

**Luis Fidlschuster**

## **Leader+: Innovative und integrierte Strategien für ländliche Regionen**

**„Regionalentwicklung ist Menschenentwicklung“** schrieb der Journalist Helmut Waldert in seinem Buch „Gründungen“ bereits vor mehr als 15 Jahren. Und für den schwedischen Innovationsexperten Kaj Mickos gibt es in der ländlichen Entwicklung nur eine wichtige Ressource: Die Menschen einer Region. Das Leader-Programm setzt genau hier an: Es unterstützt Menschen dabei, ihre eigenen Ideen zu verwirklichen, sich zu organisieren und gemeinsam die Lebensqualität in ihrer Region zu verbessern.

Die „Leader-Philosophie“, die Eigeninitiative zu unterstützen, ist wohl ein Hauptgrund für die europaweite Anerkennung eines nicht gerade hoch dotierten Förderprogrammes.

In Österreich profitieren davon seit dem Jahr 2002 56 ländliche Regionen. Als regionaler Motor für die Entwicklungsarbeit fungieren so genannte Lokale Aktionsgruppen (LAGs). In einer LAG arbeiten wichtige AkteurInnen und Organisationen einer Region – wie z.B. Gemeinden, VertreterInnen des Tourismus, der Wirtschaft, der Landwirtschaft und der Kultur zusammen. Fast alle LAGs verfügen über eine professionelle Geschäftsführung (Leader-ManagerIn).

### **Bottom-up und Kooperation eröffnen neue Perspektiven**

Die LAGs bzw. die Leader-ManagerInnen agieren auf zwei Ebenen: Vor Ort sorgen sie dafür, dass sich möglichst viele regionale AkteurInnen beteiligen (können) und damit auch Verantwortung für die Entwicklung ihrer Region übernehmen. Der Großteil der LAGs setzt aber nicht nur auf Aktivierung und Zusammenarbeit in der Region, sondern forciert auch einen zweiten wichtigen Aspekt von Leader+: die Zusammenarbeit und Vernetzung mit ländlichen Regionen auf Bundesland-, nationaler und europäischer Ebene. Dadurch werden – unterstützt von den verantwortlichen Landesstellen, der österreichischen Netzwerk-Servicestelle für Leader+ und der europäischen Vernetzungsstelle in Brüssel – Erfahrungsaustausch und konkrete – nationale und transnationale – Kooperationsprojekte

ermöglicht. Regionen, die sich aktiv in diesen Vernetzungsprozess „einklinken“, werden Teil eines „lernenden Systems“ und erweitern – angeregt durch die Erfahrungen und das Know-how von KollegInnen und ExpertInnen aus anderen Regionen – ihre Handlungsmöglichkeiten. Abgesehen von den vielen ökologisch und sozial verträglichen Leader-geförderten Projekten, ist es gerade dieser Wissenstransfer im Netzwerk, der regionale Wirklichkeiten – in Richtung mehr Offenheit, Kooperation und Innovation – nachhaltig verändert.

### Die Leader-Regionen: Bevölkerung, Fläche, Gemeinden

Die Leader-Regionen der Periode 2000 – 2006 verteilen sich folgendermaßen auf die Bundesländer:

Bundesland	Anzahl LEADER Regionen	Anzahl beteiligter Gemeinden	Einwohner in LEADER Gemeinden	Fläche in km <sup>2</sup>
Burgenland	2	91	125.299	1.952
Kärnten	4	110	308.787	8.239
Niederösterreich	15	259	537.374	10.725
Oberösterreich	11	160	353.394	5.743
Salzburg	6	86	259.747	5.995
Steiermark	12	289	429.782	9.808
Tirol	5	73	96.228	2.817
Vorarlberg	1	51	64.468	1.717
Österreich gesamt	56	1.119	2.175.079	46.996

Im Durchschnitt liegt die EinwohnerInnenzahl pro Leader-Region bei rund 38.000. Größe und EinwohnerInnenzahl der Leader-Gebiete variieren aber beträchtlich und liegen zwischen rund 200 und 2.200 km<sup>2</sup> bzw. zwischen 12.000 und 100.000 EinwohnerInnen.

## Finanzielle Eckpunkte des österreichischen Leader+Programms

Leader war in der Förderperiode 2000 – 2006 ein eigenes Programm, eine so genannte Gemeinschaftsinitiative der EU, das über den Europäischen Ausrichtungs- und Garantiefonds für die Landwirtschaft – Abteilung Ausrichtung (EAGFL – A) der Generaldirektion Landwirtschaft und ländliche Entwicklung finanziert wurde.

Der vom EAGFL-A für Österreich zur Verfügung gestellte Anteil wurde von der Europäischen Kommission mit 71 Millionen Euro (bzw. 76,8 nach erfolgter Indexierung bis 2005) festgesetzt.

Entsprechend dem Grundsatz der Additionalität waren zusätzlich zu den Mitteln der Europäischen Union nationale Kofinanzierungsmittel bereit zu stellen, die sich aus öffentlichen und privaten Mitteln zusammensetzen. Die nationale öffentliche Beteiligung wird sowohl aus Bundes- als auch aus Landestöpfen finanziert. Die nachstehende Tabelle zeigt die Finanzierungsquellen sowie die Dotierung der Schwerpunkte des österreichischen Leader+Programms. Die Schwerpunkte beziehen sich auf die Gliederung der Leader+Leitlinie der Europäischen Kommission<sup>1</sup> und betreffen die gebietsbezogenen, integrierten Entwicklungsstrategien mit Pilotcharakter (Titel 1), die Förderung der gebietsübergreifenden Zusammenarbeit (Titel 2), die Vernetzung (Titel 3) und die Unterstützung der Programmumsetzung (Technische Hilfe).

Schwerpunkt	Gesamtmittel	EAGFL-A	nationale öffentliche Mittel	Privatmittel
Titel 1	167.967.639	71.628.018	25.954.768	70.384.853
Titel 2	6.667.437	3.129.154	1.769.197	1.769.086
Titel 3	1.524.000	762.000	762.000	0
Technische Hilfe	2.628.204	1.314.102	1.314.102	0
Gesamt	178.787.280	76.833.274	29.800.067	72.153.939

Finanzielle Eckpunkte des LEADER+ Programms Österreich (in Euro)

## Von der Idee zum Projekt: Die österreichische Leader-Strategie

Von den oben angeführten Mitteln kommen den Leader-Regionen die Mittel aus Titel 1 und 2 direkt zugute. Diese liegen insgesamt – also bezogen auf EU und nationale Fördermittel und inklusive private Investitionen – bei rund 174, 5 Mio Euro. Diese Mittel standen den 56 Regionen von 2002 – 2008 zur Verfügung. Denn: Die praktische Umsetzung von Leader startete Anfang 2002 – nach Genehmigung des österreichischen Leader-Programms in

<sup>1</sup> Abl. 2000/C 139/05, Mitteilung der Kommission an die Mitgliedstaaten vom 14. Juli 2000 über die Leitlinien für die Gemeinschaftsinitiative für die Entwicklung des ländlichen Raums (LEADER+)

Brüssel und der Auswahl der 56 LAGs. Projekte konnten bis Ende 2006 eingereicht und bis Ende 2008 umgesetzt werden.

Das bedeutet: Eine LAG hatte für einem Zeitraum von 7 Jahren im Durchschnitt ein Budget von 3,1 Mio Euro bzw. pro Jahr ein Budget von 445.000 Euro.

Angesichts dieses eher knappen Budgets für die Leader-Regionen, das aus der im europäischen Vergleich sehr hohen Anzahl von Leader-Gebieten in Österreich resultiert, wurden im Rahmen von Leader Österreich investive Maßnahmen in der Regel nur bis zu einer Höhe von 20.000 Euro gefördert. Die strategische Rolle von Leader für eine innovative ländliche Entwicklung lag also weniger in der Finanzierung von großen Projekten. Leader fokussierte viel mehr auf folgende Bereiche:

- Unterstützung des Aufbaus professioneller Strukturen in ländlichen Regionen (LAGs mit professioneller Geschäftsführung) für Strategie- und Projektentwicklung sowie für Projekt- und Förderberatung
- Weiter-Entwicklung von Projektideen zu umsetzbaren Konzepten (von der Idee zum Projekt)
- Förderung einer professionellen Umsetzung (Umsetzungsbegleitung und -beratung)
- Und wie bereits erwähnt: Förderung kleinerer Investitionen

Für die konkrete Umsetzung vieler Projekte bzw. die Förderung erforderlicher größerer Investitionen wurden häufig andere Förderprogramme genutzt (z.B. Ziel 2 / EFRE)

## **Die Leader-Methode – die 7 Merkmale von Leader**

Leader ist – wie eingangs bereits erwähnt – mehr als ein Förderprogramm. Hinter Leader steht ein Entwicklungsansatz, der derzeit in rund 1000 europäischen Regionen umgesetzt wird.

Die Leader-Methode wird in der Verordnung (EG) Nr. 1698/2005 mit folgenden Inhalten definiert:

- **Der territoriale Ansatz:** gebietsbezogene lokale Entwicklungsstrategien, die für genau umrissene ländliche Gebiete bestimmt sind. Die regionalen Besonderheiten bilden die Basis für eine langfristig angelegte Entwicklungsarbeit;
- **Der partnerschaftliche Ansatz:** lokale öffentlich-private Partnerschaften (so genannte Lokale Aktionsgruppen) agieren als Plattform und Motor der Entwicklung;

- **Der Bottom-up-Ansatz:** Bottom-up bedeutet, dass die Strategien und die Projekte in den Regionen entwickelt und nicht von externen Planungsstellen aufgesetzt werden; zudem gewährleistet dieser Ansatz eine Entscheidungsbefugnis für die lokalen Aktionsgruppen bei der Ausarbeitung und Umsetzung lokaler Entwicklungsstrategien und -projekte;
- **Der multisektorale Ansatz:** Damit ist eine sektorübergreifende Konzeption und Umsetzung der Strategie, die auf dem Zusammenwirken der AkteurInnen und Projekte aus den verschiedenen Bereichen der lokalen Wirtschaft beruht, gemeint.
- **Der innovative Ansatz:** Neues versuchen – gewohnte Wege verlassen. Mit Kreativität, Phantasie und Risikobereitschaft sollen für die Region neue Ideen und Projekte aufgegriffen, entwickelt und realisiert werden.
- **Kooperation:** Entwicklung und Umsetzung nationaler und transnationaler Kooperationsprojekte
- **Vernetzung:** Nationale und europäische Vernetzung und Erfahrungsaustausch

Im Folgenden möchte ich auf zwei Elemente der Leader-Methode näher eingehen: den partnerschaftlichen Ansatz bzw. die Lokalen Aktionsgruppen und die Vernetzung

## Die Lokalen Aktionsgruppen

Lokale Aktionsgruppen sind in Österreich in der Regel als Verein organisiert. Nur zwei der 56 österreichischen LAGs haben die Rechtsform einer GmbH. Neben einer professionellen Geschäftsführung (Leader-Management) verfügen LAGs noch über weitere Organe: einen Vorstand, eine Steuerungsgruppe mit maximal 50% VertreterInnen der Verwaltung und mindestens 50 % VertreterInnen aus Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Für die Projektentwicklung und -umsetzung wurden in den meisten Leader-Regionen Arbeits- und Projektgruppen in den verschiedenen Entwicklungsbereichen der Region eingerichtet.

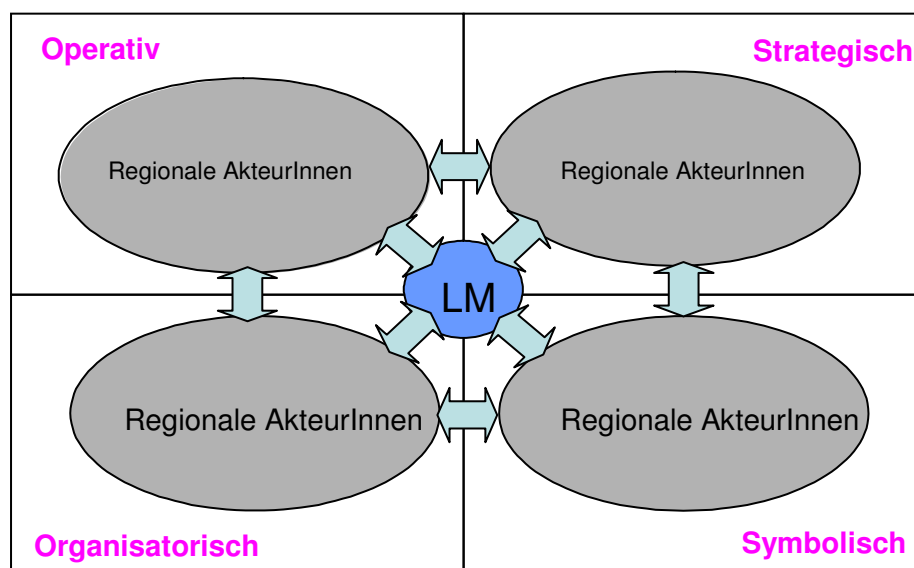
Bei der organisatorischen Einbindung der LAGs und Leader-Managements in die regionale Entwicklungslandschaft gibt es drei unterschiedliche Modelle: In den meisten Fällen sind die LAGs eigenständige und unabhängige Organisationen und die Leader-Managements direkt bei den LAGs angestellt. In Modell 2 ist der Leader-Manager nicht bei der LAG, sondern beim „übergeordneten“ Regionalmanagement angestellt. Beim dritten Modell sind Leader-Management und Regionalmanagement ident. Das heißt konkret: Das Regionalmanagement wickelt – neben anderen Förderprogrammen – auch das Leader-Programm ab. Der Leader-Methode entspricht aus meiner Sicht Modell 1 – eigenständige LAG und unabhängiges

Leader-Management – am besten. Die Praxis hat aber gezeigt, dass das Funktionieren und der Erfolg einer LAG weniger von der Organisationsform und organisatorischen Einbindung abhängen, sondern viel mehr von der Kooperationsfähigkeit und Kompetenz der handelnden Personen, die in der LAG, dem Regionalmanagement und anderen relevanten regionalen Einrichtungen tätig sind.

## Rollen und Aufgaben von Leader-Managements

Die Leader-Managements üben idealtypisch eine steuernde Funktion in der LAG aus und fungieren als regionaler „Netzwerkknoten“. Sie haben operative, strategische, organisatorische und symbolische Aufgaben zu erfüllen, die nach innen oder nach außen gerichtet sein können (Erläuterungen dazu: siehe Kasten).

Die (ehrenamtliche) Beteiligung regionaler AkteurInnen ist in allen vier Aufgabenbereichen gleich wichtig und sollte sich in entsprechenden Organisationsstrukturen und Spielregeln für die regionale Zusammenarbeit niederschlagen.



**Tätigkeitsbereiche von Leader-ManagerInnen und LAGs**

Quelle: Robert Lukesch, ÖAR, Systemische Instrumente für die beteiligungsorientierte Projektentwicklung.

**Operativ:**

Innen: Förderberatung, Unterstützung der ProjektträgerInnen, Projektentwicklung und Projektbegleitung.

Außen: Aufbau und Begleitung grenzüberschreitender Kooperation

**Strategisch:**

Innen: Entwicklung und Überarbeitung der Gebietsstrategie, Auswahl der Leitprojekte, Entwicklung des regionalen Akteursnetzwerks

Außen: Einpassung in überregionale Strategien, Mitarbeit in überregionalen Netzwerken

**Organisatorisch:**

Innen: Strukturentwicklung und Administration der regionalen Entwicklungsagentur

Außen: Schnittstelle zu über- und untergeordneten Gebietskörperschaften und Organisationen, Mitarbeit in überregionalen Partnerschaften

**Symbolisch:**

Innen: Projektkommunikation, Projektmarketing, Beziehungspflege

Außen: Pflege der Außenkontakte, Markenpolitik

Quelle: Robert Lukesch, Harald Payer, ÖAR, Systemische Instrumente für die beteiligungsorientierte Projektentwicklung.

Diesem Ideal einer sich selbst steuernden Region, mit hoher Beteiligung regionaler AkteurInnen aus unterschiedlichen Bereichen (Gewerbe, LW, Tourismus, Soziales, Kultur usw.) und einem ebenso hohen Selbstorganisationsgrad entsprechen freilich weder österreichische Leader-Gebiete noch Regionen in anderen Mitgliedstaaten. Die Entwicklungsarbeit in Leader-Regionen ist „work in progress“. Das heißt: Viele Regionen sind auf einem guten Weg und nähern sich Schritt für Schritt einem „reifen Steuerungs- und Entwicklungssystem“ an. Die dafür erforderlichen Verhaltensänderungen sind natürlich nicht in wenigen Jahren zu bewerkstelligen. Aber eine wesentliche Erfahrung der Leader-Arbeit ist: Regionen, die sich nicht nur um Projektarbeit und Fördergelder kümmern, sondern den ganzheitlichen Entwicklungsansatz von Leader ernst nehmen, sind langfristig erfolgreicher. In der europäischen Zwischenevaluierung von Leader+ wird in diesem Zusammenhang unter dem Titel „Leader stellt einen neuen Zugang zur ganzheitlichen ländlichen Entwicklung dar“ folgendes festgestellt: „Wir sehen in geänderten Verhaltensmustern und Interaktionen den wesentlichsten Mehrwert, den der Leader-Zugang liefern kann. Veränderungen in Verhaltensmustern und Interaktionen formen das menschliche, soziale, organisatorische und wirtschaftliche Kapital einer Region neu; und diese Reihenfolge wurde nicht zufällig gewählt. Die Höhe des Mehrwerts hängt vom Implementierungsgrad der LEADER Spezifika ab, wobei im Besonderen die territoriale, die Bottom-up und die Partnerschaftskomponente maßgeblich

sind.“ (mid-term evaluation of Leader+ programmes, executive summary, S. XLIII, Brüssel 2007).

Wer sich davon in der Praxis überzeugen will, kann dies unter anderem im Steirischen Almenland, in der Tiroler Region Außerfern, im oberösterreichischen Sauwald oder in Vorarlberg tun.

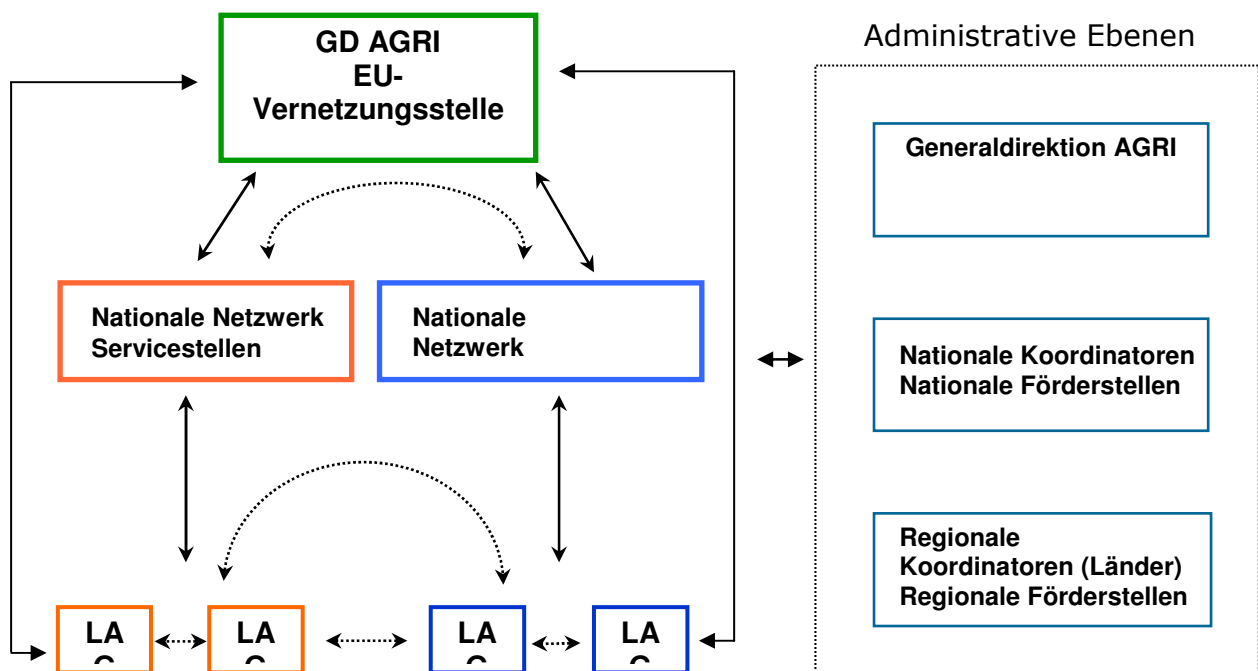
Es gibt aber auch negative Beispiele, nämlich Regionen, die Eigenständigkeit und Selbstbestimmung im Sinne einer „Miar-san-miar-Mentalität“ missverstehen. Diese verengen damit nicht nur ihren Horizont – sie beschränken auch ihre Entwicklungsmöglichkeiten. Zu finden ist diese Selbstbeschränkung meist in Regionen, in denen Leader von einigen wenigen Personen oder Organisationen vereinnahmt wird. Leader-Spezifika wie breite Beteiligung (bottom-up und Partnerschaft), Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit mit anderen Regionen werden dort eher als Behinderung bei der Durchsetzung der eigenen Interessen gesehen. Es ist eben nicht überall „Leader drinnen, wo Leader draufsteht“. Diesem Etikettenschwindel gewisse Grenzen zu setzen, vor allem aber durch Überzeugungsarbeit und Bewusstseinsbildung entgegen zu wirken, ist sicher eine wichtige Aufgabe, wenn Leader in der kommenden Förderperiode zum „Mainstream-Programm“ wird.



## Das Leader-Netzwerk: Erfahrungsaustausch und Synergie auf allen Ebenen

Zur Unterstützung von Kooperation und Erfahrungsaustausch wurden in den EU-Mitgliedstaaten nationale Netzwerk-Servicestellen und bei der EU-Kommission das Leader Observatory (Europäische Leader-Vernetzungsstelle) eingerichtet.

### Europaweites LEADER-Netzwerk



Durch die Aktivitäten dieser Stellen – Veranstaltungen, Publikationen, Websites, Partnersuche, Kooperationsberatung usw. – konnte die Vernetzung Schritt für Schritt ausgebaut werden. Österreichische LAGs haben dazu sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene entscheidend beigetragen. So haben am Erfahrungsaustausch im Rahmen der 13 „Innovativen Werkstätten“ der österreichischen Netzwerk-Servicestelle (siehe Kasten) im Schnitt rund 60 „RegionalentwicklerInnen“ (LAGs, Förderstellen, BeraterInnen) teilgenommen. Viele VertreterInnen von LAGs haben als ReferentInnen einen wesentlichen Beitrag zum Gelingen der „Innovativen Werkstätten“ geleistet. Alle Werkstätten wurden in Leader-Regionen durchgeführt und von der gastgebenden LAG mit einem Abendprogramm bereichert, das maßgeblich zum Beziehungsaufbau im Leader-Netzwerk beigetragen hat.

## Thematische Arbeitsgruppen

Der – in der Regel eineinhalbtägige – Erfahrungsaustausch im Rahmen der Werkstätten wurde um vier regelmäßig stattfindende „Thematische Arbeitsgruppen“ ergänzt, an denen rund 25 LAGs mitwirkten. In diesen Arbeitsgruppen ging es um eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit Zukunftsthemen der ländlichen Entwicklung: Chancengleichheit, Jugend, systemische Instrumente für die Regionalentwicklung und Nachhaltigkeit.

Aber nicht nur die Veranstaltungen und Arbeitsgruppen wurden von den LAGs mit Leben erfüllt. Fast alle LAGs haben im österreichischen Leader-Magazin und auf [www.leader-austria.at](http://www.leader-austria.at) über ihre Aktivitäten und Projekte informiert und so für einen kontinuierlichen Informationsfluss im Leader-Netzwerk gesorgt.

## Engagiert in Europa

Auch in der europäischen Vernetzung haben österreichische Leader-Gruppen eine sehr aktive Rolle gespielt. So lag z. B. die Teilnahme österreichischer LAGs an den Seminaren des Leader Observatory deutlich über dem europäischen Durchschnitt. Zudem wirkten bei allen Seminaren VertreterInnen von LAGs und der Netzwerk-Servicestelle als ReferentInnen oder ModeratorInnen mit. Dieses Engagement war mit Sicherheit ein Grund dafür, dass das europäische Seminar zum Thema „Natur- und Kulturerbe“ in der Leader-Region Vorarlberg stattfand. Die perfekte Organisation der Vorarlberger LAG war ein weiterer Beitrag zum positiven Image von Leader Österreich in Europa. Das europäische Engagement österreichischer LAGs beschränkte sich aber nicht auf die Zusammenarbeit mit dem Leader Observatory. Österreichische Leader-ManagerInnen und VertreterInnen der Netzwerk-Servicestelle wurden auch als ExpertInnen zu Leader-Veranstaltungen in alte, neue und künftige Mitgliedstaaten, wie z. B. nach Ungarn, Tschechien, in die Slowakei, nach Polen, Kroatien, Italien, Großbritannien und Deutschland eingeladen. Zudem kooperierte die Netzwerk-Servicestelle eng mit der Koordinationsstelle des Schweizer Regio-Plus-Programms und im Rahmen des Entwicklungsprojektes „Zukunft in den Alpen“ mit CIPRA International.

Die internationale Orientierung von Leader Österreich kommt auch in der Beteiligung von rund 20 LAGs an transnationalen Kooperationsprojekten und in der Mitarbeit eines Vertreters der Netzwerk-Servicestelle in der „Strategic Advisory Group“ des Leader Observatory in Brüssel zum Ausdruck.

## Netzwerk der Netzwerke

Leader Österreich war von Anfang an bestrebt, eine „Leader-Monokultur“ zu vermeiden und den Erfahrungsaustausch in Sachen Regionalentwicklung insgesamt zu erweitern. Deshalb wurde von der Netzwerk-Serviceestelle in Zusammenarbeit mit den Auftraggebern Lebensministerium und Bundeskanzleramt das „Netzwerk der Netzwerke“ initiiert. Ziel dieser Treffen aller österreichischen Netzwerk- und Koordinationsstellen mit Relevanz für die ländliche Entwicklung (Territoriale Beschäftigungspakte [TEPs], Regionalmanagement Österreich [RM], Verband der Technologiezentren Österreichs [VTÖ], Interreg, Gender Mainstreaming, Equal, Internationale Alpenschutzkommission [CIPRA] u. a.) waren ein strukturierter Erfahrungsaustausch, der Aufbau von Beziehungen und die Anbahnung gemeinsamer Aktivitäten. Konkrete Beispiele für Aktivitäten, die aus dem „Netzwerk der Netzwerke“ resultierten, sind unter anderem zwei Workshops zur Weiterentwicklung der Zusammenarbeit von LAGs und Regionalmanagements, zwei Workshops zur Verbesserung der Kooperation zwischen LAGs, Regionalmanagements und Technologiezentren, eine gemeinsame Tagung von Leader-Netzwerk, RM Österreich und Österreichischem Institut für Erwachsenenbildung (ÖIEB) zum Thema „Lernende Regionen“ sowie eine Tagung zum Thema „Planen, Steuern und Netzwerken in der Region“ in Kooperation mit CIPRA International, RM Österreich und ÖIEB.

Langfristiges Ziel des Netzwerks der Netzwerke ist es, zumindest einen kleinen Beitrag zur kontinuierlichen Weiterentwicklung der Zusammenarbeit und Abstimmung auf und zwischen allen Ebenen – Bund, Länder, Regionen – im Sinne einer „Multi-level-Governance“ zu leisten.

## Die PVLs als NetzwerkerInnen

Abschließend sei zum Thema Vernetzung noch eine Besonderheit von Leader Österreich erwähnt: Obwohl in Brüssel ein nationales österreichisches Leader-Programm eingereicht wurde, waren die „Programmverantwortlichen Landesstellen“ (PVLs) bei der Umsetzung von Leader die wichtigsten AnsprechpartnerInnen der LAGs. In dieser Rolle haben die PVLs auch dafür gesorgt, dass im Rahmen der Treffen der LAGs auf Bundesländerebene Beziehungen vertieft und Arbeitserfahrungen ausgetauscht werden konnten. Diese Vernetzungsaktivitäten haben maßgeblich dazu beigetragen, dass sich im Rahmen von Leader eine „Netzwerk-Kultur“ etabliert hat, von

der alle profitieren: die Regionen, die Verwaltungsstellen von Bund und Land – und letztlich die ländliche Entwicklung insgesamt.

## **Vielfältige Innovationen**

Die Zwischenevaluierung von Leader+ hat gezeigt, dass in österreichischen Leader-Gebieten Projekte vor allem in den Bereichen Tourismus (34%), Kultur & regionale Identität (15%) und Landwirtschaft (14%) realisiert werden. Mit deutlichem Abstand folgen Weiterbildung (8%), Gewerbe/KMU (6%) und neue Technologien (3%). In diesem Zusammenhang ist aber anzumerken, dass es sich dabei um eine sektorale Zuordnung von Projekten handelt, die in vielen Fällen Teil von sektorübergreifenden Projekten (z.B. Tourismus und Landwirtschaft; LW und Gewerbe; Tourismus und Kultur; LW, Tourismus und Gewerbe) waren.

Um einen Eindruck zu vermitteln, worum es in der Leader-Projektarbeit konkret geht, einige Beispiele: In der Kooperation „Meisterstraße Salzkammergut“ kooperieren über 40 Handwerksbetriebe und erschließen gemeinsam neue Märkte. Zur Zeit werden derartige Kooperationen in weiteren Leader-Regionen aufgebaut. Ziel ist es, die Meisterstraße Austria zu realisieren. Oder: Das Steirische Almenland hat sich in den letzten Jahren als „Rindfleischregion“ profiliert, durch die Kooperation mit einem Feinkostspezialisten einen österreichweiten Vertrieb aufgebaut und eine Nüchternungssteigerung von 9% erzielt. Auch Jugendliche profitieren von Leader: In der Region Eferding haben rund 250 Jugendliche in neun Gemeinden, Plätze, an denen sie sich in ihrer Freizeit häufig aufhalten, gemeinsam mit Landschaftplanerinnen neu gestaltet. Im Auland Carnuntum wird die Entwicklung zu 100% erneuerbare Energie von Leader unterstützt. Im Tiroler Pillerseetal kooperieren KMU im Bereich Outdoor-/Adventure-Angebote erfolgreich mit finnischen KMU. Die Region Hausruck schaffte mit dem Theaterstück „Hunt oder der totale Februar“, das die Kämpfe zwischen Heimwehr und Schutzbund im Februar 1934 zum Inhalt hat und an dem über 100 LaiendarstellerInnen mitwirkten, einen Sensationserfolg: „Hunt“ wurde mit zwei „Nestroys“, der höchsten österreichischen Auszeichnung für Theaterstücke, prämiert. Und in der Region Mühlviertler Alm haben zwei Gender-Expertinnen zwei Jahre lang das Bewusstsein und Know-how zum Thema Chancengleichheit erhöht.

## **Potenziale und Handlungsbedarf**

Leader hat sich in den letzten Jahren in Österreich durchaus positiv entwickelt. Vor dem Start der neuen Leader-Periode (2007 – 2013) lohnt es sich aber, Potenziale auszuloten, die bisher nicht ausreichend genutzt wurden.

## **Bessere innerregionale Kooperation**

Österreichische Regionen verfügen in der Regel über eine vielfältige Institutionenlandschaft. Neben den bereits angeführten Leader- und Regionalmanagements zählen dazu unter anderem: Technologie- und Gründerzentren, Lokale-Agenda-21-Gruppen, Landwirtschaftskammern, Wirtschaftskammern, Arbeiterkammern. Die Zusammenarbeit zwischen diesen Organisationen verläuft erfahrungsgemäß nicht immer friktionsfrei. Oft stehen Eigeninteressen und Konkurrenz im Vordergrund, die notwendige und sinnvolle Kooperationen be- und verhindern. Ein Defizit vieler Leader-Regionen ist auch die mangelnde Einbindung der Unternehmen in den regionalen Entwicklungsprozess. Die Vorbereitung auf die künftige Förderperiode – insbesondere die Erstellung des regionalen Entwicklungsprogrammes für das Auswahlverfahren für Leader 2007 – 2013 – bietet eine hervorragende Möglichkeit, die innerregionale Vernetzung und Kooperation zu intensivieren.

Eine Chance für mehr Kooperation in der ländlichen Entwicklung resultiert auch aus der Tatsache, dass Leader ab 2007 nicht mehr als eigenes Förderprogramm durchgeführt wird, sondern Teil des „Ländlichen Entwicklungsprogrammes“ ist.

Durch die Integration der Leader-Methode in das (landwirtschaftliche) „Ländliche Entwicklungsprogramm“ könnte die Kooperation zwischen den sektorübergreifend agierenden LAGs und den sektoralen Agrar-Organisationen (z.B. Landwirtschaftskammern) intensiviert werden. Derzeit herrscht hier noch auf beiden Seiten eine gewisse Skepsis vor. So mancher LAG-Vertreter befürchtet eine „Verlandwirtschaftlichung“ des multisektoralen Leader-Programmes. Und VertreterInnen des Agrarbereiches haben mitunter ein Problem, wenn „Landwirtschaftsgeld“ in den Tourismus, die Kultur oder ins Gewerbe fließt. Der vom BMLFUW geführte offene Dialog bei der Erstellung des österreichischen Programms zur ländlichen Entwicklung hat aber für die notwendige Transparenz gesorgt. Und damit wurden gute Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die skeptische Zurückhaltung über kurz oder lang durch eine aktive und konstruktive Zusammenarbeit für die Aufrechterhaltung eines multifunktionalen ländlichen Raums ersetzt wird. Der Vorteil für den Agrarsektor wäre dabei, dass er im Rahmen ganzheitlicher regionaler Entwicklungsprogramme nicht isoliert, sondern integriert agieren könnte – und das bringt erfahrungsgemäß sinnvolle Synergien.

Den Prozess zu mehr innerregionaler Kooperation und die Verbesserung der regionalen Kooperationskultur bewusst zu gestalten, wäre auf jeden Fall eine lohnende Zukunftsaufgabe.

### **Professionelles Controlling und Qualitätsmanagement**

Die Praxis der Regionalentwicklung zeigt immer wieder: Nicht nur Papier – auch zu Papier gebrachte Strategien sind geduldig. Das heißt konkret: Die Bedeutung der regionalen Strategie als Orientierungsrahmen für die Entwicklung und die Auswahl von Projekten nimmt in vielen Regionen im Laufe der Zeit kontinuierlich ab. Dies führt mitunter dazu, dass in Bereichen, die – wie z.B. der Tourismus – über einen hohen Organisationsgrad und eine Vielzahl engagierter AkteurInnen verfügen, überproportional viele Projekte realisiert werden. Entwicklungsbereiche, die als strategisch wichtig eingestuft wurden, aber von sich aus zu wenig aktiv sind und eine gewisse Distanz zu EU-Förderprogrammen und Regionalentwicklung haben – wie z.B. Wirtschaft & KMU –, werden hingegen oft allzuschnell ausgeblendet.

Um diese Situation zu ändern, ist ein Qualitätssprung in den Bereichen Steuerung der Strategie-Umsetzung und Qualitätsmanagement in der Regionalentwicklung erforderlich. Neue Instrumente dafür wurden in Kooperation mit der thematischen Leader-Arbeitsgruppe „Systemische Instrumente“ von Leo Baumfeld (ÖAR-Regionalberatung GmbH) und dem Autor entwickelt: Die BSC-Regio ist ein Steuerungs-Tool, das auf der Balance Scorecard von Norton und Kaplan basiert, die an die spezifische Situation der Regionalentwicklung angepasst wurde. Aufbauend auf die BSC-Regio wurde die Q-Regio entwickelt, ein Qualitätssicherungssystem, das ebenfalls die vier Perspektiven der Balanced Scorecard berücksichtigt (siehe dazu den Beitrag von Leo Baumfeld).

### **Transnationale Kooperation**

Die transnationale Kooperation ermöglicht die Zusammenarbeit von LAGs und ProjektträgerInnen aus unterschiedlichen Mitgliedstaaten. Österreichische LAGs gehören in Sachen transnationale Kooperation mit rund 20 Projekten im gesamteuropäischen Leader-Kontext zu den aktiveren Leader-Gruppen. Allerdings muss die Performance in diesem Aktionsfeld von Leader insgesamt als eher mäßig bezeichnet werden. Die EU-Erweiterung eröffnet aber insbesondere für österreichische Leader-Regionen in Grenzgebieten zu den neuen Mitgliedstaaten neue Chancen und Perspektiven für die transnationale Kooperation. Die Basis für eine Intensivierung der Zusammenarbeit mit Regionen in neuen Mitgliedstaaten

wurde im Rahmen von Interreg bereits in der abgelaufenen Strukturfondsperiode geschaffen. Das Interesse an österreichischem Leader-Know-how in diesen Staaten ist enorm. An thematischen Anknüpfungspunkten für sinnvolle grenzüberschreitende und transnationale Projekte, die einen Mehrwert für die österreichischen und transnationalen Partner bringen, herrscht mit Sicherheit kein Mangel. Zudem werden im Rahmen des künftigen Leader-Programmes auch so genannte „Twinning Arrangements“, die den transnationalen Austausch von Personal zwischen Leader-Managements fördern, ermöglicht. Diese günstigen Voraussetzungen sollten dazu genutzt werden, die Zusammenarbeit österreichischer Leader-Regionen mit Regionen in den angrenzenden neuen Mitgliedstaaten im Rahmen eines eigenen strategischen Schwerpunkts gezielt zu fördern.

### **Chancengleichheit und Jugend**

Frauen und Jugendliche wurden schon in den EU-Richtlinien für Leader+ als Zielgruppen, die im Rahmen der ländlichen Entwicklung besonders berücksichtigt werden sollten, hervorgehoben. Wenngleich diese notwendige „Top-down-Verordnung“ für mehr Chancengleichheit weder in Österreich noch in anderen Mitgliedstaaten große Wirkung erzielt hat, kann doch eines festgestellt werden: In Leader-Regionen, wie z.B. der Mühlviertler Alm, dem Lungau und Tennengau, die in Sachen Förderung der Chancengleichheit deutliche Akzente setzten, konnte die Beteiligung und Einbindung von Frauen in die regionale Entwicklung sichtbar erhöht werden. Und es gibt auch gute österreichische Beispiele für die Unterstützung von Jugendlichen im Rahmen von Leader, wie z.B. das Projekt „Freiraumgestaltung mit Jugendlichen“ in neun Gemeinden der Leader-Region Eferding oder das Projekt „Lernen von Europa“, in dem LandwirtschaftsschülerInnen aus Salzburger und bayrischen Leader-Regionen ihr Know-how in Sachen innovative landwirtschaftliche Entwicklung erweitern konnten.

Alle diese Beispiele zeigen eines: Das Interesse an mehr Chancengleichheit bzw. an einer Mitarbeit in der ländlichen Entwicklung ist bei Frauen und Jugendlichen in einem hohen Maß vorhanden. Dieses vorhandene Potenzial zu nutzen, sehe ich ebenfalls als große Chance und Notwendigkeit für eine zukunftsfähige ländliche Entwicklung.

Anhang zum Text über die Vernetzung:

## **Aktivitäten der Netzwerk-Servicestelle Leader+ Österreich 2002–2006**

### **Innovative Werkstätten**

Projektmanagement  
Aufbau von Kooperationen  
Regionalmarketing  
EU-Förderprogramme  
Regionalentwicklung in Schutzgebieten  
Jugend im ländlichen Raum  
Chancengleichheit  
Leader-Zukunft  
KMUs und ländliche Entwicklung  
Großgruppen-Moderation  
Lernende Regionen  
Landwirtschaft und ländliche Entwicklung  
Steuerung und Qualitätsmanagement

### **Netzwerk der Netzwerke**

Workshops mit anderen nationalen Netzwerkstellen  
Kooperationsveranstaltungen mit RM Österreich, VTÖ, ÖIEB, CIPRA

### **Thematische Arbeitsgruppen**

Chancengleichheit  
Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung  
LA 21 und Nachhaltigkeit  
Jugend

### **Leader-Magazine**

Vorstellung LAGs  
Kooperation  
Nachhaltigkeit  
Chancengleichheit  
Jugend  
KMUs  
Kultur  
Lernende Regionen  
Landwirtschaft  
Best-Practice LEADER Österreich

### **Leader-Newsletter**

Aktuelle Infos aus den Regionen und über EU-Förderungen



## **Leader-Portal**

[www.leader-austria.at](http://www.leader-austria.at)

## **Beratung für LAGs**

Kooperationsberatung: Startworkshops, Partnersuche  
Coaching für LAG-ManagerInnen  
Genderberatung

## **Transnationale Aktivitäten**

2 Kooperationsworkshops Österreich, Deutschland, Italien, Schweiz  
Mitarbeit in der Strategieguppe des europäischen LEADER Observatory  
Mitarbeit bei europäischen LEADER-Seminaren  
Mitarbeit am EU-LEADER-Magazin  
Teilnahme am LEADER-Begleitausschuss der Kommission und an den Treffen der nationalen Vernetzungsstellen

## **Autor:**

### **Luis Fidschuster**

Netzwerk-Servicestelle Leader+ Österreich  
ÖAR-Regionalberatung GmbH

[fidschuster@oear.at](mailto:fidschuster@oear.at)

Tel. 01/5121595-12

[www.leader-austria.at](http://www.leader-austria.at)