

Leo Baumfeld

Managementinstrumente für Leader-Regionen

Regionen zu managen ist eine besondere Herausforderung. Regionen sind nicht, wie Organisationen oder Unternehmen klar abgegrenzte soziale Gebilde, ihre Grenzen sind unscharf. Regionen sind weniger als eine Organisation und sie sind mehr als eine Organisation.

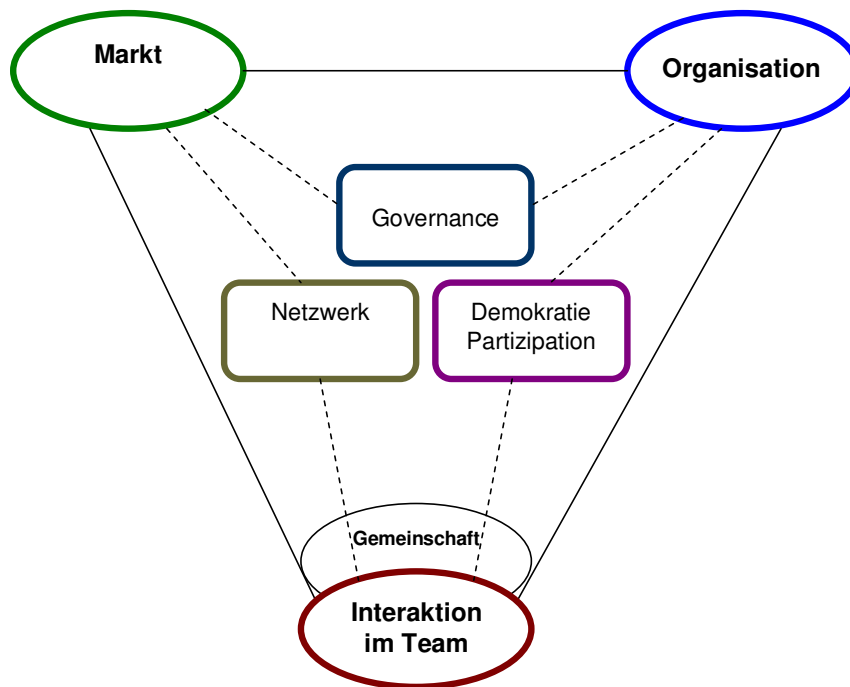
Leader-Regionen lukrieren Fördergelder vom Leaderprogramm. Diese Fördergelder müssen gerechtfertigt sein durch Wirkungen. Wie aber werden Wirkungen beobachtet, wenn die Wirkung der Leistungen des Leader-Managements nicht unmittelbar durch Verkaufszahlen ermittelt werden können? Hier braucht es besonderer Beobachtungs- und Kommunikationssysteme, will man Wirkungen beobachten.

Im folgenden Artikel sollen die spezifischen Herausforderungen für das Management von Leader-Regionen skizziert werden und einige Managementinstrumente beschrieben werden, die helfen, diese Herausforderungen erfolgreich zu meistern.

Der Kontext regionaler Koordinationsformen

Regionen sind mehr UND weniger als eine Organisation. Wären Leader-Regionen und ihr Management eine Organisation, würde der Einsatz klassischer Managementinstrumente genügen, um die Region gut zu managen. Regionen sind komplexer als Organisationen. Was bedeutet dies?

Regionen können auf sozialer Ebene als Mikrogesellschaften betrachtet werden, die selbst ein Abbild größerer gesellschaftlicher Räume darstellen. Es lohnt sich daher einen kurzen Blick auf jene Formen zu lenken, wie sich Gesellschaften koordinieren.



Markt

Der Großteil der Aktivitäten in einer Region wird über den Markt koordiniert. Auch das Leader-Management selbst ist Teil dieses Marktes und es steht in der Region im Wettbewerb und/oder Kooperation mit anderen regionalen Managementdienstleistern. Das heißt, es muss sich selbst um Attraktivität bemühen. Diese Attraktivität kann nur durch den Nutzen, den es stiften kann, vermittelt werden.

Die Stärke des Marktkontextes ist es, sich ständig an die neuen Herausforderungen anpassen zu müssen und das bedeutet, innovativ sein zu müssen.

Organisation

Die Unterscheidung zwischen Organisation und nicht Organisation wird durch die Entscheidungsfähigkeit des Systems definiert, welches sich als Organisation selbst beansprucht. Ist die Entscheidungsfähigkeit nicht gegeben, transformiert sich die Organisation zu einem Interaktionssystem oder zerfällt überhaupt. Damit Organisationen diese Entscheidungsfähigkeit in Bezug auf Ziele und Aufgaben sicherstellen, erfinden sie Regeln und Standards, die nicht jedes Mal neu entschieden werden wollen. Meist stellen Organisationen ein hierarchisches Innenverhältnis her, weil sie durch klare Zuständigkeiten und

Entscheidungsbefugnisse die Geschwindigkeit von Entscheidungsfindung erhöht wissen wollen.

Die Leader Aktionsgruppe (LAG) hat eine Organisation und das Leader-Management ist eine Organisation, daher können auch bekannte und bewährte Managementinstrumente zur Anwendung kommen.

Die Stärke der Organisationskoordination ist, dass mit ihr am ehesten Zuverlässigkeit erreicht werden kann.

Interaktion im Team – Gemeinschaft

In der Gesellschaft bilden sich häufig Gemeinschaften heraus, die in ihrer Form interaktiv sind, jedoch durch ihre Sinnggebung und ihre Regelmäßigkeit gemeinschaftliche Formen herausbilden, die durch eine gemeinsame Aufgabe und eine gemeinsame Geschichte ihre Identität hervorbringen.

Die Unterscheidung Gemeinschaft und nicht Gemeinschaft wird hier angenommen als ein

- Vorhandensein eines gemeinschaftlichen Interesses von Menschen (psychischen Systemen)
- Ein Wir-Gefühl als emotionale Bindungskraft
- Imaginierte dauerhaftere Existenz (als ein Interaktionssystem) der Gemeinschaft
- Festlegung von Zugehörigkeit und somit eine Grenzziehung zum Rest der Welt und
- Vertrautheit der Gemeinschaftsangehörigen, dies gilt durchaus auch für größeren Gemeinschaften, wo die Mitglieder nicht alle als Anwesende interagieren können.

Was eine Gemeinschaft zu einem Team macht ist eine gemeinsame Aufgabe.

Zu den Aufgaben des Leader-Managements gehört es auch Initiativen zu setzen und zu sensibilisieren. Damit AkteurlInnen für ein Anliegen gewonnen werden können müssen Teams gebildet werden, die sich einer Aufgabe verpflichten. Der Erfolg dieser Teams hängt wesentlich davon ab, ob ihre Mitglieder aufgabenorientiert zusammenarbeiten können und ob ihre Mitglieder den Beitrag der jeweils anderen als Ressource respektieren. Dieses gemeinschaftliche Interagieren zu einem Ziel hin ist nicht immer selbstverständlich, es braucht dazu manchmal professionelle Förderung.

Die Stärke des Teams als Gemeinschaft ist, dass sie am ehesten Identität ermöglicht.

Netzwerke

Der Unterschied von Netzwerk und nicht Netzwerk wird hier darin angenommen, dass in Netzwerken autonome Akteurssysteme interagieren und die Dauer dieser Interaktion nicht festgelegt ist.

Hier wird davon ausgegangen (nach der Neuwaldegger Definition¹), dass Netzwerke einen Anlass brauchen, um zu entstehen, dass sie Beziehungspotenziale ermöglicht, daher sind sie akteursorientiert und interaktiv inszeniert und es erwartbare Tauschoptionen gibt, d.h. auf einem attraktiven Akteursmarkt sich die passenden Akteure finden um neue, verbindlichere Formen der Koordinationen einzugehen, etwas Kooperationen oder Projekte (Organisationen auf Zeit) vereinbaren.

Netzwerke leben von unscharfen Grenzen. Die komplementäre Kraft des Netzwerkes ist die Organisation. Man braucht ein geringe Dosis Organisation, jedoch ein zuviel an Organisation würde dem Netzwerk das nehmen, wodurch es lebt, nämlich der offenen/unscharfen Grenzen von Zeit und Raum.

Leader-Aktivitäten werden häufig netzwerkförmig initiiert. Das Leader-Management ist selbst Teil von Netzwerken, welches es nutzt, um Themen und Projektideen zu platzieren.

Die Stärke von Netzwerken ist, dass sie einen unverbindlichen Rahmen für mögliche verbindliche Vereinbarungen zur Verfügung stellen, in dem die Stärken des Marktes und der Gemeinschaft (Vertrauen) gekoppelt sind.

Demokratie - Partizipation

Die Leader Aktionsgruppe (LAG) ist ein demokratisches Gebilde, welches selbst für seine wichtigsten Aktivitäten Beteiligungsprozesse inszeniert. Beispielsweise ist es sogar verpflichtend, dass die Strategie der LAG unter Beteiligung von regionalen AkteurInnen zustande kommt.

Die komplementäre Kraft der Demokratie/Partizipation ist der Markt. Demokratie braucht Markt, jedoch ein Zuviel an Markt, würde der Demokratie das nehmen, wodurch es lebt, nämlich der grundlegenden Gleichheit derer die wählen/partizipieren können.

Die Stärke der Demokratie und der Partizipation ist die Sicherung der Akzeptanz von Entscheidungen.

¹ Boos, Exner, Heitger, in „Sozial Netzwerke sind anders“ aus Organisationsentwicklung – (Hrsg.) Karsten Trebesch, 2000

Managementinstrumente für Regionalentwicklung

Die Kontextvielfalt und die besonderen Bedingungen, in die Regionalmanagement eingebettet ist, haben uns bewogen, diese Besonderheiten auch in den Managementinstrumenten zu berücksichtigen, die RegionalmanagerInnen anwenden. Damit wollen wir die besonderen Herausforderungen handhabbar machen.

Herausforderung: Strategische Kompetenz

Regionen neigen meist dazu, sich strategische Konzepte durch externe Berater schreiben zu lassen, wobei sie selbst lediglich daran partizipieren. Die strategische Kompetenz bleibt dann bei den externen BeraterInnen, die Region entscheidet dann eine Strategie, die sie lediglich ausreichend plausible findet.

Das Instrument: Strat-Regio

Mit dem Strat-Regio wird ein Managementinstrument angeboten, womit die strategische Kompetenz für die Region und eine Leader Aktionsgruppe erhöht werden soll. Die Strat-Regio beschreibt, mit welchen Schritten die Strategieentwicklung erfolgen soll und welche Fragen dafür beantwortet werden sollen, damit die Region am Ende dieses Prozesses eine Strategie hat, die sie selbst entwickelt hat. Selbstverständlich kann und soll sie sich auch von externen ExpertInnen unterstützen lassen, aber die Träger der Entwicklung ist die Region und die von ihr installierte „Strategie- oder Steuerungsgruppe“.

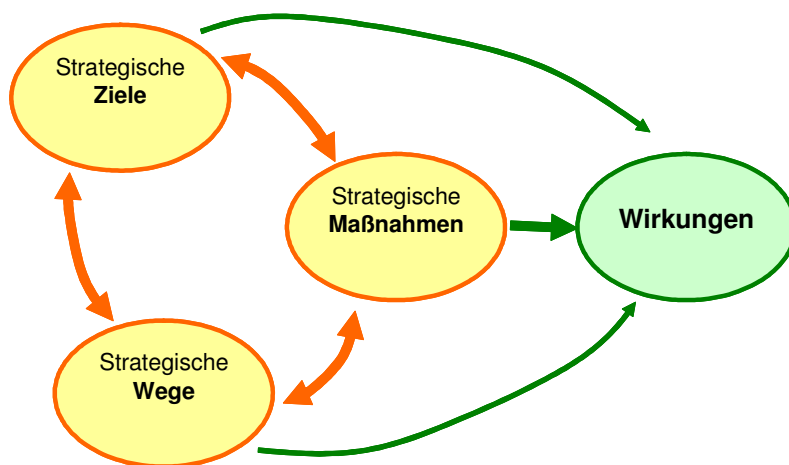


Die Strat-Regio beinhaltet das methodische Vorgehen bei für die SWOT-Analyse, die Kernkompetenz-Ermittlung und das Vorgehen bei der Suche der Aktionsfelder. Weiters werden die Ziele und erwartete Wirkungen für die einzelnen Aktionsfelder herausgearbeitet.

Es wird von der Ziel-Pyramide Abstand genommen (ganz oben die Ziele, dann die strategischen Wege und dann die Maßnahmen mit den Maßnahmenzielen), vielmehr wird ein zirkuläres Zielmodell vorgestellt, welches es ermöglicht, an jeder Ebene strategisch zu denken zu beginnen. Diese Ebenen werden aber so miteinander in Verbindung gebracht, dass sie eine strategische Selektion erlauben die in sich stimmig ist. Zur Findung von passenden Strategien wurden 10 Fragen ermittelt, dessen Beantwortung ein strategisches Ergebnis garantiert.

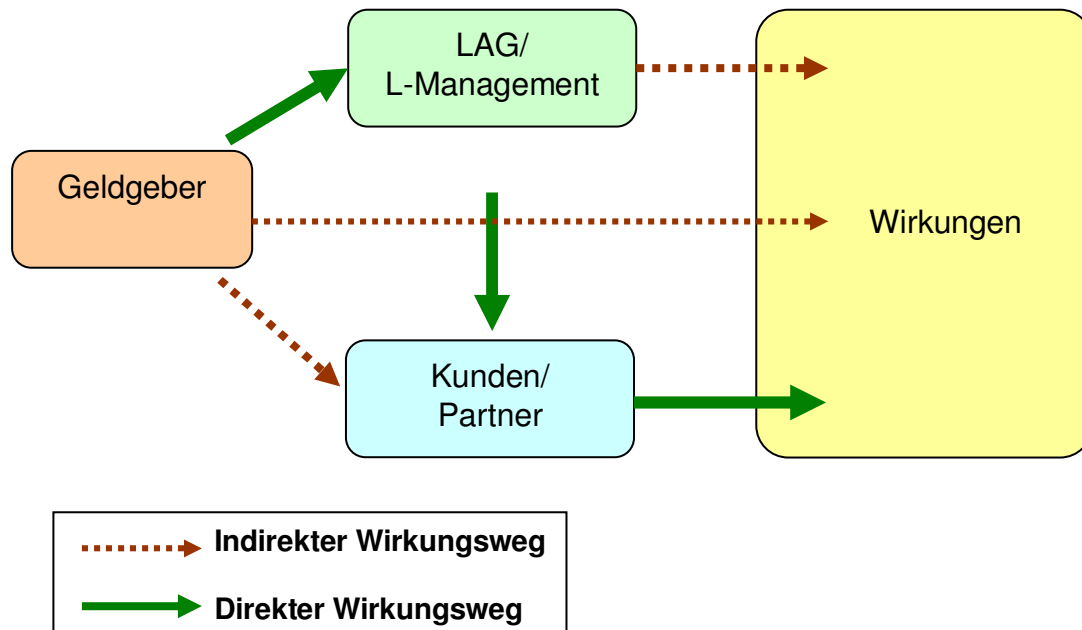
Mit der Strat-Regio werden auch bereits die Vorbereitungen für die Steuerung der Umsetzung der Strategie geschaffen.

Die Strat-Regio wird derzeit im Feld erprobt und adaptiert.



Herausforderung: Selbststeuerung

Regionale Selbstorganisation findet implizit immer statt. Ab dem Zeitpunkt, wo Regionen sich dessen bewusst sind und Ziele setzen, beginnen sie explizit zu steuern. Zum Steuern gehören Beobachtungs- und Reflexionsverfahren die in Managementhandeln münden. Zum Beobachten und Reflektieren bleibt regionalen EntscheidungsträgerInnen oft wenig Zeit, daher geht es darum, ein zeitsparendes Verfahren zur Verfügung zu haben. Vor allem aber hantieren Leader-Aktionsgruppen und sein Management mit öffentlichen Mitteln, was sie in ein Dreieckssetting wider finden lässt.



Ein Geldgeber kann nur mittels anderer Akteure Wirkung erzielen. Nämlich über die Kunden und Partner des Leader-Managements. Er bedient sich dabei des Instruments des Leader-Managements. Wie kann er annehmen, dass die Mittel, die er einsetzt auch effizient wirken? Indem er darauf vertraut, dass sein Instrument, das Leader-Management, eine effiziente Form der Selbststeuerung anwendet.

Das Instrument: BSC-Regio

Die BSC-Regio nutzt das Grundmodell der klassischen Balanced Scorecard von Kaplan/Norton² und adaptiert dieses, damit es den Anforderungen einer Region gerecht wird. Die BSC ist ein Selbststeuerungsinstrument, wer es als Fremdsteuerung nutzen will, verabschiedet sich von seiner Wirkung.

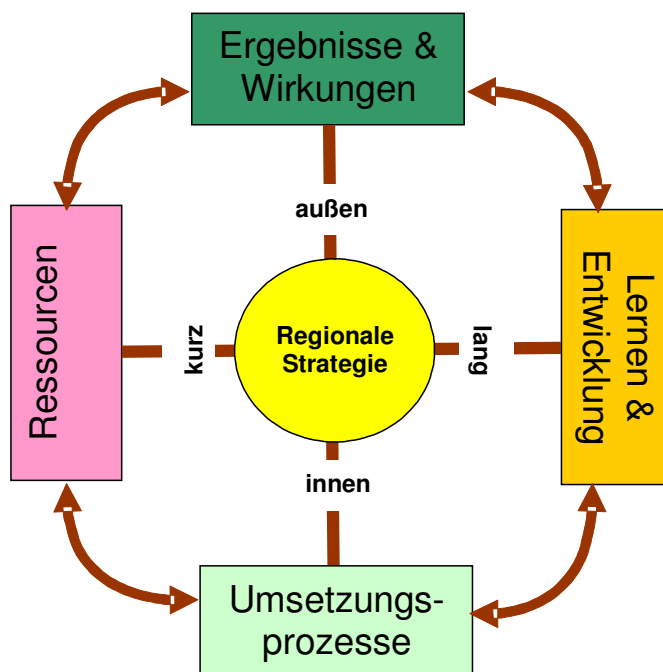
Die BSC wurde für Unternehmen und Organisationen entwickelt, die eine klare Grenze von Innen und Außen kennen und die ihre Leistungen auf einem Markt verkaufen. Der Erfolg am Markt und in der Branche ist entscheidend. Regionen und regionale Entwicklungsorganisationen weisen diese Merkmale nicht in dieser Eindeutigkeit auf:

- Sie leben in der Gleichzeitigkeit des Innen und außen.
- Sie verkaufen ihre Leistungen nicht im herkömmlichen Sinn, sondern sie müssen zu Leistungen motivieren und Aktivitäten initiieren, um Wirkungen zu erzielen.
- Sie sind zum Großteil öffentlich finanziert.

Diese Art von sozialen Gebilden könnte man als „Grenzgänger-Systeme“ bezeichnen, weil sie ständig zwischen den unterschiedlich koordinierten Systemen agieren.

Die 4 Perspektiven der BSC-Regio

Wir haben die klassische BSC so adaptiert, dass sie für „Grenzgänger-Systeme“ ebenso plausibel anwendbar ist. Die vier Perspektiven der BSC-Regio decken aus unserer Sicht alle relevanten Aktionsbereiche einer gezielten regionalen Steuerung ab!



Die Perspektive „Ergebnisse & Wirkungen“ beantwortet die Frage welche Ziele aus den Kernkompetenzen und Chancen abgeleitet werden sollen. Die Ergebnisse und Wirkungen sind der „Markterfolg“ von regionalen Entwicklungsorganisationen bzw. das angestrebte Resultat regionaler Entwicklungsstrategien.

Die Perspektive „Ressourcen“ beantwortet die Frage, welche Ressourceziele gesetzt werden müssen, um die definierten Wirkungsziele zu erreichen. Darunter verstehen wir die finanziellen, aber auch die personellen Ressourcen, denen in einer beteiligungsorientierten (bottom-up) Regionalentwicklung ja eine zentrale Rolle zukommt.

Die Perspektive „Umsetzungsprozesse“ beantwortet die Frage wie die Prozesse gestaltet sein müssen um die Wirkungsziele und Ressourcenziele zu ermöglichen. Diese beziehen


² Kaplan, Robert S.; Norton, David P.; Strategie Maps, Schaeffer/Poeschel; 2004

sich sowohl auf (interne) Prozesse des Leader-Managements als auch auf die (externe) Umsetzung von Projekten.

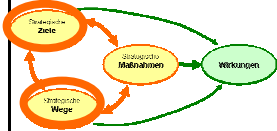


Die Perspektive „Lernen & Entwicklung“ beantwortet die Frage, welche Lern- und Entwicklungsziele und Maßnahmen gesetzt werden, damit die Erreichung der Wirkungsziele wahrscheinlicher wird.

Mittels der BSC-Regio werden Strategielandkarten erstellt, in der sowohl die Wirkungen zu den ausgewählten Grundstrategien in den Aktionsfeldern dargestellt werden, als auch die „strategischen Interventionen“ zu den Perspektiven „Umsetzungsprozesse“, „Lernen & Entwicklung“ und „Ressourcen“ ermittelt werden.

Beispiel für eine Strategielandkarte

Die Grundstrategien im Aktionsfeld Tourismus		Qualitätsstrategie	Fokusstrategie	Kompetenzstrategie
Ergebnisse & Wirkungen 	Welche Ziele leiten wir aus den Kernkompetenzen und den Chancen für unsere Zukunftsfähigkeit ab?	Marken-Profilierung der fokussierten Produkt/Markt-Kombinationen	Steigerung der Gästeankünfte	Steigerung der Bettenauslastung
Umsetzungsprozesse (direkt wirksam)	Wie müssen die Prozesse gestaltet sein, damit die Ziele erreicht werden?	Hohe Qualität in den Leistungsketten	Neue Leistungen entwickelt (Innovationen)	
Lernen & Entwicklung (Indirekt wirksam)	Wie können wir unsere Entwicklungspotenziale durch Lernen und Entwicklung fördern?	Höhere Kommunikationsdichte der T-Akteure	Teilnahme am Projekt „Lernende Region“ mit Qualif. Maßnahmen	Teilnahme am Projekt „Inno-Regio“ mit Innov-Maßnahmen
Ressourcen (Direkt und indirekt wirksam)	Welche Ressourcenziele müssen gesetzt werden, damit die Wirkungsziele erreicht werden?	Qualitätsberatung für T-Betriebe aufgebaut	Das T-Team steuert (beobachtet und handelt) die T-Strategien	

Alle Aktivitäten werden dann in einer Tabelle konkretisiert.

Ziel	Messgröße	Beobachtungsintervall	Datenquelle	Maßnahmen
 <p>Die Ziele und Wege übertragen</p>	 <p>Verbinden von zwei Aussagen: Einen Indikator und das operativen Ziel dazu nennen</p>	<p>Je nach Indikator: + Monatlich, + Quartalsweise + Halbjährlich + Jährlich (?)</p>	<p>Interne oder externe Quellen, ev. neue schaffen</p>	 <p>Hier werden die + Schlüsselprojekte + Entwicklungsaktivitäten + Einzelmaßnahmen eingetragen</p>

Neben diesem „fokussiertem Blick“ arbeitet die BSC-Regio auch mit dem „gestreuten Blick“, indem auch Verfahren zur Beobachtung des gesamten Aktionsfeldes und seiner Märkte/Branchen gewährleistet ist.

Die BSC-Regio ist ein Selbststeuerungsinstrument, aber einzelne Ziele können mit dem Fördergeber als gemeinsame Beobachtungs- und Bewertungsindikatoren vereinbart werden.

Die BSC-Regio wird derzeit im Feld erprobt und adaptiert.

Herausforderung: Qualitätssicherung

Fördergeber wollen zunehmend eine größere Sicherheit für eine gute Qualität der Mittelverwendung. Die Selbstorganisation nutzend soll daher ein Qualitätssicherungssystem auch die Lernfreudigkeit und -fähigkeit fördern und die Lust an der ständigen Verbesserung des regionalen Managements stärken.

Instrument: Q-Regio

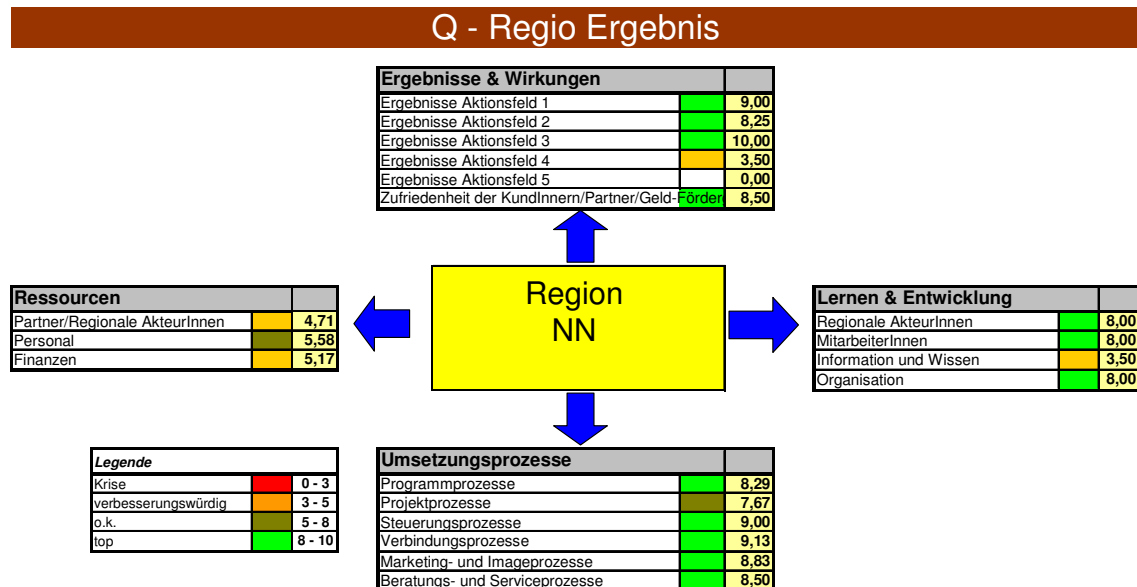
Innerhalb des Q-Regio ist die Wahl zwischen einem umfassenden und einem selektiven Qualitätssicherungssystem gestellt.

Das umfassende Q-Sicherungssystem ermöglicht die regelmäßige Bewertung von 86 Aspekten zur Qualität in der Regionalentwicklung. Mit dem selektiven System einigt man sich vorher auf die 12 bis 24 Qualitätsindikatoren, nach denen die Qualität halbjährlich bewertet werden soll.

In Regionen mit kleinen Teams oder Ein-Personenmanagements besteht die Gefahr, dass die Qualität zu einer Einpersonenverantwortung wird. Dies soll mit dem Q-Regio vermieden werden. Qualität ist eine Verantwortung aller AkteurInnen.

Zur leichteren Darstellung der Qualität kann in der Q-Regio eine Tabelle verwendet werden, die die bewerteten Detailergebnisse automatisch zusammenfasst.

Beispiel einer Zusammenfassung



Die Q-Regio wird derzeit im Feld erprobt und adaptiert.

Herausforderung: Projekte initiieren, abwickeln und steuern

Projekte sind das Kerngeschäft im Regionalmanagement. Die innewohnende Komplexität ist immer Ausdruck von unvorhergesehenen Ereignissen die sich aus dem Zusammenspiel von vielen AkteurInnen und deren unterschiedlichen Interessen ergeben. Trotzdem aber Stabilität und Zuverlässigkeit erlangen in dem die Projektorganisation, die Prozesse und die Planungs- und Umsetzungsinstrumente in ein gutes Zusammenspiel gebracht werden ist die Kunst, in komplexen Situation nachhaltige Wirkung zu erzielen.

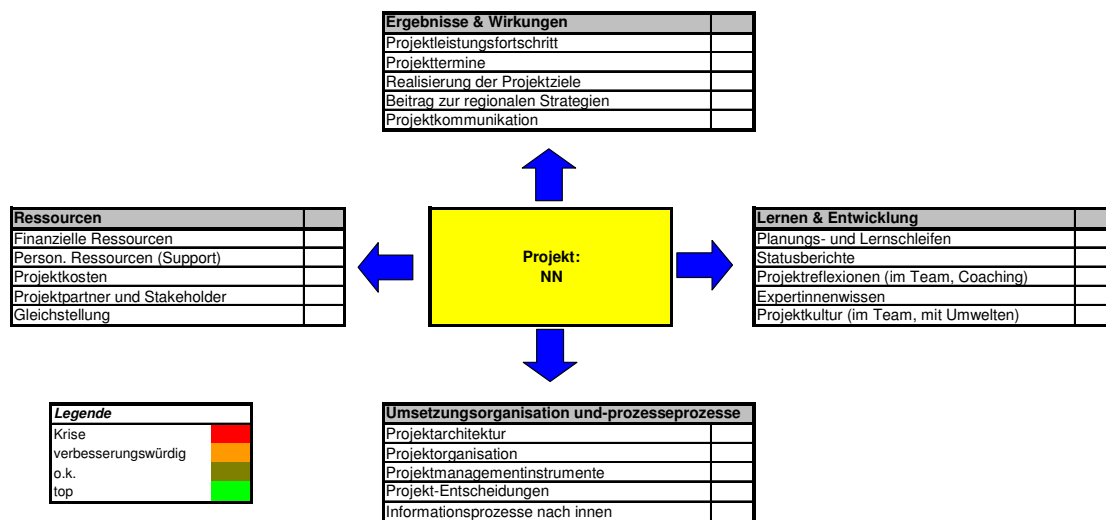
Instrument: Projekt-Regio

Die Projekt-Regio ist eine Erinnerung an Projektmanagementinstrumente, beschränkt sich aber auf die „Unverzichtbaren“ Instrumente für regionale Projekte mittlerer Größe. Diese unverzichtbaren Instrumente sind

- Ein Projektstrukturplan
- Eine Umfeldanalyse
- Eine Ressourcenkalkulation
- Eine Projektorganisation

Die Anwendung dieser vier Instrumente ermöglicht eine Steuerung des Projektes nach innen und eine glaubwürdige Darstellung der Steuerung gegenüber einen berichtspflichtigen Geldgeber. Die Projekt-Regio orientiert sich ebenso an den Perspektiven der BSC-Regio. Diese Perspektiven sind ebenso in Indikatoren aufgelistet, sodass sie auch als Qualitätssicherung innerhalb des Projektes Verwendung finden können.

Projekt Einschätzung



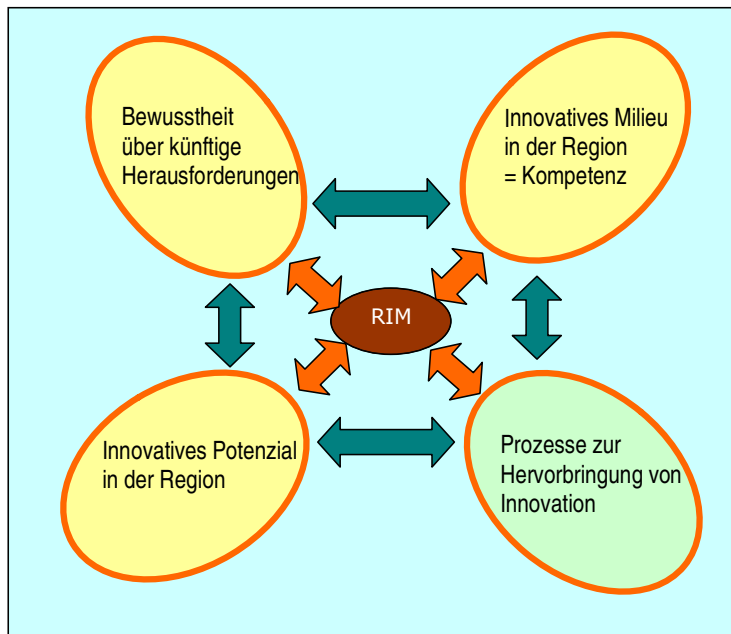
Die Projekt-Regio kann jederszeit im Feld angewendet werden

Herausforderung: Innovation

Die Innovationsfähigkeit von Regionen ist die Basis für ihre Zukunftsfähigkeit. Das Neue, das die Welt erblicken möchte braucht dafür gute Bedingungen. Das ist einerseits ein Klima für Innovation und andererseits Verfahren zur Hervorbringung, Verdichtung und Beschreibung von neuen Ideen.

Instrument: Inno-Regio

Regionale Innovation braucht vier Erfolgsfaktoren und etwas Glück, damit tatsächlich Innovation möglich ist. Apropos möglich. Hier wird von der Annahme ausgegangen, dass das Potenzial für Innovation immer da ist, man darf nur nicht verhindern es zu schöpfen. So gesehen, kann die Innovationsfähigkeit einer Region im folgenden Bild dargestellt werden:



Das regionale Innovationssystem ist das Zusammenspiel der vier Erfolgsfaktoren, die mittels regionalem Innovations-Management gefördert und koordiniert werden.

RIM = Regionales Innovations-Management

Das RIM sollte die Aufmerksamkeit auf die vier Felder der regionalen Innovation legen. Weiters ist es seine Aufgabe die Innovationsprozesse zu steuern und zu organisieren.

Bewusstheit über die künftigen Herausforderungen

Das Wissen um die künftigen Herausforderungen zur Stärkung oder Herstellung der regionalen Wettbewerbsfähigkeit verlangt Kommunikationsprozesse der relevanten regionalen Akteure.

Innovatives Milieu

Das innovative Milieu einer Region zeichnet sich durch wechselseitige rege Verflechtungen der Akteure aus. Durch eine gewisse Dichte der Kommunikation, die ein Mix aus lockeren Beziehungen und von Kooperationen zw. den Akteuren sein kann, entstehen gemeinsame Lernprozesse.

Innovatives Potenzial

Das innovative Potenzial einer Region kann daran gemessen werden, wie weit es in einer Branche, zu einem Thema einen Zukunfts-Markt gibt, wie weit es Leitunternehmen gibt die wettbewerbsfähige Produkte und Dienstleistungen haben und wie weit es Akteure gibt, die in der Lage sind, sich die Welt auch anders vorzustellen, als sie derzeit ist.

Prozesse zur Hervorbringung von Innovation

Zur Hebung und Nutzung eines innovativen Potenzials gehören auch innovative Prozesse, die die Bewusstheit, das Milieu und das Potenzial nutzen, damit Innovation entsteht oder besser, schlicht nicht verhindert wird.

Es wird zwischen drei Innovationstiefen unterschieden:

Kopieren – Kombinieren – Kreieren (das völlig Neue schaffen). Mit dem Inno-Regio werden Verfahren vorgestellt, die die Hervorbringung von Innovation in den drei Innovationstiefen fördern.

Das Inno-Regio wird derzeit im Feld entwickelt.

Herausforderung: Governance

Regionale Entwicklung ist dann erfolgreich, wenn für Schlüsselthemen und Projekte mit Hebelwirkung die dazugehörigen Akteurssysteme kooperieren. Diese Kooperation ist häufig zwischen Akteurssystemen verschiedener Ebenen und verschiedener Funktionssysteme (Politik/Verwaltung, Wirtschaft, Forschung) erforderlich um innovative Projekte zum Durchbruch zu verhelfen und durch Turbulenzen tragen zu können.

Instrument: Govern-Regio

Dieses Instrument wird im nächsten Jahr entwickelt. Es wird sich auf die vielfältigen Erfahrungen in Österreich und Europa stützen.

Herausforderung: Netzwerken

Managementinstrumente sind regelbasierte Verfahrensinstrumente zur effizienten Leistungserstellung. Die Initiierung und Gestaltung von regionalen Programmen und Projekten braucht aber auch die lose Kommunikation und die Unschärfe. Netzwerke bieten den Rahmen für lose Kommunikation und Unschärfe, weil sie einen Kommunikationsrahmen in dem lediglich die (möglichst attraktive) Option genügt, um dabei sein zu können. Wenn innerhalb dieser losen Kommunikationen festere Absichten und Bindungen entstehen, dann hat das Netzwerk seine Kernfunktion erfüllt.

Instrument: Net-Regio

Dieses Instrument wird voraussichtlich bis Ende des Jahres fertig gestellt sein.

Herausforderung: erfolgreiche Teams bilden

Teams sind in der Regionalentwicklung die Regel, weil die regionale Entwicklung zum größeren Teil über Kooperationen laufen. In Kooperationen müssen Teams gebildet werden. Wie wird sicher gestellt, dass die Personen als Team gut können und sie stärkengerecht zum Einsatz kommen?

Instrument: Team-Regio

Dieses Instrument wird bis Mitte 2008 fertig gestellt sein.

Regionen sind Räume, aber welche?

Zunächst denken die meisten Menschen wahrscheinlich an territoriale Grenzen, wenn sie an Regionen denken. Insbesondere auch Leader-Regionen sind durch Gemeindegrenzen konstituiert. Für die Entwicklung territorialer Räume und das dazugehörige Entwicklungsmanagement ist jedoch das *Territorium* als Raumbild ein zu enges Bild. Regionen wirken durch ihre Aktivitäten über ihre Region hinaus und Akteure außerhalb der Region, wirken in die Region hinein. So gesehen können Regionen auch als *Wirkungsgefüge* gesehen werden, wo das Raumbild nicht bei den territorialen Grenzen endet, sondern das Gefüge der Wirkungen in das Entwicklungskalkül eingeschlossen wird. Aber auch das ist noch zu eng. Im öffentlichen Raum existiert erst dann etwas, wenn darüber kommuniziert wird. Wird nicht darüber kommuniziert, wird es nicht wahrgenommen und kann somit als „nicht existent“ betrachtet werden. Daher ist es wichtig zu wissen, worüber öffentlich über die

Region gesprochen werden soll. Der Region als Territorium und als Wirkungsgefüge wird in der strategischen Reflexion (Strat-Regio) entsprochen. Die Region als Kommunikationsraum lebt von der Herausforderung regionale Marken und die Region als Marke zu positionieren.

Instrument: Komm-Regio

Mit dem Instrument Komm-Regio sollen die Prozesse und Logiken der Markenentwicklung, sowie der Markenkommunikation als Managementhandeln erläutert werden.

Dieses Instrument wird bis Mitte 2008 fertig gestellt.

Die aktuelle Leader-Periode bringt für einige Bundesländer eine weitere Veränderung der Raumbilder mit sich. Hatten die bisherigen Leader-Regionen eine relativ hohe Übereinstimmung mit den naturräumlich-sozialen Traditionen, was zur Folge hatte, dass viele Regionen die Erhaltung oder Stärkung der „Regionalen Identität“ in ihr Programm schrieben, wird sich die künftige Periode von diesem Bild mehr und mehr abkoppeln und die Leader-Region wird neben der existierenden naturräumlich-sozialen Traditionen, also einem Identitätsraum, die Region als Programmraum verstehen, in dem die vorgesehenen Fördermittel für die „Ländliche Entwicklung“ zur Anwendung kommen sollen. So gesehen handelt es sich um einen Entwicklungsraum im Rahmen eines Programmraums. Der Identitätsraum rückt in den Hintergrund oder er entwickelt sich auf Grund der künftigen Kommunikationsdichte neu.

Weitere Regio-Instrumente sind in Planung, die das Management von Regionalentwicklung künftig erleichtern sollen.

Autor:

Leo Baumfeld

ÖAR-Regionalberatung GmbH

Fichtegasse 2, 1010 Wien

Tel.: 01-512 15 95

baumfeld@ear.at

www.ear.at