

Erfolgreiche integrative Regionalentwicklung: Selbstbewer- tungsmethode für die Praxis

Die Bewertung bezieht sich auf: _____

Ausgefüllt von: _____ **am:** _____

Was soll bewertet werden?

Regionale Entwicklungsprozesse die das Ziel haben, Naturschutzziele mit anderen regionalen Zielen zu verknüpfen und umzusetzen. In immer mehr Regionen werden zusammen mit vielen Menschen vor Ort solche Prozesse angeschoben. Es ist die Beteiligung und die Zusammenarbeit vieler verschiedener Akteure, die das besondere solcher Prozesse ausmacht und die gegenüber „verordneten“ (Naturschutz-) Vorhaben für eine erhöhte Tragfähigkeit der Ergebnisse sorgen. Naturschutzakteure sind oftmals sogar die Initiatoren und Träger solcher Prozesse.

Für wen ist die Methode gedacht?

Die Methode richtet sich an alle Akteure, die maßgeblich an der Gestaltung eines solchen integrierten regionalen Entwicklungsprozesses beteiligt sind oder das Management dafür übernommen haben. Sie haben es nicht nur mit einem konkreten Projekt zu tun, sondern mit einer Vielzahl unterschiedlicher Projekte. Gleichzeitig müssen sie den Beteiligungsprozess gestalten und steuern. Eine hochkomplexe Aufgabe also. Da ist es hilfreich, wenn man weiß, wie kooperative Verfahren und Projekte vom Grundsatz her funktionieren und erfolgreich gesteuert werden können. Haben wir an alles gedacht? Das werden sich diejenigen fragen, die sich ganz neu auf den Weg machen. Ist noch alles ausreichend berücksichtigt? Diese Frage beschäftigt diejenigen, die ihre Arbeitsweise im Lauf des Prozesses immer wieder überprüfen wollen.

Was ist die Grundlage für die Bewertung?

Die Methode arbeitet mit sogenannten Erfolgsfaktoren. Sie wurden aus erfolgreichen kooperativen Naturschutzprojekten herausgefiltert und durch die Erfahrungen von Regionalmanagern in integrativen Entwicklungsprozessen ergänzt. Wichtig ist, dass sie als Hilfestellung und Orientierung, nicht aber als „Kochrezept“ und Erfolgsgarantie verstanden werden.

Wie funktioniert's?

Insgesamt werden 12 Erfolgsfaktoren berücksichtigt. Jeder Erfolgsfaktor wird zunächst kurz erläutert und mit Beispielen veranschaulicht. Daran schließt sich der Bewertungsteil für den jeweiligen Erfolgsfaktor an. Es wird zwischen der eigentlichen Bewertung und Hilfsfragen unterschieden.

Die Bewertung erfolgt anhand der Aussagen in den grauen Balken mit Hilfe einer Einschätzungsskala von 1-5: trifft nicht zu, trifft weniger zu, trifft teilweise zu, trifft mehrheitlich zu, trifft voll und ganz zu.

Die Hilfsfragen sind mit einem Aufmerksamkeitszeichen  gekennzeichnet. Sie sollen dazu anregen, sich zunächst intensiver mit der konkreten Situation vor Ort auseinander zu setzen, bevor man die Lage bewertet.

Wenn Sie alle Einschätzungen vorgenommen haben, übertragen Sie die Kreuzchen aus den Tabellen 1-12 bitte in die beigefügte Excel-Datei. Mit ihrer Hilfe bekommen Sie für jeden Erfolgsfaktor einen Durchschnittswert sowie ein grafisches Ergebnis in Form eines Netzdiagramms.

Wie viel Zeit benötigt man für den vorliegenden Bewertungsbogen?




Ein zügiger Durchgang dauert nicht länger als eine Stunde. Das reicht für einen Überblick. Nutzt man die Checkliste für eine ausführliche Analyse und Bewertung –z.B. mit Kollegen oder in der Aktionsgruppe – sollte man sich genug Zeit (ca. ½ Tag) für Diskussionen nehmen.

Bevor es losgeht:

Wie steht es um die Nachhaltigkeit und Integration des Naturschutzes in Ihrem regionalen Entwicklungsprozess?

Die Bewertungsmethode ist für Personen und Initiativen entwickelt worden, die ernsthaft einen integrierten regionalen Entwicklungsprozess anstreben oder bereits umsetzen. Die Erfolgsfaktoren, mit denen hier gearbeitet wird, gehen mehrheitlich auf politikwissenschaftliche Theorien wie z.B. zu kooperativen Verhandlungssystemen zurück. Das bedeutet, dass nicht primär die inhaltlichen Ziele – hier also Naturschutz- und Nachhaltigkeitsziele – im Mittelpunkt stehen, sondern die Prozessgestaltung bzw. der Weg zur Zielerreichung.

Anders formuliert: Ist es das Ziel des regionalen Entwicklungsprozesses, Naturschutzziele mit Nutzungszielen auf eine verträgliche und möglicherweise wertsteigernde Weise zu verknüpfen, so können die Erfolgsfaktoren dabei helfen, dieses Ziel zu erreichen. Die folgenden Fragen und Einschätzungen sind daher als Hilfestellung zu verstehen, vorab noch einmal das Ziel des regionalen Entwicklungsprozesses auf Nachhaltigkeitsaspekte und die Integration von Naturschutz hin zu überprüfen. Die Einschätzung geht nicht in die eigentliche Bewertung mit ein.





| Nachhaltigkeit / Integration von Naturschutz | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| <p>Ökologische Aspekte werden im regionalen Entwicklungsprozess genauso berücksichtigt, wie ökonomische und soziale Aspekte.</p> <p> Welche Mechanismen gibt es, die dafür sorgen, dass eine <u>nachhaltige</u> regionale Entwicklung stattfindet (Leitbild, in dem das Nachhaltigkeitsprinzip verankert ist, Kriterien, die die Projekte auf Nachhaltigkeit hin prüfen etc)?</p> | | | | | | |
| <p>Der Naturschutz ist eine treibende Kraft für den regionalen Entwicklungsprozess.</p> <p> Welche Akteure haben den regionalen Entwicklungsprozess initiiert? Welche Rolle spielt der Naturschutz dabei? Werden Naturschutzanliegen als gleichberechtigte Ziele der Regionalentwicklung diskutiert und integriert oder ziehen sie gegenüber anderen Interessen den Kürzeren?</p> | | | | | | |
| <p>Es gibt einen hohen Anteil von Projekten, die sich mit der Inwertsetzung des natürlichen Potenzials in der Region befassen.</p> <p> Welches Verständnis gibt es von der Integration des Naturschutzes: wird er mit isolierten Naturschutzprojekten (Schutz durch Schutz) abgehandelt oder wird er zur verbindenden Klammer für den gesamten Prozess, der für alle Beteiligten einen zukunftsfähigen Weg darstellt (Schutz durch Nutzung)?</p> | | | | | | |

1 Problemlage und Lösungswille

Die Erfahrung zeigt, dass ein gewisser Problemdruck oft die notwendige Startenergie in einen integrierten regionalen Entwicklungsprozess hineinbringt. Wichtig ist eine unmittelbare Betroffenheit von Personen oder Gruppen, damit ein tragfähiger, gemeinschaftlicher Lösungswille entsteht. Es sollten aber auch realistische Lösungsmöglichkeiten gegeben sein, damit das Engagement nicht ins Leere läuft. Naturschutzakteure können eine solche Ausgangslage gezielt für die verstärkte Integration von Naturschutzbelangen in den regionalen Entwicklungsprozess nutzen, oder diesen gar anschieben, wenn sie zur Lösung von regionalen Problemen beitragen können. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Bevölkerung sich mit „ihrer“ Region identifiziert und an ihrem Wohlergehen interessiert ist.

Beispiele:

- Die Tal-Aue in einer kleinen Region wurde durch begradigte Bäche und eine landwirtschaftliche Nutzung bis zum Gewässerrand in den vergangenen Jahren immer wieder von Hochwasser heimgesucht. Oft entstanden hohe Schäden, von denen nicht nur die Landwirte betroffen waren. Allen war klar, dass etwas getan werden musste. Der Naturschutzverband vor Ort initiierte ein Talauen-Projekt, dass mit einer Vielzahl von Maßnahmen (z.B. Renaturierung begradigter Bäche, Förderung einer extensiven Bewirtschaftung, Anlage von Wander- und Radwegen) dazu beitrug, das Problem zu lösen. Die Zusammenarbeit verschiedener Akteure funktionierte gut und schaffte Vertrauen, was letztlich in einem regionalen Entwicklungsprozess mündete.
- Eine große Mittelgebirgsregion ist durch Planungsräume, die sich nicht an den naturräumlichen Grenzen orientieren, zerschnitten. Die regionalen Akteure tun sich schwer, eine harmonische Gesamtentwicklung in die Wege zu leiten, obwohl sie an einer zukunftsfähigen Weiterentwicklung ihrer Region interessiert sind. Hier kommt die Naturparkverwaltung ins Spiel, die die Funktion einer „Klammer“ übernimmt und den grundsätzlich vorhandenen Willen zum Abbau dieses Entwicklungshemmnisses aufgreift.

| 1 | Problemlage und Lösungswille | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 1.1 | Es gibt ein Mindestmaß an öffentlich wahrnehmbarem Problemdruck in der Region.  <i>Was ist das zentrale Problem in der Region (z.B. hohe Arbeitslosigkeit, Aufgabe der landwirtschaftlichen Nutzung)? Wie macht sich das bemerkbar? Wird z.B. häufig darüber in der Öffentlichkeit geredet oder in der Presse berichtet?</i> | | | | | |
| 1.2 | Viele Menschen oder Gruppierungen in der Region fühlen sich von dem Problem betroffen und sind deshalb ernsthaft an einer Lösung interessiert.  <i>Welche Personen oder Gruppen sind betroffen? Direkt oder indirekt? Ökonomisch, ökologisch oder sozial? Bei wem ist der Lösungswille so stark ausgeprägt, dass er dafür Zeit, Geld oder Engagement aufbringen würde?</i> | | | | | |
| 1.3 | Es gibt reelle Handlungsmöglichkeiten zur Lösung des Problems.  <i>Welchen Lösungsansatz gibt es? Wie realistisch ist er? Inwiefern wird er als gemeinsamer Lösungsweg akzeptiert?</i> | | | | | |
| 1.4 | Es gibt ein stark ausgeprägtes Regionalbewusstsein.  <i>Identifizieren sich die Menschen mit der Region, der Landschaft, der Kultur und Tradition? Wie wirkt sich das auf die Bereitschaft aus, gemeinsam etwas zur Lösung regionaler Probleme bzw. zukünftigen Entwicklung der Region zu unternehmen?</i> | | | | | |




1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

2 win-win-Situationen

Um Naturschutzziele im Rahmen von regionalen Entwicklungsprozessen voran zu bringen, ist nicht unbedingt eine Übereinstimmung mit den Zielen anderer Akteure erforderlich. Wichtig ist es, möglichst solche Kooperationsprojekte auf den Weg zu bringen, bei denen alle Beteiligten einen Nutzen von der Zusammenarbeit haben, den sie alleine nicht oder nicht in dem gleichen Maße hätten (insbesondere bei der Lösung von regionalen Problemen!). Das Schlagwort lautet: win-win-Situationen erzeugen - jede Seite gewinnt etwas durch die Zusammenarbeit! Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass bei den Initiatoren die Fähigkeit und Bereitschaft zu einem sektorübergreifenden Denken und Handeln gegeben ist. Wer neben den eigenen Stärken und Schwächen auch die der anderen Bereiche in der Region kennt, wird Gelegenheiten und Ansatzpunkte für gemeinsame Strategien und Projekte leicht aufspüren.

Beispiele:

- Ein Musterbeispiel für win-win-Situationen im Zusammenhang mit dem Naturschutz sind Streuobstwiesenprojekte. Alle Beteiligten haben „ihren Nutzen“ von der Kooperation: Landwirte und Händler bedienen die zunehmende Nachfrage nach regionalen, ökologisch erzeugten Produkten und erschließen sich eine neue Einnahmequelle durch den Verkauf von hochwertigem Obst, Saft etc.. Naturschutzakteure erreichen durch Pflege- und Bewirtschaftungsvereinbarungen mit den Landwirten ihr Ziel, wertvolle Biotope zu erhalten und unterstützen dafür die Landwirte bei der Vermarktung, indem sie ihren „guten“ Namen oder ihr Logo verkaufsfördernd einsetzen.
- Für LEADER-Aktionsgruppen, die das Schwerpunktthema „Inwertsetzung von Natur“ gewählt haben, sind win-win-Situationen zentraler Bestandteil der regionalen Entwicklungsstrategie. Sie fördern v.a. solche Projekte, bei denen das natürliche Potenzial bewahrt und auf eine nachhaltige Weise für den Tourismus, die regionale Vermarktung und viele andere Bereiche genutzt wird. Das funktioniert nur, wenn Landwirte, Tourismusanbieter, Naturschützer und andere Akteure miteinander reden, ihren Vorteil in der Zusammenarbeit sehen oder überzeugend vermittelt bekommen und deshalb an einem Strang ziehen.

| 2 | win-win-Situationen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 2.1 | Das natürliche Potenzial bzw. der Naturschutz kann zur Lösung regionaler Probleme beitragen, d.h. win-win-Situationen erzeugen.  <i>Wie sieht der Beitrag des Naturschutzes konkret aus? Kann bzw. konnte damit eine win-win-Situation erzeugt werden?</i> | | | | | |
| 2.2 | Die Akteure des regionalen Entwicklungsprozesses erkennen und nutzen die Möglichkeit zur Erzeugung von win-win-Situationen gezielt für die Integration von Naturschutzinteressen.  <i>Welche positiven Beispiele gibt es, die auf ein sektorübergreifendes Denken und Handeln der Initiatoren hinweisen? Welche Kooperationsprojekte gibt es bereits? Wo sind entsprechende Potentiale aufgedeckt worden, die für künftige Kooperationsprojekte genutzt werden sollen? Wie werden diese Potentiale an die anderen Partner vermittelt?</i> | | | | | |
| 2.3 | Die Kooperationsprojekte sind so angelegt, dass Aufwand und Nutzen unter den beteiligten Partnern gleichmäßig verteilt ist.  <i>Welchen Nutzen haben die einzelnen Beteiligten bzw. Interessengruppen an der Kooperation? Wer bringt was in die Kooperation ein (z.B. Wissen, Einfluss, Zeit, Geld, Flächen)? Stimmt das Verhältnis?</i> | | | | | |




1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

3 Erfolge verkaufen

Nichts überzeugt so sehr wie Erfolge. Dies können bereits abgeschlossene Projekte sein, aber auch erste Teilerfolge aus neuen Projekten bzw. Prozessen. Das schafft nicht nur Akzeptanz bei Kritikern und Unterstützung bei wichtigen Partnern, sondern stärkt auch das Selbstvertrauen der Verantwortlichen und Mitwirkenden im regionalen Entwicklungsprozess und erhöht die Motivation für den weiteren Weg. Erfolge sollten demnach gezielt geplant und vermarktet werden.

Beispiel:

- Ein ambitionierter Naturschutzverein, der zunächst auf viel Ablehnung und Skepsis in der Region stieß, hat über einen langen Zeitraum systematisch auf seine Erfolge hingewiesen. Seit vielen Jahren wird zum Beispiel ein Besucherzentrum geführt, das von Jahr zu Jahr mehr Gäste aus nah und fern in die ansonsten wenig bekannte Region lockt. Davon profitieren u.a. auch Hotels und Gaststätten. Auch die Bemühungen zur Vermarktung von naturschutzgerecht erzeugtem Rindfleisch finden unter den Landwirten und Verbrauchern in der Region immer mehr Anhänger. Inzwischen ist allen wichtigen Akteuren – auch vielen anfänglichen Gegnern - klar, dass hier nicht Naturschutz „gegen die Menschen“, sondern „mit den Menschen“ betrieben werden soll, von dem beide Seiten etwas haben. Heute ist der Verein eine anerkannte Institution, deren Mitarbeiter als Experten für die nachhaltige Entwicklung der Region gefragt sind. Die Initiierung eines integrierten regionalen Entwicklungsprozesses durch den Verein wurde daher von allen Seiten akzeptiert und unterstützt.

| 3 | Erfolge verkaufen | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|--|---|---|---|---|---|
| 3.1 | Die Darstellung früherer Erfolge wird dazu genutzt, um die notwendige ideelle und finanzielle Unterstützung für den regionalen Entwicklungsprozess einzuwerben. | | | | | |
|  | <i>Welche bereits abgeschlossenen, erfolgreichen (Naturschutz-) Projekte oder Vorhaben gibt es? Wie (mit welchen PR-Mitteln) und wo werden diese zur Akzeptanzsteigerung und Unterstützung der aktuellen oder geplanten Arbeit eingesetzt bzw. „verkauft“?</i> | | | | | |
| 3.2 | Es wird darauf geachtet, dass im aktuellen Prozess und seinen Projekten möglichst schnell erste Teilerfolge erzielt und vermarktet werden. | | | | | |
|  | <i>Welche Teilabschnitte gibt es im regionalen Entwicklungsprozess und in den begonnenen Projekten, die öffentlichkeitswirksam dargestellt werden können? Wie und wo wird das getan?</i> | | | | | |
| 3.3 | Es werden Erfolgsbilanzen (Auflistung der bereits erzielten positiven Wirkungen) aufgestellt und zur Akzeptanzsteigerung genutzt. | | | | | |
|  | <i>Welche direkten und indirekten positiven Wirkungen sind mit dem Prozess und seinen Projekten verbunden (z.B. 6 ha Streuobstwiesen erhalten, 2 Arbeitsplätze geschaffen, Verarbeitung und Verkauf von 10.000 Litern Bio-Apfelsaft über den regionalen Handel)? Wie werden sie erfasst (quantitativ, qualitativ) und nach außen kommuniziert?</i> | | | | | |





1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

4 Überschaubarkeit und Anschlussfähigkeit

Klar abgrenzbare und insgesamt nicht zu viele Projekte in einem regionalen Entwicklungsprozess sind leichter zu überschauen und zu steuern, als einer Vielzahl von halbausgereiften Projektideen mit ebenso vielen Beteiligten hinterherzulaufen. Die Ziele sollten nicht zu hoch gesteckt werden, damit sie in der Praxis auch wirklich zu erreichen sind. Die Aufgliederung in Etappenziele oder „Meilensteine“ hilft bei der Überprüfung des aktuellen Stands der Zielerreichung; notfalls kann schneller eingegriffen und umgeplant werden, wenn sich eine Fehlentwicklung abzeichnet. Neben der überschaubaren Zahl der Projekte sollte es auch eine überschaubare Organisationsstruktur geben, die die Projekte koordiniert und bei der Umsetzung hilft. Die Erfolgsaussichten steigen zudem, wenn man die Projekte bzw. den Prozess an den aktuellen Rahmenbedingungen ausrichtet (Förderprogramme, bereits laufende Prozesse und Verfahren in der Region etc.) und frühzeitig über die Weiterentwicklungsmöglichkeiten nach Ende der aktuellen Laufzeit nachdenkt.

Beispiel:

- Nachdem in einer Region der regionale Entwicklungsprozess ins Laufen gebracht wurde und die Ziele und Handlungsfelder für die nächsten Jahre feststanden, wurde ein Projektauftrag gestartet. Das Resultat war überwältigend: Mehr als 50 Projektideen sind bei der Aktionsgruppe eingegangen. Um eine überschaubare Anzahl an qualitativ hochwertigen Projekten herauszufiltern, wurden Auswahlkriterien festgelegt und die Projektvorschläge beurteilt. Unter anderem, ob die Ziele klar formuliert sind und mit den Gesamtzielen für die Region übereinstimmen, oder ob die Maßnahmen mit relevanten Förderrichtlinien vereinbar sind. So wurden schließlich 10 Projekte ausgewählt, die nun umgesetzt werden.

| 4 | Überschaubarkeit und Anschlussfähigkeit | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 4.1 | Der Prozess und seine Projekte sind so angelegt, dass die Ziele qualitativ oder quantitativ konkretisiert und in realisierbare Teilziele untergliedert sind.  Welche übergeordneten Ziele gibt es im regionalen Entwicklungsprozess und seinen Projekten? Welche Teilziele gibt es? Sind sie so formuliert, dass man die Zielerreichung gut überprüfen kann? | | | | | |
| 4.2 | Die Organisationsstruktur sorgt für ein hohes Maß an Übersichtlichkeit und Funktionstüchtigkeit bei der Planung und Umsetzung des regionalen Entwicklungsprozesses und seiner Projekte.  Wie ist die Aufbauorganisation im regionalen Entwicklungsprozess angelegt, d.h. gibt es eine klare Aufgabenverteilung? Welche Regeln gibt es (z.B. Geschäftsordnung, Satzung, Projektauswahlverfahren)? Wie ist die Ablauforganisation angelegt, d.h. welche Phasen und Arbeitsinhalte gibt es im Zeitablauf? | | | | | |
| 4.3 | Zur Umsetzung des regionalen Entwicklungsprozesses und seiner Projekte wird auf die Anschlussfähigkeit an wichtige Finanzierungsquellen wie z.B. Förderprogramme geachtet.  Welche Finanzierungsmöglichkeiten gibt es für den regionalen Entwicklungsprozess und seine Projekte (Förderprogramme, private Investoren und Sponsoren, Eigenmittel, Kredite etc.)? Welche Anforderungen ergeben sich daraus für die Antragstellung etc.? | | | | | |
| 4.4 | Bereits bestehende Aktivitäten und Kooperationen, die sich mit der regionalen Entwicklung befassen, werden bei der Gestaltung des Prozesses ausreichend berücksichtigt.  Welche Initiativen, Verfahren, Prozesse, die sich mit der regionalen Entwicklung befassen, gibt es bereits in der Region (Regionale Raumordnungspläne, Regionale Entwicklungskonzepte, Lokale Agenda 21 etc)? Wurden Gespräche mit den daran beteiligten Akteuren geführt? | | | | | |




1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

5 Starke Partner

Der Erfolg nachhaltiger regionaler Entwicklungsprozesse hängt maßgeblich davon ab, ob es gelingt, starke Partner zu gewinnen, die den Prozess bzw. einzelne Projekte unterstützen oder selbst durchführen. Sie bringen ihren Einfluss oder ihr Geld ein – Ressourcen also, die den Naturschutzakteuren für die Realisierung ihrer Ziele oftmals fehlen. Neben deren direkten Einbindung in den Prozess ist es genauso wichtig, starke Partner in der Politik oder in wichtigen Institutionen zu haben, die dem Prozess wohlwollend gegenüber stehen und ihn in ihrem jeweiligen Wirkungskreis unterstützen.

Beispiele:

- In einer Region konnte der Vorsitzende des Kreisbauernverbandes dafür gewonnen werden, den Vorsitz der Aktionsgruppe, die den regionalen Entwicklungsprozess trägt, zu übernehmen. Damit ist die Kooperation mit der Landwirtschaft gesichert, die in der Region eine hohe wirtschaftliche Bedeutung hat und deshalb eine große Rolle bei der Umsetzung der integrierten Entwicklungsziele spielt.
- Ein Naturparkverein will sich künftig stärker für eine nachhaltige Gesamtentwicklung der Region einsetzen. Dazu sollen gemeinsam mit allen wichtigen Akteuren in der Region (auch mit denen, die dem Verein eher skeptisch gegenüber stehen) Strategien und Projekte entwickelt und umgesetzt werden, die die ökologischen, ökonomischen und sozialen Interessen und Bedürfnisse gleichermaßen berücksichtigen. Hier trifft es sich gut, dass der Landrat schon seit Gründung des Vereins Mitglied ist und der Geschäftsführer ein gutes Verhältnis zu ihm hat. Der Landrat ist ein wichtiger Fürsprecher für den regionalen Entwicklungsprozess.

| 5 | Starke Partner | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 5.1 | <p>Es gibt genug starke Partner <u>innerhalb</u> des regionalen Entwicklungsprozesses.</p> <p> Welche wichtigen und durchsetzungsfähigen Personen wirken direkt am Entwicklungsprozess mit? (z.B. Bürgermeister oder Bauernverbandsvorsitzender als Mitglied der lokalen Aktionsgruppe)? Was macht sie zu starken Partnern (Einfluss, Geld, Kontakte, Funktionen etc.)? Wer davon ist gleichzeitig als Träger von Projekten beteiligt und deshalb in doppelter Hinsicht engagiert?</p> | | | | | |
| 5.2 | <p>Es gibt genug starke Partner <u>außerhalb</u> des regionalen Entwicklungsprozesses, die diesen auf anderen Ebenen bzw. in relevanten Gremien und Institutionen unterstützen.</p> <p> Welche wichtigen und durchsetzungsfähigen Personen engagieren sich indirekt für den Prozess oder einzelne Projekte, indem sie ihren Einfluss in ihrem jeweiligen Umfeld geltend machen (z.B. Leiter des Amtes für regionale Wirtschaftsförderung, aus der Region stammender Landtagsabgeordneter)?</p> | | | | | |
| 5.3 | <p>Es wird kontinuierlich dafür gesorgt, weitere potenzielle starke Partner zur Mitarbeit zu gewinnen.</p> <p> Welche wichtigen und durchsetzungsfähigen Personen gibt es noch in der Region, die bisher noch nicht eingebunden sind? Welche Bemühungen gibt es, dies zu erreichen? Werden z.B. persönliche Gespräche geführt oder Einladungen zu Treffen ausgesprochen?</p> | | | | | |




1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

6 Lernfähigkeit und Austausch

Voneinander und miteinander lernen: die Bereitschaft dazu ist gerade in kooperativen Prozessen mit vielen verschiedenen Akteuren von besonderer Bedeutung. Kompromisse für die Zusammenarbeit können besser ausgehandelt werden, wenn man voneinander lernt und dadurch die Bedürfnisse der anderen besser versteht. Miteinander zu lernen bedeutet, kontinuierlich an Verbesserungen zu arbeiten und den Prozess und die aus ihm hervorgehenden Projekte einer stetigen Rückkopplung und Anpassung zu unterziehen. Die Ausprägung einer solchen „Lernkultur“ erfordert aber auch genügend Zeit und eine gewisse Kontinuität in Bezug auf die Zusammensetzung der Beteiligten, so dass Vertrauen und die Bereitschaft zur ehrlichen Selbstreflexion entsteht. Der Einsatz von Methoden zur Rückkopplung und Bewertung des bisher Erreichten ist dabei eine wichtige Hilfestellung. Aber auch die Beteiligung an überregionalen Netzwerken und der Austausch mit anderen Regionen bringt neue Impulse für die eigene Arbeit.

Beispiele:

- Mit Hilfe eines Monitoring-Systems soll die Umsetzung des integrierten Entwicklungskonzepts einer Region über die nächsten Jahre hin begleitet und bewertet werden. Durch Akteursbefragungen und eine interne Selbstbewertung will man die Arbeit des Regionalmanagements und der lokalen Aktionsgruppe in ihrer Wirksamkeit überprüfen und optimieren. Darüber hinaus wird jedes Projekt anhand festgelegter Kriterien dahingehend kontrolliert, ob der Zeitplan eingehalten wird, der Mittelabfluss korrekt ist und die bisher erreichten Ergebnisse zielführend sind.
- Bei einer Tagung lernten sich Mitglieder zweier LEADER-Aktionsgruppen kennen und stellten fest, dass ihre Regionen viele Gemeinsamkeiten haben. Zwei Besuche vor Ort hat es schon gegeben. Dabei wurde sogar eine Partnerschaftvereinbarung unterzeichnet. Neben Exkursionen zu interessanten Projekten in der Partnerregion soll noch dieses Jahr ein erstes gemeinsames Vorhaben gestartet werden: man will die Lücken im Sortiment der regional erzeugten und vermarkteten Produkte durch den Austausch von Waren schließen (z.B. Rapsöl gegen Bio-Wein) und damit gleichzeitig auf die Partnerregion aufmerksam machen.

| 6 | Lernfähigkeit und Austausch | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 6.1 | Bei den beteiligten Akteuren existiert eine gut ausgeprägte Lernkultur.  <i>Wie offen und regelmäßig diskutieren die Beteiligten über die eigenen Stärken und Schwächen? Findet ein Wissensaustausch untereinander statt? Sind Möglichkeiten des Lernens und der Weiterbildung vorgesehen? Wie gut werden entsprechende Angebote angenommen?</i> | | | | | |
| 6.2 | Es werden Methoden angewandt, die helfen, die Entwicklung in der Region, im regionalen Entwicklungsprozess und seinen Projekten zu bewerten.  <i>Welche Bewertungsmethoden werden angewandt? Von wem? Wie oft? Was wird bewertet? Kennen sich die Beteiligten lange und gut genug, um Bewertungen vertrauensvoll und selbstkritisch vornehmen zu können?</i> | | | | | |
| 6.3 | Austausch und Vernetzung nach außen werden als wichtig erachtet und dementsprechend aktiv betrieben.  <i>Zu welchen anderen Regionen oder Gruppen gibt es einen regelmäßigen Kontakt? In welcher Weise findet der Austausch und die Vernetzung statt (Information, Besuche, gemeinsame Projekte, Nutzung von Angeboten der LEADER-Vernetzungsstelle etc.)? Worin wird der Nutzen für die eigene Arbeit gesehen (Wissens- und Erfahrungsaustausch, gegenseitige Hilfe bei Problemen, Impulse für Veränderungen oder Verbesserungen, etc.)?</i> | | | | | |




1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

7 Transparenz, Offenheit, Flexibilität

Es ist wichtig, die regionalen „Allianzen“ offen für neue Beteiligungen, neue Ideen und eine insgesamt dynamische Weiterentwicklung zu halten. Um das zu erreichen muss die Arbeitsweise und das Zustandekommen von Entscheidungen nach innen und außen transparent und nachvollziehbar gestaltet sein, um den Eindruck einer „geschlossenen Gesellschaft“ zu vermeiden. Transparenz schafft Vertrauen und erhöht so auch die Akzeptanz für neue Herangehensweisen und Prozesse in der Region. Niemand fühlt sich übergangen, der gesamte Prozess wird legitimiert. Eine kreative Offenheit der Akteure erzeugt und erhält die Innovationskraft im Hinblick auf Projekte, Produkte und Prozesse. Ein ausreichendes Maß an Flexibilität ermöglicht schnelles und pragmatisches Reagieren, falls innere und äußere Veränderungen dies erfordern. Die Entstehung von verkrusteten Strukturen und Machtmonopolen wird verhindert, wenn diese Kriterien genügend Beachtung finden.

Beispiel:

- Eine Naturparkregion, die sich über zwei Bundesländer hinweg erstreckt, möchte ihr Zusammengehörigkeitsgefühl und den Willen zur gemeinsamen zukünftigen Entwicklung auch dadurch zum Ausdruck bringen, dass sie ein regionales Entwicklungskonzept erarbeitet und dies als einen Gesamtantrag innerhalb von LEADER bei den zuständigen Landesministerien einreicht. Dort wird unter anderem aus haushaltstechnischen Gründen auf eine zumindest formale Trennung des Gebietes und des Antrages bestanden. Obwohl diese Vorgaben zunächst auf Unverständnis und Ablehnung seitens der Initiatoren in der Region stoßen, beweisen sie doch genug Flexibilität und Pragmatismus. Sie kommen den formalen Anforderungen nach, um die Förderung nicht auf's Spiel zu setzen, arbeiten aber in der Praxis fast genauso eng und verzahnt zusammen, wie ursprünglich geplant.

| 7 | Transparenz, Offenheit, Flexibilität | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 7.1 | Die Strukturen und Abläufe innerhalb des regionalen Entwicklungsprozesses sind transparent und für alle Beteiligten und Interessierten nachvollziehbar.  <i>Wie wird dafür gesorgt, dass Struktur und Ablauf für alle Beteiligten, aber auch für Außenstehende nachvollziehbar und glaubwürdig sind? Gibt es z.B. öffentliche Sitzungen, Protokolle, Informationsmaterial, in denen die Organisationsstruktur und die Ziele der Gruppe dargestellt sowie Ansprechpartner aufgeführt sind?</i> | | | | | |
| 7.2 | Der regionale Entwicklungsprozess ist so angelegt, dass er über die gesamte Dauer offen ist für neue Mitwirkende, neue Ideen und Vorgehensweisen.  <i>Wie wird das sichergestellt bzw. unterstützt? Wird z.B. auch nach zwei oder drei Jahren noch aktiv für eine Mitarbeit geworben oder nach neuen Projektideen gesucht? Wird auch mal etwas völlig Neues ausprobiert – selbst auf die Gefahr hin, dass es nicht klappt?</i> | | | | | |
| 7.3 | Der regionale Entwicklungsprozess zeichnet sich durch ein hohes Maß an Dynamik und Flexibilität aus.  <i>Wie flexibel wird reagiert, wenn z.B. ein geplantes Projekt doch auf mehr Widerstand stößt, als erwartet oder wenn sich eine wichtige Förderrichtlinie zu dessen Finanzierung ändert? Was passiert, wenn sich z.B. nach einem Jahr herausstellt, dass die anfänglich gewählte Organisationsstruktur unzuweckmäßig ist oder die falsche Person zum Vorsitzenden der lokalen Aktionsgruppe gewählt wurde?</i> | | | | | |





1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

8 Möglichst breite Beteiligung

Integrierte regionale Entwicklungsprozesse basieren auf dem Beteiligungsprinzip von unten her (bottom-up). Dies beinhaltet die Mitwirkungsmöglichkeit möglichst vieler Menschen vor Ort, die dazu sensibilisiert und motiviert werden müssen. Breit angelegte basisdemokratische Prozesse laufen jedoch oft Gefahr, ab einem bestimmten Grad der Beteiligung bei gleichzeitigem Fehlen von steuernden Instanzen mit ihren Bemühungen ins Leere zu laufen bzw. nicht ergebnisorientiert genug zu arbeiten. Das heißt, die Beteiligung sollte so breit wie möglich und dabei so steuernd wie nötig organisiert werden. Es ist gut, wenn diese Steuerung von einem organisatorischen Kernteam übernommen wird, das z.B. darauf achtet, dass die Beteiligung ausgewogen gestaltet wird oder anstehende Entscheidungen gut vorbereitet werden.

Beispiel:

- Seit Jahren schon ist ein großer Umweltverband im Rahmen eines Naturschutzgroßprojektes in der Region tätig. Zusammen mit der Naturparkverwaltung will man künftig jedoch weg vom reinen Naturschutz und gemeinsam mit den Menschen vor Ort neue Wege im Rahmen einer integrierten Regionalentwicklung aufzeigen. Dabei wurden von Anfang an alle wichtigen und interessierten Gruppen aus der Region einbezogen. Auf mehreren eintägigen Workshops wurden die Chancen für die Region durch eine nachhaltige Entwicklung aufgezeigt. Dies und die neue Form der Zusammenarbeit führte zu einer hohen Motivation der Teilnehmer, die bis heute andauert. Wichtige Punkte werden stets im Konsens aller Beteiligten geklärt. Für die notwendige Steuerung des Prozesses ist ein kleines Team zuständig, das sich aus Mitarbeitern der Naturparkverwaltung und des Umweltverbandes zusammen setzt.

| 8 | Möglichst breite Beteiligung | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|---|---|---|---|---|---|
| 8.1 | Es erfolgt eine ausreichende und kontinuierliche Sensibilisierung und Mobilisierung der Bevölkerung für den regionalen Entwicklungsprozess.  Welche Mittel und Methoden werden dazu eingesetzt (z.B. Informationsveranstaltungen, Presse, Aktionen)? Wie regelmäßig werden entsprechende Maßnahmen durchgeführt (nur in der Anfangsphase oder über die gesamte Prozessdauer)? | | | | | |
| 8.2 | Die in der Region relevanten gesellschaftlichen Gruppen werden ausgewogen am regionalen Entwicklungsprozess beteiligt.  Welche für den regionalen Entwicklungsprozess relevanten Interessengruppen gibt es in der Region? Welche sind am Prozess beteiligt? Welche fehlen? | | | | | |
| 8.3 | Die Beteiligten haben ausreichend Zeit und Möglichkeiten, einen Konsens über wichtige Schritte oder anstehende Entscheidungen im regionalen Entwicklungsprozess zu bilden.  Wie ist der Gruppenprozess in Bezug auf die Konsensbildung und Entscheidungsfindung gestaltet? Ist genug Zeit vorhanden, wichtige Schritte oder Entscheidungen „reifen“ zu lassen? | | | | | |
| 8.4 | Die Beteiligung wird von einem organisatorischen Kernteam in dem Maße gesteuert, das notwendig ist, um sie arbeitsfähig und ergebnisorientiert zu gestalten.  Gibt es ein organisatorisches Kernteam? Wie erfolgt die Steuerung bzw. Strukturierung des Beteiligungsprozesses? Werden z.B. Entscheidungen so vorbereitet, dass sie relativ konfliktarm getroffen werden können? | | | | | |




1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

9 Promotoren als „Zugpferde“

Meist gibt es eine Person oder mehrere Personen, die die Idee und den Prozess der nachhaltigen Entwicklung in einer Region anstoßen und mehr als die übrigen Beteiligten zu ihrer Sache machen. Das Engagement dieser sogenannten Promotoren ist oft überdurchschnittlich groß; sie investieren sehr viel Zeit, Geld oder Know-how in den Prozess und die Umsetzung von Projekten. Ein weiteres Charakteristikum eines Promotors ist in vielen Fällen seine starke, oft markante Persönlichkeit. Durchsetzungsvermögen, Überzeugungskraft, Ausdauer, Kreativität und Risikobereitschaft sind weitere Eigenschaften, die diese Personen häufig auszeichnen und zu „Zugpferden“ oder auch einer Art „Unternehmer im Dienste der Region“ machen. Sie tragen ganz wesentlich zum Erfolg einer integrierten Regionalentwicklung bei, sofern sie auch anerkannt sind und dafür sorgen, dass der Prozess notfalls auch ohne sie weitergehen würde.

Beispiele:

- Im Rahmen von LEADER wird in einer Region schon seit etlichen Jahren Regionalentwicklung betrieben. Dass darin zunehmend mehr Naturschutzbelange berücksichtigt werden, ist jedoch vor allem einem Mitglied der lokalen Aktionsgruppe zu verdanken. Er ist persönlich sehr stark am Naturschutz interessiert, darüber hinaus Bürgermeister in einer der beteiligten Gemeinden und ganz allgemein als „Macher“ bekannt und akzeptiert.
- Der Geschäftsführer eines Naturparkverbands hat die integrierte Entwicklung der Region durch seinen unermüdlichen Einsatz nicht nur initiiert, sondern auch durch die vielen Anfangsschwierigkeiten „manövriert“. Er stammt aus der Region, hat selbst schon viele erfolgreiche Projekte durchgeführt, kennt viele wichtige Interessenvertreter und Politiker in der Region und auf Landesebene und ist nicht zuletzt ein unverbesserlicher Optimist. Kein Wunder, dass er es ist, der immer wieder den nötigen Schwung in den Prozess hineinbringt. Gleichzeitig hat er dafür gesorgt, dass künftig nicht die ganze Verantwortung auf seinen Schultern lastet: durch den geschickten Einsatz von Förderprogrammen konnte er Mitarbeiter für das Regionalmanagement einstellen; ein eigens einberufener Beirat lenkt partnerschaftlich die Geschicke der Region.

| 9 | Promotoren als „Zugpferde“ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-----|--|---|---|---|---|---|
| 9.1 | <p>Es gibt Einzelpersonen, die den regionalen Entwicklungsprozess maßgeblich voran treiben und die man als „Zugpferde“ oder Promotoren bezeichnen kann.</p> <p> <i>Wer sind die „zentralen“ Persönlichkeiten im Kreis der Akteure bzw. Beteiligten? Was genau zeichnet sie aus (z.B. überdurchschnittlich hohes persönliches Engagement, Risikobereitschaft, Kreativität, Überzeugungskraft, Optimismus, Ausdauer, Cleverness ...)?</i></p> | | | | | |
| 9.2 | <p>Die Promotoren werden von allen relevanten Akteuren in der Region als zentrale Figuren im regionalen Entwicklungsprozesses akzeptiert.</p> <p> <i>Bei welchen Akteuren sind diese zentralen Personen anerkannt und finden Unterstützung, bei welchen stoßen sie auf Ablehnung und Kritik? Reicht das Kräfteverhältnis zwischen Befürwortern und Kritikern aus, um den regionalen Entwicklungsprozess anzuführen?</i></p> | | | | | |
| 9.3 | <p>Die Promotoren zeichnen sich neben einem hohen Eigenengagement auch durch die Fähigkeit aus, Aufgaben delegieren zu können.</p> <p> <i>Neigen die Promotoren dazu, alles „an sich zu reißen“, oder können sie auch anderen Akteuren ihren Raum lassen und Aufgaben abgeben? Würde der Prozess auch weitergehen, wenn sie - aus welchen Gründen auch immer – ausfallen?</i></p> | | | | | |




1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

10 Aktives Umfeldmanagement

Wenn in einer Region eine Initiative für eine nachhaltige Entwicklung gestartet und mit Projekten untersetzt wird, dann findet dieser Prozess nicht im „luftleeren“ Raum statt. Es gibt eine Vielzahl von Wechselwirkungen mit dem Umfeld des Prozesses. Das kann die Politik auf regionaler, aber auch auf höherer Ebene sein, die verschiedenen Interessengruppen wie z.B. der Bauernverband oder der Tourismusverband, aber auch die Bevölkerung ganz allgemein. Es kommt nun darauf an, dieses Umfeld erstens zu kennen und zweitens gezielt zu beeinflussen, so dass die notwendige Unterstützung für den Prozess und einzelne Projekte von außen gesichert ist. Besonders wichtig sind in diesem Zusammenhang persönliche Kontakte zu wichtigen Akteuren, die aktiv und kontinuierlich gepflegt werden sollten. Solche Kontakte können ungemein hilfreich sein, um positive wie auch negative Entwicklungen, die sich auf den Regionalentwicklungsprozess auswirken können, rechtzeitig zu erkennen und entsprechend darauf zu reagieren. Das Umfeld muss also aktiv „gemanagt“ werden!

Beispiel:

- Aus den Erfahrungen der vergangenen Jahre wissen die Initiatoren eines regionalen Entwicklungsprozesses, wie wichtig es ist, bei den geplanten Aktivitäten immer auch ein vorausschauendes Auge auf das Umfeld zu werfen, in dem sie ablaufen. Manchmal muss man einfach nur darauf achten, eine bestimmte Reihenfolge in der Vorgehensweise einzuhalten (z.B. bei einem „sensiblen“ Projekt zuerst das Amt xy informieren und erst dann eine Pressemitteilung schreiben ...). Ein anderes Mal ist es hilfreich, bestimmte Funktionsträger punktuell einzubinden, um für eine höhere Akzeptanz in der Bevölkerung zu sorgen (z.B. den Landrat für eine Eröffnungsrede bei einer wichtigen Veranstaltung gewinnen). Inzwischen gibt es sogar eine interne Checkliste, in der vermerkt ist, welche Institutionen und Personen für welche Projekte oder Veranstaltungen wichtig sind und wie mit ihnen umzugehen ist.

| 10 | Aktives Umfeldmanagement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|--|---|---|---|---|---|
| 10.1 | Das Umfeld, in dem der regionale Entwicklungsprozess abläuft, wird in regelmäßigen Abständen im Hinblick auf seine positiven und negativen Einflüsse auf den Prozess analysiert.  Welche gesellschaftlichen Gruppen oder Institutionen gehören zu dem für den regionalen Entwicklungsprozess relevanten Umfeld? Welche Personen sind darin wichtig und wieso? Wie stehen sie dem Prozess gegenüber (unterstützend oder ablehnend) und aus welchem Grund? | | | | | |
| 10.2 | Das Umfeld wird vorausschauend und zielgerichtet „betreut“ bzw. „gemanagt“.  Wie ist das Umfeldmanagement organisiert, d.h. wann und wie wird auf wichtige Personen und Institutionen zugegangen (aktiv, reaktiv, persönlich, schriftlich)? Gibt es eine Aufgabenteilung? Werden z.B. nützliche Kontakte innerhalb der Gruppe der Mitwirkenden erkannt für das Umfeldmanagement genutzt? | | | | | |
| 10.3 | Das Umfeldmanagement wirkt sich positiv auf den Stellenwert bzw. die Akzeptanz des regionalen Entwicklungsprozesses aus.  Wie wird die Wirkung des Umfeldmanagements überprüft? Hat sich dadurch z.B. der Stellenwert des regionalen Entwicklungsprozesses in der Region erhöht? Oder konnte eine wichtige Person, die dem Prozess bislang ablehnend gegenüber stand, von der Sache überzeugt werden? Welche Mittel und Maßnahmen wurden eingesetzt? | | | | | |

1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

11 Ausreichende Ressourcen für das Regionalmanagement

Geld, Zeit, Personal und die notwendige Infrastruktur: das alles sind zentrale Ressourcen, die in ausreichendem Umfang vorhanden sein müssen, wenn der regionale Entwicklungsprozess erfolgreich voran gebracht werden soll. Der entsprechende Bedarf für ein kompetentes Regionalmanagement sollte bei den Planungen sorgfältig bedacht und nicht zu knapp kalkuliert werden. Oftmals schrecken die politischen Entscheidungsträger (Kreistag, Gemeinderat), die meist die Kofinanzierung dafür übernehmen müssen, vor den Kosten zurück. Möglichst viele Mittel sollen in die konkrete Projektrealisierung fließen, weil dabei am ehesten sichtbare Erfolge zu erwarten sind, die sich politisch gut verkaufen lassen. Die Steuerung des Gesamtprozesses durch ein professionelles Regionalmanagement ist aber genauso wichtig. Es kommt also darauf an, die notwendige Einsicht und Unterstützung bei den relevanten Entscheidungsträgern hierfür einzuwerben.

Beispiele:

- Über LEADER II ist eine Region in den Prozess einer nachhaltigen Entwicklung eingestiegen. Damals hat man sich fast ausschließlich auf die Umsetzung möglichst vieler konkreter Projekte konzentriert. Die Koordinierung war nur mit einer halben Personalstelle finanziell berücksichtigt worden; vieles musste ehrenamtlich gemacht werden, viele wichtige Aufgaben blieben unerledigt. Auch die Gemeinderäte erkannten, dass hier an der falschen Stelle gespart worden ist. Bei der Fortsetzung des Prozesses im Rahmen von LEADER+ hat man deshalb von vornherein 15% der Gesamtfördersumme für das Regionalmanagement eingeplant und die Kofinanzierung in den Haushaltsplänen der beteiligten Gemeinden eingestellt. Jetzt kann eine Regionalmanagerin als Vollzeitkraft sowie eine Büromitarbeiterin als Teilzeitkraft für die Betreuung von Projekten und die Koordinierung des Gesamtprozesses sorgen.
- Um die Weiterarbeit des Regionalmanagements auch nach der aktuellen Förderperiode abzusichern, hat eine Region einen Fond eingerichtet. Projektträger, die ihr Projekt mit Hilfe der Fördergelder und der Betreuung durch den Regionalmanager erfolgreich auf den Weg gebracht haben, sind aufgefordert, einen gewissen Betrag als Solidarbeitrag in den Fond zurückzuzahlen. Damit soll auch künftigen Projektträgern der Service und die Betreuung durch das Regionalmanagement zugute kommen können.

| | |
|-----------|---|
| 11 | Ausreichende Ressourcen für das Regionalmanagement |
|-----------|---|

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

| | |
|------|---|
| 11.1 | Für das Management des regionalen Entwicklungsprozesses ist genug Geld vorhanden. |
|------|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|



Wie hoch ist das notwendige und wie hoch das verfügbare Finanzvolumen für das Regionalmanagement? Welche Finanzierungsquellen werden dafür genutzt?

| | |
|------|--|
| 11.2 | Die erforderliche Arbeitszeit für ein funktionstüchtiges Regionalmanagement ist vorhanden. |
|------|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|



Wie hoch ist die notwendige Arbeitszeit und der entsprechende Personalbedarf? Wie viel ist tatsächlich vorhanden? In welcher Form wird die Arbeit geleistet (ehrenamtlich, angestellt, selbständig, im Rahmen einer Beschäftigungsförderung etc.)?

| | |
|------|--|
| 11.3 | Die notwendige Infrastruktur für das Regionalmanagement ist vorhanden. |
|------|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|



Welche räumliche und technische Ausstattung ist notwendig (z.B. Büroräume, Versammlungsraum, Telefon, Fax, Computer, Internetzugang, Kopierer, Overheadprojektor, Moderationsmaterial)? Was ist tatsächlich vorhanden?

| | |
|------|---|
| 11.4 | Das Regionalmanagement wird von den Entscheidungsträgern als wichtige und deshalb mit genügend Ressourcen auszustattende Aufgabe angesehen. |
|------|---|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | | | |
|--|--|--|--|--|



Wer sind die Befürworter, wer die Kritiker eines professionellen Regionalmanagements? Was wird getan, um den Nutzen des Regionalmanagements darzustellen und so für langfristige Akzeptanz und Unterstützung zu sorgen?





1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu

12 Kompetentes Prozessmanagement

Die Qualität des Regionalmanagements ist von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Gestaltung von integrierten regionalen Entwicklungsprozessen, die ja in der Regel komplexe Veränderungsprozesse sind, und die Erfüllung der damit verbundenen umfangreichen Aufgaben. Die Anforderungen umfassen sowohl Projektmanagementfähigkeiten, taktisches Geschick, gesellschaftspolitisches Wissen, Strategiefähigkeit, Flexibilität, Kompromissbereitschaft und Lernfähigkeit wie auch Kommunikations-, Dialog- und Moderationsfähigkeiten. Viele dieser Aspekte sind in den vorausgegangenen Erfolgsfaktoren bereits enthalten. Hier werden diese Anforderungen noch einmal konzentriert abgefragt und mehr auf das Regionalmanagement als zentrale Steuerungsgruppe bezogen. Ein kompetentes Prozessmanagement ist quasi die Voraussetzung für die erfolgreiche Steuerung des integrierten regionalen Entwicklungsprozesses.

Beispiel:

- Schon bevor Frau Müller als Regionalmanagerin für LEADER eingestellt wurde, hat sie Erfahrungen mit Beteiligungsprozessen gesammelt. Als vor ein paar Jahren ein umfangreiches Konzept für eine nachhaltige Tourismusentwicklung in der Region erarbeitet wurde, leitete sie die Arbeitsgruppe Naturschutz. Da gab es oft Schwierigkeiten mit den anderen Interessenvertretern. Nur mit einer umsichtigen Vorgehensweise und viel taktischem Geschick konnten gute, konsensfähige Kompromisse erzielt werden. In solchen Situationen war sie froh, dass sie gut verhandeln und vermitteln kann. Als Regionalmanagerin sieht sie sich zusätzlich mit der Aufgabe konfrontiert, viele Projekte gleichzeitig koordinieren zu müssen. Zum Glück hat sie noch einen Kollegen, der sich mit den Instrumenten des Projektmanagements gut auskennt. Von ihm konnte sie schon viel lernen. Demnächst will sie einen Lehrgang dazu besuchen.

| 12 | Kompetentes Prozessmanagement | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|---|---|---|---|---|
| 12.1 | Die Mitarbeiter des Regionalmanagement-Teams wissen, wie Entwicklungsprozesse verlaufen, welche Schwierigkeiten dabei auftreten können und wie man darauf Einfluss nehmen kann.  Welche Projekt- und Prozess Erfahrung haben die Mitarbeiter im Regionalmanagement? | | | | | |
| 12.2 | Im Regionalmanagement-Team sind analytisches Denken, strategisches Handeln sowie taktisches Geschick gut ausgeprägt.  Wie gut werden Chancen und Risiken für den Prozess erkannt? Wie gut werden Chancen gezielt genutzt und Gefahren abgewendet? Mit Hilfe welcher Strategie sollen die Ziele des integrierten regionalen Entwicklungsprozesses erreicht werden? | | | | | |
| 12.3 | Die kommunikativen und methodischen Fähigkeiten des Regionalmanagement-Teams sind gut ausgeprägt.  Welche kommunikativen Fähigkeiten sind im Team vorhanden (z.B. Rhetorik, Moderation, Präsentation, Konfliktlösung)? Welche methodischen Fähigkeiten sind im Team vorhanden (z.B. Analysemethoden, Projektmanagement, Öffentlichkeitsarbeit)? | | | | | |
| 12.4 | Das Regionalmanagement-Team besitzt insgesamt genug fachlich-inhaltliches Know-how zu den zentralen Handlungsfeldern des regionalen Entwicklungsprozesses.  Welches Know-how ist im Team vorhanden (z.B. zu Naturschutz, Regionalvermarktung, Fremdenverkehr) | | | | | |

1 trifft nicht zu 2 trifft weniger zu 3 trifft teilweise zu 4 trifft mehrheitlich zu 5 trifft voll und ganz zu