternehmensorganisation, die über vertikale Integration die kollektiven Güter wieder in private Güter verwandelt, und der Gemeinschaft differenzieren, wobei die institutionellen Lösungsmuster jeweils als Idealtypen zu verstehen sind. In eben dieser theoretischen Debatte über die Idealtypen der institutionellen Lösung von Kollektivgutproblemen wird das „*Netzwerk*“ als die (letztlich praxisnähere) Kombination dieser vier Alternativen gehandelt. Netzwerke erlauben demnach die Produktion kollektiver Güter, die individuelle Akteure allein deshalb nicht auf die Reihe bekommen können, weil sie auf eine Handlungskoordination mit anderen Akteuren angewiesen bleiben, diese anderen Akteure aber nicht zu einem kooperativen Handeln zwingen können. Bei den beteiligten Akteuren des Netzwerkes mögen unterschiedliche Motive ausschlaggebend sein (Marktakteure: unmittelbarer Nutzen, Gemeinschaftsmitglieder: Solidarität, Staatsakteure: Weisung der Vorgesetzten etc.). Entscheidend bleibt aber, dass die Akteure - aus welcher individuellen Motivlage heraus auch immer - zu kollektivem Handeln verpflichtet werden können, denn erst dann kann die Produktion eines kollektiven Gutes auch sichergestellt werden.

## Schlussfolgerungen für das Management von lokalen Aktionsgruppen im Rahmen von LEADER+

Bei einigen Akteuren mag die Kooperationsbereitschaft durch übergeordnete Stellen angeordnet werden können, aber bei den meisten relevanten Akteuren geht dies nicht. Vor diesem Hintergrund wird nachvollziehbar, warum LEADER+ auf einen territorialen Bottom-up-Ansatz setzt. Private und öffentliche Akteure sollen gemeinsam identifizieren, welche wirtschaftlichen Potentiale durch *koordiniertes Handeln* erschlossen werden könnten. Private und öffentliche Akteure sollen auf der Grundlage eines regionalen Entwicklungskonzeptes eine *kollektive Strategie* entwickeln und sich freiwillig dazu verpflichten, „an einem Strang“ zu ziehen. Die Netzwerke sollen durch Handlungskoordination eine Entwicklung einleiten, die über individuelles Handeln allein nicht realisierbar wäre. Der Clou von Netzwerken besteht darin, dass die eingebundenen Akteure koordiniert handeln und so jeweils Einzelleistungen einbringen, die in ihrer Gesamtheit durch die Synergie von *kollektivem Nutzen* sind.

Wenn der theoretischen Analyse des Nutzens von Netzwerken für eine Entwicklung ländlicher Räume gefolgt wird, dann hat dies unmittelbare Konsequenzen für das Management von solchen Netzwerken. Die Selbstdarstellungen der Gemeinschaftsinitiative LEADER+ unterstellen zwar, dass Netzwerke für die ländlichen Räume per se vorteilhaft sein können, aber den Nachweis, dass sie es tatsächlich sind, können nur die regionalen Akteure selbst erbringen – durch koordiniertes Handeln, das der Region bzw. dem Kollektiv der Beteiligten gemeinsamen Nutzen bringt. Alle Akteure, die in das Netzwerk eingebunden werden sollen, werden sich jeweils fragen, welche Vorteile dabei für sie selbst in Aussicht stehen. Eben diese Vermittlung der Vorteilhaftigkeit ist aber nicht so einfach, weil die Netzwerke, wenn sie denn erfolgreich arbeiten, einen kollektive Nutzen erzeugt, der möglicherweise allen Beteiligten auch dann zugute kommt, wenn sie sich selbst nicht an den Kosten des Netzwerkes beteiligen.

Eben dieses Rationalitätsdilemma muss durch das Management der Netzwerke überbrückt werden. Ideen und Vorhaben, die aufgrund der vorherrschenden Rationali-

tätsorientierung der Akteure wenig aussichtsreich sind, weil absehbar ist, dass die Kooperation verweigert wird, sollten nicht weiter verfolgt werden. Es kommt darauf an, den möglichen kollektiven Nutzen möglichst klar herauszustellen und zugleich die Einsicht zu vermitteln, dass der kollektive Nutzen nicht erreicht werden kann, wenn unverzichtbare Akteure aus der gemeinsamen Arbeit ausscheren. Wenn diese Einsicht nicht vermittelt werden kann, dann kann man sich auch die Mühen der weiteren Netzwerkarbeit sparen. Wenn diese Einsicht aber doch vermittelt werden kann, dann dürfte auch jener Plausibilitätsdruck entstehen, der die Mitarbeit und Kooperationsbereitschaft befördert.

Es bleibt sicherlich geboten, die individuellen Kosten der beteiligten Akteure für die Arbeit in dem Netzwerk möglichst gering zu halten, um sie angesichts des erreichbaren kollektiven Nutzens nicht individuell zu überfordern. Deshalb sollte auch bei der Zusammensetzung der lokalen Aktionsgruppen immer darauf geachtet werden, dass der Prozess nicht durch eine falsch verstandene Partizipationsoptimierung überlastet wird. Es kann nicht das Ziel sein, Akteure in das Netzwerk einzubeziehen, die letztlich keine nennenswerten Eigenbeiträge zur Erreichung des anvisierten kollektiven Nutzens bieten können. Die Antwort auf die Frage, wer mitmachen soll, ergibt sich nämlich recht schnell, wenn Klarheit darüber besteht, wer unbedingt mitmachen muss, weil er unverzichtbar ist, um das gemeinsame Ziel zu erreichen. Nur die Vorhaben, deren Aussichten durch Handlungskoordination der Netzwerketeiligten tatsächlich verbessert werden können, sollten in dem Netzwerk auch thematisiert und weiter verfolgt werden. Alle anderen Vorhaben sollten auf anderen Wegen voran gebracht werden, denn LEADER+ sollte nur dann zum Einsatz kommen, wenn die möglichen Synergie, die durch eine Handlungskoordination der Beteiligten erreicht werden kann, allen Beteiligten auch hinreichend klar erkennbar ist. Wo dies nicht der Fall ist, sind wohl eher die eingefahrenen Wege der traditionellen Förderung (Ziel-1 oder Ziel-2-Förderung und andere Bundes- oder Landesprogramme) vorzuziehen.



## FALLBEISPIELE

### Netzwerkstrukturen aufbauen - Wie geht das?

#### Region Uthlande, Schleswig-Holstein

*Annemarie Lübcke, Regionalbüro Uthlande*

#### Potentielle Netzwerkpartner

► Wie finde ich die Partner?

In Bezug auf die Gemeinden / Ämter durch deren Foren: Konferenzen, Sitzungen, Tagungen.

In Bezug auf Verbände und private Projektträger durch Arbeitskreise, Projektgruppen, Öffentlichkeitsarbeit: sprich Agenda-Prozess. In der Region Uthlande hat es zunächst den Aufbau über Arbeitskreise (Integrierte Inselschutzkonzepte) gegeben, danach die Vernetzung der Gemeinden (10-Jahres-Prozess).

► Welche Rahmenbedingungen müssen vorliegen, Kriterien an die Partner?

Die Partner müssen "etwas wollen", ein Ziel haben, bereit sein Arbeit und Verantwortung zu übernehmen (oder zumindest eins von beiden), Querdenker unterstützen, Bedenkensträger minimieren.

Kein Konfliktpotential ist da, wenn "die gewohnten" Leute in dem "gewohnten" Rahmen zusammenkommen. Da gibt es keine Kreativität. Es bedarf eines gewissen Konfliktpotentials, um Entwicklung zu erzeugen. Andererseits ist die ständige Diskussion ohne praktischen output lähmend. Die richtige Mischung zu finden ist eine der ständigen Aufgaben.

#### Aus welcher Überlegung heraus?

► Inhaltlich thematische Übereinstimmung

Vor der inhaltlichen und thematischen Übereinstimmung kommt die Definition der gemeinsamen "Basis", der Region, Amt, Kreis – was auch immer. Nach dem Motto, wir wollen etwas für uns erreichen, im Bewusstsein, dass dies auch anderen zu Gute kommen kann (Beispiel Klimadiskussion). Daraus werden Ziele definiert und gemeinsam bewertet.

► Zielübereinstimmung oder zumindest Schnittmenge

Wenn es schwierig ist eine Gemeinsamkeit in den Zielen zu finden (weil sie oft zu schwammig sind), dann nimmt man die erste Schnittmenge und geht in Meilensteinen vor.

► Organisatorische Unterstützung zur Erweiterung der Handlungsfähigkeit

Der Idealfall ist natürlich die Bereitschaft öffentlicher oder anderer Körperschaften diesen Prozess zu tragen. Geschieht dies nicht oder nur sporadisch dauert der Prozess lange (siehe Integrierte Inselschutzkonzepte). Im positiven Fall (Regionalbüro Uthlande) hat die Entwicklung, wenn der "Boden reif" ist, eine große Eigendynamik. Wenn "die Regierung" einen solchen Prozess initiiert (Ländliche Struktur- und Entwicklungsanalyse - LSE) ist es häufig ein mühsamer, künstlicher Planerprozess. Es hängt immer von Personen ab, die diesen Prozess mit Überzeugung tragen.

► Betrachtungsebenen und die Beiträge der Akteure, Umgang mit dem jeweiligen Partner

► Ebene Region

Das Prinzip der LAG oder Regionalen Partnerschaft, eine Prozess-Verbindung zwischen GO's<sup>1</sup> und NGO's<sup>2</sup> zu schaffen, ist zunächst in getrennten Kreisen verlaufen, da die Einen den Anderen nicht unbedingt vertrauen. Jeder handelt aus seiner Sichtweise. Die GO's möchten keine Entscheidungsvollmachten abgeben, die NGO's wollen nicht "bevormundet" werden. Ein Zusammenführen kann dann beginnen, wenn die Einen mehr von den Anderen wissen. Daher ist eine Kommunikation und Information vor der Gründung einer LAG eine Weichenstellung.

► Ebene Aktion

Die Aktionsebene hat jeder LAG-Partner zunächst für sich definiert und trägt sie dann in die Arbeitsgruppe / Gemeinschaft, um dort einen Konsens zu erreichen. Die Aktionsebene ist sehr bestimmt von der mehr oder minder aktiven Tätigkeit der LAG Mitglieder, wie auch ihrer Struktur (professionell, ehrenamtlich). Auf der Aktionsebene ist das Regionalmanagement gefragt die ehrenamtlichen (also NGO's) zu unterstützen.

<sup>1</sup> GO (Governmental-Organisation): hiermit sind öffentliche Verwaltungen und gewählte Vertreter gemeint

<sup>2</sup> NGO (Non -): private Akteure, z.B. Verbände, Vereine, Unternehmen, Privatpersonen

-Leitbild/Ziel

Die Leitbilder sind wichtig. Sie zeigen die Ziele, die sich die Region selbst gegeben hat, aus dem vorhergegangenen gemeinsamen Diskussionsprozess. Sie sind eine Verpflichtung der Partner sich darauf einzulassen.

-Projekt/Geld

Gerade bei LEADER+ sind die Finanzmittel ein ziemliches Umsetzungsproblem. Die GO's stehen in der Förderquote erheblich besser dar, als private oder Verbände. In Schleswig-Holstein stehen (fast) keine Landesmittel zur Kofinanzierung bereit. Daher wird die Verbands- und Privatprojektseite stark benachteiligt. Da auch in den Kommunen die Finanzkraft nicht rosig aussieht, wird von dort kaum Hilfestellung für Verbands- / Privatprojekte erwartet.

-Mitarbeit

Die Mitarbeit in der Regionalen Partnerschaft und in den Arbeitsgruppen der Regionsteile wird ein spannender Prozess der nächsten Jahre werden (läuft seit Februar 2002). Aus der Erfahrung der Arbeit mit den „Integrierten Inselchutzkonzepten“, die einen ähnlichen Aufbau hatten, habe ich mitgenommen, dass die Mitarbeit solange funktioniert, wie praktische Ergebnisse sichtbar werden und die Teilnehmer nicht mit Sitzungen und Theorie überfrachtet sind.

## Wie?

### Intern

► Verfahrensweisen und Regeln (intern): Infofluss

Hier bestehen drei "Instrumente": die Arbeitsgruppen, die LAG, das Regionalmanagement. Zu Beginn müssen die Rollen klar sein.:

Das **Regionalmanagement** ist das Netzwerk, sichert den Informationsfluss, die Vorbereitung von Entscheidungen, die Begleitung nach Entscheidungen, die fachliche Absicherung.

Die **Arbeitsgruppen** wählen einen Sprecher als Bindeglied zum Management und den Vertretern der LAG. Im Prinzip sind die Arbeitsgruppen frei in ihrer Entscheidungsfindung. In der Praxis werden auch die Arbeitsgruppen von den Mitgliedern bestimmt, die "etwas wollen".

Die **LAG** hat in ihrer Satzung/ Geschäftsordnung die Regeln der Entscheidungsfindung partnerschaftlich beschlossen. Die Satzung wurde bereits in der Parität GO/NGO verabschiedet. Dort wird als Ziel "Entscheidungen im Konsens" genannt, ob das immer durchgehalten werden kann, wird man sehen.

► Partner zusammenbringen

Hier ist Öffentlichkeitsarbeit, Arbeit in den Verbänden und den lokalen Mandatsträgern nötig. In der Region war es auch möglich, gleiche Themenpartner auf verschiedenen Inseln zu verbinden, nachdem es die hauptamtliche Vernetzung gab. Vorher wusste keiner von dem Anderen.

► Umgang mit ehrenamtlicher Unterstützung

Ohne ehrenamtliche Unterstützung funktioniert keine Arbeitsgruppe oder auch sinnvolle Regionsarbeit. Es gibt kein Patentrezept oder "Schema" für die Einbindung ehrenamtlicher Bürger. Natürlich ist es oft mühsam die Zeit für die Information und Diskussion aufzubringen, jedoch ohne Input ist jede LAG nur eine Abwicklungspartnerschaft. Vordringliches Ziel ist hier die langfristige und verantwortliche Mitarbeit zu erreichen (Arbeitsgruppensprecher sind wichtig!).

► "Verhaltenserwartung" (Vertrauen statt Vertrag) und Dauer dieses Prozesses

Der Aufbau einer vertrauensvollen Zusammenarbeit hat in der Region Uthlande im vorpolitischen Raum (Ehrenamtliche) zwischen klassischen Konfliktpartnern (Naturschutz-Landwirtschaft) Jahre gedauert und wurde über gemeinsame Projekte endlich erreicht. Der Prozess in der Vernetzung der Gemeinden bedurfte vieler "Vorleistungen": Informationen vermitteln, Programme aufzeigen, bei örtlichen Problemen zuhören und mit nach Lösungen suchen. Hier haben wir viele Fortschritte gemacht.

► Abgrenzung nach Außen (Was ist „Innen“ - Regionales LAG Selbstverständnis)

Die Region Uthlande hat ein sehr starkes „Wir“-Verständnis, das bringen wohl auch die gemeinsame Lage „im Meer“ und geschichtliche Verbindungen mit sich. Die Definition dieser Region ist gewollt: „ohne Festland“ und „überstülpende Planungen“. Dies ist nicht nur hilfreich, weil da ein Feinbild geschürt wird.

► Erfolgsfaktoren (z.T. auch extern)

► Hierarchiefreien Raum schaffen

Erst wenn die ehrenamtlichen Arbeitskreisteilnehmer ernst genommen und auch in die Fachprozesse einbezogen werden wird die Arbeit konstruktiv. So wurden zum Beispiel Arbeitsgruppenteilnehmer in die Vorplanungen für den Erlebnishafen Schlüttsiel zugelassen und schon werden die Planungen produktiv. In Wyk wird der Tourismus von Funktionsträgern besetzt, nicht geöffnet und ist demzufolge ziemlich "platt".

► Multiplikatoren pflegen

Nach einer gewissen Anzahl von Monaten hatte sich ein kleiner Kreis von Multiplikatoren hervorgehoben, mit denen es möglich ist frei zu denken und zu planen. Es hat Mühe gebraucht, diese in den Regionseinheiten zu finden und herauszufil-

tern. Die Pflege der Gespräche und des Austausches ist regelmäßig nötig.

## Extern

- ▶ persönlicher Kontakt und zielgruppenspezifische Ansprache

Die Regionsarbeit profitiert in erheblichen Maße von "Beziehungen und Kenntnis von Entscheidungsträgern" außerhalb der Region. Zu wissen, wer Zugang zu welchen Informationen und Geldtöpfen hat, ist eine wichtige Unterstützung.

- ▶ Beziehungsoptionen schaffen/ Veranstaltungen/ Austausch schaffen

Es hat sich herausgestellt, dass der Aufbau neuer, nötiger Beziehungen sich aus der Regionsarbeit ergibt, z.B. sich die Landesplaner über die neue Region informieren, sich die Verkehrsträger gemeinschaftlich besprechen.

- ▶ Das Ziel der LAG transportieren

Die Ziele des REK den Bürgern der Region zu vermitteln ist einer der wichtigsten und aufwendigsten Punkte der Regionsarbeit. Es wurden vor den Anträgen zu Regionen Aktiv und auch LEADER+ in jedem der Regionsteile öffentliche Veranstaltungen angeboten und Pressearbeit gemacht, die Reaktion war sehr mäßig. Die Info- und Beteiligungsarbeit der LSEn wurde über zentrale Workshops mit speziellen Einladungen vorgenommen, hier war die Resonanz größer – die Kosten aber auch entsprechend hoch.

- ▶ Selbstsicht

Die Selbstsicht in der Region Uthlande differiert sehr zwischen denen, die bereits jetzt viel in der Regionsarbeit erkennen und den Unbeteiligten (oder nicht Informierten), die zunächst keinerlei Regionssicht haben.

- ▶ Fremdsicht

Aus der Perspektive von außen, ist meine Einschätzung, dass die Region zur Zeit mit hohem Stellenwert bedacht wird, zum einen weil sie so einiges erreicht hat, zum anderen weil sie oft in den Medien präsent ist. Die positive Teilnahme der Gemeinden ist diesem Prozess sehr zu Gute gekommen.

- ▶ Wer tut's? Welche Möglichkeiten, Instrumente, Handwerkszeug hat er?

Die Öffentlichkeitsarbeit ist noch ein Stiefkind. Das Regionalmanagement ist permanent mit den täglichen Aufgaben überlastet. Die Öffentlichkeitsarbeit funktioniert zum überwiegenden Teil durch die Presse selbst, die die Veranstaltungen, Konferenzen und Themen berichtenswert findet.

## Wann?

- ▶ Konsolidieren und Erweitern als Grundlage des eigenen "Angebots"

Wir erwarten eine entscheidende Erweiterung des vorhandenen Regionalmanagements durch Regionen Aktiv. Zur Zeit (2002) gibt es nur eine selbstfinanzierte Regionalmanagerin, wir werden auf vier aufstocken können und die werden auch benötigt.

- ▶ Kommunikation

Der Aufbau von effektiven Kommunikationswegen wird in der Region durch die Möglichkeiten der neuen Techniken sehr erleichtert. Wenn es einmal gelingt, die Wege über E-Mails zu ebnen, die dann auch gelesen werden, ist dies eine hervorragende Lösung für schnelle und unkomplizierte Kommunikation. Hinzu kommt die Erschließung arbeitsfähiger Internetportale zum Austausch von Informationen und Diskussionen.

- ▶ Wann sind die Projekte netzwerkfähig?

Wir sehen unsere Projekte als „Netzfähig“ an, wenn es verschiedene Regionsteile mit gleichen Zielen gibt. So läuft zur Zeit ein Projekt zur "Qualifizierung im Tourismus für Menschen mit Behinderungen", an dem vier Regionsteilnehmer mit verschiedenen Einzelmaßnahmen aber unter dem gleichen Ziel zusammengefunden haben.

## Wozu?

► Angebot eigener Kompetenzen im Kontext der Region

Das Angebot des Regionalmanagements hat für uns das Ziel, im Wissen um die Themen und Entwicklungsdefizite der Region die Fortschreibung voranzutreiben, nach neuen Wegen zu suchen und diese in der Region bekannt zu machen. Auch die eigene Fachkompetenz zu verkaufen, um die Eigenfinanzierung zu sichern. Das Regionalbüro hat sich im letzten Jahr wieder "verdient" durch das Einwerben von Projektmitteln.

► Mehrwert (wirtschaftlich, sozial, ökologisch)

Der Mehrwert wächst hier mit der Kenntnis von den Möglichkeiten der Regionsarbeit. Wirtschaftlich misst er sich an den hier eingeworbenen Projektmitteln und der Öffentlichkeitsarbeit, sozial und ökologisch an dem Mehrwissen der Bürger voneinander, dem Anteilnehmen an den Problemen der Anderen und an den Beiträgen zu deren Milderung. Beispiel: Amrum allein hat es nicht geschafft die Versandung der Fahrinne vor Wittduen zu verhindern. Im Regionskontext gibt es nun Bewegung im Bundesverkehrsministerium.

## Region Burgwald, Hessen

*Stefan Schulte, Entwicklungsgruppe Region  
Burgwald e.V.*



Abb. 1: Logo der Region Burgwald

### Potentielle Netzwerkpartner

#### ► Wie finde ich die Partner?

Angebot zur Mitarbeit, Projekt- bzw. Themenbezug herausstellen, über Öffentlichkeitsarbeit, persönliche Kontakte, Dritte fragen: "Wer kennt jemanden, der Interesse hat?"

#### ► Wen will/muss ich einbinden?

Alle wichtigen Akteure (z.B. Verband-, Vereinsvertreter), Verbündete (gleiche Ziele) und Schlüsselfiguren (z.B. Bürgermeister, Multiplikatoren) zu relevanten Themen, Aktionen, Projekten

Beim ersten Treffen klären, wer noch hinzugeladen wird.

#### ► Welche Rahmenbedingungen müssen vorliegen, Kriterien an die Partner?

Offene Mitwirkungsmöglichkeit, persönliche Gespräche um vorab Unterstützung/Konflikte auszuloten.

Kriterium für Mitarbeit: positive Einstellung zu den Zielen des Vereins, Aktion, Projekt.

### Aus welcher Überlegung heraus?

#### ► Inhaltlich thematische Übereinstimmung

Zunächst Kontakte zu den Gleichgesinnten oder Zuständigen.

Beispiel Gründung AK Naturschutz: Einladung an Vertreter aller Umweltgruppen, Naturschutzvertreter, eventuell Bürgerinitiativen aus der Region und über die Presse

► Zielübereinstimmung oder zumindest Schnittmenge  
Wichtig. Frühe Klärung der Schnittmenge: Gemeinsamkeiten hervorheben, gemeinsame Ziele definieren und Aufgaben gegeneinander abgrenzen

► Organisatorische Unterstützung zur Erweiterung der Handlungsfähigkeit

Aufgabendelegation an Organisationen (Verwaltung, Verbände, etc.) oder Kommunen

► Betrachtungsebenen und die Beiträge der Akteure, Umgang mit dem jeweiligen Partner

Auf den Gesprächspartner einstellen, eventuell vorher bei Dritten Informationen über Partner einholen

#### ► Ebene Region

breiter oder themenbezogener Informationsaustausch, Diskussions- und Entscheidungsprozesse, Einbeziehung der Akteure in die Gremienarbeit: Vorstand, Projektgruppen, Arbeitsgruppen, Arbeitskreise

#### ► Ebene Aktion

Eigene Projektgruppen oder Arbeitsgruppen oder Mitwirkung bzw. Unterstützung bei Veranstaltungen anderer (z.B. Christenberglauf)

#### -Leitbild/Ziel

Breiter längerer Prozess, z.B. Erstellung des Entwicklungskonzeptes, AGENDA 21, usw.

Thematische Leitbilder durch Arbeitskreise entwickeln: Mitwirkung durch Personen mit idealen Zielen in Gruppenarbeit

#### -Projekt/Geld

Projektorientierte, meist temporär begrenzte, konzeptionelle oder umsetzungsorientierte Mitarbeit von Projektnutznießern und engagierten Interessierten

#### -Mitarbeit

Verschiedene breite Möglichkeiten der Mitarbeit an Projekten und regionalen Aktionen (z.B. eigene Veranstaltungen) schaffen. Beispiel: Wanderwegepaten kennzeichnen Wanderwege. Zum Dank erhalten Sie Fahrtkosten, Getränke, Wanderpublikationen des Vereins

## Wie?

### Intern

- ▶ Verfahrensweisen und Regeln (intern): Infofluss
  - Offenen Mitwirkungsmöglichkeit für alle
  - Offene und faire Diskussionen mit Moderation
  - Entscheidungen möglichst nach dem Konsenzprinzip
- ▶ Partner zusammenbringen
  - Vorabgespräche mit den wichtigsten Partnern, Terminklärung von Treffen frühzeitig, meist beim letzten Treffen. Nutzen der Mitarbeit herausstellen: gemeinsame Projektentwicklung, oder inhaltliche Arbeit
- ▶ Umgang mit ehrenamtlicher Unterstützung
  - Ehrenamtliche Unterstützung ermöglichen (Treffen am Abend) und "honorieren" z.B. Gratis-Getränke, Publikationen verschenken, Pressefotos mit Akteuren
- ▶ "Verhaltenserwartung" (Vertrauen statt Vertrag) und Dauer dieses Prozesses
  - Offene vertrauenserweckende Atmosphäre bei Treffen und Gesprächen herstellen. Vertrauensvorschuss erarbeiten (große Anfangsaktivitäten durch Überstunden), Dauer des Aufbaus: 2-3 Jahre
- ▶ Abgrenzung nach Außen (Was ist „Innen“ - Regionales LAG Selbstverständnis)
  - Regionale Grenzen definieren aber keine Abschottung gegenüber außerhalb Lebenden, identitätsstiftende Prozesse und Projekte sind sehr wichtig.
  - Beispiele: Burgwaldmesse (Regionalschau mit Gewerbe, Kommunen und Vereinen), BurgwaldBranchenBuch (Produkt-, Dienstleistungs- und Vereinsverzeichnis an alle Haushalte), Kulturherbst (Veranstaltungsreigen mit Wettbewerb)
- ▶ Erfolgsfaktoren (z.T. auch extern)
  - Projektziele früh definieren, Erfolge in der Öffentlichkeit kommunizieren, Pressearbeit sehr wichtig
    - ▶ Selbstorganisation zulassen
      - ...und unterstützen durch Moderationsschulung (z.B. Arbeitskreisleiter), Protokoll schreiben lernen, Übernahme der Büroarbeit (z.B. Einladung verschicken) etc.

- ▶ Hierarchiefreien Raum schaffen
  - ...durch runde Tische, Moderationsstil, „Einreihung“ der „Großkopferten“ z.B. Bürgermeister
- ▶ Partner zum richtigen Zeitpunkt zusammenbringen
  - Wichtig: Anfangsschwung nutzen, gute Terminkoordination nötig, Termine fürs nächste Treffen auf jeder Sitzung festlegen
- ▶ Türen bei Partnern öffnen und hinter die Kulissen schauen lassen
  - Beispiel: Treffen bei Akteuren reihum organisieren (z.B. in Gastronomie oder Firmen des Holzverbundes), vertrauensbildende Aktionen, z.B. gemeinsame Ausstellung der Mitglieder des Holzverbundes auf der Burgwaldmesse
- ▶ Multiplikatoren pflegen
  - Infobriefe, Akteurstreffen, persönlicher Kontakt
- ▶ etc.
  - Lockere Atmosphäre (keine sterilen, kommunikationsstörenden Lokalitäten), Raum für Gespräche lassen, evtl. Getränke, Essen

### Extern

- ▶ persönlicher Kontakt und zielgruppenspezifische Ansprache
  - Kontaktaufnahme je nach Persönlichkeit schriftlich, meist telefonisch und durch persönliche Gespräche
- ▶ Beziehungsoptionen schaffen/ Veranstaltungen/ Austausch schaffen
  - Gremientreffen je nach Bedarf organisieren, regionale Treffen z.B. „Tag der Akteure“ veranstalten
- ▶ Das Ziel der LAG transportieren
  - Durch Öffentlichkeitsarbeit, Infoblatt, eigene Zeitschrift, Projektflyer, Logo, etc., Berichte aus der Regionalentwicklung bei den einzelnen Treffen
- ▶ Selbstsicht
  - Reflexionen auf Arbeitskreis- oder Vorstandsebene
- ▶ Fremdsicht
  - Gespräche mit Personen, die außerhalb der Region wohnen; regelmäßige Treffen der Bürgermeister aus den Mitgliedsgemeinden; Darstellung der Region im BurgwaldBranchenBuch und auf der Burgwaldmesse
- ▶ Wer tut´s? Welche Möglichkeiten, Instrumente, Handwerkszeug hat er?
  - Analyse durch Innovationskompass mit ca. 20-30 Akteuren und Multiplikatoren wird empfohlen

## Wann?

- ▶ Konsolidieren und Erweitern als Grundlage des eigenen "Angebots"

Netzwerkerweiterungen je nach Verlauf des Prozesses und Kapazitäten: z.B. Nutzung von AGENDA 21 - Förderung, bei neuen aktuellen Themen neue Gremien schaffen

- ▶ Kommunikation

Intensive Pressearbeit über Kreisgrenze hinaus, Herausgabe eigener Publikationen, Pressespiegel (Rauschen im Blätterwald) an den eigenen Vorstand

- ▶ Wann sind die Projekte netzwerkfähig?

Je nach thematischen Bezügen und personellen Verbindungen sehr unterschiedlich; z.B. Holzverbund nach drei Jahren, Unternehmerinnennetzwerk nach 1½ Jahren

Wichtig: Netzwerke im kleinen vertraulichen Rahmen beginnen mit den wichtigen Zugpferden/Multiplikatoren einfädeln

Durch Einbeziehung in die Gremienarbeit, Informationsfluss durch Protokolle sicherstellen; nach außen Wissen weitergeben, z.B. LEADER-Workshops

- ▶ Schwerpunkte in Regionalentwicklung setzen

Arbeitskreise Tourismus, Kultur und Naturschutz zu Beginn; Wichtig um Verzettlung zu vermeiden wie viele Schwerpunkte bzw. Gremien, eigene Projekte sind handhabbar

## Wozu?

- ▶ Angebot eigener Kompetenzen im Kontext der Region

Geschäftsstelle als dauerhafte Anlaufstelle mit klaren Kompetenzen aufgebaut, nach 5 Jahren Anschubfinanzierung wird das Regionalmanagement durch Kommunen finanziert, da Mehrwert erkannt

- ▶ Leistung bzw. Lücken etablierter Einrichtungen einbinden

Abgrenzung der Aufgaben und Ziele um Konkurrenzsituationen zu vermeiden, private Initiative zur Einführung eines Sammeltaxis unterstützt, eigene Tourismusebene geschaffen

- ▶ Mehrwert (wirtschaftlich, sozial, ökologisch)

Netzwerke von Menschen und Projekte bringen viele Synergien, auch unvorhergesehene

- ▶ Gesprächskultur, Sozialkapital und "Akteursprofil-Kennntnis", Handlungsfähigkeit für alle LAGler

Kein „oben und unten“-Gefühl entstehen lassen, transparente Prozesse und Entscheidungen

- ▶ Plattform für verbindliche Kooperationen

Durch Gremienstruktur, regelmäßige Treffen und persönliche Kontakte für eigenes Netzwerk;

beim Unternehmerinnennetzwerk Vereinsbildung und bei der Holzverbund GmbH Bildung durch externe Beratung gefördert

- ▶ Know-how Transfer

## ERGEBNISSE DER ARBEITSGRUPPEN

### Stärken-Schwächen-Analyse der Fallbeispiele anhand ausgewählter Kriterien

*Karsten Lindloff und Josef Bühler*

Zielsetzung des Workshops war es, die Funktion von Netzwerken im LEADER-Kontext deutlich zu machen und den teilnehmenden Vertretern von LAGs Anregungen zum typischen Aufbau, zu drohenden Hemmnissen und zum Management zu geben, so dass sie die Netzwerke in ihrer eigenen Region weiterentwickeln können. Der Workshop wurde von Karsten Lindloff und Josef Bühler in Zusammenarbeit mit der Deutschen Vernetzungsstelle LEADER+ gemeinsam entwickelt und durchgeführt. Die in den Workshops erarbeiteten Gruppenergebnisse sind beispielhaft dokumentiert, um einen Eindruck der wichtigsten behandelten Aspekte wiederzugeben.

Die Darstellung des Workshops gliedert sich in folgende Abschnitte:

- ▶ Funktion von Netzwerken
- ▶ Netzwerke im LEADER-Kontext
- ▶ Stärken-Schwächen-Analyse
- ▶ Akteursauswahl durch Erstellen einer Betroffenen-/ Stakeholderanalyse
- ▶ Gewinnen von Akteuren über persönliche Gespräche
- ▶ Phasen der Gruppenbildung in Netzwerkarbeitsgruppen
- ▶ Netzwerkmanagement
- ▶ Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit
- ▶ Literatur, Vertiefungen
- ▶ Überregionale Netzwerke

### Funktion von Netzwerken

#### Warum Netzwerke aufbauen?

Ein typisches Phänomen unserer Gesellschaft ist, dass sich in Regionen wie z.B. einem Landkreis die wichtigen gesellschaftlichen Akteursgruppen kaum noch kennen. Es ist eher die Ausnahme, dass über die jeweiligen Sektoren und Aufgabenfelder hinweg z. B. zwischen organisierter Bürgerschaft, Politik, Wirtschaft und Verwaltung miteinander kooperiert wird. Selbst innerhalb einzelner Handlungsfelder der Regionalentwicklung haben die hier tätigen Personen meist keinen umfassenden Überblick über die Aufgaben der anderen Institutionen, noch kennen sie alle damit beschäftigten Personen.

Es handelt sich um ein Informationsdefizit, z.T. auch um mangelnden Austausch aus Konkurrenzgedanken heraus. Dies gilt in vergleichbarer Weise auch in vielen LEADER-Regionen für Institutionen, Kommunen aber auch Initiativen etc. Das Regionalmanagement kann hier durch Informations- und Austauschmöglichkeiten Abhilfe schaffen. Häufig müssen diese Strukturen erst aufgebaut werden. Partner sind hier nötig und hilfreich.

Insbesondere im wirtschaftlichen Sektor gelten vor dem Hintergrund der zunehmenden Globalisierung - die immer mehr Bereiche des Alltags betrifft und zu einer starken Veränderung der Rahmenbedingungen führt - funktionierende Netzwerke quer zu den gewachsenen Sektoren und Handlungsfeldern als wichtiger Faktor, um am Markt erfolgreich bestehen zu können.<sup>1</sup> Als wichtig wird insbesondere angesehen, dass Wirtschaft, Bildungseinrichtungen, Verbände und engagierte Privatpersonen in einem neuen Kontext zusammenkommen. Auf die Basis dieser einmal aufgebauten und gepflegten Strukturen kann immer wieder zurückgegriffen werden, auch wenn das ursprüngliche gemeinsame Vorhaben längst abgeschlossen ist. Dies gilt auch für die Regionalentwicklung. Netzwerke und "normale" Organisationen unterscheiden sich dabei deutlich:

<sup>1</sup> Der Wettbewerb des BMBF „Innoregio“ in den neuen Bundesländern setzt z.B. insbesondere auf positive Entwicklungen durch eine systematische Vernetzung zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen.

	Organisation	Netzwerk
<b>Grund-Charakteristika</b>	Formalisierte Entscheidungs- und Arbeitsabläufe; fachliche und methodische Kompetenz der Mitglieder	Derartige stabile Grundlagen fehlen bzw. sind dynamisch und vorübergehend Getragen von den Beziehungen zwischen den Akteuren Abhängigkeit von der Leistungsfähigkeit der Akteure
<b>Kooperations-Beziehung</b>	Es ist klar wer die Mitgliedschaft besitzt	Schwieriger zu definieren, da offener, unverbindlicher und wechselhafter
<b>Personen-abhängigkeit</b>	personenunabhängig	Personenbezogen Gewicht richtet sich nach Kooperationspotenzial
<b>Steuerung</b>	Formaler Anreiz- und Sanktionssysteme; Wissen, Vertrauen, Geld	Vertrauen, Wissen Beziehungen (Fördermittel)
<b>Interventions-Spielräume</b>	Steuerung akzeptanz-, macht-, strukturbegründet	Ständig moderierte Verhandlungen
<b>Problem-Komplexität</b>		Dilemmatische Situationen als Dauerzustand

Tab. 1: Gegenüberstellung der Eigenschaften von Organisationen und Netzwerken

**Funktion von Netzwerken**

Netzwerke haben in der Praxis der Regionalentwicklung sehr unterschiedliche Funktionen. Sie sind aber nicht nur rein funktional zu beschreiben. Vielmehr ist häufig die Beziehungsebene sehr wichtig um das funktionale Gebilde "zum Leben zu erwecken". Die wechselnden Konstellationen in lockerer Bindung der Akteure haben viel Potential das geschickt genutzt werden muss. Dies gilt über Projekt- und Kooperationbezüge hinaus. Es sind lockere "Gemeinschaften" die auf den ersten Blick keine

Hierarchie und keine "institutionelle Mitte" kennen. Für die Betrachtung der Netzwerke im LEADER-Kontext folgt daraus, dass man nicht von dem Bild eines eindimensionalen Netzwerkes mit klar definierten Funktionen ausgehen kann, sondern dass das Netzwerk in einer ständigen Weiterentwicklung begriffen ist und dabei neue Funktionen bekommt. Interessant ist es, sich periodisch zu vergegenwärtigen, welche Funktionen in der eigenen Region zu diesem Zeitpunkt besonders wichtig sind und wie man die Netzwerke in diesem Sinne optimieren kann.

Charakteristika regionaler Netzwerke	
Akteursbezogene Merkmale	Raumbezogene Merkmale
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ heterogene, intermediäre Akteursstrukturen</li> <li>▶ Zentrale Rolle öffentlicher Akteure</li> <li>▶ Machtungleichheiten durch politisch-administratives Umfeld</li> <li>▶ Legitimationsdruck gegenüber der Öffentlichkeit</li> <li>▶ Tendenz zur Formalisierung</li> <li>▶ Geringes, überwiegend öffentlich finanziertes Budget</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verbundenheit durch regionale Identität</li> <li>▶ Gefährdung durch lokale Egoismen</li> <li>▶ Alternative Foren durch räumliche Nähe</li> <li>▶ Reaktion auf hohen regionalen Problemdruck</li> <li>▶ Hohe Leitbildorientierung</li> <li>▶ thematisch offener, gesamtträumlicher Ansatz</li> </ul>

Die Vielfalt der möglichen Funktionen kann auch ein Problem sein. Deshalb ist es wichtig sich beim Aufbau über die Aufgaben und Ziele die man damit verfolgt im Klaren zu sein. Klein anzufangen ist sinnvoll. Es müssen nicht gleich alle Regionalentwicklungsinhalte abgedeckt werden. Von Anfang an sollte aber ein "Nutzenanreiz für

die wichtigen Akteure vorhanden sein, deren Interessen berücksichtigt aber auch transparent gemacht werden. Entsprechen die Ziele der Akteure denen der Regionalentwicklung fließen Arbeitsstruktur und Beziehungsstruktur in einem funktionierenden Netzwerk zusammen.

## Mögliche Funktionen und Ziele

### Gestaltung von „Region“

- ▶ aktive Netzwerkarbeit zum Zusammenführen von Akteuren, Bildung von strategischen Partnerschaften
- ▶ Stärkung des Wir-Gefühls: die z.T. durch LEADER neu abgegrenzte Region „entsteht“ häufig erst durch gemeinsame Aktivitäten

### Verankerung der Regionalentwicklung

- ▶ Entwicklung einer Struktur für Zusammenarbeit
- ▶ die Regionsziele und die vielen Einzelbausteine von Regionalentwicklung über das Netzwerk bekanntmachen
- ▶ Konkrete Aktivitäten in ersten regionalen Projekten anstoßen, auch mit dem Ziel das regionale Bewusstsein zu fördern

### Entwicklung von regionalen Leitbildern

- ▶ Einbeziehung aller Interessengruppen und aushandeln von Interessen
- ▶ Verabschiedung von Leitbildern unter Beteiligung der Politik zur besseren Verankerung im REK oder dessen Weiterentwicklung und Fortschreibung

### Bündelung von Interessen

- ▶ aktive Gestaltung regionaler Cluster, Kooperationen zur Umsetzung von regionalen Zielen und Vereinbarung von Entwicklungsschwerpunkten
- ▶ Bildung von Arbeitsgemeinschaften für Projekte, gemeinsame Vermarktung regionaler Potenziale
- ▶ gemeinsame Interessenvertretung, eventuell mit Gründung einer eigenständigen Organisationsform

## Informationsplattform

- ▶ Verzeichnis regionaler Akteure und Informationstransfer durch Regionalbüros
- ▶ Anlässe schaffen, sich persönlich kennen zu lernen, um Vorbehalte abzubauen und Konflikte auszuräumen zu können.

## Umsetzung von Projekten

- ▶ Gewinnen von Projektträgern, bündeln von Ressourcen
- ▶ gemeinsame Projektanträge mit Hilfe des regionalen Know-hows erarbeiten

## Netzwerke im LEADER-Kontext

Im LEADER-Kontext gibt es verschiedene Netzwerke, die sich aus dem Programm und dem vorgezeichneten Ablauf in den Bundesländern ergeben. Zu unterscheiden ist dabei die EU-, die Bundes-, die Landes- und die regionale Ebene.

- ▶ Transnationale Vernetzung
- ▶ Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+
- ▶ Lenkungsausschüsse auf Länderebene
- ▶ Ländernetzwerk der LEADER-Koordinatoren

In LEADER-Regionen:

- ▶ LAG
- ▶ Regionalforum
- ▶ Projektgruppen

Im Mittelpunkt der Diskussionen in diesem Workshop stehen die letzten drei Ebenen von Netzwerken. Die genaue Zusammensetzung der Netzwerke auf den drei Ebenen unterscheidet sich nach den regionalen Besonderheiten. Einen groben Überblick bieten die Ausführungen der Beispielregionen bzw. die im Folgenden aufgeführte Darstellung. Sie skizziert ein typisches Netzwerk im LEADER-Kontext.

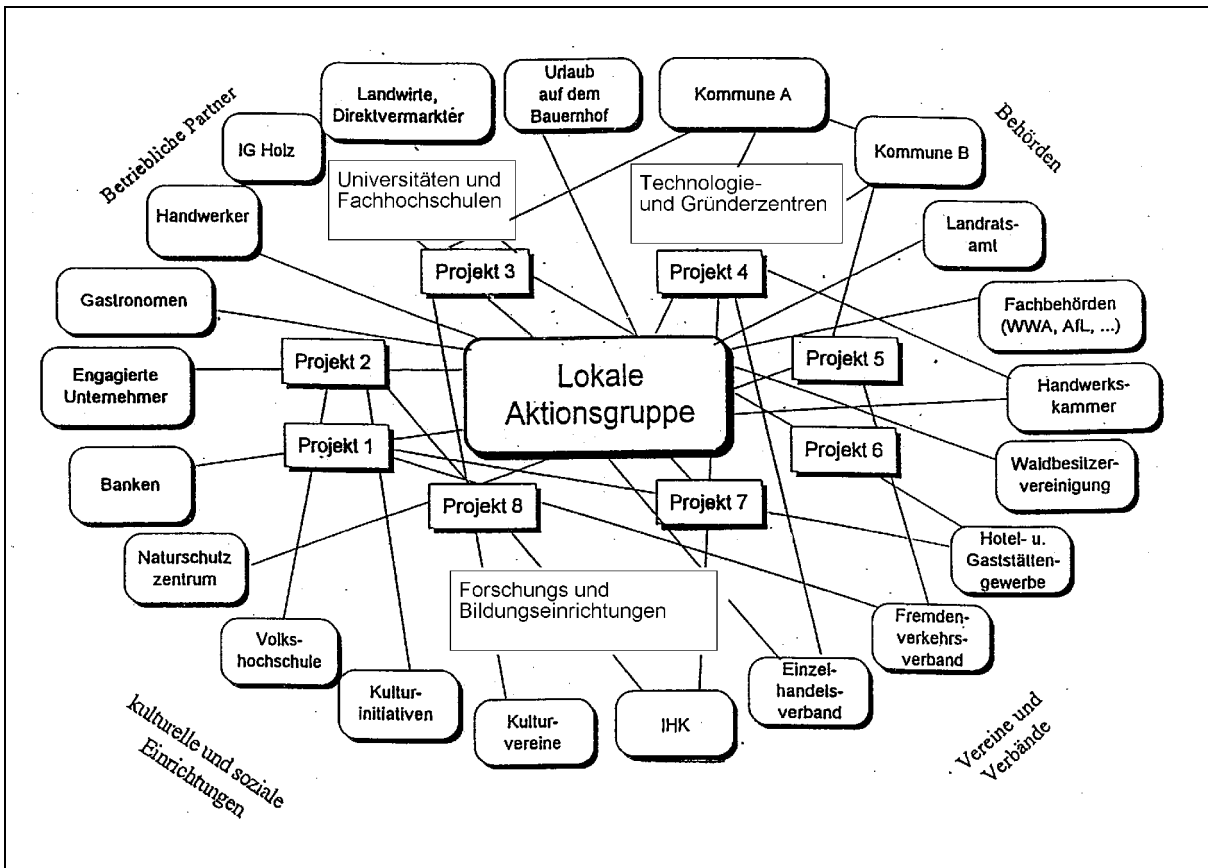


Abb. 1: Typisches Netzwerk im LEADER-Kontext (Quelle: Seibert, FH Triesorf, 2001)

Die Komplexität wächst mit der Anzahl der Beteiligten. Ebenso die Interessenlagen und Konflikte. Hier gilt es moderierend und ausgleichend eingreifen. Für das Management solcher Netzwerke heißt das, dass eine dauerhafte Lösung der auftretenden Probleme nahezu unmöglich wird. Es geht um die fortlaufende Bearbeitung von Situationen, die selten zur gleichzeitigen Zufriedenheit aller gestaltet werden können – mit Auswirkungen auf die Konflikthäufigkeit und die öffentliche Anerkennung der Arbeit. Dies ist eine Belastung des "Netzwerkmanagements", die erkannt und mit der auch bei den unterstützenden Personen und Einrichtungen umgegangen werden muss.

### Stärken-Schwächen-Analyse

Netzwerke werden betreut. Der Stand der Entwicklung kann an einigen Kriterien und entsprechenden Fragen geklärt werden. Hierzu gab es Arbeitskreise.

Der erste Arbeitsauftrag war: Reflektieren Sie noch einmal kurz die Vorträge zu den beiden LEADER-Netzwerken und vermerken Sie Ihre Überlegungen zu den folgenden Fragen:

- ▶ Welche Aspekte der Fallbeispiele möchte ich auf meine Region übertragen?
- ▶ Welche möchte ich auf alle Fälle nicht übertragen/passen nicht zur Situation in meiner Region?

Wie kann dieses komplexe und meist auch unbekannte Feld der „Netzwerke“ genauer betrachtet werden? Wie können LEADER-Koordinatoren und Akteure darin Orientierung und Handlungsfähigkeit bekommen? Dies ist durch das Herausfiltern bestimmter Aspekte möglich. Nachfolgend werden sieben zentrale thematische Betrachtungen/Kriterien für eine Stärken-Schwächen-Analyse der zwei vorgestellten LEADER-Gruppen und für das eigene Netzwerk vorgeschlagen.

Jedes Kriterium kann als erfüllt, überwiegend erfüllt, teilweise erfüllt oder gar nicht erfüllt eingestuft werden.

Wer seinen Blick auf Netzwerke noch verfeinern will findet dazu Anregungen bei BAITSCH/MÜLLER (2001). Die Autoren gehen in ihrem Buch „Moderation in regionalen Netzwerken“ von 12 Kriterien aus:

1. **Partner-/Akteursauswahl:** Einbinden für die Zielerreichung wichtiger Partner und bedeutsamer Stakeholder.
2. **Netzwerkidentität:** Vertrauensgrad in Ziele und Partner, Zielbildungsprozesse funktionieren, erfolgreiche Kooperationserfahrungen liegen vor, „Wir“-Gefühl und positives Klima sind vorhanden.
3. **Selbstorganisation/-koordination der Akteure:** Selbstverantwortliches Handeln und die Vielzahl der kooperierenden Handlungen der Akteure sind entscheidend.

4. **Wissensaustausch funktioniert** : Informations- und Lernplattform ist vorhanden und zugänglich, Erfahrung, Wissen und Know-How der Akteure wird wertgeschätzt und auch erfolgskritische Informationen werden zwischen den Partnern ausgetauscht.
5. **Organisation und Arbeitsstruktur ist geeignet**: Eine zielgerichtete Koordination vieler Partner ist möglich, Netzwerkrollen und -regeln auch in Hinblick auf Kommunikations- und Entscheidungsmechanismen sind geklärt.
6. **Macht und Eigentum**: Mitsprache- und Zugriffsrechte z.B. auf Zuschüsse sind nicht zu einseitig. Die Planung ist nicht nur kurz-, sondern auch mittelfristig.
7. **Stabilität „in der Zeit“** - festgemacht an: Stabilität und Langfristigkeit der Beziehungen, einer begleitenden Prozessarchitektur, der Entwicklung stabiler Kerne (Akteursgruppen).
8. (nicht behandelte Zusatz) **Kooperation unter Wettbewerbsbedingungen funktioniert**: Konzeptionelle Zusammenarbeit, Vereinbarungen und Projekte werden initiiert und realisiert.

#### Ergebnisse der Stärken-Schwächen-Analyse am Beispiel der Region Burgwald

Die folgende Auflistung zeigt die Aspekte auf, die von den Teilnehmern des Workshops zu den Fallbeispielen genannt wurden. Die Beiträge wurden entsprechend der Fragestellung wenn möglich den sieben Punkten nach den *Stärken*, den auftauchenden *Fragen* und den wesentlichen Aussagen in der *Diskussion* zugeordnet.

#### Partnerwahl

##### *Stärken:*

- ▶ Starke Partner sollten im Boot sein, Mitwirkende aus verschiedenen Gruppen sind von Vorteil.
- ▶ Interessen der Jugend nicht vergessen!

##### *Fragen:*

- ▶ Wo setze ich die "Netzwerk-Grenze" ohne auszugrenzen, wie offen sind Netzwerke zu gestalten?
- ▶ Wie erkenne ich, welche Akteursgruppen fehlen?
- ▶ Welche Partner/Akteure wurden zu den „Problemstellen“ im Netzwerk?

##### *Diskussion:*

- ▶ Die Offenheit hängt auch vom Grad der Vernetzung ab. Ist der Kontakt
  - ▶ situationsbezogen, gelegentlich
  - ▶ systematisch, strukturiert
  - ▶ kontinuierlich, sich im Prozess weiter verdichtend. Das ist die Kernmannschaft der LAG. Hier geht es darum die Gruppenbildung zu steuern und zu beschleunigen
- ▶ Es kann sinnvoll sein Arbeitsgruppen in der Zwischenphase der Gruppenfindung geschlossen zu halten. So können Positionen geklärt werden und die dauerhaften "Mitarbeiter" werden nicht durch "Gelegenheitsmitarbeiter" gestört. Wenn die Gruppe konsolidiert ist kann sie sich dann wieder öffnen.
- ▶ Nicht mit Uni / Studenten gearbeitet
- ▶ IHK ist Hardliner und z.T. schwierig einzubinden
- ▶ Thema Neid – menschliche Probleme; Akteure sind nicht immer alle einzubinden, es ist aber auch nicht möglich / nötig alle einzubinden. Gelegentlich bringt auch die LAG-externe oder die komplette Außensicht von "Regionsfreunden" Klärung. Dies betrifft z.B. die Funktion von Wissensträgern oder Fachleuten auch in Konfliktfällen.
- ▶ Unterschiedliche Herangehensweisen sind schwer auf einen Nenner zu bringen. Wer nicht mitmachen will, wer extra eingeladen werden möchte, wird auch nie etwas selber machen.
- ▶ Unterschiede bestehen zwischen größeren Unternehmen und anderen Akteuren im Anspruch an die Funktion des Netzwerks, z.B. Landwirte wollen häufig Praxisfragen klären.
- ▶ Spezielle Formen für bestimmte Akteure in der Ansprache, aber auch in Bezug auf Projektentwicklung.

## Netzwerkidentität

### Stärken:

- ▶ Zu Beginn identitätsschaffende Aktionen und Projekte, an denen alle beteiligt sind. Das ist die Basis für das weitere Handeln, die weitere Arbeit.
- ▶ Wichtig auch für die innere und äußere Darstellung
- ▶ Bottom-Up Prinzip
- ▶ Unternehmer und klare Zielvorstellungen für Existenzgründung.

### Fragen:

- ▶ Ist Identität etwas nachhaltiges und wie erreiche ich Netzwerkidentität? Wie geht man z.B. mit unterschiedlichen regionalen Bezeichnungen im LAG-Gebiet um?
- ▶ Gibt es einen gemeinsamen Slogan, ein Logo?
- ▶ Das Netzwerk muss auch überschaubar sein.

### Diskussion:

- ▶ Landschaftsregionen werden in Hessen als Abgrenzung von Regionalentwicklung genutzt, waren ab vorher in dieser Form nicht etabliert.
- ▶ Es gibt kein eigenes Logo, aber einen eigenen Slogan; Corporate Design; Farbe und vor allem breitenwirksame Projekte etc.
- ▶ Man muss eine Plattform bieten, die Presse einbinden und Eitelkeiten von Akteuren bedienen.

## Selbstorganisation/Koordination

### Stärken:

- ▶ Selbstorganisation von Netzwerken
- ▶ Selbstorganisation und hohe Strukturierung der Akteure, besonders dann, wenn willige, interessierte Partner dabei sind. Dann greift auch die Selbstverantwortung.
- ▶ Klare Organisation der einzelnen Gremien ist wichtig.

### Fragen:

- ▶ Wie geht das, und wie ist dabei die Rolle des Regionalmanagers?
- ▶ Wie ist die Entwicklungsgruppe organisiert? (Verein, GmbH)
- ▶ Wer hat „den Hut auf“?
- ▶ Wie ist der Koordinierungskreis mit der LAG verbunden?

### Diskussion:

- ▶ Selbstorganisation funktioniert nicht, es braucht immer eine Motorfunktion.

- ▶ Die beiden LAGs sind als Verein organisiert.
- ▶ Die Entwicklungsgruppe, deren Vorstand und das Regionalmanagement entscheiden gemeinsam über die Arbeitsstrukturen und die Organisationsentwicklung. Hier muss häufig auch mit politischen Interessen ausgleichend umgegangen werden und viel Informations- und Klärungsarbeit im Vorfeld geleistet werden.
- ▶ Die LAG-Manager arbeiten den Koordinierungskreisen (Vorstand) zu, erarbeiten Vorlagen, informieren etc. Arbeitskreisergebnisse fließen hier ein.

## Wissensaustausch/Innovation

- ▶ Funktioniert gut bei Wettbewerben: Wer hat kreative - Ideen? Anreize kann hier z.B. ein Preis für die Konzeptentwicklung sein.
- ▶ Z.B. der Wettbewerb Holzprodukte für Tourismus;  
1. Versuch: Ergab Altbackenes, vom klassischen Handwerk  
2. Versuch: Dann Architekten und Designer dabei.
- ▶ Wie können andere Ideen aufgegriffen, angepasst und damit zur eigenen gemacht werden? Wer entwickelt die Ideen? Viel auch durch Management geleistet

## Organisation und Arbeitsstruktur

### Stärken:

- ▶ Hauptamtlicher Koordinator „rechnet sich“. Einer muss die Fäden in der Hand behalten.
- ▶ klare Struktur und Aufgabenverteilung, einfache Entscheidungswege.
- ▶ Das Netzwerk bietet eine gute Basis um zu fragen: Wer kann mir wobei helfen, aber auch mit wem kann ich zusammenarbeiten?

### Fragen:

- ▶ Kann der Projektträger sein Projekt allein umsetzen?
- ▶ Hat er ausreichend Eigenmittel und kann er damit umgehen?
- ▶ Ist die Abklärung der Projektträgerschaft nach der Förderphase nicht zu spät?
- ▶ Wie hoch ist der Aufwand beim "Netzwerken"?
- ▶ Wie wird die Entscheidungsfindung bei einer LAG-Größe über 100 gehandhabt?
- ▶ Wie motiviert man potenzielle Projektträger zur Mitarbeit?
- ▶ Wer kofinanziert das Regionalmanagement?

### Diskussion:

- ▶ Projektträger sollten spätestens bei der Konzeption mit Eigeninteresse dabei sein. Die Erfahrung zeigt, dass Träger für fertig konzipierte Projekte meist nicht zu finden sind. Sie hatten kein Mitspracherecht, keine Steuerungsmöglichkeit und die Konzeption entspricht meist nicht ihren Ansprüchen. Solche Projekte sind dann schon an LAGs hängen geblieben. Die LAG hat meist keine Kapazitäten frei und auch keine echte Trägerschaft für das Projekt. Kommunale Projekte sind Beispiele dafür. Nach dem Motto: "Na, dann macht ihr mal".
- ▶ Projektträger versuchen meist, auch in schwierigen Situationen erstmal alleine zurecht zu kommen (vor allem im gewerblichen Bereich). In einigen Fällen kam der Hilferuf zu spät. Lockerer Kontakt zum Projektträger schafft Vertrauen und ermöglicht erste Einblicke in die Projektsituation.
- ▶ Der Vorstand der LAG besteht aus 11 Personen. Sie bilden das Entscheidungsgremium.
- ▶ Das Regionalmanagement wird von 1,5 – 2,5 Personen aus der Region getragen
- ▶ LAG hat 140 Mitglieder, davon sind 70 aktiv
- ▶ viele Aktive sind nicht Mitglieder der LAG, teilweise dann im Projektkontext eingebunden.
- ▶ Der Regionalmanager prägt durch Eigenarten die Regionalentwicklung. Die Präsenz in der Region und damit das "Netzwerken" ist seine Hauptaufgabe.
- ▶ 950 Personen haben in Gremien mitgearbeitet, hier besonders bei einer Zukunftskonferenz im Burgwald. Generell gilt: Vor- und Nachteile von verschiedenen Lösungen müssen strukturiert gegenübergestellt werden (Träger, Dauer, Realisierbarkeit, Kosten, Wirkung in Region etc.).
- ▶ Entscheidungsfindung: Z.B. eine Institution hat eine Stimme. Einstimmigkeit ist nicht unbedingt nötig, aber konfliktfreier.
- ▶ Z.B. der Kulturherbst: als Verein funktioniert es nur teilweise. Die LAG hat Feuerwehrfunktion trotz des dauerhaften, ehrenamtlichen Engagements einiger Akteure.

## Macht und Eigentum

### Fragen:

- ▶ Wo gibt es eventuell Interessenkonflikte? Gibt es Interessen, die sich regelmäßig durchsetzen? Entscheidungsfindung nach welchen Kriterien geregelt?
- ▶ Gibt es für die Bewohner den Eindruck sie können am Netzwerk mitwirken?
- ▶ Wie erfolgt die Prioritätenfestlegung der Projekte, die Projektauswahl, zeitliche Abfolge etc.? Wie kann mit

Egoismus (Hauptsache mein Projekt wird realisiert) umgegangen werden?

- ▶ Kann man Interessenten an einem Netzwerk ausschließen?
- ▶ Nicht über mein Grundstück! (Problem bei Rad- und Wanderwegen) – wie kann mit Einzelgängern umgegangen werden?
- ▶ Wo wird Zusammenarbeit zur Konkurrenzgefahr?

### Diskussion:

- ▶ Verfahrensweisen und Spielregeln sollten bekannt sein und angewandt werden.
- ▶ Situation, wo es um Ausschluss von Personen geht, gibt es eher nicht. Die Netzwerke sind offen.
- ▶ Es gibt die Möglichkeit, erstmal Konsenthemen aufzugreifen und damit etwas Vertrauen im Umgang zu schaffen. Es ist auch schon hilfreich, die verschiedenen Standpunkte aufzuzeigen und zu schauen, wo es Synergieen – entweder thematisch oder in den Zielen - gibt.
- ▶ Kritische Themen sind z.B.: Wer bekommt die Aufträge im Rahmen eines Projektes? Hier hilft nur absolute Transparenz der getroffenen Entscheidungen (Dokumentation nicht vergessen).
- ▶ Für den Interessenausgleich ist das Netzwerk der Bürgermeister wichtig: Zwei bis drei Treffen pro Jahr helfen Probleme schon im Vorfeld auszuräumen. Ein LAG-Vorsitzender ist Bürgermeister. Der LAG-Manager berichtet über Ziele, Aktivitäten, Ergebnisse und Wirkungen.
- ▶ Bei Grundstücksproblemen ist zu klären: Wer spricht mit den Eigentümern, wer aus der LAG hat den besten persönlichen Zugang?
- ▶ Es gilt generell, die gleiche Ebene in der Diskussion anzustreben, falls möglich, die gleiche Sprache zu sprechen – dazu kommt die Moderationsfunktion.
- ▶ Bewilligungsbehörden haben beratende Funktion.

## Stabilität in der Zeit

### Stärken:

- ▶ Wirtschaftliche Tragfähigkeit der Projekte
- ▶ Selbstläufer nach Förderphase
- ▶ Mittel der Kommunen zur Finanzierung

### Fragen:

- ▶ Wie hält man alle zusammen bei unterschiedlichem Nutzen aus dem Netzwerk für die einzelnen Akteure?
- ▶ Wer trägt die Folgekosten?
- ▶ Wie geht es in Zukunft weiter?

### Diskussion:

- ▶ Der Nutzen liegt, selbst wenn das LEADER-Netzwerk nicht weiter betreut werden sollte, im "Sozialkapital". Man spricht eine "gemeinsame Sprache" über verschiedene Sektoren hinweg.
- ▶ Inhomogene Gruppen profitieren vom Netzwerkwissen, das für die Teilnehmer zugänglich ist.
- ▶ Es gibt Transparenz wer was, wie in der Region macht.
- ▶ Es ergeben sich Kooperationen durch die regelmäßigen Kontaktmöglichkeiten.
- ▶ Leistungen etablierter Einrichtungen sollen stärker eingebunden bzw. Lücken im Angebot geschlossen werden.
- ▶ Das Ziel ist, den Akteuren etwas die Last abzunehmen, so dass mit Ideen gespielt werden kann. Die LAG gießt dann den organisatorischen und verwaltungsmäßigen Rahmen darum.
- ▶ Motor und Impulsgeberfunktion des Regionalmanagers und des aktiven LAG-Kerns
- ▶ klare Zielvorstellungen für LAG
- ▶ regelmäßiges Einbinden der Akteure
- ▶ Informationsaustausch
- ▶ Die Ergebnisse der Zukunftskonferenz legen die Zielrichtung für das weitere Handeln fest.
- ▶ Eine eigene Rechtskonstruktion schafft Gewicht in der Region

#### nicht übertragbar

- ▶ Angst vor der formalen Struktur
- ▶ Netzwerkidentität
- ▶ Größe der LAG (muss steuerbar bleiben) (mehrfach genannt)

#### Welche Aspekte sind auf die eigene Region übertragbar und welche nicht?

Am Ende dieses Workshopblocks wurden die Teilnehmer befragt, welche der genannten Aspekte sie auf ihre Regionen übertragen wollen und welche nicht. In der Tabelle sind die Rückmeldungen wiedergegeben:

#### übertragbar

- ▶ Bedeutung von personellen Aspekten
- ▶ parteipolitische Aspekte in der inhaltlichen Diskussion außen vor lassen
- ▶ Ideenwettbewerbe durchführen
- ▶ Projektvorbereitung in Arbeitsgruppen
- ▶ Einbeziehung der Kommunen zur Kofinanzierung des Regionalmanagements
- ▶ Einsatz eines neutralen Regionalmanagers
- ▶ Einsatz von Moderation zum Interessenausgleich in AGs
- ▶ Einbindung von Hochschulen/Studenten
- ▶ individuelle Ansprache von Netzwerkmitgliedern
- ▶ klientengerechte Ansprache (Landwirte!)
- ▶ gute Zusammenarbeit aller Beteiligten
- ▶ Netzwerk der Bürgermeister (zwei bis drei Treffen pro Jahr)
- ▶ Wanderwegepaten
- ▶ Förderung der Identifikation mit der Region durch Slogan und Logo

## Akteursauswahl durch Erstellen einer Betroffenen/Stakeholderanalyse

*Josef Bühler*

Eine der zentralen Problemstellungen bei einer systematischen Netzwerkbildung in der Regionalentwicklung ist die richtige Auswahl von Personen und Organisationen.

Als eine der relativ pragmatischen Herangehensweisen hat sich eine Betroffenenanalyse bewährt, wie sie nachfolgend dargestellt wird. Sie ist einer Anregung von DICK (1998) entliehen und von WEHINGER u.a. (2001) weiterentwickelt worden. „Betroffene“ werden dabei im Sinne des Stakeholder-Ansatzes von FREEMAN (1984) verstanden. Er wendet seine Aufmerksamkeit bei der Analyse nicht nur den unmittelbar am Thema Interessierten (Projekträger, Finanziers,...) zu, sondern auch "allen Individuen oder Gruppen, welche entweder die Ziele des Vorhabens/Unternehmens beeinflussen (können) oder von dessen Zielverfolgung betroffen sind". Damit werden alle Anspruchs- und Interessensgruppen berücksichtigt, die in irgendeiner Form Macht auf das Unternehmen (das Vorhaben) ausüben können. Sie werden als Stakeholder bezeichnet.

Wie wird eine Betroffenenanalyse erarbeitet? Zusammen mit interessierten Personen werden folgende Arbeitsschritte vollzogen:

1. **Identifizierung der Beteiligten** durch Auflistung aller Personen und Gruppen, die in der Lage sind, die angestrebten Veränderungen durchzusetzen oder sie zu verhindern bzw. die selbst nicht an der Veränderung mitwirken, aber davon beeinflusst werden.
2. Einschätzung der **Einstellung der Betroffenen** zum Thema bzw. zur Netzwerkkategorie. Die Einstellung wird in fünf Stufen von positiv bis negativ bewertet.
3. Einschätzung des **Einflusses der Betroffenen** auf das Thema bzw. die Netzwerkkategorie. Dieses Kriterium wird von hoch über mittel bis niedrig eingestuft. Die Einschätzung von Einfluss und Einstellung kann – je nach Informationsstand – anfangs noch relativ vage sein. Je mehr Informationen gesammelt wurden, je mehr Gespräche geführt und Gruppensitzungen stattgefunden haben, um so genauer sind die beiden Kriterien in Bezug auf die einzelnen Betroffenen zu beurteilen. Um die Sicherheit der Schätzung von Einstellung und Einfluss der Betroffenen in der Matrix darzustellen, wird der Grad der Sicherheit, mit der die Einschätzung vorgenommen wurde, festgehalten. Dabei wird unterschieden zwischen sicher (I), ziemlich sicher (II) und vage (III).
4. Als letzter Schritt wird über die **möglichen Formen der Beteiligung** (der informellen) Einbindung diskutiert. Es wird generell nach dem Grad der Beteiligung differenziert: informieren (Infobrief, Presse); beteiligen (Arbeitsgruppe, Forum), kooperieren (gemeinsames Arbeiten), nicht beteiligen. Bei der Aus-

wahl der Beteiligungsformen sollte auch den kulturellen, politischen und sozialen Erfahrungen der Beteiligten Rechnung getragen werden.

Der Grad der Beteiligung hängt auch von den unterschiedlichen Haltungen und Einflussgrößen der Betroffenen ab.

- ▶ Typ A (positive Einstellung und hoher Einfluss): Je größer der Einfluss der Betroffenen auf das Projekt, um so wichtiger ist deren Einbindung in den partizipativen Prozess. Sie sind wichtige Kooperationspartner und können Schlüsselpersonen bei der Motivation anderer sein.
- ▶ Typ B (negative Einstellung und hoher Einfluss): Einflussreiche Betroffene, die eine negative Einstellung zum Projekt, zur Netzwerkkategorie haben, müssen in beteiligungsorientierte Entwicklungsprozesse eingebunden werden. Gelingt es nicht, diese Personen im Prozess zu beteiligen, kann es dazu kommen, dass durch verdecktes Agieren diese die Idee zum Scheitern bringen. Die Frage ist, wie mit diesem Typ beim Netzwerkaufbau umzugehen ist?
- ▶ Typ C (positive Einstellung – geringer Einfluss): Diese Personen können in die Projekt- und Netzwerkarbeit involviert werden. Die Entscheidung über den Umfang der Zahl der regionalen Akteure hängt von den finanziellen und zeitlichen Ressourcen bzw. der max. arbeitsfähigen Gruppengröße ab.
- ▶ Typ D (negative Einstellung – geringer Einfluss): Diese sind eher nicht in das Projekt und in die Netzwerkarbeit einzubinden, da die Überzeugungsarbeit, die für eine Einstellungsänderung nötig wäre, keine konkreten Auswirkungen auf das Gelingen der Projekt- und Netzwerkarbeit hat.
- ▶ Typ E und F (geringe Sicherheit bei der Einschätzung der Einstellung): Bei Betroffenen, deren Einstellung bzw. Einfluss nur vage geschätzt werden kann, sollte die Sicherheit der Schätzung verbessert werden, indem Gespräche mit den Betroffenen selbst geführt oder Auskünfte eingeholt werden, über ihr vergangenes Engagement und ihre Einstellung bei ähnlichen Fragestellungen.

### Arbeitsauftrag:

Eine erste wichtige Aufgabenstellung beim Aufbau von Netzwerken ist eine Stakeholder-/ Betroffenenanalyse, die klärt, wer mit ins Boot soll bzw. wie mit den einzelnen regionalen Akteuren strategisch umgegangen werden soll. Bitte setzen Sie für Ihre LEADER-Netzwerke (vor allem die Projektebene) folgende Arbeiten um:

1. Formulieren Sie das Netzwerkziel des ausgesuchten Netzwerkes (Einzelarbeit).
2. Erstellen Sie eine Betroffenenanalyse und typisieren Sie die Akteure entsprechend dem Einfluss bzw. der Einstellung (Einzelarbeit).

3. Erstellen Sie mit ein oder zwei weiteren Kollegen ein Konzept, wie Sie mit den typisierten Betroffenen strategisch umgehen und in welche Beteiligungs- und Netzwerkformen sie diese einbeziehen wollen (Kleingruppenarbeit).

Falls noch ausreichend Zeit vorhanden ist, definieren Sie erwartungsstabile Austauschverhältnisse zwischen ausgewählten Partnern (Leistung und Gegenleistung im Netzwerk)!

Aktion z.B. Erzeugung und Vermarktung von Öko-Streuobst									
Beteiligte	Einstellung					Einfluss			Formen der Beteiligung
	z.B. ++	+	o	-	--	h	m	n	
Interessenvertreter		II				I			nicht Beteiligten
Landwirte		III					I		indirekte Konsultation (Vertreter)
Vermarkter			II			III			direkte Konsultation
Öffent. Verwaltung				I			II		prozessorientierte Konsultation
									gemeinsame Projekte
									z.B. Expertengespräche, Befragung, Arbeitskreis, usw.

Grad der Einschätzung

Einstellung

Einfluss

I sicher

++ positiv

II ziemlich sicher

+ eher positiv

h hoch

III vage

o unentschieden

m mittel

- eher negativ

n niedrig

-- negativ

Tab. 2: Betroffenenganalyse (Beispiel) (Wehinger, 2001)

## Gewinnen von Akteuren über persönliche Gespräche

*Karsten Lindloff*

Die Ausgangssituation zu Beginn von LEADER-Vorhaben ist häufig, dass das Vorhaben, seine Ziele und die damit betrauten Personen in der Region oft weitgehend unbekannt sind. Um erfolgreich Regionalentwicklung betreiben zu können, ist es erforderlich, diesen Zustand zu ändern. Umgekehrt kennen die LEADER-Manager häufig die Akteure und die Region kaum. Durch intensive persönliche Gespräche im Vorfeld bzw. zu Beginn des eigentlichen Prozesses soll erreicht werden, dass ein intensiver persönlicher Kontakt zu wichtigen Partnern hergestellt wird. Die „Verpackung“ in eine Befragung macht es für „Neulinge“ einfacher, mit alteingesessenen Institutionen in Kontakt zu treten, weil damit die Erwartungen an bereits fertige Konzepte seitens der LAG heruntergeschraubt werden können. Bei der Anbahnung solcher Gespräche ist es wichtig, dass das Vorhaben von anerkannten Persönlichkeiten unterstützt wird. Ergebnis der Gespräche sind eine breite Information der wichtigsten Akteure zum LEADER-Vorhaben, ist die Kenntnis der Erwartungen der Gesprächspartner an eine Zusammenarbeit und sind ggf. bereits erste Projektideen. Die Erfahrungen zeigen, dass auf diese Weise Angesprochene sich meist am weiteren Prozess beteiligen.

Dieses Instrument wurde im Modellvorhaben IUB<sup>2</sup> und in Agenda-Prozessen bereits vielfach eingesetzt und hat sich zur Gewinnung von potenziellen Akteuren für eine Mitwirkung an der Regionalentwicklung bewährt. Ziel sollte es dabei sein, Vertreter aus allen wesentlichen Akteursgruppen systematisch aufzusuchen. Typischerweise gibt es in jeder Region mindestens 50 Personen, die für solche Gespräche infrage kommen. Die Gespräche sollten in einem einheitlichen Muster durchgeführt werden (Leitfaden oder Fragebogen), auf jeden Fall sollten wichtige Informationen schriftlich festgehalten und später systematisiert werden. Vorgeschlagen wird, dies in Form einer Befragung zu machen.

### Suche und Auswahl von Akteuren in den Handlungsfeldern

Meist liegen in Gebietskörperschaften entweder nur unvollständige Informationen über die relevanten Akteure in einzelnen Handlungsfeldern vor, oder diese Informationen sind auf verschiedene Dienststellen verstreut. Die folgende - nicht vollständige - Liste mit typischen Akteursgruppen in einer Region kann als Checkliste herangezogen werden.

#### Auswahl relevanter Akteure

- ◆ Schlüsselpersonen in Handlungsfeldern
- ◆ Vertreter/innen von Interessenverbänden
- ◆ zuständige Verwaltungen / Institutionen
- ◆ Akteure, die einen Nutzen aus Vorhaben haben
- ◆ Motoren / Initiatoren
- ◆ Querdenker / „Webschiffchen“
- ◆ wichtige potenzielle „Gegner“ (einbinden!)
- ◆ Wirtschaftsakteure
- ◆ Gleichgewicht zwischen Akteursgruppen halten
- ◆ Betroffenenmatrix nutzen

Karsten Lindloff Kommunikation

<sup>2</sup> Modellvorhaben „Integrierte Umweltberatung und ökologische Zielsetzungen im Landkreis“, vgl. Lindloff/Schneider (2001): Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung.

<b>Regionale Akteure</b>	
<p><b>Öffentliche Institutionen im weiteren Sinne</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kreisverwaltung, verschiedene Ämter</li> <li>▶ Ortsbürgermeister</li> <li>▶ Stadt- und Gemeindeverwaltungen</li> <li>▶ staatliche Behörden</li> <li>▶ Regionalplanungsbehörden</li> <li>▶ öffentliche Betriebe (Stadtwerke, Wasserwerk)</li> <li>▶ Energieversorgungsunternehmen</li> <li>▶ Abfallwirtschaftsgesellschaften</li> <li>▶ Verkehrsbetriebe (Bus, Bahn)</li> <li>▶ Polizei</li> <li>▶ Forstbehörden</li> </ul> <p><b>Gesellschaftliche Verbände und Institutionen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kirchen</li> <li>▶ Regionalinitiativen</li> <li>▶ Umweltinitiativen und Umweltverbände</li> <li>▶ Kreisjägerschaft, etc.</li> <li>▶ Automobilclubs und Verkehrsverbände</li> <li>▶ Landfrauen, Hausfrauenbund</li> </ul>	<p><b>Wirtschaft</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Unternehmen relevanter Branchen</li> <li>▶ Industrie- und Handelskammer</li> <li>▶ Kreishandwerkerschaft, Handwerkskammer</li> <li>▶ Landwirtschaftskammer, Landwirte, Waldbesitzer</li> <li>▶ Deutscher Hotel- und Gaststättenverband</li> <li>▶ Einzelhandelsverband</li> <li>▶ Gewerkschaften</li> <li>▶ Beschäftigungsgesellschaften</li> <li>▶ Gründerzentren</li> <li>▶ Architekten, Ingenieurbüros, Freiberufler</li> </ul> <p><b>Bildung und Beratung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bildungseinrichtungen (Fachhochschulen, Hochschulen, Berufsbildungszentren, etc.)</li> <li>▶ Schulen</li> <li>▶ Verbraucherzentrale</li> <li>▶ Volkshochschulen</li> </ul> <p><b>Schlüsselpersonen und interessierte Privatleute</b></p>

Weitere Akteure lassen sich ermitteln, wenn man in Gesprächen gezielt nach infrage kommenden Personen fragt. Umfassende Listen der regionalen Verbände und Vereine haben die Stadt- und Kreisverwaltungen (Ämter für Repräsentation), die Fachabteilungen kennen die wesentlichen Ansprechpartner in vielen Handlungsfeldern. Um zu einem umfassenden Teilnehmerkreis der Netzwerke zu kommen, sollten noch weitere Recherchewege beschritten werden: Suche im Internet zu den relevanten Schlagwörtern, Auswertung der gelben Seiten und der Teilnehmerlisten früherer Veranstaltungen usw.

Beim Aufbau von Netzwerken geht es nicht darum, möglichst viele oder sogar alle Akteure aus der Region, sondern gezielt die Personen einzubinden, die als Multiplikatoren bzw. Interessenvertreter eine wichtige Funktion spielen bzw. von denen angenommen werden kann, dass sie selber ein Interesse an der Zusammenarbeit haben.

Je nach Handlungsfeld wird sich eine andere Mischung von Personen ergeben, mit denen Projekte durchzuführen sind. In einigen Feldern wird es darum gehen, ehrenamtliches Engagement zu aktivieren, in anderen steht die Projektumsetzung durch Partner aus der Wirtschaft im Vordergrund, die bereit sind, auch selber Eigenmittel einzubringen.

Generell ist es wichtig, zum einen eine kreative Mischung von Personen in den thematischen Arbeitskreisen zusammenzuziehen und zum anderen die traditionellen Interessenvertretungen wie Kreisverwaltung, Verbände einzubeziehen, um zu verhindern, dass sie von außen das Projekt behindern. Akteure aus der Wirtschaft sind besonders dann wichtig, wenn es um Investitionen bzw. den kontinuierlichen Aufbau von wirtschaftlichen Aktivitäten geht. Sie wissen am besten, unter welchen Bedingungen sie bereit sind, auch selber zu investieren. Als Instrument zur Einschätzung möglicher Akteure kann die in diesem Workshop vorgestellte Betroffenenmatrix eingesetzt werden.

## Kontaktaufnahme mit persönlichen Gesprächen

Ein empfehlenswerter Weg zur Kontaktaufnahme sind persönliche Gespräche bzw. Interviews mit wichtigen Akteuren, um relevante Themen und Erwartungen zu erfragen. Die Ergebnisse dieser Befragung sind im Hinblick auf den geplanten Prozess auszuwerten. Sie geben erste Hinweise auf

- ▶ Themen für Arbeitskreise,
- ▶ Maßnahmenvorschläge,
- ▶ bestehende Konflikte und
- ▶ Interessen und Erwartungen der Akteure.

In dieser Phase sollten die wichtigsten Informationen zu den identifizierten Akteuren und Ansprechpartnern in einer Datenbank erfasst werden. Diese dient als Basis eines umfassenden Verzeichnisses der Akteure und unterstützt die Vernetzung.

### Schritte der Kontaktaufnahme:

1. Erstellung eines aussagekräftigen Informationsblattes zum LEADER-Vorhaben mit Benennung der zu erwartenden Ergebnisse sowie der Ansprechpartner.
2. Schreiben der Vorsitzenden der LAG an potenzielle Akteure mit der Bitte um Teilnahme, Übersendung des Informationsblattes und der Ankündigung, dass durch den Regionalmanager Kontakte aufgenommen wird.
3. Telefonische Terminvereinbarung für ein Interview (Informationsgespräch)<sup>3</sup>, ggf. vorab Ermittlung eines konkreten Ansprechpartners in der Institution.
4. Durchführung der Interviews und Informationsgespräche.
5. Auswertung der Informationen im Hinblick auf die geplanten LEADER-Vorhaben
6. Veröffentlichung der wichtigsten Ergebnisse z. B. bei einer Auftaktveranstaltung
7. Aufbau einer Datenbank aller relevanten Akteure in der Region

Wenn mit strukturierten Interviews gearbeitet wird, können folgende Leitfragen als Grundlage der Gespräche herangezogen und nach regionalen Besonderheiten ergänzt oder abgeändert werden. Im Ergebnis dieser Interviews erhält man vielfältige Hinweise zu Projektideen und Einschätzungen zu den inhaltlichen Zielen des REK. Man kann dann abschätzen ob und wie sich die Befragten an dem LEADER-Vorhaben beteiligen wollen. Schließlich erhält man bereits eine Grundlage für erste Sitzungen in thematischen Arbeitskreisen.

### Leitfragen für Interviews

- ◆ alle wichtigen Angaben für einen Steckbrief
- ◆ besondere Interessen, Fähigkeiten, Potenziale
- ◆ Meinung zu den relevanten Themen der Regionalentwicklung (z. B. analog zu REK)
- ◆ Ideen für konkrete Projekte für die Region
- ◆ Erwartungen an den Prozess der Zusammenarbeit
- ◆ Hinweise auf übertragbare Modellvorhaben
- ◆ Wer sollte auf jeden Fall beteiligt werden?
- ◆ Wie hoch ist eigenes Interesse an Mitwirkung?
- ◆ Welchen eigenen Beitrag möchten Partner leisten?

Karsten Lindloff Kommunikation

<sup>3</sup> In dieser Phase des Projektes ist es legitim, um ein Gespräch zu bitten, um die Institutionen und die Geschäftsinteressen kennen zu lernen. Eine Befragung mit einem Fragebogen dient als Türöffner.

## Phasen der Gruppenbildung in Netzwerkarbeitsgruppen

Josef Bühler

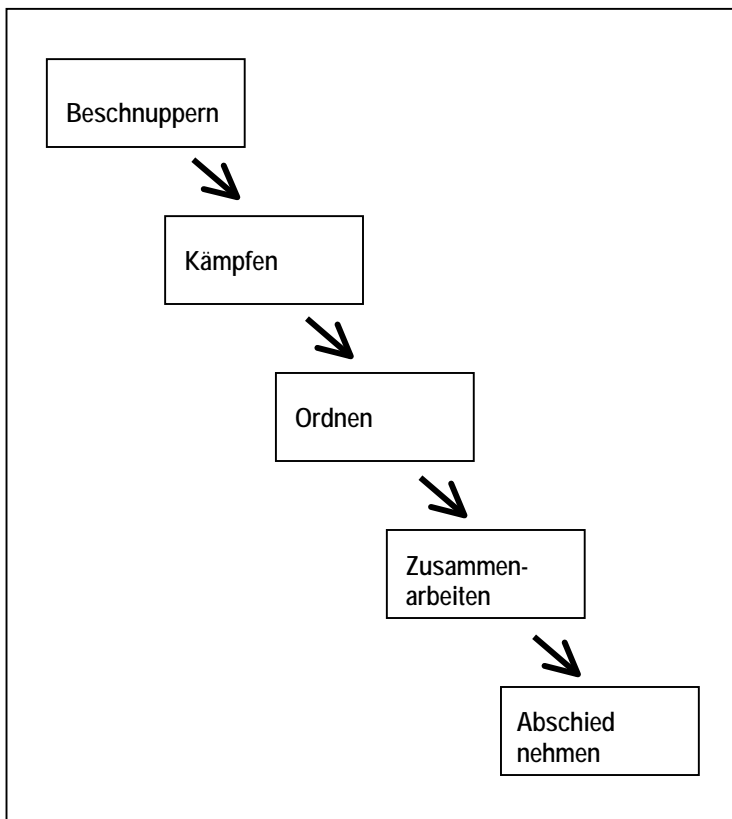
In Netzwerken gibt es unterschiedliche Grade der Kontaktdichte:

- ▶ situative, gelegentliche Kontakte, z.B. Gespräche am Rande von Veranstaltungen
- ▶ systematische, ritualisierte Kontakte, z.B. Termine in Gremien, Protokolldienste
- ▶ prozesshafte, sich verdichtende, kontinuierliche Kontakte: z.B. ein Kern im Netzwerk, Entwicklungs- und Projektgruppe arbeitet zusammen.

Wenn Menschen in (Netzwerk-)Gruppen zusammenarbeiten – wie im letztgenannten Fall der Kontaktdichte – lassen sich spezielle Prozesse beobachten. Diese laufen auch in Entwicklungs-, Arbeits-, Projekt- oder Steuerungsgruppen ab.

stark strukturierten und zentral geleiteten Veranstaltungen sind diese Prozesse zum Teil nur in Nuancen oder im Rahmen der Kleingruppenarbeit spürbar. Diese Phasen werden aber deutlich sichtbar, wenn eine moderierte Gruppe sich organisiert. Die Phasen werden nicht automatisch durchlebt.

Wichtig ist im Entwicklungsprozess zu beachten, dass solange sich keine Gruppenordnung gebildet hat, die Gruppe nur bedingt arbeitsfähig ist. Häufig werden von Entwicklungsgruppen und Netzwerke bereits Anforderungen verlangt, die diese noch gar nicht erfüllen können. Kreative Ideenentwicklungen sind in der Anfangsphase schwer umzusetzen, Lösungsansätze in der Machtkampfphase zu entwickeln ist ebenfalls eine Herausforderung. Besser läuft es, wenn in der Anfangsphase die Wahrnehmung auf die Teilnehmer gerichtet ist, in der Machtkampfphase den Interessengruppen ihre Positionierung ermöglicht wird und erst ab der Differenzierungsphase über Ziele, Lösungen, Konzepte und Maßnahmen entschieden wird.



In Gruppen von gleichrangigen Personen, die sich für ein festgelegtes Sachziel zusammenschließen und für die Erreichung dieses Zieles gemeinsam Verantwortung übernehmen, lassen sich fünf Gruppenphasen unterscheiden: Orientierungs-, Machtkampf-, Differenzierungs-, Vertrauens- und Abschiedsphase. Sie prägen den Verlauf des Gruppengeschehens und erfordern spezifische Interventionen der Leitung bzw. der Moderation. In

### Arbeitsauftrag:

Denken Sie an ihre LEADER-Netzwerke in Ihrer Region.

1. Analysieren Sie anhand des nachfolgenden Gruppenphasenmodells, in welcher Phase diese sich befinden könnten und beschreiben Sie die Merkmale, an denen Sie dieses festmachen.
2. Wie könnten Sie diese Gruppen unterstützen bzw. was müssten Sie diesen Gruppen raten, damit die Vertrauensbildung, die Wir-Gefühl-Frage, die Arbeitsfähigkeit optimiert wird?

Gruppenphasen und Interventionen		
Gruppenphasen	Gruppenstruktur	Ansprüche an die Leitungsperson/ Interventionen
Anfangs- oder Orientierungsphase („be-schnuppern“)	<p>Unsicherheit und Angst; Abhängigkeit von einer Führung;</p> <p>Prüfung der Situation und des angemessenen Verhaltens; Gruppenleiter wird getestet; es gibt ein Orientierungs- und Strukturierungsbedürfnis, auf Sachthema ist kaum Energie gerichtet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kennenlernen der Personen ermöglichen (Wer ist hier?)</li> <li>▶ Orientierung durch Klärung der Arbeitsweisen, der Methoden etc. (Wie wird gearbeitet?)</li> <li>▶ Klärung des gemeinsamen Nenners (Was zusammen machen?)</li> </ul>
Machtkampfphase („kämpfen“)	<p>Investitionsbereitschaft: Zurückstellung eigener Erwartungen zugunsten der Gruppe, jeder testet seinen Status in der Gruppe, Meinungsverschiedenheiten, Cliquesbildung, Gefühle werden verletzt; Gruppenleiter wird zum Blitzableiter aller Unlustgefühle;</p> <p>Viele fühlen sich unwohl und scheiden aus</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Machtkampf ist normal: nicht sanktionieren, sondern lenken</li> <li>▶ Positionierung ermöglichen,</li> <li>▶ Einzelne halten Kampf nicht aus, deshalb Kleingruppenarbeit</li> <li>▶ keine Bereitschaft zu langfristigen Verpflichtungen, emotionaler Widerstand gegen Arbeitsanforderung: Programm kurzfristig anlegen,</li> <li>▶ Sündenbockbildung im Auge behalten</li> </ul>
Vertrautheitsphase („ordnen“)	<p>Entwicklung eines Gruppenzusammenhalts und -gefühls (Wir-Gefühl);</p> <p>Schwächen und Stärken können gezeigt werden, gegenseitige Unterstützung;</p> <p>gemeinsame Ziele werden entwickelt und Umgang mit Tabuthemen möglich; Normen werden gebildet</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gruppe kann nun selber planen und (mit)entscheiden;</li> <li>▶ langfristige Planungen möglich</li> <li>▶ Experimentierfreudigkeit steigt, es kann auch was „schief gehen“</li> <li>▶ Leitung kann mit Einzelnen oder Untergruppen arbeiten und diese unterstützen</li> </ul>
Differenzierungsphase („zusammen-arbeiten“)	<p>Wir-Gefühl und sachbezogener Miteinander am stärksten;</p> <p>Der Einzelne erscheint differenziert zur Gruppe, jeder kann sich eigene Meinung leisten; Machtkämpfe sind selten, eigene Konfliktlösungsstrategien; neue Mitglieder können aufgenommen werden</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Leitung tritt in Hintergrund, gibt Aufgaben/Verantwortung ab;</li> <li>▶ die Energie der Gruppe ist für effektive und problemlösende Arbeit verfügbar; sie strengt sich an, die Aufgabe abzuschließen;</li> <li>▶ Beziehungen und Aufgaben nach außen wieder aufnehmen</li> </ul>
Abschiedsphase („Abschiednehmen“)	<p>Beziehungen und Bedürfnisse sind einmal erfüllt; Abbau wird gegenüber dem Aufbau als negativ gesehen; Glorifizierung der Vergangenheit; Auch in allen 4 vorausgehenden Phasen ist Beendigung vor Erreichen der gemeinsamen Ziele möglich</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeitsteams immer wieder neu zusammenstellen</li> <li>▶ Thematisierung und Bejahung der Trennung</li> <li>▶ Leitung ist wieder für alle da</li> </ul>

Quelle: BÜHLER (2000): Planungsanlagen und ihre methodische Gestaltung. In: EIPOS-Sammelwerk: Entwicklungsprozesse in ländlichen Regionen und das Instrumentarium des Regionalmanagements, Dresden

## Netzwerkmanagement

*Josef Bühler, Karsten Lindloff*

Das Management von Netzwerken bedingt ein komplexes Vorgehen, das sich in den Regionen aufgrund der besonderen Bedingungen entwickelt. Allgemein lassen sich aber Hinweise geben, auf welche Aspekte dabei geachtet werden muss. Die nachfolgenden Folien lassen sich als Checklisten heranziehen, um das eigene Vorgehen zu überprüfen bzw. um Anregungen für das Management abzuleiten.

Beim Aufbau von Netzwerken gilt es insbesondere, die ursprüngliche Zielsetzung nicht aus den Augen zu verlieren und den Zusammenhang zu den Zielen der LAG sicherzustellen.

### Wie gestalte und steuere ich Netzwerke?

- ◆ **klare Funktion/Aufgabe für Netzwerk definieren**
- ◆ **zu Beginn systematisch wichtige Akteure einbinden**
- ◆ **auch später neue (fehlende) Personen gewinnen**
- ◆ **Rollen und Interessen der Akteure analysieren**
- ◆ **Bedürfnisse der Teilnehmer erfragen und beachten**
- ◆ **ggf. Gegenstand des Netzwerks eingrenzen**
- ◆ **ggf. später neue Inhalte / neue Formen einführen**
- ◆ **regelmäßig Treffen anbieten (Netzwerk pflegen)**
- ◆ **Transparenz über Gesamtprozess herstellen**
- ◆ **Gelegenheit zum persönlichen Austausch anbieten**

Karsten Lindloff Kommunikation /  
neuLand (Josef Bühler)

Besondere Aufmerksamkeit sollte auf eine große Transparenz und eine gute Information aller Beteiligten und Interessierten gelegt werden. Hierfür bietet sich heute insbesondere das Internet an, das verschiedene Tools bereithält. Es gibt aber auch Menschen, die noch nicht über Internet verfügen bzw. dessen Nutzung (noch) ablehnen. Auch diese Personen müssen informiert werden. Hieraus ergibt sich in der Praxis wahrscheinlich eine Strategie, die sowohl die elektronische als auch gelbe Post nutzt. Weiterhin sind natürlich persönliche und telefonische Gespräche eine wichtige Form der Informationsweitergabe und der Stabilisierung des Netzwerkes. Einige grundsätzliche Informationen können auch vorgehalten werden (Adressenlisten, Broschüren), um Interessierten schnell eine schriftliche Grundinformation über die LEADER-Ziele und die Möglichkeiten der Beteiligung geben zu können.

In Phasen, in denen in Arbeitskreisen die grundsätzlichen Ziele gemeinsam erarbeitet werden, ist das Internet eine gute Möglichkeit, um Offenheit zu demonstrieren, indem die Protokolle ins Netz gestellt werden.

### Informationsmanagement in Netzwerken

- ◆ **Adressenverteiler**
- ◆ **Steckbriefe der Akteure (Know-how, Schlagworte)**
- ◆ **Betroffenenanalyse**
- ◆ **Internet (interne Seiten, Links, offen für Interessierte)**
- ◆ **regelmäßiger Infoletter (per Email und Post)**
- ◆ **Zwischenberichte mit wesentlichen Ergebnissen**
- ◆ **Zwischenbilanzveranstaltungen**
- ◆ **Protokolle von Sitzungen im internen Netz/per Post**
- ◆ **persönliche und telefonische Kontaktpflege**

Karsten Lindloff Kommunikation /  
neuLand (Josef Bühler)

Netzwerke können aktiv gefördert werden. Hierzu stehen den Netzwerkmanagern neben der Information auch Veranstaltungen zur Verfügung, mit denen die jeweiligen Zielgruppen zusammengebracht werden. Dabei ist es besonders wichtig, auch Pausen einzuplanen, in denen eine ungezwungene Kommunikation laufen kann. Gerade in Pausen bilden sich neue Kooperationen bzw. werden wichtige Ideen ausgetauscht.

Veranstaltungen können und müssen je nach Zielgruppe anders aussehen. Während für manche abendliche Stammtische die richtige Form sind erwarten andere Gruppen förmliche Veranstaltungen, auf denen sie sich auch präsentieren können. Die Aufgabe für den Netzwerkmanager besteht darin, den richtigen Mix in der Region zu organisieren.

### Möglichkeiten zur Netzwerkförderung

- ◆ **Regionalkonferenz / Auftaktveranstaltungen**
- ◆ **Arbeitsgruppen / Foren**
- ◆ **Leitbildprozess**
- ◆ **Veranstaltungen (z. B. zu speziellen Themen)**
- ◆ **Fortbildungsveranstaltungen für regionale Akteure**
- ◆ **Stammtische (z. B. branchenorientiert, Solar-, etc.)**
- ◆ **Exkursionen (zu Modellvorhaben, als Freizeitspaß)**
- ◆ **Delegation von Aufgaben an Netzwerkakteure**
- ◆ **aktives Fördern von Kooperationen**
- ◆ **Konfliktlösungsprozesse / Mediation**

Karsten Lindloff Kommunikation /  
neuLand (Josef Bühler)

Zusammengefasst lassen sich folgende Aufgaben im Netzwerkmanagement beschreiben. Wenn der LEADER-Manager mit diesen Aufgaben zeitlich überfordert ist, sollten Möglichkeiten gefunden werden, dass Teilaufgaben an andere delegiert bzw. Verantwortliche für einzelne Handlungsfelder gefunden werden, die dann als erste Anlaufstelle fungieren.

### Aufgaben im Netzwerkmanagement

- ◆ Förderung persönlicher Kontakte
- ◆ Transparenz herstellen
- ◆ Unterstützung der Vertrauensbildung
- ◆ Funktion als Anlaufstelle
- ◆ Aufbau von Organisations- und Informationsformen
- ◆ Bündelung von Interessen und Ressourcen
- ◆ Interessensausgleich, Konflikte klären
- ◆ Koordinierung von individuellen Aktivitäten

Karsten Lindloff Kommunikation /  
neuLand (Josef Bühler)

Folgende Erfolgsfaktoren sollten bei der Gestaltung von Netzwerken beachtet werden. Die beiden folgenden Folien stammen zwar aus einem anderen inhaltlichen Kontext, lassen sich aber generell als Hinweise auch für LEADER-Netzwerke verwenden. Umfassend sind diese Anregungen in einem Bericht dargestellt, der auch im Internet als PDF-Datei abgerufen werden kann.

### Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit

- ◆ Promotoren
- ◆ kompetentes Netzwerkmanagement
- ◆ stabile Kerne
- ◆ flexible Regelsysteme
- ◆ Entwicklungsspielraum für Innovationen
- ◆ identitätsstiftende Maßnahmen
- ◆ professionelle Arbeit
- ◆ Praxiswissen und Erfahrungsaustausch

Quelle: Flocken/FlockenHowald/Kopp-Martens (Sozialforschungsstelle Dortmund/RKW NRW):  
Erfolgreich im Verband - Die Praxis des Netzwerkmanagements, Dortmund 2001

Karsten Lindloff Kommunikation /  
neuLand (Josef Bühler)

### Kompetentes Netzwerkmanagement

- ◆ richtige Akteure auswählen, gewinnen und einbinden
- ◆ konkrete Maßnahmen (erfolgreich) durchführen
- ◆ themenbezogener Wissenstransfer
- ◆ Erwartungen der Beteiligten Rechnung tragen
- ◆ konkrete Ziele verfolgen
- ◆ Einzelaktivitäten im Sinne des Verbunds ausbalancieren
- ◆ Bewahrer der Netzwerkidée sein
- ◆ Moderator und Promotor sein ohne hierarchische Legitimation
- ◆ Öffentlichkeitsarbeit innerhalb und außerhalb des Netzwerkes
- ◆ Ressourcen erschließen und koordinieren
- ◆ Ergebnisse sichern und bewerten
- ◆ soziale, methodische, organisatorische und fachliche Kompetenz

Quelle: Flocken/FlockenHowald/Kopp-Martens (Sozialforschungsstelle Dortmund/RKW NRW):  
Erfolgreich im Verband - Die Praxis des Netzwerkmanagements, Dortmund 2001

Karsten Lindloff Kommunikation /  
neuLand (Josef Bühler)

## Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit

Neben einem gezielten Netzwerkmanagement sollte eine begleitende Qualitätssicherung geachtet werden, um die Potenziale der Netzwerke auszuschöpfen und frühzeitig Fehlentwicklungen zu erkennen. Die Qualitätssicherung sollte mit generellen Maßnahmen zum Monitoring der Arbeit in den Lokalen Aktionsgruppen abgestimmt sein. Ziel ist es dabei, mit überschaubarem Aufwand wichtige Informationen zur Steuerung zu erhalten. Es geht also nicht darum, den Prozess wissenschaftlich zu evaluieren, sondern es soll ein erkennbarer Nutzen für die LAG dabei entstehen. Die folgende Folie zählt einige der infrage kommenden Instrumente auf, die bei der Qualitätssicherung eingesetzt werden können. Je nach regionalen Bedingungen und Erfordernissen können diese entweder selber eingesetzt werden oder mit der Durchführung werden Beratungsbüros bzw. regionale Hochschulen betraut. Aus den Erfahrungen in der Praxis wird die Einbindung Externer in die Qualitätssicherung empfohlen, weil man als verantwortliche Institution häufig einen zu geringen Abstand zu den eigenen Tätigkeiten hat, um diese kritisch auf Potenziale und Hemmnisse abzuklopfen.

### Qualitätssicherung in der Netzwerkarbeit

- ◆ schriftliche (Kunden-) Befragung
- ◆ telefonische Stichproben zum Verlauf
- ◆ hinterher telefonieren, wenn Leute wegbleiben
- ◆ Review-Workshop mit Vertretern der Akteursgruppen
- ◆ kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- ◆ Transparenz über Gesamtprozess herstellen
- ◆ Funktion externer Berater (Evaluation und Coaching)

Karsten Lindloff Kommunikation

## Systematische Befragungen

Ein Instrument zur Qualitätssicherung, das hier exemplarisch vorgestellt wird, sind systematische Befragungen der Netzwerkteilnehmer. Dabei ist an kurzfristig durchführbare (Kunden-) Befragungen gedacht, die periodisch wiederholt werden sollten. Folgende Gründe sprechen für dieses Instrument:

### Gründe für systematische Befragungen

- ◆ Prozessmanager verfügen meist nicht über systematische Rückmeldungen der Beteiligten.
- ◆ Unzufriedenheiten werden von Akteuren nicht geäußert, sondern sie bleiben einfach weg.
- ◆ Befragungen sind ein Zeichen der Ernsthaftigkeit.
- ◆ Befragungen sind eine auch eine Kontaktaufnahme und fördern damit die Vernetzung und Bindung.
- ◆ Die Ergebnisse von Befragungen müssen sich in Optimierungen der Prozesse niederschlagen.
- ◆ Ergebnisse von Befragungen können argumentativ gegenüber Fördergebern und Institutionen verwendet werden.

---

Karsten Lindloff Kommunikation

### Fragestellungen

- ◆ Statistische Fragen zur Einordnung der Person
- ◆ Form der Mitwirkung im Projekt
- ◆ Bewertung des Projektansatzes
- ◆ Bewertung des Verlaufs
- ◆ Erwartungen an das Projekt
- ◆ Was hat ihnen das Projekt persönlich gebracht?
- ◆ Was ist nicht so gut gelaufen?
- ◆ Vorschläge zur Veränderung
- ◆ Erwartungen an Politik und Verwaltung in Region
- ◆ Erwartungen an LEADER-Management
- ◆ Interesse an zukünftiger Mitwirkung
- ◆ Gründe für Ausstieg aus Projekt / Mitwirkung
- ◆ sonstige Mitteilungen

---

Karsten Lindloff Kommunikation

Eine typische Befragung wird mit einem standardisierten Fragebogen durchgeführt, der an alle Beteiligten geschickt wird. Dabei geht es im Rahmen von LEADER-Projekten nicht um eine wissenschaftliche Erhebung aller Details, sondern um Fragen, die das Miteinander zwischen der LAG, dem Regionalmanager und den externen Beteiligten beleuchten. Im Vordergrund der Auswertung stehen Informationen, die für die Steuerung der Netzwerke bzw. generell für die Zusammenarbeit wichtig sind. Die folgenden Folien geben einen Überblick zum Charakter und zu den wichtigsten Fragestellungen. Für die Eingabe der erhobenen Daten und die Erstellung von Auswertungsgrafiken können Studenten oder geeignete Hilfskräfte eingebunden werden, so dass man mit begrenztem Aufwand zu aussagefähigen Informationen kommt.

Ein anderes Instrument der Qualitätssicherung, das gerade bei Regionalentwicklungsprozessen hilfreich ist, sind Review-Workshops (Bilanzgespräche), die beispielsweise einmal jährlich durchgeführt werden und an denen Vertreter der wichtigsten Akteursgruppen sowie die Verantwortlichen teilnehmen. Ziel dieser Gespräche sollte es sein, in lockerer Atmosphäre den Verlauf rückblickend zu resümieren und daraus Schlüsse für die Zukunft zu ziehen. Gerade bei solchen halb- oder ganztägigen Workshops sind externe Moderatoren hilfreich, um die offene Aussprache zu unterstützen. In einem kurzen abschließenden Bericht sollten die entwickelten Vorschläge für die weitere Arbeit festgehalten und ggf. den Entscheidungsgremien vorgestellt werden.

### schriftliche Befragung

- ◆ möglichst kurz halten (2 Seiten; 10-12 Fragen)
- ◆ alle Kontaktpartner anschreiben (ggf. ein Mahnlauf)
- ◆ sowohl Bewertungs- als auch offene Fragen vorsehen
- ◆ Bewertungen können Projektansatz bestätigen
- ◆ offene Fragen geben Hinweise für Veränderungen
- ◆ Auswertung dauert nur wenige Tage (delegieren!)
- ◆ Durchführung möglichst durch Externe (Berater, Uni, FH)
- ◆ Ergebnisse in der Region bekannt machen

---

Karsten Lindloff Kommunikation

### Review-Workshops

- ◆ unaufwendige und kollektive Form der Qualitätssicherung
- ◆ ca. 10 Personen aus allen Bereichen des Projektes
- ◆ Grundlage sind Recherchen eines externen Beraters
- ◆ LAG-Manager, LAG und Akteure werden telefonisch nach Erfahrungen, Hemmnissen und Lösungsansätzen befragt.
- ◆ Im Review-Workshop werden Ergebnisse der Recherchen durch Berater eingebracht und diskutiert.
- ◆ Diskussion von Veränderungsvorschlägen
- ◆ konkrete Vorschläge an Entscheidungsgremien
- ◆ abschließender Bericht

---

Karsten Lindloff Kommunikation

## Literatur, Vertiefungen

Knieling (2001): Networking als Handlungsstrategie des Regionalmanagements. In: Arbeitsergebnisse 52/2001 und euregia-infoletter 1/2002

Baisch/Müller (2001): Moderation in regionalen Netzwerken, Eichstätt, München, Mehring

Burmeister/Canzler/Kreibisch (1989): Netzwerke, Weinheim, Basel

Europäische Beobachtungsstelle LEADER (1997): Aufbau und Organisation lokaler Partnerschaften, Brüssel

Lindloff/Schneider (2001): Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung, Dortmund

Flocken/Hellmann-Flocken/Howaldt/Kopp/Martens (2001): Erfolgreich im Verbund - Die Praxis des Netzwerkmanagements, Dortmund

Fritsch/Koschatzky/Schätzl/Sternberg (1998): Regionale Innovationspotenziale und innovative Netzwerke. In: Raumordnung und Raumforschung 4.1998, Bonn, S. 243-252

Maier/Obermaier (1999): Kreative Milieus und Netzwerke: Neue Erklärungs- und Strategieansätze der Regionalentwicklung sowie deren empirische Überprüfung anhand von Fallstudien in Bayern

Hentrich (2002): RKW-Diskurs: Arbeiten und Lernen in Netzwerken, Eschborn

Seibert, Otmar (2001): Beschäftigungswirkung von Regionalmanagement; Referat von Prof. Dr. Otmar Seibert bei einer Fachtagung zum "Regionalmanagement" der Bundesanstalt für Arbeit am 27.11.01 in Nürnberg.

Wehinger Thomas / Josef Bühler (2001): Partizipation und Öffentlichkeitsarbeit; in: Institut für Landespflege der Universität Freiburg: Bericht zum BMBF-Forschungsprojekt "Identifizierung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Potentiale für eine nachhaltige Regionalentwicklung am Beispiel des Apuseni-Gebirges in Rumänien; Bezug: Proiect Apuseni c/o Institut für Landespflege, Tennenbacher Str. 4, D-79106 Freiburg

## Überregionale Netzwerke

Webseiten: [www.leaderplus.de](http://www.leaderplus.de), [www.reginet.de](http://www.reginet.de),  
[www.nachhaltigkeitsprojekte.nrw.de](http://www.nachhaltigkeitsprojekte.nrw.de),  
[www.zukunftsregionen.de](http://www.zukunftsregionen.de), [www.modellregionen.de](http://www.modellregionen.de),  
[www.innoregio.de](http://www.innoregio.de), [www.lernende-regionen.de](http://www.lernende-regionen.de),  
[www.regionalinitiativen.de](http://www.regionalinitiativen.de), [www.Euregia.de](http://www.Euregia.de)

Zeitschriften: euregia info letter ([www.euregia.de](http://www.euregia.de))



## Teilnehmerliste

**LEADER+ Workshop**  
**„Aufbau regionaler Netzwerke – Strukturen, Vorgehensweise, Instrumente“**

16. bis 17. Mai 2002, Eisenach

Organisatoren	
<p>Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+ in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung Adickesallee 40</p> <p>60322 Frankfurt am Main</p> <p>Tel.: 0 69 / 15 64 - 9 56 Fax: 0 69 / 15 64 - 3 61 E-Mail: <a href="mailto:leader@ble.de">leader@ble.de</a> <a href="http://www.leaderplus.de">www.leaderplus.de</a></p>	<p>Dr. Jan Swoboda: - 9 56</p> <p>Stefan Kämper: - 7 22</p>
Moderatoren / Referenten	
<p>Josef Bühler neuLand GbR Werkstatt für Sozialplanung, Tourismus- und Regionalentwicklung Esbach 6 88326 Aulendorf Tel.: 0 75 25/9 10 44 Fax: 0 75 25/9 10 45 E-Mail: <a href="mailto:info@neuland-regionalentwicklung.de">info@neuland-regionalentwicklung.de</a></p>	<p>Dr. Karsten Lindloff Karsten Lindloff Kommunikation Büro für lokale und regionale Entwicklungsprozesse Johannesstraße 19 44137 Dortmund Tel.: 02 31/9 14 39 03 Fax: 02 31/1 65 69 07 E-Mail: <a href="mailto:lindloff@karsten-lindloff.com">lindloff@karsten-lindloff.com</a> <a href="http://www.karsten-lindloff.com">www.karsten-lindloff.com</a></p>
<p>Prof. Dr. Helmut Voelzkow Droste-Hülshoff-Straße 11 33619 Bielefeld Tel.: 05 41/9 69 42 07</p>	<p>Annemarie Lübcke Regionalbüro Uthlande Hafenstr. 23 25938 Wyk auf Föhr Tel.: 0 46 81 / 34 68 Fax: 0 46 81/50 10 18 E-Mail: <a href="mailto:luebcke@regionuthlande.de">luebcke@regionuthlande.de</a> <a href="http://www.regionuthlande.de">www.regionuthlande.de</a></p>
<p>Stefan Schulte Entwicklungsgruppe Region Burgwald e.V. Wolkersdorfer Straße 6 35099 Burgwald-Bottendorf Tel.: 0 64 51/2 66 08 Fax: 0 64 51/2 66 18 E-Mail: <a href="mailto:region-burgwald@t-online.de">region-burgwald@t-online.de</a> <a href="http://www.region-burgwald.de">www.region-burgwald.de</a></p>	

<b>Teilnehmer aus</b>	
<b>... Bayern</b>	
<p>Waltraud Lobenhofer AOVE Gesellschaft für regionale Entwicklung mbH Herbert-Falk-Straße 5 92256 Hahnbach Tel.: 0 96 64/95 24 67 Fax: 0 96 64/95 24 66 E-Mail: info@aove.de</p>	<p>Reinhard Walk Auerbergland e.V. Reichenbergstraße 14 87672 Roßhaupten Tel.: 0 83 67 / 91 39 0 24 Fax: 0 83 67 / 91 39 0 25 E-Mail: koordination.walk@t-online.de</p>
<b>... Brandenburg</b>	
<p>Karsten Raderkopp Amt für Flurneuordnung und ländliche Entwicklung Rathausstraße 6 15501 Fürstenwalde Tel.: 0 33 61/55 43 11 Fax: 0 33 61/55 44 44 E-Mail: Karsten.Raderkopp@AFLE-FW.brandenburg.de</p>	<p>Ursel Ochs Verein "Lokale Aktionsgruppe Dahme-Heideblick" Hauptstraße 48/49 15936 Dahme/Mark Tel.: 03 54 51/9 81 33 Fax: 0 35 41/9 81 44 E-Mail: ursel.ochs@dahme.de</p>
<p>Jeannette Gruner Naturpark Westhavelland e.V. Dorfstr. 17 14728 Görne Tel.: 03 32 35/2 13 63 E-Mail: ch.steinhauer@lag-westhavelland.de</p>	<p>Friedrich Schindler Ingenieurbüro für Architektur, Stadt- und Dorfplanung Willibald-Alexis-Straße 15 10965 Berlin Tel.: 0 30/6 91 43 18 Fax: 0 30/6 94 71 63 E-Mail: schindler.homann@gmx.de</p>
<p>Wolfgang Weiß Damaschkeweg 5 16831 Rheinsberg Tel.: 03 39 31/3 80 42 Fax: 03 39 31/3 80 42 E-Mail: rabs-rheinsberg@t-online.de</p>	
<b>... Niedersachsen</b>	
<p>Monika Janßen Landkreis Leer Friesenstraße 34/36 26789 Leer Tel.: 04 91/9 26-13 13 Fax: 04 91/28 60 E-Mail: Monika.Janssen@landkreis-Leer.de</p>	<p>Andreas Gräfe Landkreis Diepholz Amt für Wirtschaftsförderung Grafenstr. 3 49356 Diepholz Tel.: 0 54 41/97 6-14 31 Fax: 0 54 41/97 6-17 68</p>

<p>Elke Ukena Landkreis Aurich Fischteichweg 7-13 26603 Aurich Tel.: 0 49 41/16-5 79 Fax: 0 49 41/16-4 52 E-Mail: info@nordseemarschen.de</p>	
<b>... Rheinland-Pfalz</b>	
<p>Franz Ullrich Landkreis Südwestpfalz Unterer Sommerwaldweg 40-42 66953 Pirmasens Tel.: 0 63 31 / 8 09 - 1 03 Fax: 0 63 31 / 8 09 - 3 72 E-Mail: f.ullrich@lksuedwestpfalz.de</p>	
<b>... Sachsen</b>	
<p>Dr. Christine Schiemann Hauptstraße 26 04509 Löbnitz Tel.: 03 42 02/6 17 76 Fax: 03 42 02/6 17 40 E-Mail: schiemann-umweltplanung@t-online.de</p>	<p>Imke Streu WFG-Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH Landkreis Delitzsch Richard-Wagner-Straße 7 a 04509 Delitzsch Tel.: 03 42 02/3 54 71 Fax: 03 42 02/6 97 84 E-Mail: streu.wfg-landkreis-dz@freenet.de</p>
<p>Angelika Brünner Landratsamt Delitzsch Wirtschaftsförderung Richard-Wagner-Straße 7 a 04509 Delitzsch Tel.: 03 42 02/69-8 59 Fax: 03 42 02/69-8 69 E-Mail: angelika.bruenner@lra-delitzsch.de</p>	<p>Sigrid Hager Landratsamt Weißeritzkreis Postfach 1460-1480 01741 Dippoldiswalde Tel.: 0 35 04/63 44 32 Fax: 0 35 04/63 44 33 E-Mail: regionalentwicklung@weisseritzkreis.com</p>
<p>Birgit Pfützner Weixdorfer Straße 59 01458 Ottendorf-Okrilla Tel.: 03 52 05/5 46 34 Fax: 03 52 05/7 32 57</p>	<p>Elke Wiedemann Amt für ländliche Entwicklung Garnisonsplatz 9 01917 Kamenz</p>
<p>Dagmar Doil Amt für ländliche Entwicklung Erlbacher Straße 4a 09353 Oberlungwitz Tel.: 0 37 23/4 08-4 10 Fax: 0 37 23/4 08-4 05 E-Mail: Dagmar.Doil@alnc.aln.smul.sachsen.de</p>	

<b>... Sachsen-Anhalt</b>	
<p>Elke-Andrea Ciciewski          Bauernverband "Mittlere Elbe" e.V.          Am Schlossgarten 18 A          06862 Roßlau          Tel.: 03 49 01/6 66 67          Fax: 03 49 01/6 66 67          E-Mail: lez.rosslau@t-online.de</p>	<p>Renate Edler          Verein Dübener Heide e.V.          Naturparkbüro Tornau          Gartenstr. 50          06773 Gräfenhainichen          Tel.: 03 42 43/5 08 81          Fax: 03 42 43/5 09 20          E-Mail: naturpark_duebener_heide_to@t-online.de</p>
<b>... Schleswig-Holstein</b>	
<p>Michael Birgel          Kreis Herzogtum Lauenburg          Amt für Regionalentwicklung, Umwelt und          Bauen          Barlachstraße 2          23909 Ratzeburg          Tel.: 0 45 41/88 84 30          Fax: 0 45 41/88 85 58</p>	<p>Friedhelm Wenck          Amt Breitenfelde          Borstorfer Straße 1          23881 Breitenfelde          Tel.: 0 45 42/80 01-10          Fax: 0 45 42/80 01-88          E-Mail: amtsvorsteher@amt-breitenfelde.de</p>
<b>... Thüringen</b>	
<p>Regina Hering          Landwirtschaftsamt Altenburg          Zeitzer Straße 45          04600 Altenburg          Tel.: 0 34 47/5 52 33 03          Fax: 0 34 47/31 12 04          E-Mail: post.lwa-abg@lwa.thueringen.de</p>	<p>Hannelore Gutzeit          An der Marienhöhe 20          99310 Arnstadt          Tel.: 0 36 28/60 37 48          Fax: 0 36 28/58 86 85          E-Mail: Hannelore.Gutzeit@freenet.de</p>
<p>Dr. Ramona Hoppe          Landratsamt Unstrut - Hainich          Brunnenstr. 94          99974 Mühlhausen          Tel.: 0 36 01 / 80 21 43          Fax: 0 36 01 / 80 10 81          E-Mail: ramona.hoppe@lrauh.thueringen.de</p>	<p>Wolfgang Zilling          Forschungszentrum für Medizintechnik und          Biotechnologie e.V.          Geranienweg 7          99947 Bad Langensalza          Tel.: 0 36 03/83 31 25          Fax: 0 36 03/83 31 50          E-Mail: wzilling@fzmb.de</p>

<p>Babett Krampitz          Lokale Aktionsgruppe          Landwirtschaftsamt Hildburghausen          Obere Allee 18          98646 Hildburghausen          Tel.: 0 36 85/7 80-1 23          Fax: 0 36 85/7 80-2 99          E-Mail: post.lwa-hbn@lwa.thueringen.de</p>	<p>Theresia Melzer          Forum Westthüringen e.V.          Reinhardsbrunn 7          99894 Friedrichsroda          Tel.: 0 36 23/30 30 97          Fax: 0 36 23/30 30 87          E-Mail: forum.westthueringen@t-online.de</p>
<p>LEADER-Aktionsgruppe Saalfeld-Rudolstadt          e.V.          Hannelore Heyder          Preilipper Straße 1          07407 Rudolstadt          Tel.: 0 36 72/3 05-2 53          Fax: 0 36 72/3 05-2 99          E-Mail: 036723050-0001@t-online.de</p>	<p>Beate Hahne          Landwirtschaftsamt Eisenach          Frauenberg 17          99817 Eisenach          Tel.: 0 36 91/2 58-2 05          Fax: 0 36 91/2 58-2 99          E-Mail: leader2.eisenach@t-online.de</p>
<p>Cornelia Lesser          Landwirtschaftsamt Eisenach          Frauenberg 17          99817 Eisenach          Tel.: 0 36 91/2 58-2 05          Fax: 0 36 91/2 58-2 99          E-Mail: leader2.eisenach@t-online.de</p>	
<p><b>LEADER-Interessierte aus EU-Beitrittsländern</b></p>	
<p><b>Polen</b></p>	<p>Lucyna Cywka          Stadtamt Dobra/Westpommern          Amt für Wirtschaftsförderung und Tourismus          ul. Arminii Krajowej 8/4          PL - 72-210 Dobra          E-Mail: njz@pro.onet.pl</p>