

# Protokoll zum 7. Workshop im Rahmen des F&E-Vorhabens „Naturschutz und Regionalentwicklung“

Datum: 7.-9. August 2002

Ort: Ullstadt, Region Südlicher Steigerwald

Teilnehmer: Dr. Harald Weigand, Doris Hofmann, Helmut Uihlein, Südlicher Steigerwald  
Dieter Speer, Landschaftspflegeverband Mittelfranken  
Thomas Klepel, Dübener Heide  
Dr. Oskar Kölsch, Isenhagener Land  
Dr. Christian Theel, Rügen  
Elke Tietz, Thüringer Wald  
Christoph Steinhauer, Untere Havel  
Rainer Wölfel, Hersbrucker Alb  
Dr. Monika Zurhake, Jochen Vetter, Servizio Om – Musik & Film  
Michael Böcher, Universität Göttingen  
Dirk Schubert, Barbara Vay, nova-Institut

Entschuldigt: Astrid Paschkowski, Roland Resch, Uckermärkische Seen  
Renate Hübner, Odermündung

## Inhaltsübersicht

<a href="#">1</a>	<a href="#">Begrüßung und Berichte aus den Regionen</a> .....	2
<a href="#">2</a>	<a href="#">Erfahrungsaustausch zu Startproblemen in der Umsetzungsphase</a> .....	4
	<a href="#">2.1 Finanzierungsfagen</a> .....	5
	<a href="#">2.2 Projektauswahl</a> .....	5
<a href="#">3</a>	<a href="#">Fortführung der Arbeit an der Selbstbewertungsmethode</a> .....	7
	<a href="#">3.1 Rückkopplung der Anwendung im Team / in der LAG</a> .....	7
	<a href="#">3.2 Von der Selbstbewertungsmethode zum Managementmodell</a> .....	8
<a href="#">4</a>	<a href="#">Meinungsaustausch zum 1. Zwischenbericht der Universität Göttingen</a> .....	9
<a href="#">5</a>	<a href="#">Möglichkeiten zur Präsentation der Selbstbewertungsmethode auf der EUREGIA</a> .....	10
<a href="#">6</a>	<a href="#">Weitere Vorgehensweise</a> .....	11

## 1 Begrüßung und Berichte aus den Regionen

Harald Weigand und Dirk Schubert begrüßten die Teilnehmer zum Workshop im Südlichen Steigerwald und gaben einen Überblick über dessen inhaltlichen und organisatorischen Ablauf. Helmut Uihlein, der seit Mitte Mai der neu gewählte LAG-Vorsitzende ist, gab einen kurzen Einblick in die LEADER-Arbeit vor Ort. Das wichtigste Ziel sei es, ein „Wir-Gefühl“ in der Bevölkerung zu entwickeln. Mit Projekten wie beispielsweise dem Bau von Rad- und Wanderwegen und deren Anbindung an den „Steigerwaldexpress“ und vielen kulturellen Projekten sei es nicht nur gelungen, die Region und ihre natürliche und kulturelle Vielfalt für einen sanften Tourismus zu nutzen, sondern auch erste Ansätze für ein neues regionales Selbstbewusstsein zu befördern. Als mangelhaft bezeichnete er die noch zu geringe Akzeptanz für ein starkes Regionalmanagement bei den zentralen Akteuren in den Kommunen. So versucht er zu Zeit zwischen den LEADER-Interessen und den Interessen der beteiligten Gemeinden zu vermitteln, wenn es u.a. um die Frage der Erhöhung der Umlage pro Einwohner für gemeindeübergreifenden Aufgaben geht. Aber auch hier ist er zuversichtlich, eine Einigung zu erzielen. Anschließend berichteten die Vertreter der Regionen über den aktuellen Stand bezüglich LEADER+ und den damit in Verbindung stehenden Arbeiten in ihren Regionen:

### **Isenhagener Land (Niedersachsen)**

Die Kommunalwahlen in Niedersachsen haben sich nach Aussage von Oskar Kölsch auch auf die Zusammensetzung der LAG ausgewirkt. So ist u.a. ein Kreisvertreter zurückgetreten und die Landrätin selbst dafür eingetreten. Die Änderungen führen derzeit auch zu einigen Schwierigkeiten / Unsicherheiten bei der Umsetzung des LEADER-Prozesses bzw. konkreter Projekte. Oskar Kölsch ist aber zuversichtlich, dass sich die Situation wieder normalisiert, sobald sich die LAG-Mitglieder in ihre Rollen eingefunden haben.

Bewilligungsbehörde für die einzelnen Projekte ist im Isenhagener Land der Landkreis. Dort gibt es noch erhebliche Unsicherheiten bzgl. der Förderfähigkeit von Projekten bzw. den jeweils relevanten Förderprogrammen (Stichwort Konformitätsprüfung), so dass es zu weiteren Verzögerungen kommt. Oft hilft Oskar Kölsch, die entsprechenden Verordnungen und Artikel / Paragraphen zu finden und so Bedenken bei den zuständigen Sachbearbeitern auszuräumen, was aktuell mit einem erheblichen Arbeitsaufwand verbunden ist. Bis jetzt konnten 5 Projekte genehmigt werden, mit deren Umsetzung nun begonnen wird. Problematisch ist für viele Projektträger (insb. Vereine) das Prinzip des Erstattungsverfahrens. Die (wenn auch meist nur für 2-3 Monate) erforderliche Vorfinanzierung kann oft nicht von den Projektträgern erbracht werden. Das LEADER-Projektbüro, dessen Träger der Verein Nachhaltigkeitsregion Isenhagener Land ist, ist selbst auch davon betroffen und hat deshalb einen Vorschuss vom Landkreis in Höhe von 30.000 € erhalten. Diese Zwischenlösung wird nun auch für andere Projekte angestrebt.

### **Thüringer Wald (Thüringen)**

Elke Tietz berichtete, dass seit 1. Juli nun auch das Titel 2-Vorhaben als „Modellprojekt Naturpark Thüringer Wald“ von Landesseite aus offiziell genehmigt ist und ihnen die langersehnte Grundlage für ein offizielles Agieren in der Öffentlichkeit gibt. Die Koordinierung der gebietsübergreifenden Zusammenarbeit wird durch einen Naturpark-LEADER-Beirat gewährleistet. Er setzt sich aus je 2 gewählten Vertretern aus jeder der fünf im Thüringer Wald angesiedelten LAG's zusammen. Des Weiteren sind der Geschäftsführer des Naturparks (Florian Meusel) sowie ein Vertreter des Biosphärenreservats Vessertal Mitglieder des Beirats. Zur Zeit wird die Geschäftsordnung des Beirats überarbeitet und über eine erste Projektauswahl diskutiert. Aus den bestehenden Leitprojekten werden dafür konkrete Umsetzungsprojekte erarbeitet, wobei der Naturpark offensive Unterstützungsarbeit leistet.

Gerade auch auf dieser praktischen Ebene entsteht so ein immenser Koordinierungsaufwand zwischen den 5 LAG's, den die Mitarbeiter des Naturparks leisten, der aber finanziell nicht aus LEADER-Mitteln abgegolten werden kann, da in Titel 2 keine Mittel für technische Hilfe vorgesehen sind. Zur Lösung dieses Problems war zunächst vorgesehen, dass jede LAG dafür anteilig einen Beitrag aus ihren LEADER-Mitteln entrichtet. Inzwischen konnte aber mit dem Thüringer Landesverwaltungsamt die 100%-Förderung als eigenes Projekt im Rahmen des Titel 2-Vorhabens vereinbart werden.

Auch im Thüringer Wald bringt die geforderte Vorfinanzierung viele potenzielle Projektträger in ernsthafte Schwierigkeiten. Die Kommunen haben selbst kein Geld, um hier vorübergehend auszuweichen und auch das Land hat eine Haushaltssperre verhängt, so dass man zur Zeit von der Umsetzung konkreter Projekte noch weit entfernt ist.

### **Rügen (Mecklenburg-Vorpommern)**

Rügen ist in der zweiten Auswahlrunde erfolgreich gewesen und seit 2. Juli offiziell als LEADER+ -Region bestätigt, berichtete Christian Theel der Gruppe. In der Woche vor dem Workshop hat die letzte LAG-Sitzung stattgefunden, auf der man sich noch einmal eingehend mit organisatorischen und finanzierungstechnischen Details sowie der Frage, wie mit neuen Projektideen umzugehen ist, auseinandergesetzt hat.

Allen potentiellen Projektträgern wurde ein Formblatt ausgehändigt, das ihnen bei der Konkretisierung ihrer Projekte (offizielle Projektanträge) helfen soll. Am 15. Oktober wird von der LAG eine erste Projektauswahl vorgenommen. Weiterhin wurde beschlossen, die Stelle des Regionalmanagers auszuschreiben. Bewerbungsfrist ist der 13. September. Die Basis für die Arbeit des künftigen Regionalmanagers ist ein Kooperationsvertrag zwischen der LAG und dem Landkreis.

### **Südlicher Steigerwald (Bayern)**

Der Südliche Steigerwald ist seit 28. Mai als LEADER+-Region bestätigt. Harald Weigand betonte, dass man das als echten Erfolg für die Region empfunden hat, weil in Bayern ein harter Auswahlprozess stattgefunden hat und etliche Bewerber-Regionen ausgeschieden

sind. Dadurch ist ein neues öffentliches Interesse an den LEADER-Aktivitäten in der Region entstanden.

In den letzten Monaten hat die Neubesetzung des LAG-Vorstands viel Zeit in Anspruch genommen. Im Vorfeld der Wahl waren viele Gespräche und Sitzungen notwendig. Mit dem Ergebnis ist man zufrieden: es sind nun weniger Bürgermeister als vorher vertreten, dafür mehr „Aktive“ und mehr Frauen. Insgesamt ist die Zusammensetzung sektoral besser ausgewogen.

Als nach wie vor unbefriedigend beschrieb Harald Weigand die Situation des Regionalmanagements. Das Büro war zwischendurch nicht mehr besetzt, weil aus LEADER II keine Gelder mehr und LEADER+ -Mittel noch nicht vorhanden waren. Dennoch mussten auf Druck des Ministeriums schnell die ersten Förderanträge gestellt werden. Von den 8 eingereichten Anträgen sind bisher 5 genehmigt worden. Mit der Umsetzung kann also begonnen werden. Derzeit wird über die Finanzierung der gemeindeübergreifenden Aufgaben diskutiert. Dazu gehört auch die anteilige Finanzierung des Regionalmanagements. Bisher lag die Umlage pro Einwohner bei 2 € im Jahr. Sie soll auf 3 € erhöht werden, womit einige Gemeinden nicht einverstanden sind. Man ist jedoch auf das Geld angewiesen, da in Bayern die EU-Förderung bei nur 50 % liegt und der Rest von den Kommunen selbst aufgebracht werden muss.

*Der Vertreter der Dübener Heide und der Unteren Havel waren zur Berichterunde noch nicht anwesend. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass nunmehr alle Regionen mit Ausnahme des sachsen-anhaltinischen Teils der Dübener Heide als LEADER+ -Regionen bestätigt und in die Umsetzungsphase eingetreten sind.*

## **2 Erfahrungsaustausch zu Startproblemen in der Umsetzungsphase**

Der bilaterale Kontakt zwischen nova und den Regionalmanagern im Vorfeld des Workshops hatte ergeben, dass es offensichtlich einen Bedarf nach Austausch in Bezug auf den Start der Umsetzungsphase gibt. Diesem Bedarf sollte im Rahmen des Workshops Rechnung getragen werden. Um die Diskussion zu strukturieren, wurden die Teilnehmer dazu aufgefordert, ihre „Wunschthemen“ auf Karten zu schreiben, die anschließend sortiert wurden. Folgende Themengruppen konnten identifiziert werden:

- Finanzierung (Vorfinanzierung, Kofinanzierung, Eigenanteile, Fördermodalitäten etc.)
- Projektauswahl (Auswahlprozess gestalten, Bewertungskriterien, Umgang mit bereits im REK „fixierten“ und neuen Projekten etc.)
- Organisationsentwicklung (Träger, LAG, Rechtsform, Geschäftsordnung etc.).

Insbesondere den ersten beiden Themen wurde eine hohe Priorität beigemessen. Sie wurden in zwei sich anschließenden Diskussionsblöcken behandelt.

## 2.1 Finanzierungsfragen

Im Mittelpunkt der Diskussion stand die Problematik der Vorfinanzierung, die in allen Regionen von den zuständigen Bewilligungsbehörden gefordert wird. Wie sich herausstellte, wird dieser Tatbestand unterschiedlich „schnell“ geregelt (1 Woche bis 3 Monate). Das Problem besteht darin, dass v.a. Vereine als Projektträger oft nicht in der Lage sind, selbst für diesen relativ kurzen Zeitraum die entsprechenden Geldmittel aufzubringen. Die Möglichkeiten und Wege, die in den Regionen zur Lösung des Problems angegangen werden, wurden von den Teilnehmern zusammengetragen:

- Kommune leiht Vorfinanzierungsmittel vorübergehend aus den im Haushalt eingestellten Kofinanzierungsmitteln für LEADER aus
- Zinslose / zinsgünstige Kredite über Hausbank / Sparkasse aushandeln
- Ausgaben „scheibchenweise“ abrechnen
- Die Lösungen scheinen auf dem „Verhandlungsgeschick“ der Akteure zu beruhen und bedürfen in jedem Fall kurzer Wege und guter Kontakte zu Ämtern, Banken etc.

Daneben waren Möglichkeiten der langfristigen Finanzierungssicherheit von Interesse. In diesem Zusammenhang wurde über die Regionalfonds diskutiert, die in einigen Regionen geplant sind bzw. zur Zeit eingerichtet werden. Im Steigerwald soll er aus der Pro-Kopf-Umlage sowie durch Spenden und Sponsoringmittel bestückt werden. An der Unteren Havel sollen daneben auch Gelder aus wirtschaftlich erfolgreichen LEADER-Projekten anteilig in den Fond zurückfließen.

## 2.2 Projektauswahl

In den Regionalen Entwicklungskonzepten der Regionen sind mehr oder weniger konkrete Schlüsselprojekte aufgeführt. Diese müssen jetzt qualifiziert und evtl. mit einer Reihe neu hinzugekommener Projekte einem zielführenden und nachvollziehbaren Auswahlprozess unterzogen werden. Einige Regionen haben hierfür bereits fertig ausgearbeitete Systeme / Kriterien entwickelt, andere machen sich zur Zeit an die Arbeit. Auch in diesem Punkt war es den Teilnehmern ein Bedürfnis, bestehende Erfahrungen auszutauschen und evtl. für alle wichtige Anhaltspunkte herauszuarbeiten.

In Form eines kurzen Impulsreferates stellte Oskar Kölsch das Projektauswahlssystem im Isenhagener Land vor. Dort wird zwischen allgemeinen Kriterien (Modellcharakter, Kooperation, Orientierung am Leitbild des REK, Gewährleistung der Eigenmittel, Förderfähigkeit etc.), die obligatorisch erfüllt werden müssen, sowie ökologischen, ökonomischen und sozio-kulturellen Kriterien (hier sind insgesamt mindestens 9 +Punkte und in jeder Kategorie mindestens 1 +Punkt zu erzielen) unterschieden. Die Kriterien in den drei Nachhaltigkeitskategorien leiten sich aus den Zielen des REK's ab.

Im Anschluss wurde nach Details im Ablauf gefragt. So z.B., ob die Projektantragsteller die Kriterien vorher kennen (Antwort: ja), wer bewertet und entscheidet (Antwort: 2-3 Personen aus dem Regionalmanagement machen eine Vorbewertung, die LAG entscheidet) und wie bzw. von wem die Kriterien entwickelt worden sind (Antwort: die Kriterien wurden in den Arbeitskreisen entwickelt, in der LAG diskutiert und beschlossen).

Danach entwickelte sich eine Diskussion darüber, inwiefern die Benennung von quantifizierten Zielen vom Projektantragsteller gefordert und als Auswahlkriterium aufgenommen werden sollte. Dies kann nach Ansicht der Gruppe nur erfolgen, wenn auch im REK selbst richtungsweisende quantifizierte Ziele benannt worden sind. Ansonsten haben quantifizierte Ziele (z.B. Schaffung von x neuen Arbeitsplätzen oder Renaturierung von x km Flusslauf) eher einen Monitoringaspekt. Im Isenhagener Land will man Monitoring-Kriterien nach der Projektauswahl projektspezifisch festlegen. Einig waren sich alle Beteiligten, dass neben inhaltlichen Kriterien auch Kriterien zur Eignung des Projektträgers von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg sind. Dazu gehören fachliche Kompetenz, unternehmerisches Denken und Handeln und v.a. auch Eigenschaften der Persönlichkeitsstruktur, womit allerdings sehr behutsam umgegangen werden muss.

Schließlich wurde die Frage erörtert, wie man mit neuen Projekten umgeht bzw. wie stark sich die Auswahl an den im REK benannten Projekten orientieren muss. Der wichtigste Aspekt dies zu entscheiden ist nach Ansicht der Gruppe, ob die Projektvorauswahl in der Planungsphase als „echter“ Auswahlprozess abgelaufen ist oder nicht. Falls ja, besteht in der Tat eine enge Bindung an die benannten Projekte und nur noch wenig Spielraum für neue Anträge. Falls nicht, kann nun ein offizieller Projektauftrag gestartet und die eingehenden Projekte einer Prüfung und Auswahl unterzogen werden. Auf Rügen will man so vorgehen, dass jetzt kurzfristig einige „reife“ Projekte aus dem REK angestoßen werden sollen und danach zwei mal pro Jahr zu einem vorher bekannt gegebenen Stichtag weitere Projektanträge eingereicht werden können. Aus dem Isenhagener Land kommt der Einwurf, dass es wichtig ist, Projektkomplexe (also Projekte, die nur zusammen sinnvoll funktionieren und wirken) durch ein zeitlich gestaffeltes Auswahlverfahren nicht zu trennen.

Abschließend stellte Barbara Vay noch einmal die wichtigsten Punkte, die es bei der Entwicklung eines Projektauswahlsystems zu beachten gilt, in einer Übersicht dar und verwies für weitergehende Informationen v.a. auf eine Veröffentlichung der europäischen LEADER-Beobachtungsstelle AEIDL ([www.rural-europe.aeidl.be](http://www.rural-europe.aeidl.be) >>Bibliothek >>Methodik >> „Von der Strategie zur Aktion: Die Projektauswahl“).

<b>Ziel:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilisierung von Projekten (da zu wenige) oder</li> <li>• Selektion von Projekten (da zu viele)</li> </ul>
<b>Zeitpunkt:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• einmalig zu Beginn oder</li> <li>• kontinuierlich (evtl. mit jährlichen Terminen)</li> </ul>
<b>Anforderungen an die Projektanträge:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• sofort detaillierte Anträge oder</li> <li>• zunächst einfache Anträge</li> </ul>
<b>Auswahlkriterien:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projektgebunden - trägergebunden</li> <li>• quantitativ - qualitativ</li> <li>• Ausschluss/Ablehnung – Bewertung/Einstufung</li> <li>• zu Beginn feststehend – Nachbesserung mögl.</li> </ul>

## 3 Fortführung der Arbeit an der Selbstbewertungsmethode

### 3.1 Rückkopplung der Anwendung im Team / in der LAG

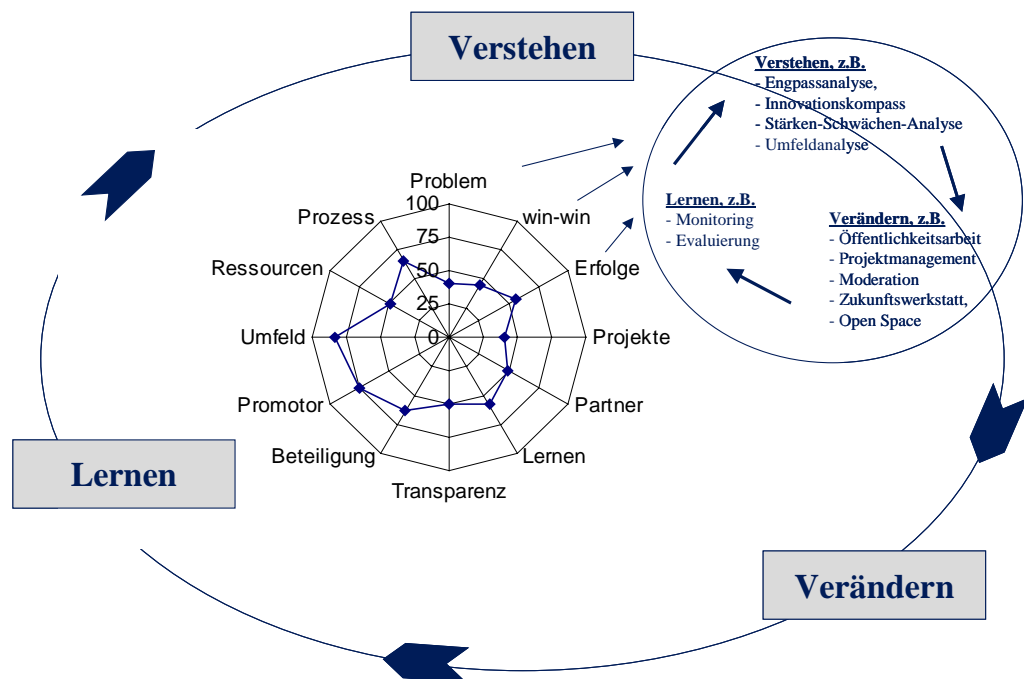
Beim letzten Workshop wurde vereinbart, dass die Regionalmanager die Selbstbewertungsmethode in ihrem Managementteam oder auch der LAG testen sollten, um die Anwendung schrittweise auf einen größeren Kreis regionaler Akteure auszuweiten.

Einige Regionalmanager haben es vorgezogen, die Methode zunächst im engeren Kreis des Regional- bzw. Naturparkmanagements auszuprobieren, andere haben die Fragebögen auch an LAG-Mitglieder verteilt. Insgesamt wurde der Methode und der Excelgestützten Auswertungshilfe in ihrer aktuellen Fassung eine gute Verständlichkeit und Praxistauglichkeit attestiert. Im Folgenden werden die verbliebenen Kritik- bzw. Verbesserungspunkte aufgeführt, die im Laufe der Diskussion zusammen getragen wurden. Sie haben ihren Ursprung auch aus den Rückmeldungen der Anwender an die Regionalmanager.

- Beim ersten Mal sehr zeitaufwendig (2-3 Stunden bis ½ Tag). Der Vorschlag wurde erneuert, die tatsächlichen Bewertungs- von den Hilfsfragen noch stärker optisch zu trennen (evtl. auf ein eigenes Blatt). Außerdem wäre es hilfreich, wenn der ersten Anwendung eine Einführung oder ein Workshop vorausginge. Eine andere Lösung des Zeitproblems könnte darin bestehen, den Fragebogen in der ausführlichen (jetzigen) Fassung für die Anwendung im Regionalmanagement-Team zu belassen (hier soll sie ja hauptsächlich angewandt werden) und eine „Schnell-Version“ (ohne Ergänzungsfragen) für die Anwendung in der LAG vorzusehen.
- Einige Fragen enthalten mehr als einen Bedeutungsinhalt. Sie sollten besser getrennt bzw. eindeutig gemacht werden.
- Wie soll mit Fragen umgegangen werden, zu denen im aktuellen Stadium des Entwicklungsprozesses nur zukunftsgerichtete Vermutungen angestellt werden können? Wie wirkt sich ein Nicht-Beantworten auf die Auswertung aus? Es sollte darüber nachgedacht werden, ob die Fragen nach Prozessphasen aufgeteilt werden können.
- Schwierigkeiten gab es nach wie vor dabei, durchgängig festzulegen, worauf man die Fragen beziehen soll (LEADER-Prozess, Region allgemein, Regionalmanagement). Wichtig erscheint es daher, den Bezugspunkt vorher gemeinsam zu definieren und ggf. in einem eigens dafür vorgesehenen Kasten auf der ersten Seite des Fragebogens einzutragen. Ein Feld für das Datum erleichtert zudem eine Vergleichbarkeit mit späteren Bewertungen.
- Ein „Methodenhandbuch“ könnte neben einer theoretischen Einführung (Was genau sind Erfolgsfaktoren? Wie und wofür werden sie hier eingesetzt? Worin besteht der Nutzen? Ausführungen von Michael Böcher nutzen!) wertvolle praktische Tipps geben (Welche Anwendungsmöglichkeiten gibt es? Alleine, im Regionalmanagement-Team, in der LAG, im Rahmen eines Workshops, Hinweise zur Auswertung und Ergebnisinterpretation). Die gemeinsame Diskussion halten alle für extrem wichtig!

### 3.2 Von der Selbstbewertungsmethode zum Managementmodell

Bereits bei dem ersten und auch bei weiteren Workshops hat nova darauf hingewiesen, dass es v.a. das Ziel des F&E-Vorhabens ist, ein Managementmodell zu entwickeln, mit dessen Hilfe der Naturschutz besser in regionale Entwicklungsprozesse integriert werden kann und dass die Erfolgsfaktoren der Schlüssel dazu sein sollen. Die gemeinsam entwickelte Selbstbewertungsmethode ist das zentrale Element eines solchen Managementmodells, dessen Funktionsweise Dirk Schubert den Teilnehmern anhand einer Grafik erläuterte.



Es beruht im Wesentlichen auf dem Zusammenhang von Verstehen – Verändern – Lernen, wobei Lernen das Bindeglied ist, das es ermöglicht, sowohl die Veränderung zu verstehen als auch das Verstehen zu verändern. In der Selbstbewertungsmethode ist an und für sich das Managementmodell bereits angelegt: So kann mit der Beachtung des Erfolgsfaktors „Problemlage erkennen und nutzen“ ein tieferes Analysieren und Verstehen von Ausgangssituationen erzeugt werden. Oder mit „aktivem Umfeldmanagement“ eine Veränderung herbeigeführt werden. Oder mit der Berücksichtigung des Erfolgsfaktors „Lernfähigkeit und Austausch“ für eine Lernkultur gesorgt werden. Ein anderes Beispiel: Wird durch die Selbstbewertungsmethode z.B. festgestellt, dass der Erfolgsfaktor „Starke Partner“ unzureichend ausgeprägt ist und das Regionalmanagement-Team beschließt darauf hin, das Umfeldmanagement und die Öffentlichkeitsarbeit verstärkt darauf hin auszurichten, so wird aus der Selbstbewertungsmethode automatisch eine Art Managementinstrument. Nur dass diese Handlungsmöglichkeiten bisher noch nicht systematisiert worden sind.

Die Gruppe war sich darüber einig, dass die Selbstbewertungsmethode nicht damit enden soll, ein Bewertungsergebnis (Erfolgsfaktoren xy gut ausgeprägt, Erfolgsfaktor z schlecht

ausgeprägt) vorliegen zu haben. Gerade die Diskussionen, die das Ergebnis im Anschluss hervorrufen und die Suche nach Lösungsmöglichkeiten machen die Methode nutzbringend. Eine Systematisierung von Handlungsmöglichkeiten (so allgemeingültig sie auf dieser Ebene auch bleiben müssen) kann dabei durchaus hilfreich sein. Gemeinsam wurde überlegt, welche Ansatzpunkte es dafür gibt:

- Die einfachste Möglichkeit besteht darin, die Bewertungsaussagen im Fragebogen in Handlungsanweisungen umzuformulieren, wie hier am Beispiel des Erfolgsfaktors Überschaubarkeit und Anschlussfähigkeit dargestellt: „Der Prozess und seine Projekte sind so angelegt, dass die Ziele konkretisiert und in realisierbare Teilziele untergliedert sind“ → „Legen Sie den Prozess und seine Projekte so an, dass die Ziele konkretisiert und in realisierbare Teilziele untergliedert sind“.
- Verknüpfungen zwischen den Erfolgsfaktoren identifizieren und darauf hinweisen. Z.B. Wie können wir starke Partner gewinnen? → durch aktives Umfeldmanagement, → Erfolge verkaufen (und so für eine Mitarbeit werben), → win-win-Situationen erzeugen (die Mitwirkung so gestalten, dass sie für den potenziellen Partner einen persönlichen Nutzen mit sich bringt).
- Hinweise zu bestehenden Instrumenten / Methoden geben, mit deren Hilfe man eine Situation besser verstehen kann (z.B. Problemlage durch Stärken-Schwächen-Analyse oder Engpassanalyse identifizieren) oder die das Verändern strukturieren (z.B. Projektmanagement-Techniken, Konfliktmanagement).
- Ggf. könnten Fallbeispiele eine praxisnahe Art und Weise darstellen, um Ideen und Anhaltspunkte für die eigene regionsspezifische Vorgehensweise zu liefern.
- Ziele und Arbeitsschritte definieren, die vom *Verstehen* (z.B. zu wenige starke Partner) zum *Verändern* führen, also z.B. „Bis zum (Datum) wollen wir mindestens 2 starke Partner für eine Mitarbeit in der LAG gewinnen. Dazu gehen wir folgendermaßen vor: 1.) Umfeldanalyse durchführen (Wer ist ein wichtiger Partner?) , 2.) Wer nimmt wie Kontakt auf?, 3.) ...“

*nova* wird sowohl die Verbesserungsvorschläge zur Selbstbewertungsmethode als auch die Ideen für das Managementmodell in seiner Arbeit berücksichtigen und das Ergebnis wieder mit den Regionalmanagern rückkoppeln.

## 4 Meinungs austausch zum 1. Zwischenbericht der Universität Göttingen

Michael Böcher berichtete über die Inhalte und Ergebnisse seines ersten Zwischenberichts, der den Regionalmanagern vor einigen Wochen zugegangen war. Bis jetzt hat er mit wichtigen Schlüsselpersonen in allen beteiligten Regionen gesprochen, will aber auch mit den zuständigen Mitarbeitern in den Länderministerien reden, weil sich herausgestellt hat, dass die jeweiligen Rahmenbedingungen doch einen sehr großen Einfluss auf den Entwicklungspro-

zess in den Regionen haben. Das größte Problem für seine Untersuchungen stellt für ihn die immense zeitliche Verzögerung dar, mit der die Umsetzungsphase beginnt. Aber nicht nur für ihn, sondern auch für die Regionen, wie seine Gespräche in letzter Zeit immer wieder bestätigen. Die Erfolgsfaktoren waren nach seiner Aussage sehr gut dazu geeignet, um als externer Experte die Situation in den Regionen zu erfassen. Sie bilden zudem die Basis für einen Vergleich zwischen den Regionen.

Er stellte die wichtigsten Ergebnisse aus den Regionen kurz dar und bot jedem Regionalmanager die Möglichkeit, mit ihm darüber zu diskutieren bzw. sachliche Fehler zu korrigieren. Abschließend hob er noch einmal den Erfolg der bisherigen Arbeit in den Regionen dar, der sich nicht zuletzt dadurch abzeichnet, dass inzwischen alle Regionen (bis auf ein Teilgebiet der Dübener Heide) als LEADER-Regionen ausgewählt und genehmigt worden sind. Bestehende Anfangsschwierigkeiten, die es in manchen Regionen gab und den Prozess zu gefährden schienen, konnten beseitigt werden, was darauf schließen lässt, dass auch die Beratung und Unterstützung durch nova gefruchtet hat. Er bedankte sich auch für die hohe Akzeptanz für seine Arbeit und die Auskunftsbereitschaft, die ihm bis jetzt in den Regionen entgegengebracht wurde und hofft auf eine weiterhin gute Zusammenarbeit in der Umsetzungsphase.

## 5 Möglichkeiten zur Präsentation der Selbstbewertungsmethode auf der EUREGIA

Während es bei den bisherigen Vorüberlegungen (5. und 6. Workshop) zur gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit auf der EUREGIA eher um die Gestaltung des Messestandes (Tafeln, Broschüre) ging, sollte diesmal darüber nachgedacht werden, wie man die Selbstbewertungsmethode in diesem Rahmen präsentieren kann. Immerhin bietet die Messe eine erste große Möglichkeit der Bekanntmachung und Verbreitung, die nach Ansicht der Gruppe auch genutzt werden sollte. In einer Brainstorming-Runde wurden die Ideen der Teilnehmer zunächst gesammelt und sukzessive eine realisierbare Variante herausgearbeitet:

- Relativ schnell war klar, dass sich der Fragebogen in seiner vollen Länge nicht dazu eignet, um Interesse bei Messebesuchern zu wecken. Deshalb soll hauptsächlich ein Blatt zur Anwendung kommen, auf dem die „Spinne“ mit den Erfolgsfaktoren (evtl. in Fragen verpackt wie z.B. „Haben Sie genug starke Partner?“) die Möglichkeit zur direkten und v.a. in wenigen Minuten durchführbaren Einschätzung bietet. Die Überschrift könnte lauten: „Checkliste für erfolgreiche Regionalentwicklung“ oder „Wie schätzen Sie Ihren regionalen Entwicklungsprozess ein?“.
- Für die erste optische Aufmerksamkeit bei den vorbeilaufenden Besuchern soll eine große Tafel (kann auch eine Pinn-Wand sein) außerhalb der Reihe der Messetafeln stehen, auf der die Spinne im Großformat aufgezeichnet ist. Dort sind schon ein paar – notfalls fiktive - Ergebnisse eingezeichnet (Klebspunkte, die mit Linien verbunden sind) so dass der ein oder andere Besucher doch wissen will, was es damit auf sich hat und deshalb selbst ein Blatt ausfüllt. Wenn er will, kann er sein Ergebnis auf die Tafel übertragen und so einen Vergleich zu anderen Regionen ziehen. Das alles muss natürlich

immer von 1-2 Standbetreuern unterstützt werden (Leute ansprechen, die vor der Tafel stehen bleiben. Sie animieren, den Kurztest zu machen. Auf die vollständige Selbstbewertungsmethode hinweisen, die ggf. auch bereit liegt etc.). Die anderen Ideen wie Glücksrad oder Rechenschieber, Netz nachbauen etc. wurden vorerst verworfen, da sich niemand bereit erklärte, diese Ideen zu realisieren.

- Ein weiterer „Appetithappen“ soll die Verlosung einer Wochenendreise für 2 Personen in eine der Regionen sein – quasi als Belohnung für das Ausfüllen oder Diskutieren. Welche Region das sein soll, steht noch nicht fest. Die Kosten sollen aber auf alle umgelegt werden. Die Ankündigung der Verlosung könnte noch auf dem großen Plakat stehen (z.B. „Machen Sie mit und gewinnen Sie eine Reise in die Region xy“).
- Auf der Rückseite des Kurztestblattes können weitere Informationen untergebracht werden (Kurzinformatio zum Projekte, beteiligte Regionen, zentraler Ansprechpartner für Beratungsangebot/Hilfestellung), weil davon ausgegangen wird, dass sich die Leute dieses Blatt mitnehmen.

Die genaue Verteilung der Aufgaben muss noch einmal per Telefon / E-Mail abgesprochen und im Kontext der weiteren Vorbereitungsarbeiten (Standaufbau, Zeit- und Personalplan für Standbetreuung etc) vorgenommen werden.

## 6 Weitere Vorgehensweise

Der nächste Workshop, der zugleich der letzte innerhalb der Projektlaufzeit des F&E-Vorhabens sein wird, mit dem das nova-Institut betraut ist, wird voraussichtlich am 13.-15. November 2002 in der Region Odermündung stattfinden.