

Territoriale Wettbewerbsfähigkeit

**Der Entwurf einer gebietsbezogenen
Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung
der Erfahrungen aus LEADER**

Band 1



LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY



COMMISSION EUROPÉENNE
DIRECTION GÉNÉRALE
DE L'AGRICULTURE

EUROPEAN COMMISSION
DIRECTORATE-GENERAL
AGRICULTURE



Territoriale Wettbewerbsfähigkeit

**Der Entwurf einer gebietsbezogenen
Entwicklungsstrategie unter Berücksichtigung
der Erfahrungen aus LEADER**

Band 1

“INNOVATION IM LÄNDLICHEN RAUM”

HEFT NR. 6 – BAND 1

EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER

DEZEMBER 1999

Die Autoren dieses Heftes sind **Gilda Farrell** (stellvertretende Leiterin der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER) und **Samuel Thirion** (INDE, Portugal), die bei ihrer Arbeit von **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, Spanien) unterstützt wurden.

Als Grundlage dienten die Überlegungen der "Arbeitsgruppe Innovation" der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER. Dieser Arbeitsgruppe unter der Leitung von **Gilda Farrell** gehören **Evelyne Durieux** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER), **Martine François** (GRET, Frankreich), **Robert Luckesch** (ÖAR, Österreich), **Elena Saraceno** (CRES, Italien), **Paul Soto** (Iniciativas Económicas, Spanien) und **Samuel Thirion** (INDE, Portugal) an.

An der Fertigstellung des Dokuments waren außerdem **Yves Champetier** und **Jean-Luc Janot** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) beteiligt. Produktionsleitung: **Christine Charlier** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER).

Inhalt

Der territoriale Ansatz in der ländlichen Entwicklung	5
Teil 1	7
Der territoriale Ansatz im ländlichen Raum – die Lehren aus LEADER	9
1.1 Der territoriale Ansatz: eine neue Vorgehensweise	9
1.2 Die Entwicklung des territorialen Ansatzes	10
1.3 Der territoriale Ansatz: die Lehren aus LEADER	11
Teil 2	17
Vom “gebietseigenen Kapital” zum gebietsbezogenen Entwicklungsprogramm	19
2.1 Erarbeitung des gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms auf der Grundlage der Bewertung des “gebietseigenen Kapitals”	19
2.2 Methodische Hinweise für die Analyse des “gebietseigenen Kapitals”	22
2.3 Von der Analyse des Kapitals zur Ausarbeitung einer Entwicklungsstrategie	27
Teil 3	31
Von der Analyse des “gebietseigenen Kapitals” zur Erarbeitung einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie	33
3.1 Eine Entwicklungsstrategie im Sinne des territorialen Ansatzes: Einige grundlegende Überlegungen	33
3.2 Eine Dynamik, die alle ergreift, und das gebietsbezogene Entwicklungsprogramm in den Mittelpunkt stellt	35
3.3 Einige Beispiele für gebietsbezogene Entwicklungsstrategien	36
Fazit	43

Der territoriale, gebietsbezogene Ansatz in der ländlichen Entwicklung

Die von der Gemeinschaftsinitiative LEADER erprobten und neu abgesteckten Wege der ländlichen Entwicklung haben ohne Frage neue Lösungsansätze für die in vielen ländlichen Gebieten Europas zu beobachtende Krise hervorgebracht. Durch sie wurden erste Antworten auf die so erforderliche Wiederbelebung und Diversifizierung des ländlichen Raums gefunden.

Heute stellt sich die Frage, wie die von LEADER vorgezeichneten Wege und Ansätze konsolidiert werden können, um dem ländlichen Raum zu einer wirklichen "territorialen Wettbewerbsfähigkeit" zu verhelfen.

Zum Zeitpunkt des Übergangs von LEADER II zu LEADER+ ist diese Frage von zentraler Bedeutung, denn die neue Phase der Gemeinschaftsinitiative LEADER, die im Vergleich zum Vorgängerprogramm ein klares "Plus" erbringen soll, bietet die Chance für den erforderlichen Sprung zu einer höheren Qualitätsstufe, wobei LEADER sich von der Rolle des Pioniers zum Impulsgeber wandeln soll. Zu diesem Zweck werden alle LEADER-Gebiete ihr eigenes "gebietsbezogenes Entwicklungsprojekt" erarbeiten, dessen Ziel darin besteht, eine "territoriale Wettbewerbsfähigkeit" zu erlangen.

Was bedeutet

"territoriale Wettbewerbsfähigkeit"?

Im allgemeinen Sprachgebrauch wird mit "Wettbewerbsfähigkeit" die Fähigkeit bezeichnet, der "Konkurrenz des Marktes standzuhalten". Der Ausdruck "territoriale Wettbewerbsfähigkeit" hat daher zunächst eine rein ökonomische Bedeutung. Aber kann ein Gebiet, das landwirtschaftliche Grunderzeugnisse zwar sehr günstig, jedoch auf Kosten der sozialen Umgebung und ohne Beachtung der Umwelt produziert, im Ernst als wettbewerbsfähig bezeichnet werden? Allein diese Frage zeigt bereits, daß eine breitere, umfassendere Definition von Wettbewerbsfähigkeit erforderlich ist, die im Begriff der "territorialen Wettbewerbsfähigkeit" ihren Niederschlag findet: Ein Gebiet ist nur dann wettbewerbsfähig, wenn es der Konkurrenz der Mitbewerber standhalten kann und gleichzeitig dank entsprechender Vernetzung und gebietsübergreifender Zusammenarbeit in der Lage ist,

für alle Maßnahmen eine umweltspezifische, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Nachhaltigkeit zu garantieren. Mit anderen Worten, die territoriale Wettbewerbsfähigkeit kann nur dann erzielt werden, wenn:

- > *bei den Bemühungen um Kohärenz alle Ressourcen des Gebiets berücksichtigt werden;*
- > *die Aktionsträger und Institutionen beteiligt sind;*
- > *die verschiedenen Wirtschaftsbereiche in eine Dynamik der Innovation eingebunden sind;*
- > *eine Zusammenarbeit mit anderen Gebieten, eine Verknüpfung mit den regionalen, nationalen und europäischen Politiken erfolgt und der globale Kontext berücksichtigt wird.*

Die Erarbeitung eines "gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms" ist somit ein Prozeß, der den lokalen Aktionsträgern und Institutionen die Gelegenheit gibt, sich vier zentrale Fähigkeiten anzueignen: die Fähigkeit, ihre Umwelt aufzuwerten, die Fähigkeit, mit anderen Partnern zusammenzuarbeiten, die Fähigkeit, sektorübergreifend zu arbeiten, um vor Ort einen möglichst hohen Mehrwert zu erhalten, und schließlich die Fähigkeit, mit anderen Gebieten und der übrigen Welt in einen gegenseitigen Austausch zu treten.

Diese vier Fähigkeiten entsprechen dem, was wir als die "vier Dimensionen der territorialen Wettbewerbsfähigkeit" bezeichnen, die sich in jedem Gebiet jeweils zu einer ganz spezifischen Kombination zusammenfügen:

- > **"soziale Wettbewerbsfähigkeit"** – d. h. die Fähigkeit der Aktionsträger, auf der Grundlage eines gemeinsamen Projektansatzes zusammenzuarbeiten, wobei ihnen eine Abstimmung zwischen den verschiedenen institutionellen Ebenen zugute kommt;
- > **"umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit"** – d. h. die Fähigkeit der Aktionsträger, ihre Umweltressourcen als Besonderheit ihres Gebiets zur Geltung zu bringen und gleichzeitig das natürliche und kulturelle Erbe zu pflegen;

- > **“wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit”** – d. h. die Fähigkeit der Aktionsträger, vor Ort ein Höchstmaß an Wertschöpfung zu erzielen und zu erhalten, indem sie sektorübergreifende Verbindungen stärken und durch eine möglichst optimale Verknüpfung ihrer Ressourcen den besonderen Charakter der lokalen Erzeugnisse und Dienstleistungen zum Tragen bringen;
- > **Positionierung im globalen Kontext** – d. h. die Fähigkeit der Aktionsträger, im Verhältnis zu anderen Gebieten und zur Außenwelt allgemein ihre Position so zu bestimmen, daß sie die Entfaltung ihres gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms verbessern und dessen Lebensfähigkeit im Kontext der zunehmenden Globalisierung sichern können.

In zahlreichen Gebieten wurden die hier skizzierten Prozesse bereits eingeleitet. Jetzt besteht die Herausforderung darin, sie langfristig und dauerhaft in der jeweiligen Entwicklungsstrategie zu verankern.

Mit fünf Bänden zum Thema Wettbewerbsfähigkeit, für die die Erfahrungen aus LEADER I (1991-1994) und LEADER II (1994-1999) herangezogen werden, will die Europäische Beobachtungsstelle LEADER die Überlegungen und Bemühungen aller jener Aktionsträger unterstützen, die bei der Suche nach geeigneten Strategien zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit ihrer ländlichen Gebiete auf Abstimmung und Zusammenarbeit bauen.

In Band 1 steht die Analyse der Ausgangslage als Voraussetzung für die Erarbeitung einer territorialen Entwicklungsstrategie im Mittelpunkt. Band 2 ist der “sozialen Wettbewerbsfähigkeit” und Band 3 der “Umwelt als Faktor der Wettbewerbsfähigkeit” gewidmet. Band 4 befaßt sich mit der “wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit” und Band 5 mit Fragen der “Wettbewerbsfähigkeit im globalen Kontext”.

In jedem Band wird der gewählte Aspekt der “territorialen Wettbewerbsfähigkeit” nach folgendem Schema behandelt:

- > Analyse der Rahmenbedingungen;
- > die Lehren aus LEADER und die Erfahrungen der lokalen Aktionsgruppen (LAG);
- > Erläuterung geeigneter Instrumente und Methoden;
- > Darstellung möglicher Strategien.

Die Schwerpunktthemen der einzelnen Bände werden anhand von zahlreichen Aktionen und Vorhaben erläutert. Eine detailliertere Darstellung der praktischen Beispiele befindet sich im Merkblatt-Sammelordner **“Innovative Aktionen der ländlichen Entwicklung”**, den die Europäische Beobachtungsstelle LEADER seit 1997 in sieben Sprachen veröffentlicht und der auf der Web-Site “Rural Europe” (<http://www.rural-europe.aeidl.be>) aufgerufen werden kann. Dort sind vielfältige Informationen über die der Entwicklung des ländlichen Raums gewidmeten Gemeinschaftsinitiative LEADER sowie die meisten Veröffentlichungen der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER zu finden.

Teil 1

Der territoriale Ansatz im ländlichen Raum – die Lehren aus LEADER

Der territoriale Ansatz im ländlichen Raum – die Lehren aus LEADER

Dieses erste Heft der Serie *“Gebietsbezogene Strategien zur Entwicklung des ländlichen Raums – Erfahrungen aus dem europäischen Programms LEADER”* soll das Fundament für eine Entwicklungsstrategie legen, die die Besonderheiten eines ländlichen Gebiets zum Tragen bringt, damit dessen Wettbewerbsfähigkeit langfristig gesichert werden kann.

1.1 Der territoriale Ansatz: eine neue Vorgehensweise

Im Gegensatz zum Konzept der Modernisierung und Intensivierung der Landwirtschaft, das nach Ende des Zweiten Weltkriegs die ländlichen Gebiete tiefgreifend verändert hat, sowie der danach oder gleichzeitig verfolgten Subventionspolitik hat sich in den letzten zwanzig Jahren nach und nach ein neues Entwicklungskonzept durchgesetzt. Im Mittelpunkt dieses neuen Konzeptes steht **die Suche nach einer neuen Form der Wettbewerbsfähigkeit, die alle Aktivitä-**

ten eines Gebiets umfaßt. Dabei bildet das **“Gebiet” den Dreh- und Angelpunkt aller Strategien zur Entwicklung des ländlichen Raums.**

Die Gemeinschaftsinitiative LEADER, die 1991 gestartet wurde und die auf einem partnerschaftlichen, sektorübergreifenden und integrierten *“Bottom-up”*-Ansatz der ländlichen Entwicklung beruht, hat einen ausschlaggebenden Beitrag zur Durchsetzung dieses Konzepts geleistet, das zudem auch von vielen neuen Konzepten der Raumordnung und ländlichen Entwicklung gestützt und fortgeführt wurde (z. B. die verschiedenen nationalen Entwicklungsmassnahmen für die Gebirgswelt, die französischen *“contrats de pays”*, die italienischen *“contratti d’area”* und die *“Dorferneuerungskonzepte”* in Deutschland).

Dabei schließt der territoriale Ansatz in keiner Weise andere Entwicklungskonzepte aus; im Gegenteil, er setzt sie sogar voraus und kann dann ergänzend eingesetzt werden.

TABELLE 1: ENTWICKLUNGSKONZEPTE FÜR DEN LÄNDLICHEN RAUM

Entwicklungskonzept	Art der Maßnahmen	Erwartete Ergebnisse	Wirkungszeitraum
Intensivierung der Landwirtschaft	Auf zentraler Ebene festgelegte Beihilfen zur Intensivierung der Landwirtschaft	Sektorale Wettbewerbsfähigkeit der Landwirtschaft, Landflucht	Mittelfristige Wirkung
Unterstützung durch Subventionen	Subventionen für Landwirte und andere Bevölkerungsgruppen	Erhalt der Aktivitäten und des Bevölkerungsniveaus zu Lasten der Wettbewerbsfähigkeit; Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln	Sofortige Wirkung
Territoriale Wettbewerbsfähigkeit	Territorialer Ansatz, der den Raum, die Akteure, die Märkte und die öffentlichen Interventionsmaßnahmen integriert	Schrittweise Wiederbelebung und Umstrukturierung des ländlichen Raums; Anpassung an neue Funktionen und eine sich verändernde Nachfrage	Langfristige Wirkung

In den meisten LEADER-Gebieten finden diese drei Konzepte gleichzeitig Anwendung. Der Umfang der Maßnahmen im Rahmen der beiden ersten Entwicklungskonzepte bestimmt den Spielraum, der für Maßnahmen auf der Grundlage des dritten Konzepts bleibt.

Langfristig wird allein das Konzept der territorialen Wettbewerbsfähigkeit in der Lage sein, die Wettbewerbsfähigkeit eines ländlichen Gebiets zu sichern, denn:

- > es verbindet die Modernisierung der Landwirtschaft mit Maßnahmen der Raumordnung und des Managements natürlicher Ressourcen, so daß die Landwirtschaft nicht länger ausschließlich auf ihre Ernährungsfunktion reduziert ist;
- > es ermöglicht im jeweiligen Gebiet einen höheren Grad an Kohärenz, da öffentliche Fördermittel erst nach lokaler Abstimmung mit öffentlichen und privaten Akteuren zugesprochen werden.

BEISPIEL

Die irische Grafschaft Meath lebt noch in hohem Maße von der Landwirtschaft und ist somit ausgesprochen sensibel für den Wandel landwirtschaftlicher Modelle und Techniken. Die Nähe Dublins und die zunehmende Ausweitung der "Schlafstädte" im Einzugsbereich der irischen Hauptstadt haben das soziale Gefüge der Region beeinträchtigt, so daß nicht-landwirtschaftliche Aktivitäten in der Grafschaft nur geringfügig ausgedehnt wurden. Angesichts dieser Problematik hat die LEADER-Gruppe Meath das "Kick-Start"-Projekt (der Name spricht für sich) ganz nach oben auf ihre Prioritätenliste gesetzt. Im Rahmen dieses Projekts wurden verschiedene Schlüsselakteure mobilisiert und einschlägige, aktuelle Daten über das Gebiet gesammelt und anschließend in zehn Dörfern (unter Beteiligung von jeweils ca. 120 Personen) Aktionspläne für qualitätsorientierte Entwicklungsvorhaben ausgearbeitet. Diese wurden zwei Tage an den kommunalen Anschlagbrettern veröffentlicht, damit die betroffenen Akteure und Einrichtungen die Möglichkeit hatten, Kommentare bzw. Änderungsvorschläge einzureichen. Einige der im Rahmen von "Kick Start" erarbeiteten Projekte wurden aus dem Haushalt der LEADER-Gruppe finanziert; andere wiederum werden von anderen Entwicklungsagenturen des Gebiets North Meath finanziert. Des weiteren wurden Untersuchungen über die beruflich nutzbaren Kenntnisse der lokalen Akteure ("skills audits") durchgeführt, um das Potential für neue Aktivitäten und Arbeitsplätze besser einschätzen zu können.

1.2 Die Entwicklung des territorialen Ansatzes

Die allmähliche Durchsetzung des territorialen Ansatzes wurde durch sich verändernde Verhaltensweisen und Erwartungen der Verbraucher und Märkte, die Einführung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien und der Entwicklung der Institutionen begünstigt.

- > Die zunehmende Urbanisierung hat den Akteuren im ländlichen Raum die Möglichkeit eröffnet, die Sehnsucht der Städter nach Ruhe und Entspannung zu befriedigen, indem sie die Gastlichkeit und die Freizeit- und Kulturangebote ihrer Region für die Entwicklung vielfältiger Formen des ländlichen Tourismus nutzen.
- > Auch die Nachfrage der Verbraucher nach "regionalen" und "lokaltypischen" Lebensmitteln stellt für die weniger produktiven landwirtschaftlichen Gebiete eine neue wirtschaftliche Chance dar, denn sie sind für den lokalen Erzeuger ein neuer Anreiz, sich zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit auf die besonderen Eigenschaften ihrer Qualitätsprodukte zu besinnen, die in kleinen Mengen erzeugt und in der Herkunftsregion veredelt werden können.
- > Die neuen Kommunikationstechnologien relativieren die Randlage der ländlichen Gebiete, indem sie einen neuen Zugang zu den vorhandenen Informationen erschließen und somit die zur Ansiedlung neuer Aktivitäten erforderlichen Voraussetzungen schaffen helfen.
- > Die lokalen, regionalen, nationalen und europäischen Institutionen sind zunehmend für gebietsbezogene Entwicklungskonzepte offen, auch wenn die Neuordnung der Zuständigkeiten der einzelnen Entscheidungsebenen bei weitem noch nicht gelöst ist.

Diese Trends werden sich voraussichtlich weiter verstärken. Zahlreiche Marktstudien haben gezeigt, daß die Nachfrage nach Qualitätsprodukten, die heute bei etwa 10% des Lebensmittelmarktes liegt, erheblich zunehmen wird. So wird z. B. in Dänemark damit gerechnet, daß der Marktanteil qualitativ hochwertiger Lebensmittel aus verschiedensten Kategorien bis zum Jahr 2010 auf 30% steigen wird.

Diese Trends, die mit der Globalisierung der Wirtschaft in enger Verbindung stehen, werden die ländlichen Regionen – und ganz besonders diejenigen, in denen die Landwirtschaft nicht länger der Haupteerwerbszweig ist – veranlassen, sich im Wettbewerb auf ihre spezifischen Gebietsvorteile zu besinnen: Natur, Kulturerbe, Fachwissen, Know-how.

Im Gegenzug zu der vorhersehbaren Verschärfung der Konkurrenz zwischen den Regionen wird aber sicherlich auch ihre Vernetzung und Zusammenarbeit an Bedeutung gewinnen. Die Zusammenarbeit zwischen einzelnen LEADER-Gruppen und die Entstehung regionaler, landesweiter oder grenzübergreifender Netzwerke sind erste Vorboten dieser Entwicklung.

BEISPIEL

Das Netzwerk "Paralelo 40" wurde 1996 von neun LEADER-Gruppen (5 in Spanien und 4 in Portugal) gegründet, die mehr oder weniger auf dem 40. Breitengrad ("paralelo") liegen. Um gemeinsam für ihre touristischen Ressourcen und handwerklichen Produkte zu werben, haben sie im Internet eine Zentrale eingerichtet, der sich 1999 bereits 147 Betriebe angeschlossen hatten. Weitere 667 Betriebe haben ebenfalls Interesse an einer Mitgliedschaft bekundet. Mit diesem Netz steht ein leistungsfähiges Instrument zur Verfügung, das es den Partnerbetrieben ermöglicht, trotz ihrer Randlage wieder auf ihren Märkten wettbewerbsfähig zu werden.

Mit großer Wahrscheinlichkeit wird eine Ausweitung und Verzweigung des territorialen Ansatzes zu beobachten sein, denn parallel zur Globalisierung der Wirtschaft wird auch die Globalisierung der Information fortschreiten. Diese wird zu einem völlig neuen Verständnis von Raum und Entfernung führen und die Entwicklung zahlreicher virtueller und thematisch bestimmter "Gebiete" begünstigen, die wieder mit geographischen Gebieten und konkreten Lebensräumen verbunden werden müssen.

Alle ländlichen Gebiete werden somit ihre Verbindungen nach außen intensivieren müssen. So ist es für lokale Erzeuger/Produzenten relativ einfach geworden, ihre Produkte auf einer Web-Site anzubieten, die an jedem beliebigen Ort der Erde aufgerufen werden kann. Die Zugänge zu neuen Märkten werden sich somit vervielfachen, dies bedeutet jedoch auch, daß der Faktor Entfernung immer weniger vor Konkurrenz schützt.

Welche Haltung sollen die ländlichen Gebiete in diesem Kontext einnehmen? Wie können sie sich auf Veränderungen einstellen, die u. a. durch die Auslagerung ganzer Tätigkeitsbereiche und durch die Gründung von Netzwerken gekennzeichnet sind? Wie können sie auf die sich beschleunigende Auflösung traditioneller Organisationsformen reagieren, die die Globalisierung der Märkte ausgelöst hat? Wie können sie den Rückgang von Aktivitäten, die sich nicht in diese neue

Dynamik einfügen, ausgleichen? Wie können Gebiete, denen der Strukturwandel (und die damit verbundene Abwanderung) bereits erhebliche Probleme bereitet, in einem von tiefgreifendem Wandel erfaßten weltweiten Kontext eine neue und für sie geeignete Dynamik finden? Kurz, wie können sie sich eine neue territoriale Wettbewerbsfähigkeit sichern?

Für die ländlichen Gebiete geht es mehr denn je darum,

- > "die derzeitigen Entwicklungen zu verstehen und gleichzeitig ihre Kenntnis der gebietsbezogenen Ansätze, die den Schlüssel für das Erfassen der veränderten Kontexte (Globalisierung, Netzwerke, neue "Geographie" des Gebiets) bilden können (...), zu vertiefen;
- > das Gebiet – bislang ein Ergebnis einer "unbewußten Evolution" – zum Gegenstand der gemeinsamen Aneignung identitätsstiftender Kenntnisse, Sprachen und Konzepte zu machen, die es den dort lebenden Männern und Frauen ermöglichen, den Sinn und die Vorteile ihres Zusammenlebens zu entdecken und aktiv ihre kollektive Intelligenz zu entfalten" (nach E. Rullani, *"Trasformazioni produttive e trasformazione delle istituzioni"*, in: *Sviluppo locale*, Bd. V, Nr. 8, 1998).

In dem Maße, wie sich der territoriale Ansatz allmählich durchsetzt und zum Gegenstand eines wachsenden Konsenses wird, erfolgt auch eine allgemeine Ausweitung und Öffnung des Konzeptes, das sich nicht mehr in der strikt endogenen Entwicklung erschöpft, auf die man es zu Anfang der neunziger Jahre beschränken wollte. Die Bedeutung der externen Verbindungen nimmt zu, die Integration in flexible Netze sowie die Positionierung im Verhältnis zu einer Vielzahl virtueller Räume werden zu entscheidenden Elementen der gebietsbezogenen Entwicklungsstrategien.

1.3 Der territoriale Ansatz: die Lehren aus LEADER

Der territoriale Ansatz, der auf einer Definition eines Projektgebiets beruht, ist das tragende Element der Gemeinschaftsinitiative LEADER. Indem sie die öffentlichen und privaten Akteure aufgefordert hat, sich in Partnerschaften zu organisieren und gemeinsam ein Entwicklungsprogramm für ihr Gebiet zu entwerfen, das als Ganzes mit den betroffenen regionalen und/oder nationalen Behörden ausgehandelt wird, hat die LEADER-Initiative in ihrer ersten Phase (LEADER I, 1991-1994) die Entstehung von 217 "Projektgebieten" ermöglicht, deren Zahl in der zweiten Phase (LEADER II, 1994-1999) auf ca. 1000 angewachsen ist.

Die "Projektgebiete" von LEADER haben die Einführung des territorialen Ansatzes auch in solchen ländlichen Gebieten ermöglicht, die bisher nur sektorspezifische Entwicklungsmassnahmen verfolgt haben (z. B. Landwirtschaft, Tourismus und sozialer Bereich). Im Jahre 1999, d. h. acht Jahre nach dem Beginn von LEADER I und vier Jahre nach dem Start von LEADER II, sind für viele der Akteure und Einrichtungen, die sich in der Initiative engagiert haben, die grundlegenden Erkenntnisse von LEADER zur Selbstverständlichkeit geworden. Nachstehend werden sechs dieser "Lehren", die speziell für den territorialen Ansatz von Bedeutung sind, näher erläutert.

Erste Lehre: Die Einführung des Konzeptes des "Projektgebiets" geht über die Abgrenzung eines Gebiets als administrative Einheit hinaus.

Die Suche nach einer stimmigen Form (in manchen Fällen auch nur die Notwendigkeit, die für LEADER erforderliche geographische Dimension festzulegen) hat zur Festlegung **neuer räumlicher Einheiten** geführt. Schrittweise hat sich die Idee durchgesetzt, daß ein Gebiet sowohl die Grundlage als auch die strukturierende Achse einer Entwicklungsstrategie sein kann. Der territoriale Ansatz von LEADER entspricht allgemeineren Entwicklungen in der Raumordnungspolitik, die in einer neuen "Geometrie des Raums" mündeten. Diese wird unter Berücksichtigung spezifischer Entwicklungserfordernisse und nicht mehr ausschließlich auf der Grundlage administrativer Einteilungen definiert. Diese neue Vorgehensweise stellt den Begriff der (kulturellen, historischen, geographischen) **Identität** in den Vordergrund, berücksichtigt die demographischen Veränderungen der letzten Jahrzehnte und ermöglicht es, dem lokalen politischen Handeln wieder einen angemessenen Ort zu geben. Sie ist das Resultat einer veränderten Wahrnehmung des Raums, die es leichter macht, die Institutionen und Akteure zusammenzubringen, um sich gemeinsam neuen Konzepten und neuen Herausforderungen zu stellen.

Zweite Lehre: Die lokale Identität, die in manchen Fällen neu "er(ge)funden" werden muß, bildet das Herzstück einer jeden gebietsbezogenen Strategie.

Viele Gebiete haben ein aussagekräftiges Symbol ihrer lokalen Identität ins Zentrum ihres Entwicklungsprojekts gestellt, um die internen Verknüpfungen und die Kohärenz zu stärken. Ehemals unbekannte Gebiete haben sich auf diese Weise zu "einzigartigen" Gebieten mit einer starken Identität entpuppt: der Antico Frignano in der Emilia-Romagna (Italien), das Pays Cathare in Languedoc-Roussillon (Frankreich), die Ter-

ras do Cante ("Landschaften, die singen") in Alentejo (Portugal)^[1] oder das "RaJuPuSu"^[2] in Finnland.

LEADER hat den Beweis erbracht, daß die neu gewonnene Ausdruckskraft eines Gebiets, mit der es aus der Anonymität herausgetreten ist, auch seine Außenwahrnehmung verändert: Sein Image/Markenbild und seine Geschlossenheit machen es interessant, seine Produkte werden attraktiv. Wenn ein Element lokaler Identität ins Zentrum einer gebietsbezogenen Strategie gerückt wird, können in derselben Weise zuvor ungenutzte, vernachlässigte oder vergessene Ressourcen aufgewertet werden und neue, einzigartige Produkte geschaffen werden, die auf ungewöhnlichen Verbindungen von verschiedenen Elementen und Sektoren beruhen. In einigen Fällen hat die Lancierung eines Image oder Slogans, das mit einem der identitätsstiftenden Elemente des Gebiets verbunden ist, die Verknüpfung zuvor unzusammenhängender Produkte und die Entwicklung neuer Produktpaletten ermöglicht. Diese Strategie setzt sich immer mehr im ländlichen Raum durch, auch in Gebieten, in denen LEADER nicht greift.

BEISPIEL

Die Bürger von Bovenistier (Waremmes, Wallonien, Belgien) haben für die soziale, kulturelle und wirtschaftliche Wiederbelebung und Neugestaltung dieser 370 Einwohner zählenden Gemeinde das Thema "Dorf des Brotes" gewählt. Zunächst erstellte ein örtlicher Arbeitskreis ein Verzeichnis der verfügbaren Ressourcen und Arbeitskräfte, um zu ermitteln, welche Aktivitäten im Ort überhaupt noch möglich sind. Der Arbeitskreis entschied sich für die Strategie "Themendorf", die darin besteht, daß mehrere Projekte zu einem übergeordneten Thema entwickelt werden. Das Thema "Brot" wurde gewählt, weil das Landschaftsbild von ausgedehnten Weizenfeldern geprägt ist, es in Waremmes eine Schule für traditionelle Brotbäckerei und in Bovenistier einen handwerklichen Bäckereibetrieb gibt. 1993 fand dann das erste "Fest des Brotes" statt. Da sein Erfolg von Jahr zu Jahr zunahm, entschlossen sich die Behörden, die Plätze und Grünflächen des Dorfs neu zu gestalten. Dank der Eröffnung neuer Läden in Waremmes und Lüttich erlebt die Bäckerei einen neuen Aufschwung. Zur Zeit werden die Entwicklungschancen für neue handwerkliche Produktpaletten untersucht und es wurde eine Bastelwerkstatt für Kinder eingerichtet. Neue Arbeitsplätze haben neue Einwohner ins Dorf gebracht, so daß 1996 fast 70 Kinder die Schule von Bovenistier besuchten (1997 waren es nur 23).

^[1] Siehe LEADER Magazine Nr. 4 (Herbst 1993).

^[2] Siehe LEADER Magazine Nr. 18 (Herbst 1998).

Die Identität eines Gebiets ist die Gesamtheit aller Erfahrungen, die für die Einwohner in Bezug auf ihre gemeinsame Vergangenheit, ihre Traditionen, ihr kulturelles Erbe, ihr Know-how und ihre Produktionsstrukturen, ihre natürlichen Ressourcen und ihre Zukunft verbindlich sind. Sie ist keineswegs ein solider, unteilbarer Block, sondern ein komplexes Gebilde, das sich aus einer Vielfalt von Identitäten zusammensetzt, die jeder sozialen Gruppe, jedem Ort, jedem spezialisierten Produktionszentrum usw. eigen sind. Diese vielschichtige und facettenreiche Identität ist nicht statisch, sondern durchaus in der Lage, sich weiterzuentwickeln, an Kraft zu gewinnen und sich zu modernisieren.

Dritte Lehre: Der territoriale Ansatz hat gezeigt, daß der Niedergang eines Gebiets – selbst in Fällen, wo dieser schon sehr weit fortgeschritten ist – ein umkehrbarer Prozeß ist, denn der Ansatz ermöglicht die Erkundung **neuer Entwicklungsmöglichkeiten**.

Die lokalen Akteure erhalten die Chance, Zukunftspläne zu schmieden. In manchen Fällen versuchen sie, die vorhandenen Aktivitäten zu konsolidieren oder besser zu strukturieren; in anderen Fällen, in denen sich die Situation schon so dramatisch verschlechtert hat, werden sie eher ein völlig neues Projekt in Angriff nehmen und dafür einen Raum definieren, dessen Identität und Image/Markenbild von Grund auf neu aufgebaut werden müssen.

BEISPIEL

Im oberen Loire-Tal (Rhône-Alpes, Frankreich) befinden sich Stätten von herausragender archäologischer Bedeutung, die zwar seit 1973 erforscht werden, jedoch bisher nicht zu Zwecken der lokalen Entwicklung genutzt worden sind. Rund fünfundzwanzig Jahre haben Forscher und lokale Akteure aneinander vorbeigelebt. Dies änderte sich dann mit dem Start des lokalen LEADER II-Programms (1996-1997), in dessen Rahmen die beiden "Parteien" eine Brücke zwischen ihren Arbeiten schlugen. Gemeinsam begannen sie, den "Vulkantourismus" als neues lokales Produkt zu entwickeln.

Bei einem Treffen zwischen den Wissenschaftlern und der LEADER-Gruppe wurden die jeweiligen Positionen und Erwartungen abgesteckt. Die Wissenschaftler, die logistische Mittel benötigten, um die Ergebnisse ihrer 25jährigen Arbeit weiter zu vertiefen, zu verfeinern und zu nutzen, waren bereit, ihre Ergebnisse in allgemein-

verständlicher Form darzustellen. Aus der Zusammenarbeit mit den Wissenschaftler erhoffte sich die LEADER-Gruppe, daß der wissenschaftlich fundierte Wissenstransfer zur Neudefinition und Nutzung der Identität des Gebiets beitragen würde.

Dank der schließlich erzielten Einigung werden heute verschiedene neue wissenschaftliche Aktivitäten durchgeführt, die sich entweder an das wissenschaftliche oder an das allgemeine Publikum richten. Hierzu zählen eine Serie von Monographien über die prähistorischen Stätten, die Organisation von ständigen Ausstellungen und Wanderausstellungen, qualifizierte Führungen, Einführungsveranstaltungen und Vorführungen für Besuchergruppen, Broschüren und Filme.

Diese Aktivitäten haben den Anstoß für einen Prozeß der Gebietsentwicklung gegeben, der sich auf einen prähistorisch und vulkanologisch orientierten Wissenschafts- und Kulturtourismus stützt.

Der territoriale Ansatz, der sowohl Lernprozesse auslöst als auch das Produkt dieser Prozesse ist, erleichtert es den Akteuren und Institutionen des Gebiets, Zukunftspläne zu entwickeln, angesichts der Herausforderungen der Globalisierung spezifische Erwartungen zu formulieren, die Konturen der neuen oder erneuerten Identität, auf die sie sich stützen wollen, abzustecken und das Image zu definieren, das sie nach außen vermitteln wollen.

Der territoriale Ansatz erschließt den Institutionen und Akteuren vielfältige und oft unerwartete Wege zur Neubelebung ihres Gebiets.

Indem verschiedene mögliche Szenarien erarbeitet werden, ergibt sich ein genaueres Bild der langfristigen Risiken und Chancen und somit auch der verschiedenen gangbaren Wege.

Die Gesamtheit aller durchgeführten Maßnahmen ermöglicht die Erschließung neuer Wege und die Ermittlung sowie die Nutzung der erwarteten – wie auch unerwarteten – Ergebnisse. Der Weg führt über viele "kleine Erfolge", die jeweils neue Ideen und neue Aktionen hervorbringen.

Vierte Lehre: Der territoriale Ansatz ermöglicht es den Akteuren, ihre Kenntnisse, Erwartungen und Konflikte zur Sprache zu bringen, gemeinsam Aktionen zu entwerfen und sich zu organisieren, um neue Ideen in die Tat umzusetzen.

Das Abstecken eines "Projektgebiets" ohne eine aufmerksame und einfühlsame Anhörung der Akteure ist heute undenkbar.

In diesem Sinne hat LEADER auch stets als Experimentierstätte für neue Verfahren der Mobilisierung gedient, die es den lokalen Akteuren erleichtern sollten, ihre Standpunkte und Erwartungen vorzubringen. LEADER hat es ermöglicht, daß Ideen und Konzepte Gehör fanden, die ansonsten im Alltag häufig nicht berücksichtigt wurden oder werden konnten, weil es zu keiner öffentlichen Äusserung und Anhörung kam.

BEISPIEL

In der Serrania de Ronda (Andalusien, Spanien) sind in erster Linie Kleinbauern tätig. Obwohl einige ihrer Produkte (z. B. Kastanien und Fleisch) exportiert werden, sind die Vertriebswege kaum organisiert. Das Gebiet leidet unter starker Abwanderung. Gleichwohl gibt es dank der küstennahen Lage und des kulturellen Erbes der Bezirkshauptstadt Ronda, die jährlich Tausende von Besuchern anzieht, neue Chancen im Tourismussektor. Einer von einheimischen Einwohnern gegründeten Vereinigung für lokale Entwicklung, die sehr bald zu einem zentralen Ort des Meinungsaustausches und Diskussion wird, gelingt es, nach und nach die Bevölkerung zu mobilisieren und die sozialen Beziehungen neu zu gestalten. Hierfür wird eine Methode angewendet, die auf zwei Prinzipien beruht: Alle strategischen Entscheidungen werden zunächst in der Vereinigung diskutiert; kollektive Projekte haben Priorität. Das Ergebnis: In einem zuvor nur geringfügig organisierten Gebiet werden Berufsverbände und andere gemeinschaftliche Organisationen gegründet.

Die Zusammenführung und Bündelung der vielfältigen und zum Teil auch gegensätzlichen Vorstellungen der verschiedenen Akteure ermöglichen eine komplexere, differenziertere und kohärentere Interpretation eines Gebiets.

- > Die Interpretation ist komplexer, weil sie zeigt, daß die Entwicklung eines Gebiets häufig von Bevölkerungsgruppen gehemmt wird, deren Ansichten selten berücksichtigt werden, und weil sie Humanressourcen und innovative Ideen herausstellt, die bislang vernachlässigt worden waren.
- > Sie ist differenzierter, weil die Berücksichtigung verschiedenster Standpunkte es ermöglicht, die von Generation zu Generation überlieferten Denkschemata abzulegen, die sich im ländlichen Raum häufig auf das konzentrieren, "was man nicht tut". Sie sind ein Ausdruck der jahrhundertealten Vorsicht einer um ihr Überleben besorgten ländlichen Welt, spiegeln aber auch eine gewisse Abwehrhaltung gegenüber äußeren Veränderungen wider, die wiederum eine Öffnung verhindert und die Ausgrenzung bestimmter Akteure legitimiert. Alte Denkschemata erschweren oft die für die lokale Entwicklung so erforderliche Vertrauensbildung, und gerade dieses Vertrauen in die Möglichkeiten der ländlichen Entwicklung ist für einen Neubeginn ein entscheidender Faktor.
- > Sie ist kohärenter, weil die Formulierung unterschiedlicher oder gar gegensätzlicher Auffassungen (die anfangs irritieren können, weil sie latente Konflikte erkennen lassen) für die Entwicklung einer neuen und gemeinsamen Identität unerlässlich ist. Die während der ersten Auseinandersetzungen sichtbar gewordenen Konflikte werden jedoch im Rahmen der gemeinsamen Arbeit, bei der Erarbeitung eines gemeinsamen Entwicklungsprojekts überwunden, so daß die zu Beginn vertretenen Auffassungen im gegenseitigen Austausch differenziert und relativiert werden.

Fünfte Lehre: Erfolg oder Scheitern einer Strategie hängen von der Interessenlage und den Beziehungen zwischen den Akteuren ab, d. h. von der Fähigkeit aller Betroffenen, die örtlichen Gegebenheiten einzuschätzen, die Prioritäten zu bestimmen und sich in bezug auf die Organisation der vorhandenen Ressourcen abzustimmen.

Interessenkonflikte sind in der Regel Ausdruck gegensätzlicher Strategien und unterschiedlicher Wahrnehmungen und Erwartungen der lokalen Akteure. Damit voneinander abweichende Positionen miteinander versöhnt oder seit langem schwelende Konflikte ausgeräumt werden können, müssen gemeinsame Positionen erarbeitet werden.

In den LEADER-Gebieten hat die Bildung lokaler Partnerschaften zwischen dem öffentlichen und privaten Sektor eine fundamentale Rolle gespielt, da die verschiedenen Akteure in diesem Rahmen ihre Kompetenz und Handlungsfähigkeit erweitern und verfeinern können.

LEADER hat gezeigt, daß die Zusammenarbeit zwischen Institutionen und lokalen Interessenvertretungen innerhalb entscheidungskräftiger Partnerschaften zu einer "Neudefinition" ihrer jeweiligen Rollen führt und die allmähliche Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses der Gegenwart und Zukunft ihres Gebiets begünstigt. Dieser gegenseitige Austausch von Interessen und Wissen ist ein besonders fruchtbarer Boden für innovative Ideen.

Sechste Lehre: Die Intensivierung des Austausches zwischen den ländlichen Gebieten hat das Bewußtsein dafür geschärft, daß Wissenstransfer und gebietsübergreifende Zusammenarbeit entscheidend zur Konkretisierung neuer Entwicklungswege beitragen.

Die gebietsübergreifende Zusammenarbeit hat vielfältige Formen des Austausches, der Suche nach Komplementarität und des Wissenstransfers ermöglicht, die unterschiedlichsten Aktionsbereichen zugute gekommen sind, z. B.: Nutzung archäologischer Stätten, Einsatz des "Bottom-up"-Konzepts in der Evaluation, Telearbeit, Erhalt von bedrohten Tierarten, Vermarktung lokaltypischer Erzeugnisse, Pflege traditioneller Bau-techniken und Öko-Architektur.

Die neuen Wirtschaftsstrukturen, die – selbst in Regionen, deren Niedergang weit fortgeschritten war oder dort, wo Ressourcen völlig vernachlässigt waren – durch die Nutzung lokaler Ressourcen entstanden sind,

benötigen eine Vergleichsbasis und den Austausch mit Strukturen ausserhalb des Gebiets, so daß ganz wie von selbst transnationale thematische Netze entstehen.

In vielen Orten hat diese Zusammenarbeit zu einer völlig neuen Wahrnehmung und Betrachtung der Beziehungen zwischen Peripherie und Zentrum geführt. Die tief verankerte Idee, daß die Peripherie in bezug auf den Transfer von Wissen und Innovationen immer vom Zentrum (d. h. von weiter entwickelten und zumeist urbanisierten Regionen) abhängt, wurde ansatzweise widerlegt. Es konnten neue Formen der Solidarität geschaffen werden.

BEISPIEL

Im Jahre 1991, als LEADER I anlief, betrachteten die LEADER-Gruppen beiderseits der spanisch-portugiesischen Grenze ihre geographische Entfernung zu den großen Zentren der beiden Nationen als einen schwerwiegenden Nachteil. Im Zuge der 1993 begonnenen grenzübergreifenden Zusammenarbeit zwischen diesen Gruppen veränderte sich diese Situation erheblich, denn die Begegnung von zwei Kulturen und zwei nationalen Kontexten erwies sich als äußerst ergiebige Quelle wechselseitiger Bereicherung. Mittlerweile sprechen einige dieser Gruppen heute sogar von einer "neuen Zentrallage", da sie den Regionen, die nicht in den Genuß einer derartigen Zusammenarbeit mit ihren Nachbarn kommen, um Längen voraus sind. In bezug auf die Mobilisierung der lokalen Bevölkerung und die Professionalisierung des lokalen Wirtschaftsgefüges haben die portugiesischen Gemeinden von den Erfahrungen ihrer spanischen Partner profitieren können. Auf diese Weise konnten sie ihre traditionelle Rolle als bloße Verwalter ablegen. Im Gegenzug haben die Spanier von ihren portugiesischen Partnern gelernt, wie die Produktion und Vermarktung traditioneller regionaler Produkte (z. B. bestimmte Käsesorten) verbessert werden kann.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß LEADER die Einführung eines neuen Entwicklungskonzepts für den ländlichen Raum ermöglicht hat, das durch folgende Komponenten dazu beitragen soll, die Wettbewerbsfähigkeit der ländlichen Gebiete zu sichern bzw. zurückzugewinnen: Neudefinition der ländlichen Gebiete auf einer anderen Grundlage als der geläufigen Verwaltungseinheit, Förderung neuer Entwicklungsmöglichkeiten auf der Grundlage einer gezielten Nutzung der spezifischen Merkmale und Identität eines Gebiets; Koordination der Maßnahmen, Anhörung

aller Akteure, gezielte Bemühungen um Konzertierungsmöglichkeiten und Entscheidungskompetenzen auf lokaler Ebene sowie Vernetzung der Gebiete.

LEADER ist jedoch weiterhin nur ein Modellversuch:

- > Angesichts des relativ geringen Umfangs der eingesetzten Mittel ist das von LEADER eingeführte Konzept des "Projektgebiets" nach wie vor ein "Versuchsballon".
- > Der integrierte Ansatz bezieht sich vorerst nur auf einige Bereiche der ländlichen Entwicklung (insbesondere Tourismus, Handwerk und Lebensmittelerzeugung), während andere nach wie vor von sektoralen Ansätzen und zentralisierten Entscheidungsstrukturen abhängig sind (z. B. Infrastruktur, Raumordnung, landwirtschaftliche Massenproduktion, Regulierung des Dienstleistungssektors und Sozialpolitik).
- > Die Konzertierung beschränkt sich häufig auf die lokale Ebene und hat daher nur wenig Einfluß auf die großen Linien der nationalen oder regionalen Politik.
- > Für eine Analyse der mittel- und langfristigen Auswirkungen des Programms ist es noch zu früh.

Dieser begrenzte Aktionsrahmen erklärt, warum die lokalen LEADER-Programme, die zwar zu einer neuen Entwicklungsdynamik beigetragen haben, insgesamt noch nicht in der Lage waren, eine neue und konkrete Wettbewerbsfähigkeit der ländlichen Gebiete hervorzubringen. Eine Ausnahme bilden hierbei jene ländlichen Gebiete, die sich bereits seit längerem in diesem Prozeß befinden.

Als Modellversuch hat **LEADER jedoch einen Prozeß ausgelöst**, der sich in manchen Fällen in direkter Verbindung mit einem zunehmend integrierten "Projektgebiet" ausweiten und konsolidieren kann.

Teil 2

Vom “gebietseigenen Kapital” zum gebietsbezogenen Entwicklungsprogramm

Vom “gebietseigenen Kapital” zum gebietsbezogenen Entwicklungsprogramm

Die Erfahrungen von LEADER zeigen, daß es sich bei dem von einem gebietsbezogenen Entwicklungsprogramm erfaßten Gebiet weder um eine Verwaltungseinheit handelt, die aus einer “anonymen” Aufteilung eines nationalen Staatsgebiets hervorgegangen ist, noch um eine bloße Bündelung wirtschaftlicher Aktivitäten, die nur durch ihre geographische Nähe miteinander verbunden sind, sondern um ein lebendiges Ganzes, dessen wirtschaftliche, soziale, institutionelle, umweltbezogene und kulturelle Facetten sich ständig weiterentwickeln. Das jeweilige Projektgebiet ergibt sich aus der Verbindung von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Es ist von seiner Geschichte geprägt. Es schöpft seine Kraft sowohl aus der Vergangenheit und dem Vergleich des aktuellen Zustands mit den Entwicklungen an anderen Orten als auch aus der Analyse seiner Erfolge und Mißerfolge und aus der Zukunftsvision, die sich in den gemeinsamen Analysen und dem gemeinsamen Willen seiner Akteure konkretisiert.

2.1 Erarbeitung des gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms auf der Grundlage der Bewertung des “gebietseigenen Kapitals”

Wie entsteht ein “Projektgebiet”, wie nimmt es Gestalt an und wie kann es langfristig konsolidiert werden? Welche Spielräume gibt es? Wie können aus den komplexen Bedingungen des Gebiets Handlungsfähigkeit gewonnen und Prozesse der Wiederbelebung oder Konsolidierung vorhandener Aktivitäten, Institutionen und Organisationsformen angestoßen werden?

Oder anders formuliert: Wie erfolgt der Übergang von der Analyse der jeweiligen lokalen Gegebenheiten zur Ausarbeitung eines spezifischen Entwicklungsprojekts (oder einer Zukunftsvision) für das Gebiet, das (oder die) von den Akteuren selbst gestaltet wird und nicht von externen Entwicklungen diktiert wurde, auf die die Akteure keinen Einfluß hatten? Wie können die Schlüsselemente, auf die sich die Maßnahmen konzentrieren müssen, ermittelt werden? Eine gezielte Analyse des “gebietseigenen Kapitals” kann helfen, diese Fragen zu beantworten.

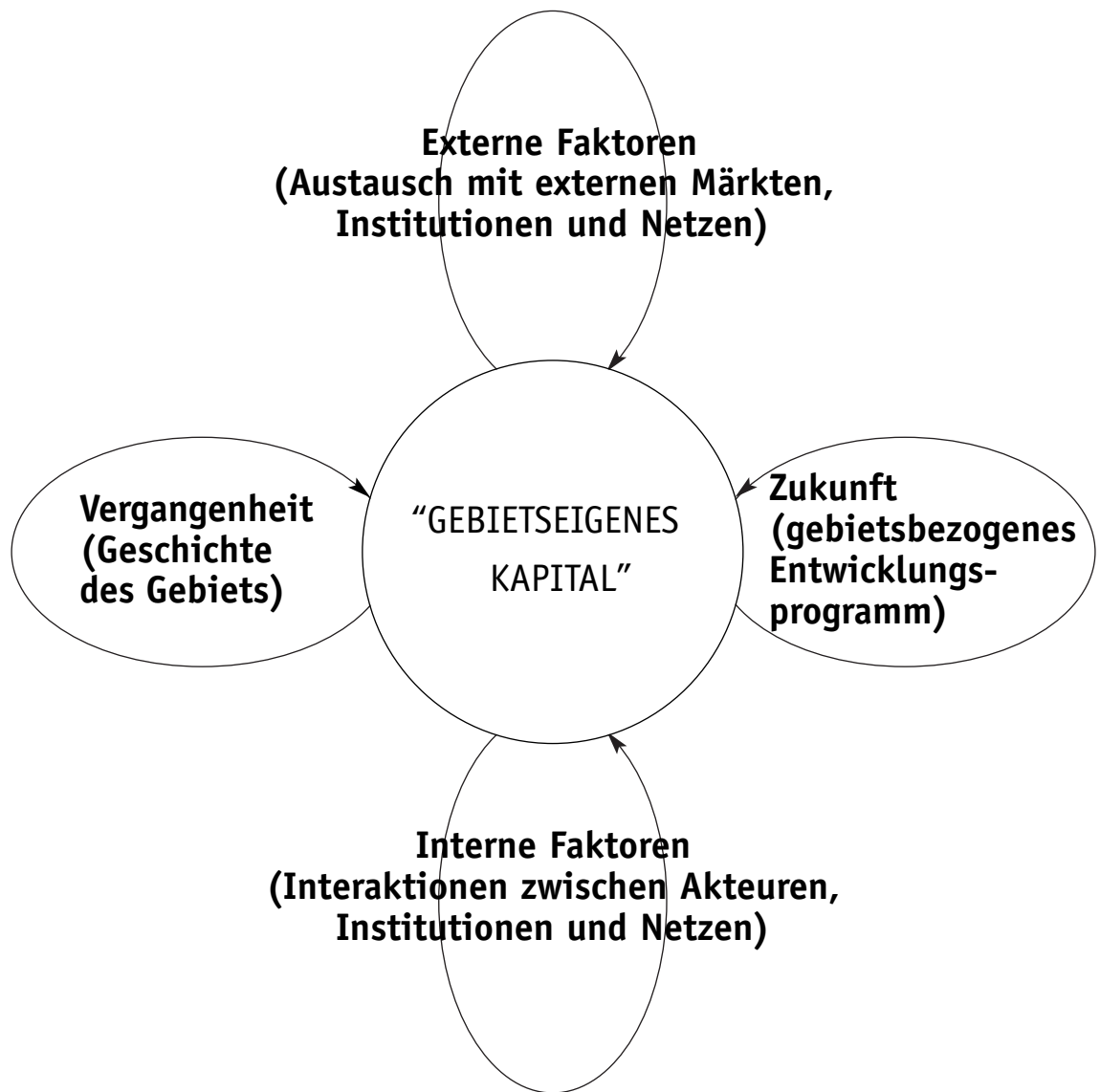
Das “gebietseigene Kapital” umfaßt alle materiellen und immateriellen Elemente, über die ein Gebiet verfügt und die je nach Gebiet Stärken oder Schwächen darstellen können.

Der Begriff “gebietseigenes Kapital” ist nicht statisch, sondern dynamisch und bezeichnet die analytische Beschreibung, wie jene, die nach Handlungsspielräumen suchen, das Gebiet wahrnehmen. Der Begriff steht somit in direktem Zusammenhang mit jenem des “gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms” und mit dem Ziel der territorialen Wettbewerbsfähigkeit. Jedes Gebiet versucht, sich einen spezifischen Platz zu sichern, indem es auf seinen Zugang zu den Märkten, sein Image, seine Attraktivität für Menschen und Unternehmen und seine “governance”, d.h. seine Selbstorganisationsfähigkeit, seine Selbststeuerungskraft, baut.

Der Ausdruck **“gebietseigenes Kapital”** beschreibt den “Reichtum” eines Gebiets (Aktivitäten, Landschaften, Kulturerbe, Know-how usw.), aber nicht in Form eines buchhalterischen Inventars, sondern im Sinne einer Suche nach Besonderheiten, die als Quelle neuer Wertschöpfung genutzt werden können. In manchen Gebieten erfolgt dies in Form einer gezielten Wiederbelebung von schon fast aufgegebenen Elementen, deren endgültiges Verschwinden für das Gebiet einen weiteren Verlust an Identität und das Versinken in der Anonymität bedeuten würde.

BEISPIEL

Im Sousa-Tal im nordöstlichen Portugal sind gering bezahlte kunsthandwerkliche Tätigkeiten (z. B. Stickerei) zumeist die einzige Einnahmequellen für Frauen. Die LEADER-Gruppe wählte die Neubelebung des Kunsthandwerkes als einen Schwerpunkt für ihr gebietsbezogenes Entwicklungsprogramm und leitete damit einen langen Prozeß der Professionalisierung dieses Sektors ein. Mittlerweile wird dieser Prozeß durch den Verein “Casa do Risco” (“Textilhaus”) unterstützt, der die Wiederbelebung traditioneller Techniken, die Modernisierung der Muster und die Einführung EDV-gestützter Verfahren betreibt, Fortbildungen organisiert und auf Kunsthandwerksmärkten für



die Produkte wirbt. Aber über diese Maßnahme hinaus geht es um die Würde von rund 600 Frauen. So ist ihr Durchschnittslohn zwischen 1996 und 1999 um 33% gestiegen, vor allem aber werden die Frauen heute technisch unterstützt und fühlen sich beruflich anerkannt.

Das "gebietseigene Kapital" kann nur unter Berücksichtigung der **Geschichte** des Gebiets ermessen und bewertet werden. Die Vergangenheit erhellt die Gegenwart, so wie die Gegenwart es auch ermöglicht, nützliche Elemente der Vergangenheit zu ermitteln, die eventuell als Basis für eine Strategie dienen könnten. Hier beginnt somit das kontinuierliche Pendeln zwischen der Analyse des aktuell verfügbaren Kapitals und der Suche nach nützlichen Ansatzpunkten in der Vergangenheit.

In gleicher Weise hängt das gebietseigene Kapital davon ab, wie sich die Akteure die **Zukunft** des Gebiets vorstellen. In welche Richtung soll es gehen? Welche

strategischen Entscheidungen lassen die spezifischen Merkmale des Gebiets zu? Dieser Prozeß der schrittweisen, sich allmählich vortastenden Bewertung ermöglicht eine fundiertere Entscheidung. Zehn Jahre LEADER haben viele Gebiete dazu befähigt, die ersten Phasen der Unterstützung für einzelne Projekte hinter sich zu lassen und nun durch eine wohlgedachte Integration der vorhandenen Ressourcen ihre Interventionen auf strategisch wichtige Bereiche bzw. bestimmte Schwerpunktthemen zu konzentrieren, in die ganz spezifische Elemente aufgenommen werden. Die Entwicklung eines gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms setzt sowohl Phantasie als auch Tatkraft voraus. So manches Entwicklungsprojekt, das zu Beginn utopisch erschien, hat sich später als treibende Kraft der ländlichen Entwicklung erwiesen. Umgekehrt gehen viele Initiatoren bei der Planung eines Entwicklungsprojekts vor allem von den Realitäten und konkreten

Zwängen aus und entwickeln ein Entwicklungsprojekt, das zu Beginn realistischer erscheinen mag, dafür aber auch begrenzter angelegt ist. Beide Vorgehensweisen sind möglich und können einander sehr gut ergänzen, wenn es darum geht, dem Entwicklungsprojekt eine ehrgeizige und zugleich realistische Zielsetzung zu geben.

BEISPIEL

Bevölkerungsrückgang und Abwanderung der jungen Menschen aus dem Maestrazgo de Teruel (Aragonien, Spanien) waren der Anstoß zu einem anspruchsvollen Projekt der dortigen LEADER-Gruppe. Im Mittelpunkt des Projekts steht die Idee des "Kulturparks", in dem modernste Kommunikationstechnologien genutzt und Projektträger und noch bestehende Unternehmen unterstützt werden.

Eine derartige zweigleisige Vorgehensweise ermöglicht es, das gebietseigene Kapital mit anderen Augen zu analysieren und **innerhalb des Gebiets** die vergessenen, vernachlässigten oder zuvor bedeutungslos erscheinenden Elemente zu finden, die sich urplötzlich als Schlüssel für ein Traumprojekt erweisen können.

Auch die Verbindungen **nach außen** sind für das gebiets-eigene Kapital von entscheidender Bedeutung. Eine gute Kenntnis der Märkte und der Bedürfnisse der Bewohner in nahegelegenen Städten, ein reger Kontakt zu ehemaligen Einwohnern und Auswanderern des Gebiets sowie Informationen über potentielle Investoren außerhalb des Gebiets sind wichtige Faktoren, um neue Möglichkeiten zu ermitteln, die wiederum zu einer neuen Betrachtungsweise des Gebiets und auf diesem Wege auch zur Entdeckung weiterer zukunftssträchtiger Ressourcen führen. Aus diesem Grunde wird im folgenden Schaubild das gebietseigene Kapital durch einen Kreis dargestellt, der im Schnittpunkt zweier Achsen liegt: der horizontalen "Zeitachse" (Vergangenheit – Zukunft) und der vertikalen "Raumachse" (innen – außen). Durch Elemente, die sowohl in der Vergangenheit (der Geschichte) und der Zukunft (dem Projekt) als auch innerhalb und außerhalb des Gebiets zu finden sind, entwickelt, vermehrt und konkretisiert sich das gebietseigene Kapital.

Viele Gebiete haben auf diese Weise entdeckt, daß statistische und sektorspezifische Informationen allein nicht ausreichen, um die bestehenden Gegebenheiten abzubilden. Die **Erarbeitung ihres gebietsbezogenen Entwicklungsprogrammss hat sie dazu veranlaßt, die Interdependenzen zwischen den einzelnen Komponenten, die das gebietseigene Kapital bilden, zu untersuchen** und diese Interdependenzen als Fundament für ihre Strategie zu nutzen.

BEISPIEL

In der Emilia-Romagna (Italien) läßt sich das Herstellungsgebiet für den weltberühmten Parmesankäse durch das Produktionsvolumen, die Zahl der Arbeitsplätze und Betriebe, die kollektiven Organisationsformen usw. beschreiben. Eine solche Darstellung legt den Schluß nahe, daß die Region über ein großes und zukunftsträchtiges Kapital verfügt. Die LEADER-Gruppe Apennino Parmense & Piacentino hat sich jedoch für den Ansatz der integrierten ländlichen Entwicklung entschieden und auf diese Weise "Verluste" und brachliegende Einnahmequellen entdeckt, die auf die schwache Konzentration wirtschaftlicher Aktivitäten zurückzuführen sind: trotz beeindruckender natürlicher und kultureller Attraktionen ist der Tourismussektor nur schwach entwickelt; die Übertragung von Know-how und Kenntnissen aus der Parmesanherstellung auf andere Sektoren oder in andere Teilregionen des Gebiets ist begrenzt und schwerfällig. Aus diesem Grund versucht die LEADER-Gruppe, durch Koordination und Unterstützung neuer Projekte weitere Ressourcen in den Dienst der Entwicklungsdynamik zu stellen. Die lokale Aktionsgruppe sucht deshalb nach anderen stukturbildenden Themen, die neue Ideen hervorbringen könnten.

Durch die Einbeziehung von aktuellen und spezifischen Daten ist es leichter, Hindernisse und Handlungsspielräume zu erkennen, die Durchführbarkeit eines gebietsbezogenen Entwicklungsprojekts zu prüfen, eine geeignete Strategie festzulegen und schließlich zu beurteilen, wie **durch Anwendung einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie eine höhere Wertschöpfung** erzielt werden kann. Sollte zum Beispiel das Risiko eingegangen werden, durch eine "Perfektionierung" der besonders starken Kräfte des Gebiets die internen Ungleichgewichte weiter zu verschärfen, oder sollte man sich auf die Schwächen konzentrieren, um die Unterschiede zu verringern? Soll ein bestimmter Bereich oder ein übergeordnetes Thema gewählt werden? Oder wäre es nicht klüger, möglichst unterschiedliche Maßnahmen anzustreben? Die Beziehung zwischen dem Entwicklungsprojekt und dem "gebietseigenen Kapital" hat viele ländliche Gebiete dazu veranlaßt,

- > bislang vernachlässigte Ressourcen neu zu bewerten und sie zu strategischen Pfeilern der ländlichen Entwicklung zu erklären;
- > besondere Merkmale des Gebiets besser zur Geltung zu bringen oder durch die Verknüpfung unterschiedlicher Sektoren neue Besonderheiten zu schaffen;

- > verstärkt nach bisher unterschätzten oder bereits aufgegebenen lokalen Ressourcen zu suchen und einst als negativ angesehenen Aspekten erneut einen positiven Wert zu verleihen.

In den meisten ländlichen Gebieten läßt sich beobachten, daß das "gebietseigene Kapital" heute ganz anders beurteilt wird als dies noch vor wenigen Jahren der Fall war. Häufig wird den früher unbekannten, vernachlässigten oder als negativ beurteilten Elementen eine Schlüsselrolle zuerkannt. Nicht selten kommt es vor, daß einstige Standortnachteile heute als Trümpfe ausgespielt werden können (und sich einstige Vorteile heute als Nachteil erweisen).

2.2 Methodische Hinweise für die Analyse des "gebietseigenen Kapitals"

Die Zahl der Diagnose-Methoden, die von den LEADER-Gruppen benutzt werden, ist groß. Einige von ihnen werden in dem Dokument *"Die Umsetzung des lokalen Entwicklungsprojekts: die Erfahrungen aus LEADER I"* (Europäische Beobachtungsstelle LEADER/AEIDL, 1995) vorgestellt. Im *"Methodischen Leitfaden zur Analyse des lokalen Innovationsbedarfs"* (Europäische Beobachtungsstelle LEADER/AEIDL, 1996) wird vorgeschlagen, den Innovationsbedarf in ländlichen Gebieten unter acht Gesichtspunkten zu untersuchen. Diese acht "Schlüsselbereiche" werden auch in diesem Dokument zur Vertiefung und weiteren Erläuterung der Problematik aufgegriffen.

a) Ermittlung der wichtigsten Komponenten

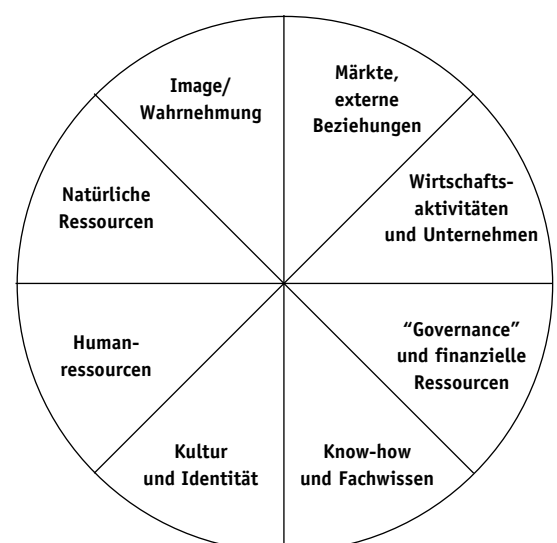
Das Kapital eines ländlichen Gebiets ist ein außerordentlich komplexes und kompliziertes Gefüge aus zahlreichen Einzel-elementen, das man besser verstehen kann, wenn man es unter bestimmten Gesichtspunkten betrachtet, um eine Gesamtschau zu ermöglichen, ohne daß die anderen Aspekte völlig ausgeschlossen werden. In diesem Sinne können die einzelnen Elemente des gebietseigenen Kapitals verschiedenen Kategorien zugeordnet werden, die je nach gebietsspezifischem Kontext und je nach Zielvorgabe definiert werden können. Es folgen acht Kategorien, die mit den acht "Schlüsselbereichen" des obengenannten "Methodischen Leitfadens" in direkter Verbindung stehen.

- > **Natürliche Ressourcen und Ressourcenmanagement** – insbesondere die natürlichen Ressourcen (Oberflächengestalt des Gebiets, Bodenschätze, Bodenbeschaffenheit, Flora und Fauna, Wasser- und Luftbeschaffenheit), gemeinnützige Einrichtungen und Infrastruktur, historisches und architektonisches Erbe;

- > **Kultur und Identität des Gebiets** – die von den lokalen Akteuren gemeinhin geteilten Werte, ihre Interessen, ihre Mentalität, ihre Formen der Anerkennung usw.;
- > **Humanressourcen** – die Männer und Frauen, die im Gebiet leben, in das Gebiet ziehen oder von dort wegziehen; demographische Merkmale und soziales Gefüge;
- > **implizites/explicit Know-how und Fachkenntnisse**, Beherrschung der Technologien sowie die jeweilige Forschungs- und Entwicklungskapazität;
- > die Einrichtungen und Behörden eines Gebiets, die politischen Spielregeln, die Akteure und im weiteren Sinne das, was heute mit dem englischen Ausdruck *"governance"* (Selbststeuerungskraft/Selbstorganisationsfähigkeit eines Gebiets) bezeichnet wird; in diese Kategorie fallen auch die finanziellen Ressourcen (der Institutionen, Unternehmen und Privatpersonen) und deren Verwaltung (Sparguthaben, Kredite usw.), da die *"governance"* nicht von den förmlichen Verpflichtungen zu trennen ist, zu deren gemeinsamen Übernahme die lokalen Akteure bereit sind (z. B. im Rahmen öffentlich-privater Mischfinanzierungen);
- > **Wirtschaftsaktivitäten und Unternehmen**, ihre verschiedenen Standorte und ihre Struktur (Größe der Betriebe, Organisation der Vertriebswege usw.);
- > **Märkte und externe Beziehungen**, insbesondere ihre Integration in verschiedenen Märkten sowie Handels- und Absatznetzwerken;
- > **Image/Markenbild des Gebiets und Wahrnehmung des Gebiets** sowohl von innen wie von außen.

Diese acht Kategorien können graphisch als acht Segmente des "gebietseigenen Kapitals" dargestellt werden.

GRAPHISCHE DARSTELLUNG DER ACHT KOMPONENTEN DES KAPITALS EINES GEBIETES



	Umweltbezogene Wettbewerbsfähigkeit	Soziale Wettbewerbsfähigkeit	Wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit	Globale Positionierung eines Gebiets
Natürliche Ressourcen	X		X	
Humanressourcen	X	X		
Kultur/Identität		X		
Know-how, Fachkenntnisse		X	X	X
„Governance“ und finanzielle Ressourcen		X	X	X
Wirtschaftsaktivitäten/ Unternehmen			X	
Märkte/externe Beziehungen	X		X	X
Image/Wahrnehmung	X			X

Diese Komponenten können weiter in Teilkomponenten zerlegt und definiert werden.

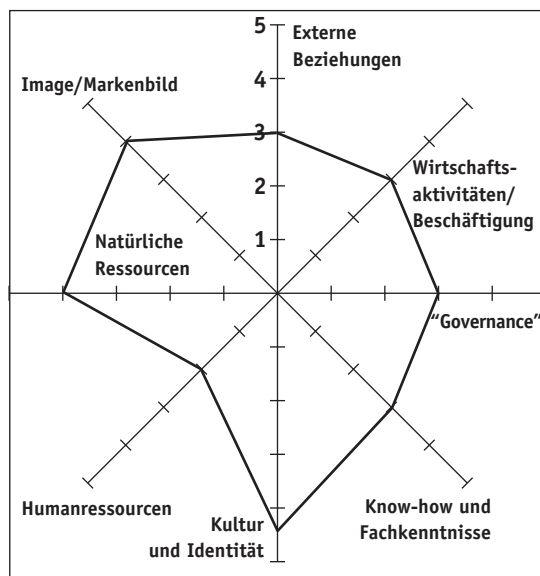
Diese detailliertere Analyse wird in den nächsten Hefen erfolgen, die sich wie bereits in der Einleitung zu diesem Dokument angekündigt mit den umweltbezogenen, sozialen und wirtschaftlichen Aspekten der Wettbewerbsfähigkeit sowie mit der globalen Positionierung eines Gebiets (Beziehungen nach außen) befassen werden. Die verschiedenen Aspekte der territorialen Wettbewerbsfähigkeit betreffen jeweils einzelne Komponenten des Kapitals, die im einzelnen nach folgendem Schema analysiert werden^[1].

b) Allgemeine Einstufung der einzelnen Komponenten, um das „Profil“ des Gebiets abzustecken

Um einen allgemeinen Überblick über die Situation eines Gebiets zu gewinnen, sollte man jede der acht Komponenten des „gebietseigenen Kapitals“ einzeln betrachten. Auf diese Weise können einerseits die größten Ungleichgewichte erfaßt werden, die angesprochen werden müssen, und andererseits die Ressourcen erfaßt werden, die für ein zukünftiges Projekt zur Verfügung stehen. Eine derartige Maßnahme ersetzt zwar keine gründliche Analyse des „gebietseigenen Kapitals“, leistet jedoch sehr wohl einen nützlichen Beitrag zur Ausrichtung dieser Analyse.

Zu diesem Zweck kann zum Beispiel eine sechsstufige Bewertungsskala verwendet werden, die von „entfällt“ (0) über „sehr schlecht“ (1), „schlecht“ (2), „mittel-

BEISPIEL FÜR DIE ERSTELLUNG EINES GEBIETSPROFILS: LEADER-GRUPPE BAIRRADA E MONDEGO (ZENTRALES PORTUGAL)



Quelle: AD-ELO, Associação de desenvolvimento local da Bairrada e Mondego, Auto-avaliação dos Grupos LEADER, Portugal, Oktober 1999

mäßig“ (3) bis zu „gut“ (4) und „sehr gut“ (5) reicht, um jede einzelne Komponente zu beurteilen.

[1] Dieser Überblick soll ausschließlich veranschaulichen, welche Rolle die einzelnen Komponenten in Bezug auf die verschiedenen Dimensionen der territorialen Wettbewerbsfähigkeit spielen. Die Wirklichkeit ist sehr viel komplexer und mit Hilfe eines Schemas, das vor allem pädagogische Absichten verfolgt, nicht zu erfassen.

Die Noten werden dann in eine achteckige Graphik eingetragen, um das "Gebietsprofil" zu umreißen. Zur Illustration soll hier ein Profil wiedergegeben werden, das die LEADER-Gruppe Bairrada e Mondego (zentrales Portugal) im Rahmen einer Selbstbewertung angefertigt hat.

Auch wenn ein derartiges Schaubild nur einen begrenzten objektiven Wert hat, kann es doch Gruppen von lokalen Akteuren dazu anregen, ihre eigenen Vorstellungen über ihr Gebiet präziser zu formulieren. Es ist also vor allem ein Instrument der Anregung, das hilft, die Ansichten aller Beteiligten zusammenzustellen und zu vervollständigen, um schließlich zu einer gemeinsamen und differenzierteren Auffassung der Situation des Gebiets zu gelangen. Darüber hinaus können durch den Vergleich von Profilen, die zu verschiedenen Zeitpunkten erstellt worden sind, bereits durchlaufene Entwicklungen und "Verluste" bzw. "Errungenschaften" eines Gebiets veranschaulicht werden (z. B. Gegenüberstellung des Profils eines Gebiets vor zehn Jahren mit der aktuellen Situation).

Eine derartige Maßnahme kann durch eine Bewertung der konkreten Auswirkungen, die LEADER im Laufe der letzten zehn Jahre für das Gebiet gehabt hat, ergänzt werden. In dem obigen Beispiel hat die portugiesische LEADER-Gruppe die auf der nächsten Seite wiedergegebenen Profile erarbeitet.

Die lokalen Verantwortungsträger des Projekts sind der Auffassung, daß sich die Situation in bezug auf die meisten Kriterien in den letzten zehn Jahren verbessert hat. Während keine Veränderungen im Bereich "Kultur/Identität" erfolgt sind, wurde jedoch eine weitere Verschlechterung im Hinblick auf die Situation der "Humanressourcen" festgestellt, weil der Landflucht bisher kein Einhalt geboten werden konnte.

Selbstverständlich verbergen sich hinter jeder generellen Bewertung auch komplexere qualitative Einschätzungen. So war die LEADER-Gruppe vor allem der Ansicht, daß in Sachen "Know-how und Fachkenntnisse" die Entwicklung insgesamt positiv war, auch wenn es nicht nur Gewinne (steigendes Ausbildungsniveaus, vor allem dank der zahlreichen Fortbildungsmaßnahmen), sondern auch Verluste (z. B. im Bereich des traditionellen Know-how) zu verzeichnen gab. In bezug auf die natürlichen Ressourcen und das Ressourcenmanagement vertrat die LEADER-Gruppe die Auffassung, daß im Laufe der letzten zehn Jahre im Bereich der grundlegenden Infrastrukturen und vor allem in Hinblick auf deren Verwaltung und die Fähigkeit, vorhandene Ressourcen (Flüsse, Wälder, Wein-

berge usw.) zu nutzen, ein beträchtlicher qualitativer Sprung erfolgt ist.

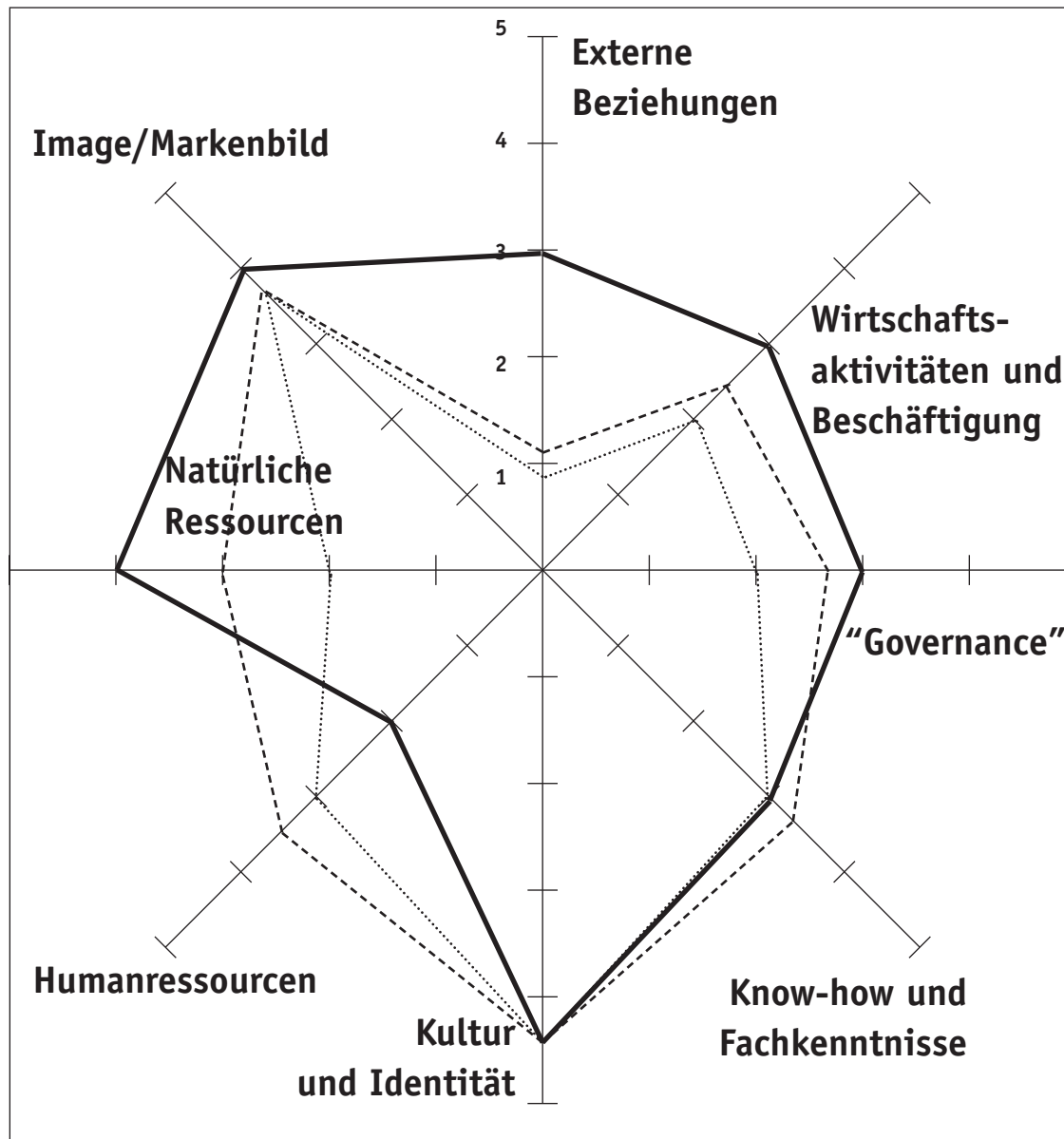
Dem Schaubild zufolge war der Beitrag von LEADER zu den erzielten Fortschritten in den Bereichen "Image/Markenbild" und "externe Beziehungen" eher gering, während LEADER die Diversifizierung von "Wirtschaftsaktivitäten", die Verbesserung der "governance" des Gebiets (insbesondere durch die Gründung einer Vereinigung für lokale Entwicklung, in der die Kommunen und diverse private Partner vertreten sind) sowie das "Management der lokalen materiellen Ressourcen" (Wiederherstellung historischer Bausubstanz im Rahmen von Raumordnungs- und Tourismusprojekten) maßgeblich gefördert hat. Im Bereich "Humanressourcen, Know-how und Fachwissen" geht das Schaubild über die aktuelle Situation hinaus, was bedeutet, daß die Aktionen von LEADER andere Tendenzen abgemildert hat, die sich ohne derartige Maßnahmen wesentlich stärker ausgewirkt hätten.

Hinweis: Der Unterschied zwischen der Situation vor zehn Jahren und der aktuellen Situation wird durch die Abstände zwischen den durchgezogenen und den gestrichelten Linien auf der Achse dargestellt. Der Abstand zur Achse beschreibt den Beitrag von LEADER zu den in den letzten zehn Jahren beobachteten Veränderungen.

Eine ähnliche Untersuchung kann zur Zukunft des Gebiets vorgenommen werden, um all jene Aspekte auffindig zu machen, die trotz der ihnen eigenen Trägheit geändert werden müssen. So wäre eine Gegenüberstellung der unterschiedlichen Vorstellungen über die Zukunft des Gebiets sinnvoll. Wie könnte das Gebiet in zehn Jahren aussehen? Welche Komponenten des gebietseigenen Kapitals müssen gestärkt werden, um diesen Zustand zu erreichen, und auf welcher Grundlage sollte dies erfolgen? Auch hier kann ein Gebietsprofil herangezogen werden, das die mögliche Entwicklung der acht Komponenten des gebietseigenen Kapitals verzeichnet und das als Basis für anschließende Diskussionen dienen kann, in denen die verschiedenen Akteure ihre Vorstellungen gegenüberstellen und versuchen, ein gemeinsames Projekt zu formulieren.

Eine derartige Prognose kann eine Revision der Analyse des aktuellen gebietseigenen Kapitals nach sich ziehen, da manchen Elementen angesichts ihrer strategischen Bedeutung für die angestrebten Veränderungen größere Bedeutung beigemessen werden muß.

**BEISPIEL FÜR EINEN VERGLEICH VERSCHIEDENER GEBIETSPROFILE:
LEADER-GRUPPE BAIRRADA E MONDEGO (ZENTRALES PORTUGAL)**



- Heute
- Vor zehn Jahren
- Der Beitrag von LEADER

Quelle: AD-ELO, Associação de desenvolvimento local da Bairrada e Mondego, Auto-avaliação dos Grupos LEADER, Portugal, Oktober 1999

**QUALITATIVE ANALYSE DER VERSCHIEDENEN KOMPONENTEN DES KAPITALS VON BAIRRADA E MONDEGO
(PORTUGAL, MITTE), DIE VON DER LEADER-GRUPPE ZUR BESTIMMUNG DES GEBIETSPROFILS Vorgenommen wurde**

Komponente	Vor zehn Jahren	Aktueller Stand
1. Natürliche Ressourcen	Zahlreiche natürliche (Wasserläufe, Wälder) und kulturelle Ressourcen, die jedoch in allgemein schlechtem Zustand sind.	Wiederherstellung der natürlichen und architektonischen Substanz im Zuge der Diversifizierung der Aktivitäten im Gebiet; qualitative Aufwertung der natürlichen Ressourcen, die auch quantitative Perspektiven eröffnet.
2. Kultur/Identität	Zwei Zonen mit eigenen konfligierenden Identitäten; starke Tendenz, die Ausdrucksmöglichkeiten für die jeweilige Identität einzuschränken.	Gemeinsame und im Konsens erfolgende Stärkung beider Identitäten.
3. Humanressourcen	Bevölkerungsrückgang durch Abwanderung in städtische Gebiete; Überalterung der Bevölkerung.	Rückgang der Landflucht, allmähliche Rückkehr von Familien mit kleinen Kindern und/oder schulpflichtigen Kindern.
4. Institutionen und "governance"	Geringe Mitwirkung und Durchsetzungsfähigkeit der Bevölkerung; distanzierte örtliche Behörden; zentralisierte Entscheidungen; Organisationen, die lokale Interessen vertreten, vermitteln zwischen Behörden und Bevölkerung.	Stärkere Mitwirkung und bessere Durchsetzungsfähigkeit, aber geringerer Zusammenhalt bei der Suche nach gemeinsamen Lösungen; größere Fähigkeit zur Lösung von Problemen der sozialen Ausgrenzung; Annäherung von Behörden und Bürgern; Zunahme der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden.
5. Know-how und Fachkenntnisse	Traditionelles Know-how geht verloren, Verbindungen zwischen Tradition und technischer Entwicklung fehlen.	Strategien zum Erhalt von überliefertem Know-how- und seiner wirtschaftlichen Nutzung in modernen Beschäftigungen.
6. Aktivitäten/ Unternehmen	Es überwiegen Monokulturen und sektorale Konzeptionen für die Wirtschaftsaktivitäten und in Unternehmen.	Stärkere Diversifizierung und Fähigkeit, eine lokale Wertschöpfung zu erhalten (z.B. Milchverarbeitung vor Ort); Integration verschiedener Aktivitäten (z.B. zu einem übergeordneten Thema wie der "Weinstraße")
7. Marktzugang und externe Beziehungen	Schlechte Anbindung des Gebiets (unzureichendes und schlecht erhaltenes Straßennetz); geringe Öffnung nach außen.	Verbesserung des externen Zugangs Einbindung in Netze Partnerschaften geschäftliche Verbindungen zwischen Unternehmen
8. Image und Identität	Starkes Image von zwei lokalen Erzeugnissen: Milch und Wein	Stärkung des Image von Milch und Wein als Werbemittel für das Gebiet

Quelle: AD-ELO, Associação de desenvolvimento local da Bairrada e Mondego, Auto-avaliação dos Grupos LEADER, Portugal, Oktober 1999.

Diese Bewertungen und Prognosen sind in der Anfangsphase oft sehr intuitiv oder von vorgefaßten "Entwicklungsmodellen" beeinflusst. Sie werden jedoch in der Regel im Laufe der Gebietsanalyse relativiert und differenziert und tragen dazu bei, den Wert von zuvor nicht wahrgenommenen Elementen hervorzuheben.

BEISPIEL

Die großen Land- und Forstbesitze im LEADER-Gebiet Terras Dentro (Alentejo, Portugal) haben es bisher verhindert, daß sich Unternehmen in nennenswerter Anzahl ansiedeln oder sich impulsgebende Initiativen entwickeln. Dabei birgt das Gebiet eine Fülle an sehr lebendigen Traditionen (z. B. im sozialen und gemeinschaftlichen Bereich), die als Grundlage für die Stärkung der lokalen Identität dienen könnten. Sie sind ein wichtiger Bestandteil des gebietseigenen Kapitals, dessen Nutzung mittel- und langfristig dazu beitragen könnte, die Bedingungen für Unternehmensgründungen zu verbessern (insbesondere für den Tourismussektor, der sich auf die kulturelle Identität des Gebiets stützen kann). Demgegenüber sollten Traditionen im Zuge einer eher exogenen Entwicklung, die sich – wie etwa in den vierziger und fünfziger Jahren – auf Bergwerke oder die Bewässerung großer Anbauflächen konzentrieren, eher vernachlässigt oder sogar als Hindernis angesehen werden.

Wie schon weiter oben angemerkt, ist das gebietseigene Kapital keine statische Größe und variiert je nach Entwicklungsprojekt. Je nach Charakter des Projekts können seine Bestandteile an Bedeutung gewinnen oder verlieren. Die gebietsbezogene Entwicklungsstrategie wird versuchen, für jede Komponente diejenigen Elemente zu stärken, zu verändern oder gar umzuwandeln, die für den Erfolg des Projekts ausschlaggebend sein könnten.

2.3 Von der Analyse des Kapitals zur Ausarbeitung einer Entwicklungsstrategie

Da die Analyse des gebietseigenen Kapitals nicht von der Entwicklung eines gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms getrennt werden kann, stellt sich die Frage, wie diese Verbindung konkret geschaffen werden und wie diese konstruktiv zur Erarbeitung einer Entwicklungsstrategie beitragen kann. Drei einander ergänzende Wege könnten diesbezüglich unter anderem beschritten werden:

> Zunächst gibt es die **vergleichende Analyse von Vergangenheit und Gegenwart**, die die Ermittlung des spezifischen Innovationsbedarfs eines Gebiets ermöglicht;

> eine zweite Möglichkeit besteht in der Suche nach einem oder mehreren **"übergreifenden Themen"**, die sowohl dem Innovationsbedarf gerecht werden als auch auf längere Sicht als wichtige Anhaltspunkte dienen können;

> schließlich ist ein **allgemeiner territorialer Ansatz** erforderlich, damit insbesondere die Ungleichgewichte und potentiellen Synergiewirkungen ermittelt werden, die in die Gestaltung dieser strukturbildenden Elemente einbezogen werden sollten.

a) Vergleichende Analyse von Vergangenheit und Gegenwart

Die Analyse der wichtigsten Entwicklungen in einem Gebiets kann helfen, dessen tatsächliche oder potentielle Besonderheiten herauszustellen. Manchmal wird sich diese Analyse auf einen Zeitraum von zwanzig oder sogar fünfzig Jahren beziehen, da fast überall in Europa der ländliche Raum in den letzten Jahrzehnten tiefgreifende Veränderungen erlebt hat. In anderen Fällen wird eine kürzere Zeitspanne genügen, z. B. ab dem Zeitpunkt, zu dem eine gezielte Politik der lokalen Entwicklung verfolgt wird. Eine derartige Gebietsanalyse kann dazu beitragen, die erfolgten Veränderungen und die vorhandenen Spielräume zu ermitteln. Sie kann sich auch, wie in der folgenden Tabelle dargestellt, darauf konzentrieren, einerseits aufzuführen, was verlorengegangen ist, welche Qualitätseinbußen wo erlitten wurden und welche Aspekte sich zum Nachteil des Gebiets verändert haben. Andererseits kann sie auch die Errungenschaften und positiven Entwicklungen zusammenstellen, die den "Kapitalbestand" des Gebiets ausmachen.

Diese gebietsspezifische "Gewinn- und Verlustrechnung" ist relativ einfach, solange es um seine materiellen Güter geht (z. B. materielle Ressourcen des Gebiets, demographische Daten und Produktionseinheiten). In die Analyse der immateriellen Bestandteile (z. B. Identität, Know-how und Image des Gebiets) fließen hingegen unvermeidlich auch subjektive Aspekte ein und erschweren angesichts der komplexeren Fragestellungen das Vorgehen. Um eine differenziertere und objektivere Analyse zu ermöglichen, müssen deshalb unterschiedliche Standpunkte gegenübergestellt werden.

Zur Erstellung dieser "Bilanz" können diverse Quellen herangezogen werden. Feldstudien sind in diesem Zusammenhang besonders wichtig und aufschlußreich. Analysen und Diagnosen, die sich ausschließlich auf Statistiken und andere leicht zugängliche Daten stützen, schaffen selten den Sprung aus der Banalität.

**BEISPIEL: ENTWICKLUNG DES "GEBIETSEIGENEN KAPITALS" UND DES INNOVATIONSBEDARFS
IN EINEM DURCH MONOKULTUR GEPRÄGTEN AUSWANDERUNGSGEBIET,
IN DEM DIE WASSERBEWIRTSCHAFTUNG BESONDERS SCHWIERIG IST**

Komponenten des kapitals	Beispiele für Verluste	Beispiele für Gewinne	Beispiele für den Innovationsbedarf
1. Natürliche Ressourcen	Wasserverschmutzung und -verschwendung; Verschmutzung durch feste Abfallstoffe; Verfall und schlechte Nutzung der Bausubstanz (sehr schlechter optischer Eindruck der Dörfer).	Verfügbarkeit öffentlicher Mittel für den Umweltschutz; Renovierung von historischen Bauten zu touristischen Zwecken mit ästhetisch sehr positivem Ergebnis.	Maßnahmen: >Eingriff in den Wasserhaushalt (Regulierung und Sanierung der Wasserwege), >Dorferneuerungsmaßnahmen, um die Attraktivität der Dörfer zu steigern.
2. Kultur/ Identität	Verfall der Solidarität zwischen den Generationen; Vernachlässigung der traditionellen Kulturereignisse.	Konsolidierung der sozialen Bindungen in Verbindung mit einem Haupterzeugnis, das die Identität und die Interessen des Gebiets prägt.	Weiterentwicklung touristischer Angebote unter Einbeziehung traditioneller Veranstaltungen; Weiterentwicklung der kollektiven Aktivität durch Entwicklung eines Haupterzeugnisses.
3. Humanressourcen	Demographische Defizite; Abwanderung der am besten qualifizierten jungen Menschen und fehlende Beschäftigungsmöglichkeiten für die verbleibenden jungen Menschen.	Ermutigung der jungen Menschen, eigene Betriebe zu gründen.	Gute Ausbildung für die jungen Menschen, um eine weitere Landflucht zu vermeiden; Beteiligung der jungen Menschen am Umweltschutz und anderen zukunftssträchtigen Aktivitäten.
4. Institutionen und "governance"	Fehlende Erneuerung im Kreise der Akteure; fehlende Erneuerung im Kreise der politischen Mandatsträger und Konflikte zwischen ihnen; Vermehrung oder Zersplitterung der Interventionen im Gebiet ohne institutionelle Abstimmung; es fehlen der Mechanismen der Konfliktbewältigung.	Gründung von Handels- und Werbekonsortien; Einrichtung einer im Gebiet angesiedelten Konzertierungs- und Planungsinstanz;	Gründung von Interessensvereinigungen (z. B. für Frauen oder Jugendliche). Entwicklung des Bewußtseins für die Notwendigkeit der Landschaftspflege; Stärkung des Engagements der Akteure für eine integrierte Programmplanung; Förderung und Heranbilden neuer Führungspersönlichkeiten bei Frauen und Jugendlichen.

Ein Fragenkatalog (wie jener, der im **"Methodischen Leitfaden zur Analyse des lokalen Innovationsbedarfs"** für jeden Schlüsselbereich vorgeschlagen wird) ist bei dieser Art der Analyse besonders dann von Nutzen, wenn sich die Fragen an Gruppen von lokalen Akteuren richten. Als Beispiel soll hier ein durch Mono-

kultur geprägtes Auswanderungsgebiet dienen, das Probleme mit der Wasserbewirtschaftung hat.⁽¹⁾

[1] Zu Diagnosezwecken könnten die lokalen Akteure ein ähnliches Schema ausfüllen, das folgende Aspekte berücksichtigt.

DIE 8 KOMPONENTEN DES GEBIETS

WAS WAREN IN DEN LETZTEN JAHREN DIE GRÖSSTEN "VERLUSTE"?

WAS WAREN IN DEN LETZTEN JAHREN DIE GRÖSSTEN "GEWINNE"?

IN WELCHEN BEREICHEN BESTEHT EIN BESONDERS HOHER INNOVATIONSBEDARF?

**BEISPIEL: ENTWICKLUNG DES "GEBIETSEIGENEN KAPITALS" UND DES INNOVATIONSBEDARFS
IN EINEM DURCH MONOKULTUR GEPRÄGTEN AUSWANDERUNGSGEBIET,
IN DEM DIE WASSERBEWIRTSCHAFTUNG BESONDERS SCHWIERIG IST (FOLGE)**

Komponenten des kapitals	Beispiele für Verluste	Beispiele für Gewinne	Beispiele für den Innovationsbedarf
5. Know-how und Fachkenntnisse	Verlust der traditionellen Handwerkstechniken und unzureichende Nutzung von "altem" Know-how für moderne Erzeugnisse.	Schrittweise Einführung neuer Technologien in alle Produktionsprozesse; Kontaktaufnahme mit Forschung & Entwicklung; Entwicklung von lokalen Produkten und Dienstleistungen; visuelle Gestaltung von Verpackungen.	Suche nach neuen Möglichkeiten, traditionelle Handwerkstechniken mit moderner Technologie zu verbinden; Zusammenbringen von Handwerkern und Künstlern, um neue Designs zu entwerfen.
6. Aktivitäten/ Unternehmen	Keine Nachfolger für Landwirte, die in den Ruhestand gehen wollen.	Einrichtung von Diensten für die Bevölkerung und die Unternehmen; eine stärkere wettbewerbliche Ausrichtung der Dienste, um einen besseren Absatz und Marktzugang zu gewährleisten.	Suche nach Verfahren, die Unternehmern und lokalen Unternehmen neue Impulse und Ideen geben.
7. Marktzugang und externe Beziehungen	Rückgang der traditionellen Selbstversorgung; zunehmende Absatzschwierigkeiten für das Hauptprodukt aufgrund zunehmender Konkurrenz.	Verbesserte Erschließung neuer Märkte (Tourismus, Internet usw.); verstärkte Integration in Vertriebs- und Informationsnetze; Qualitätsverbesserung als aktives Mittel der Differenzierung.	Schaffung von neuen regionalen Märkten und Wegen des Direktverkaufs von Qualitätserzeugnissen; Intensivierung von Direktverkauf in den Städten durch kollektive Vertriebsmethoden und wachsende Beteiligung an europäischen Vertriebsnetzwerken.
8. Image und Identität	Verfall des Ansehens des architektonischen Erbes; fehlendes Bewußtsein für den Wert des dörflichen Erscheinungsbildes; Ausweitung und Aufwertung des Dienstleistungsangebots (z. B. im Hotel- und Gaststättengewerbe).	Messen mit hohen Besucherzahlen.	Diversifizierung und Konsolidierung des Image des Gebiets; Stärkung der Attraktivität der lokalen Märkte; Stärkung der Attraktivität der touristischen Dienstleistungen und der Freizeitangebote im Gebiet.

Der Innovationsbedarf eines Gebiets zeigt sich nicht allein im Vergleich von Vergangenheit und Gegenwart, sondern auch in der Analyse der bestehenden Ungleichgewichte und Schwachpunkte eines Gebiets, die besondere Eingriffe erfordern.

b) "Übergeordnete Themen"

Wie kann dem in einem Gebiet ermittelten Innovationsbedarf konkret Rechnung getragen werden und in einem umfassenden gebietsbezogenen Projekt organisiert werden? Auf dieser Ebene können strukturbildende Elemente bzw. **"übergeordnete Themen"** – um die Terminologie von LEADER+ zu verwenden – eine entscheidende Rolle spielen.

Welche Funktion ein übergeordnetes Thema in einem Gebiet einnimmt, hängt einerseits von der Qualität des gewählten Themas ab, zu neuen Initiativen und Innovationen anzuregen, die den verschiedenen ermittelten Erfordernissen gerecht werden, aber auch davon, ob es mit den Anliegen übereinstimmt, die den lokalen Akteuren wirklich am Herzen liegen. Ein geeignetes übergeordnetes Thema zeichnet sich genau durch diese Doppelfunktion von Sachdienlichkeit und Mobilisierung der Akteure aus.

Zur Ermittlung eines oder mehrerer geeigneter, übergeordneter Themen ist deshalb sowohl Vorstellungskraft als auch eine gute Kenntnis der lokalen Gegebenheiten nötig. Auch hier besteht ein gewisses und unvermeidliches Spannungsverhältnis zwischen dem (oft etwas utopischen) Willen zur Gestaltung der gemeinsamen Zukunft und den bereits oben angesprochenen Grenzen des Möglichen. Häufig werden diese beiden gegensätzlichen Ansätze von verschiedenen Personen oder Institutionen vertreten, was wiederum verdeutlicht, wie wichtig eine breite kollektive Debatte ist. Sie erfordert viel Zeit – oft mehrere Jahre. Viele LEADER-Gebiete haben auf diese Weise im Laufe der Jahre übergeordnete Themen gefunden, denen sie in ihrer praktischen Arbeit zunehmend konkrete Konturen gegeben haben.

BEISPIEL

Im Antico Frignano (Emilia-Romagna, Italien) kreisen die Maßnahmen der LEADER-Gruppe um vier Schwerpunktthemen: die Kastanie, das Kunsthandwerk, die Benediktinerklöster in der Region und die antike römische "Via Emiliana". Diese vier Interessenschwerpunkte bilden die Basis für die neuen Aktivitäten.

c) Eine Debatte im Rahmen eines integrierten Ansatzes

Die Definition eines gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms und die Erarbeitung einer entsprechenden Strategie werden unnötig erschwert, wenn die Diskussion über Innovationsbedarf und übergeordnete Themen nicht im Rahmen eines klar definierten, integrierten Ansatzes erfolgt. Der integrierte Ansatz ist sozusagen die Grundsatz, die dem gesamten Prozeß Kohärenz verleiht, die die Festlegung der Prioritäten verständlich macht und eine hierarchische Abstufung der Ziele und Aktionen ermöglicht.

Mit Hilfe eines integrierten Ansatzes werden bestehende Ungleichgewichte erkennbar, die ihrerseits ebenfalls spezifische Innovationserfordernisse mit sich bringen können. Hierbei kann es sich um räumliche Ungleichgewichte handeln (z. B. Teile eines Gebiets, deren Situation spezielle Aktionen erforderlich macht), aber auch um soziale, kulturelle oder anders gelagerte Ungleichgewichte. Die Beachtung derartiger Ungleichgewichte ist von grundlegender Bedeutung für die Gewährleistung einer nachhaltigen harmonischen Entwicklung eines Gebiets und die Stärkung seiner Potentiale. Auf diese Weise werden die Handlungsspielräume eines gebietsbezogenen Projekts erweitert und die Erfolgsaussichten verbessert.

Mit Hilfe eines integrierten Ansatzes ist es erheblich einfacher, mögliche Synergiewirkungen und innovative Lösungsansätze, die für die Durchführbarkeit der Projekte und die Gewährleistung von Multiplikatoreffekten wichtig sind, zu ermitteln. Darüber hinaus hilft er, mögliche Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen vorgesehenen Maßnahmen zu berücksichtigen und Lösungen dafür zu finden, wie diese im Laufe der Zeit entwickelt werden können.

Der integrierte Ansatz führt sozusagen wie ein Ariadnefaden durch den gesamten Entwicklungsprozeß. Er verleiht dem Projekt eine Gesamtvision, indem er in sich alle Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Bestandteilen vereint.

Der folgende Abschnitt erläutert anhand einiger grundlegender Überlegungen, wie auf der Grundlage des oben erläuterten integrierten Ansatzes und unter Berücksichtigung der bisherigen Erfahrungen von LEADER eine gebietsbezogene Entwicklungsstrategie entworfen werden kann.

Teil 3

Von der Analyse des “gebietseigenen Kapitals” zur Erarbeitung einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie

Von der Analyse des “gebiets-eigenen Kapitals” zur Erarbeitung einer gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie

3.1 Eine Entwicklungsstrategie im Sinne des territorialen Ansatzes: Einige grundlegende Überlegungen

Wie kann eine Strategie entwickelt werden, die in der Lage ist, im Rahmen eines territorialen Ansatzes neue Entwicklungsprozesse in Gang zu setzen oder zu stärken? In der praktischen Arbeit mit LEADER haben sich einige Aspekte als besonders erfolgreich durchgesetzt. Sie werden im folgenden kurz dargestellt.

3.1.1 Die spezifischen Merkmale des Gebiets – der Ariadnefaden des Projekts

Für die meisten LEADER-Gruppen bilden die spezifischen Merkmale ihres Gebiets und deren Nutzung bzw. Aufwertung das Fundament ihrer Arbeit. Nur wenige können sich noch auf standardisierte Produkte und Dienstleistungen verlassen. Aber wie lange noch?

Diese Besonderheiten eines Gebiets können die Grundlage für die Definition der bereits zuvor erläuterten übergeordneten Themen bilden.

3.1.2 Ein prozeßorientierter und ganzheitlicher Entwicklungsansatz in Raum und Zeit

Die Erfahrung lehrt, daß man nicht so einfach einzelne Stufen eines Prozesses überspringen kann. Maßnahmen entwickeln sich Schritt für Schritt, in logischer Folge, und gewinnen erst über Zeit an Reife. Das richtige Verständnis der einzelnen Schritte und ihrer Abfolge, der für die vollständige Durchführung der Aktionen erforderlichen Zeit sowie der Tatsache, daß sich die Auswirkungen einer Aktion auf ein Gebiet erst nach und nach zeigen, ermöglicht einen qualitativen Sprung bei der Ausarbeitung des gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms. Die Berücksichtigung dieses Prozeßcharakters ermöglicht auch Änderungen bestimmter Praktiken, die die Wirksamkeit der Maßnahmen erhöhen.

Eine systemische Betrachtungsweise des Ganzen ist somit ein Schlüsselement einer jeden gebietsbezogenen Entwicklungsstrategie. Sie trägt dazu bei zu verstehen, welche Wechselbeziehungen zwischen den einzelnen Elementen geknüpft werden müssen. Die Erfahrungen im Rahmen von LEADER haben gezeigt, daß – von wenigen Ausnahmen unter ganz bestimmten Bedingungen abgesehen – isolierte Einzelaktionen, die nicht Bestandteil einer Gesamtstrategie sind, nicht besonders überzeugend bzw. erfolgreich sind. Dies gilt insbesondere für Gebiete mit niedriger Besiedlungsdichte und schwacher Bevölkerungsstruktur. Ein systemischer Ansatz ermöglicht es, nicht nur “einfache” Verbindungen, sondern Verbindungen mit “Hebelwirkung” (z. B. Abstimmung verschiedener Kategorien von Akteuren im Rahmen eines zuvor abgesprochenen Prozesses) aufzubauen.

Die Entscheidung darüber, welche Wechselbeziehungen wirklich möglich sind oder unterstützt werden können, hängt jedoch von der Bedeutung und Rolle ab, die LEADER in dem jeweiligen Gebiet einnimmt.

3.1.3 Eine erste grundsätzliche Entscheidung: Gezielte Maßnahmen oder Giesskannenprinzip

Die Erfahrungen von LEADER zeigen, daß eine gebietsbezogene Entwicklungsstrategie ganz unterschiedliche Ausgangspunkte haben kann. Initiiert werden kann sie durch ganz gezielte Interventionsformen (z. B. Imagewerbung für ein Gebiet oder die Entwicklung einer alternativen Energiequelle) oder aber durch breiter angelegte Projekte (z. B. Bündelung mehrerer Aktionen zur Diversifizierung eines bedrohten Wirtschaftszweigs, Mobilisierungsprojekte, Berufsbildungsmaßnahmen oder Maßnahmen zur Nutzung bzw. Aufwertung des bestehenden kulturellen oder natürlichen Erbes).

Als Ausgangspunkt für einzelne Maßnahmen werden einzelne Schlüsselemente gewählt, die im Rahmen der Analyse des gebietseigenen “Kapitals” und der Wechsel-

wirkungen zwischen den einzelnen Komponenten als vorrangig ermittelt wurden, weil sie der Aufwertung/Nutzung eines spezifischen Merkmals des Gebiets dienen, ein Ungleichgewicht korrigieren, eine einmalige Gelegenheit nutzen oder auch eine Gefahr abwehren können. Um die angestrebte Wirkung zu optimieren, können in diesen Fällen die finanziellen Mittel auf eine Reihe von miteinander verbundenen Modellaktionen mit besonderem Demonstrationscharakter konzentriert werden. Darüber hinaus lassen sich innovative Maßnahmen mit weniger innovativen Aktionen verknüpfen, die gemeinsam den gewünschten Effekt erzielen können.

Als Gegenmodell zur Strategie der gezielten Maßnahme steht das sogenannte Giesskannenprinzip, das sich in mehrere Richtungen verteilt in der Hoffnung, daß die ein oder andere Maßnahme gedeiht. Diese Strategie ist sehr häufig in Gebieten mit relativ geringer Initiativkraft anzutreffen. Indem zunächst sehr unterschiedliche Initiativen unterstützt werden, können Kapazitäten entwickelt werden, die dann später eine gezieltere Ausrichtung der Maßnahmen ermöglichen.

In diesen Gebieten sahen sich die LEADER-Gruppen häufig veranlaßt, die Rolle der lokalen Akteure zu übernehmen, um überhaupt gewisse Vorzeigeeffekte zu erzielen.

BEISPIEL

Im Zentrum der Region Alentejo (Portugal) gibt es nach jahrhundertelanger Herrschaft der Großgrundbesitzer kaum selbständige Unternehmen und noch weniger Initiativen für neue Wirtschaftstätigkeiten. Deshalb beschloß die LEADER-Gruppe Terras Dentro im Rahmen von LEADER I, selbst einige Firmen zu gründen, da ihnen ansonsten eine Entwicklung des Gebiets unwahrscheinlich erschien. So wurden u. a. eine Einrichtung für die berufliche Bildung, eine Werbe- und Vertriebsagentur für Tourismusprodukte und ein Unternehmen für die Hauszustellung von Zeitschriften und Zeitungen aufgebaut.

Darüber hinaus haben LEADER-Gruppen (z. T. in Zusammenarbeit mit öffentlichen Einrichtungen) die Verantwortung für Projekte übernommen, von denen sie sich eine Hebelwirkung versprochen. Hierzu zählen die Einführung von Themen, die als übergeordnetes Thema für bislang getrennt durchgeführten Aktivitäten dienen konnten ("Käsestraße", "Bücherdorf" usw.), Investitionen in Schlüsselbereichen oder auch die Aufwertung des historischen Erbes als Teil einer Strategie zur touristischen Entwicklung eines Gebiets.

In den Anfangsphasen neuer Projekte ist eine derartige Maßnahme oft unverzichtbar, insbesondere dann,

wenn ansonsten das Risiko für die örtliche Bevölkerung zu groß wäre. Aber es kann sich immer nur um einen ersten Schritt handeln, auf den eine umfassende Mobilisierung der lokalen Akteure folgen muß, damit sie wieder selbst die Verantwortung übernehmen.

3.1.4 Eine Vorgehensweise, die systematisch auf Multiplikatoreffekte aufbaut

In jedem Prozeß, der den Wert des gebietseigenen Kapitals steigern soll, nimmt die Suche nach Multiplikatoreffekten eine zentrale Rolle ein. Multiplikatoreffekte können über verschiedene Wege erzielt werden:

- > Aktionen mit Hebelwirkung für andere Projekte, zum Beispiel die Lancierung einer neuen Marke, der Gründung einer Vertriebsfirma oder Einrichtung eines Touristeninformationszentrums;
- > innovative Aktionen, die als solche übernommen werden können, wenn der Markt groß genug ist, um andere Initiativen desselben Typs zu absorbieren (z. B. der Start eines neuen Produkts, das sich zum Symbol des Gebiets entwickeln könnte);
- > Aktionen, die zwar als solche nicht wiederholbar sind, jedoch neue Organisationsformen eingeführt haben, die teilweise auf andere Sektoren oder Aktivitäten übertragen werden können.

Die LEADER-Gruppen können verschiedene Strategien gleichzeitig verfolgen, um die gewünschten Multiplikatoreffekte hervorzubringen und konkret zu nutzen: Verbreitung im ganzen Gebiet, gezielte Unterstützung für einen begrenzten Kreis von besonders motivierten Personen, öffentliche Ausschreibungen usw.

3.1.5 Begleitung und Bewertung, um aus den laufenden Maßnahmen zu lernen

Sowohl für die Projektträger als auch für die LAG selbst sind die durchgeführten Aktionen eine wichtige Quelle neuer Erkenntnisse und Erfahrungen. Die Lehren, die mit dem Erfolg oder Scheitern, den Schwierigkeiten und Lösungen verbunden sind, tragen alle zu einer besseren und differenzierteren Kenntnis des gebietseigenen Kapitals bei und ermöglichen eine weitere Feinabstimmung der einzelnen Strategien. Damit diese Lehren auch wirklich gezogen werden können und sichergestellt wird, daß diese Lehren konstruktiv für die Zukunft genutzt werden, müssen die verfügbaren Instrumente wirksam zum Einsatz kommen (Arbeitsgruppen, Diskussionsforen, Arbeitsdokumente usw.). Begleitung und Bewertung müssen somit fester Bestandteil der Strategie sein.

3.2 Eine Dynamik, die alle ergreift, und das gebietsbezogene Entwicklungsprogramm in den Mittelpunkt stellt

Eine umfassende Debatte und ein intensiver Meinungsaustausch im Zuge der Ausarbeitung eines Projekts und einer Strategie sind eine Grundvoraussetzung für den Erfolg. Und dies gilt nicht nur für die Mitglieder der lokalen Partnerschaft. Alle Akteure im Gebiet müssen in die Debatte einbezogen werden, wenn ein Konsens zu gemeinsamen Zielen herbeigeführt, der soziale Zusammenhalt gestärkt und eine Mobilisierung der Akteure in Verbindung mit dem gestarteten Entwicklungsprozeß erzielt werden soll. Die verschiedenen Akteure (insbesondere die lokalen und regionalen Verwaltungen mit sektoralen Zuständigkeiten) müssen die Möglichkeit haben, sich an der Debatte zu beteiligen, da nur auf diese Weise Querverbindungen und partnerschaftliche Beziehungen aufgebaut werden, die – in den Grenzen der vorhandenen sektoralen Massnahmen – das gebietsbezogene Entwicklungsprogramm um weitere Maßnahmen und Projekte bereichern können.

In der Praxis sind die Verhältnisse häufig recht kompliziert. Gewohnheiten und eingespielte Machtverhältnisse, aber auch die aktuellen Probleme brauchen maßgeschneiderte Lösungen, die meist nur schrittweise verwirklicht werden können. Im folgenden werden einige der von LEADER-Gruppen praktizierten Lösungskonzepte vorgestellt.

3.2.1 Diagnose und Vorbereitung des Projekts als Instrumente der Mobilisierung und Konzertierung

Durch die aktive Einbeziehung der Bevölkerung, die richtigen Fragen am richtigen Orte und eine sorgfältige Beobachtung der Interaktionen ist es möglich, eingehendere Kenntnisse über ein Gebiet zu gewinnen. Gleichzeitig können spezifischen "Trümpfe" des Gebiets ausgespielt werden, ohne daß dabei die stärksten Akteure bevorzugt werden.

Dies ist keine einfache Aufgabe und kann nur dann gelingen, wenn den Erwartungen der lokalen Akteure angemessen Rechnung getragen wird, zum Beispiel indem die Diagnose direkt mit den Interessenlagen der verschiedenen Bevölkerungsgruppen verknüpft wird. Zu diesem Zweck ist es wichtig, bereits bestehende "Räume" zu berücksichtigen (z. B. Kleinstgebiete mit gleicher ökonomischer und/oder kultureller Tradition oder kommunale Zweckverbände, die bestimmte Dien-

ste gemeinsam nutzen). Ein individuell anpaßbares, flexibles Diagnoseinstrument kann viel besser als ein starres und "monolithisches" Instrument die Vielfalt an Identitäten und Markenbildern abbilden und die Verbindungen und Veränderungswünsche der Akteure aufgreifen, die alle im gebietsbezogenen Entwicklungsprojekt in kohärenter Weise zusammengefügt werden sollen.

Für diese Aufgabe ist eine bestärkende, aktionsfreudige Sprache besonders wichtig. Lokale Bevölkerungsgruppen, die als "Opfer" dargestellt werden, wollen keine Verantwortung übernehmen und finden immer eine Entschuldigung dafür. Lösungen lassen sich leichter finden, wenn das Problem richtig formuliert ist. Die Zusammenarbeit mit den Behörden sollte förmlicher organisiert werden, z. B. durch Beiräte, um eine Gegenüberstellung der globalen und sektoralen Analysen und somit eine wechselseitige Bereicherung zu ermöglichen. Dieser erste Schritt sorgt dafür, daß die verschiedenen Maßnahmen sinnvoll verknüpft und integriert werden können.

3.2.2 Win/win-Strategien

Konflikte werden häufig als Zeichen des Scheiterns angesehen, das um jeden Preis versteckt werden muß. Es kann jedoch mindestens ebenso problematisch sein, wenn im Laufe der Analyse kein einziger Konflikt auftaucht. Alle menschliche Gemeinschaften, wie auch immer sie im einzelnen zusammengesetzt sein mögen, müssen Konflikte bewältigen. Um die sozialen Akteure ins Zentrum eines "Projektgebiets" stellen zu können, sind "Win/win"-Strategien erforderlich, die nur dann formuliert werden können, wenn die mehr oder weniger großen Widerstände der verschiedenen Akteure gegenüber Veränderungen bekannt sind.⁽¹⁾

3.2.3 Einschätzung der Handlungsfähigkeit

Damit die Entwicklungsstrategie mehr als nur ein Katalog guter Absichten wird (nach dem Motto "Wir werden dies oder jenes tun!"), muß ganz klar abgesteckt sein, inwieweit die LEADER-Gruppe in der Lage ist, die vorgeschlagenen Aktionslinien auch tatsächlich umzusetzen, und welche Rolle diese dabei einnehmen sollte. Die Erfahrung zeigt, daß insbesondere drei Aspekte für den Erfolg ausschlaggebend sind:

- 1) **Repräsentative Zusammensetzung der lokalen Aktionsgruppe:** Die Vielfalt der in der LEADER-Gruppe vertretenen Interessen kann eine Qualitätsgarantie sein und eine Einhaltung der vereinbarten strategischen Optionen sichern.

[1] Diese Aspekte werden in Heft 2 ("Soziale Wettbewerbsfähigkeit") ausführlich behandelt.

- 2) Eine anerkannte **Führungsrolle**, die von den Kräften der Veränderung, die eine Erneuerung der strategischen Diskussion sicherstellen können, getragen wird: Eine LEADER-Gruppe kann durchaus die lokalen Interessen in repräsentativer Weise vertreten und dennoch in eine Sackgasse geraten, wenn sie sich auf eine bloße Aufteilung der Zuständigkeiten und Ressourcen beschränkt.
- 3) Eine **Organisation der Gruppe**, die der zuvor vereinbarten Strategie entspricht (Mittelzuweisung, Beschäftigung qualifizierter Experten und Manager, offizielle Zuweisung der Handlungsbefugnisse).

3.3 Einige Beispiele für gebietsbezogene Entwicklungsstrategien

Die oben dargestellten Ideen und allgemeinen Anhaltspunkte zeigen, wie sehr sich die gebietsbezogenen Entwicklungsstrategien voneinander unterscheiden können. Gebiete mit relativ ähnlichen Ausgangsbedingungen können je nach allgemeinen Zielen, Zusammensetzung der lokalen Partnerschaft und Führungsstil sehr unterschiedliche Wege beschreiten. Gleichwohl bestimmt das zu Beginn bestehende gebietseigene Kapital die Bandbreite der strategischen Wahlmöglichkeiten. Strategien, die sich für Gebiete eignen, in denen der Entwicklungsprozeß schon relativ weit vorangeschritten ist, sind in Gebieten, die noch ganz am Anfang des Entwicklungsprozesses stehen, zumeist völlig unbrauchbar.

Diese These läßt sich anhand einiger Entwicklungsstrategien verdeutlichen, die LEADER-Gruppen in Gebieten mit sehr unterschiedlichen Bedingungen verfolgen. Nachstehend werden fünf unterschiedliche Situationen vorgestellt, bei deren Umschreibung nur zwei Komponenten des gebietseigenen Kapitals berücksichtigt wurden, nämlich "Wirtschaftsaktivitäten und Unternehmen" und "governance".

- > **Typ 1:** Gebiete mit hoher Unternehmensdichte und guter Zusammenarbeit in den Bereichen Produktion, Werbung und Informationsbeschaffung;
- > **Typ 2:** Gebiete mit hoher Unternehmensdichte, in denen jedoch selbst Unternehmen desselben Sektors keine Verbindungen zu anderen Unternehmen oder zum Gebiet suchen und zwischen denen keine festen Mechanismen der Zusammenarbeit bestehen;
- > **Typ 3:** Gebiete mit geringer Unternehmensdichte und ohne Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen, in denen aber ein Produktionszweig, eine Aktivität, ein historisches oder natürliches Element als Grundlage für eine Strategie der Wiederbelebung der lokalen Wirtschaft herangezogen werden kann;

- > **Typ 4:** Gebiete, in denen die Unternehmen in einem bestimmten Teilgebiet angesiedelt sind, während sie in anderen Teilen stillgelegt werden, sich nicht modernisieren oder einfach nie existiert haben, und in denen die institutionellen Instrumente zur Durchführung differenzierter Maßnahmen zur Gewährleistung eines gleichberechtigten Marktzugangs nur schwach entwickelt sind oder gar nicht greifen.
- > **Typ 5:** Gebiete, die unter starker Landflucht oder ihrer isolierten Lage gelitten haben und in denen jetzt ein starker Trend zur Aufgabe landwirtschaftlicher Tätigkeiten sowie zur Aufgabe der noch verbleibenden Betriebe (mit zumeist überalterter Unternehmerschaft) beobachtet wird und für die unbedingt neue Ressourcen bzw. Aktivitäten gefunden werden müssen, um eine weitere "Entleerung" zu verhindern.

Die hier beschriebenen Situationstypen und die mit ihnen verbundenen Strategien dienen lediglich der Veranschaulichung und sind nur ein kleiner Ausschnitt aus der Vielfalt der Situationen und der von den LEADER-Gruppen verfolgten Strategien. In den anderen Heften dieser Serie werden andere Typologien verwendet, die wiederum andere Komponenten des gebietseigenen Kapitals in den Vordergrund stellen und somit zu Ergebnissen führen, die sich von den hier dargestellten unterscheiden und diese ergänzen.

3.3.1 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 1

(viele Projektträger, Zusammenarbeit und gemeinsame Werbung bereits gut etabliert)

In diesen Gebieten, die bereits ein gewisses Niveau der Wettbewerbsfähigkeit erreicht haben und sich in einer Phase der Konsolidierung befinden, haben die LEADER-Gruppen Strategien der Komplementarität oder der "Marginalität" entschieden.

a) Strategien der Komplementarität

Sie bestehen darin, die LEADER-Maßnahmen auf solche Elemente zu konzentrieren, die im laufenden Entwicklungsprozeß einen qualitativen Sprung auslösen und zu seiner Konsolidierung beitragen können. Auf diese Weise hat die Gemeinschaftsinitiative unter anderem folgende Vorhaben unterstützt:

- > vorrangig immaterielle Investitionen, die der wirtschaftlichen Entwicklung neuen Auftrieb geben können (z. B. Sammlung von neuen Ideen und Projekten, Innovationen im Design, Entwicklung von Qualitätslabels, Vernetzung, Ausbildung und Durchführbarkeitsstudien);

- > Durchführung von "Mikro-Pilotprojekten" zur Erprobung bestimmter Verarbeitungsprozesse in traditionellen Wirtschaftszweigen.

Diese Initiativen fördern eine "Erziehung zum Wandel", dienen der Entwicklung von Risikobereitschaft, fördern ein investitionsfreundliches Klima in nicht-traditionellen Sektoren und helfen, die für den Erfolg einer jeder wirtschaftsfördernden Strategie erforderlichen Verbindungen zu knüpfen.

BEISPIEL

Im LEADER-Gebiet Redange-Wiltz (Luxemburg), in dem hauptsächlich intensive Landwirtschaft betrieben wird, wurde die Einführung des Anbaus und der Verarbeitung von Heilkräutern nach umweltschonenden Prinzipien von einer "Pädagogik des schrittweisen Wandels" begleitet. Dieses relativ kleine Projekt wurde anfangs von vielen Landwirten und den lokalen und nationalen Behörden belächelt, weil sie in der Regel in viel größeren Dimensionen denken. Mittlerweile hat das Projekt gezeigt, daß auch in anderen Bereichen als der intensiven Landwirtschaft Marktchancen bestehen.

BEISPIEL

Im Pays Cathare (Languedoc-Roussillon, Frankreich) war ein Prozeß der lokalen Entwicklung, der im Zeichen einer neuen Identität stand, schon recht weit vorangeschritten (Aufwertung des Image des Gebiets und Wiederaufblühen eines von starkem Bevölkerungsrückgang betroffenen Gebiets). Hier hat das LEADER-Programm in Ergänzung zu den im Tourismussektor angesiedelten Aktivitäten die Entwicklung und Einführung des Qualitätslabels "Pays Cathare" unterstützt, um das Lebensmittelanangebot der lokalen Erzeuger, die jeweilige ihre eigene Vermarktungsstrategie verfolgten, einen gemeinsamen Marktzugang zu geben.

b) Strategien der Marginalität

Diese Strategien finden überall dort Anwendung, wo die LEADER-Gruppe im Vergleich zu den wirtschaftlichen Akteuren, die den Prozeß der lokalen Entwicklung beherrschen, nur über einen geringen Einfluß verfügen. In diesen Fällen fördert die Gruppe "marginale" Aktionen, mit denen sie bereits laufenden Arbeiten eine neue Ausrichtung geben oder diese ergänzen kann, oder die Gruppe nimmt aufgegebenen Vorhaben wieder auf und gliedert sie in die Arbeiten zur Konsolidierung eines bestimmten Sektors wieder ein.

BEISPIEL

Im Alto Bellunese (Venetien, Italien), wo die Brillenfabrikation in industriellen Entwicklungsschwerpunkten (Clusters) organisiert ist, kümmert sich die LEADER-Gruppe vor allem um brachliegende Bodenflächen und Ressourcen. Im Laufe eines Jahrhunderts, in dem eine kontinuierliche industrielle Spezialisierung in diesem Gebiets erfolgte, wurden einige Sektoren der lokalen Wirtschaft, insbesondere die Land- und Forstwirtschaft, völlig vernachlässigt. Die LEADER-Strategie konzentriert sich deshalb auf die Unterstützung von Aktivitäten, die aus wirtschaftlicher Sicht marginal erscheinen, aber für den Erhalt des ökologischen Gleichgewichts und der Schönheit der Landschaften unverzichtbar sind. Ein großer Teil der LEADER-Maßnahmen gilt der erneuten Nutzung ehemaliger Acker- oder Weideflächen und dem Management und der Pflege der Wälder. Auch dort, wo die LEADER-Mittel direkt dem Industriegebiet zugute kommen, bleiben sie für Maßnahmen reserviert, die sich auf andere Bereiche als die Produktion beziehen (z. B. den kulturellen Bereich). So hat die Gemeinschaftsinitiative beispielsweise das "Brillenmuseum" unterstützt, das heute ein touristischer und kultureller Anziehungspunkt ist.

Diese nur scheinbar marginalen Maßnahmen haben einen wichtigen pädagogischen Wert, da sie für die Bewohner des Gebiets – vor allem die jungen Menschen – einen Anreiz bilden, weitere Wirtschaftsaktivitäten in ihrem Gebiet ins Auge zu fassen.

3.3.2 Beispiele für Strategien

in Gebieten von Typ 2

(zahlreiche, aber isoliert arbeitende Projektträger, ohne eine bedeutende Verbindung zum Gebiet und ohne festen Mechanismen der Zusammenarbeit)

a) Strategien zur Integration und Strategien zum Erzielen der kritischen Masse

Häufig arbeiten die LEADER-Gruppen in wirtschaftlich stark zersplitterten Gebieten (z. B. sehr kleine Betriebe in ein und demselben Sektor), in denen es keine Tradition und Kultur der Zusammenarbeit gibt und die auf den Märkten aufgrund fehlender Koordinierungsinstrumente benachteiligt sind. Unter derartigen Voraussetzungen kann eine territoriale Wettbewerbsfähigkeit nicht durch größenbedingte Vorteile, sondern allein durch den Versuch erreicht werden, die bisher weit verstreuten Elemente miteinander zu verknüpfen.

Diese Strategien setzen auf kollektives Handeln und erfordern eine intensive Mobilisierung und technische

Hilfe. Die Zurückhaltung der Kleinproduzenten gegenüber gemeinsamen Aktionen zwingt häufig dazu, Strategien langfristig zu planen.

BEISPIEL

Bevor im Bregenzerwald (Österreich) eine Vereinigung von Käseherstellern gegründet werden konnte, die die "Käsestraße" als neues touristisches Produkt entwickeln sollte, waren über zwei Jahre Diskussionen und Treffen zwischen den Fachleuten der LEADER-Gruppe und den Erzeugern erforderlich.

Oft wählen die LEADER-Gruppen ein übergeordnetes Thema, da ein solches Thema hilft, die bestehenden Widerstände zu überwinden.

BEISPIEL

Im LEADER-Gebiet Zuid-West Drenthe (Drenthe, Niederlande) haben zehn Öko-Bauern, denen das Qualitätslabel EKO zuerkannt worden ist, die "EKO-Boerderijen Route" angelegt, einen thematischen Radwanderweg, der die Höfe miteinander verbindet und wo die Reisenden frische Bio-Produkte direkt auf den Höfen kaufen können. Den überwiegenden Teil ihrer Erzeugnisse verkaufen die Bauern jedoch weiterhin auf den längeren Vertriebswegen (z. B. Supermärkte und Bioläden).

b) Diversifizierungs- und Konsolidierungsstrategien

Auch hier handelt es sich um Strategien, die häufig von den lokalen Aktionsgruppen des LEADER-Programms eingesetzt werden. Zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit wird die Einführung neuer Produktlinien in den bereits vorherrschenden Sektor gefördert (Konsolidierung durch Komplementarität), die Qualität des Angebots verbessert (Diversifizierung durch Differenzierung) oder zur Durchführung von Pilotprojekten in neuen Sektoren angeregt (Einführung neuer Produkte und/oder Dienstleistungen). Indem die Gruppen ein für die Entwicklung kleiner Strukturen oder Aktivitäten günstiges Umfeld schaffen (insbesondere durch Dienstleistungen für Kleinstbetriebe oder Mikro-Aktivitäten), tragen die Gruppen zur weiteren Konsolidierung der lokalen Wirtschaft bei.

BEISPIEL

"Sonnenalm" ist eine Milchmarke aus der Norischen Region (Kärnten, Österreich), die den lokalen Milchviehhaltern eine Diversifizierung ihrer Produktion und Vertriebssysteme ermöglicht hat. Indem die Milch vor Ort zu Qualitätsprodukten verarbeitet wird und auf Märkten in der näheren und weiteren Umgebung verkauft wird, wo das Vertrauen der Kunden noch ausschlaggebend ist, konnte der Niedergang der Rinder- und Milchproduktion und die Wertschöpfungskraft des Sektors wieder gesteigert werden. Da die großen Molkereien den Hausverkauf von Milch eingestellt haben, wurde für Kleinbauern eine lohnende Marktnische frei.

BEISPIEL

Der im LEADER-Gebiet South Limerick/North Cork (Irland) eingeführte Slogan "A Taste of Ballyhoura" ("Ein Stück Ballyhoura") ist das Symbol einer qualitätsorientierten Diversifizierungsstrategie. Ziel dieser Strategie ist es, die Zahl der in der Region angesiedelten Feinschmecker-Restaurants zu erhöhen, die Qualität ihres Angebots zu verbessern und sie dazu anzuhalten, regionale Gerichte anzubieten und lokale Erzeugnisse zu verwenden. Auf diese Weise sollen mehr Gäste für die anspruchsvollen Restaurants der Region gewonnen werden.

BEISPIEL

Der Slogan "Klein maar sterk!" ("Klein aber stark!") ist aus einer Initiative der LEADER-Gruppe Noordwest Friesland (Friesland, Niederlande) zur Förderung von kleinen Unternehmen hervorgegangen. Der Slogan spiegelt den dort erfolgten Einstellungswandel in Bezug auf die lokale Entwicklung wider. Bislang waren die Maßnahmen darauf ausgerichtet gewesen, Betriebe und Kapital von außen in die Region zu holen. Demgegenüber haben die LEADER-Maßnahmen auf die Konsolidierung der lokalen, wirtschaftlichen und Humanressourcen als wichtigstes strukturbildendes Element der lokalen Entwicklungspolitik gesetzt. Wichtigste Bausteine der Strategie waren ein partizipativer Ansatz, der die Unternehmer dazu ermutigte, sich aktiv an der Suche nach neuen Entwicklungsmöglichkeiten zu beteiligen, die Vernetzung der lokalen Unternehmen sowie eine umfassende Begleitung und individuelle finanzielle Unterstützung.

3.3.3 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 3

(nur wenige Projektträger, aber es gibt einen Sektor bzw. eine Aktivität, die als Grundlage für eine gebietsbezogene Entwicklungsstrategie herangezogen und genutzt werden kann)

a) Strategien der Rückgewinnung und Aufwertung

Dies sind die im Rahmen von LEADER geläufigsten Strategien, denn die LAG sind oft in Gebieten tätig, deren Ressourcen und traditionelles Know-how nach und nach verschwinden oder veraltet sind. In einer derartigen Situation besteht die Hauptaufgabe darin, festzustellen, ob die Vergangenheit nicht "Schätze" birgt, aus denen sich moderne und wettbewerbsfähige Produkte entwickeln lassen. Es werden Strategien entwickelt, um entsprechende Informationen zu finden und schrittweise die ermittelten Techniken und Kenntnisse anzupassen, mit denen Produkte und Produktkonzepte entwickelt werden können, die den modernen Anforderungen entsprechen.

Wenn es sich um das architektonische oder archäologische Erbe handelt, bildet dieses in der Regel den **Brennpunkt für eine Strategie der Wiederbelebung**. Hierbei müssen die Ressourcen in Bezug auf die spezifischen Aspekte des architektonischen oder archäologischen Erbes organisiert und anschließend schrittweise durch andere Aktivitäten ergänzt werden.

Das Obertal der Loire (Rhône-Alpes, Frankreich) ist ein gutes Beispiel für eine gezielte Wiederbelebung und thematische Ausrichtung. In Anlehnung an die dort erfolgten archäologischen Grabungen wurde ein touristisches Angebot zum Thema Vorgeschichte und Vulkane entwickelt.

BEISPIEL

Die "Voie Régordane" – Wege der Toleranz", die im Département Gard in einem Teil der Cevennen (Languedoc-Roussillon, Frankreich) angelegt wurde, ist ein touristisches Produkt, auf dessen Wanderwegen, die im Laufe der Geschichte von Völkern verschiedenster Kulturen benutzt wurden, die Landschaft und Kultur der "Résistance" entdeckt werden kann.

BEISPIEL

Die Produktion der traditionellen Käsesorte "Gailtaler", die von einer Gruppe von Bauern aus Kärnten (Österreich) als Antwort auf den Rückgang ihrer Subventionen wieder aufgenommen wurde, hat nicht nur neue wirtschaftliche Perspektiven für die Milchverarbeitende Industrie eröffnet, sondern darüber hinaus auch eine stärkere Zusammenarbeit zwischen den betroffenen Landwirten gefördert.

3.3.4 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 4

(soziale oder geographische Ungleichgewichte in Bezug auf die Verteilung der Unternehmen sowie fehlende differenzierte Fördermaßnahmen)

a) Strategien zur Herstellung neuer Gleichgewichte

Diese Strategien sind besonders dann erforderlich, wenn es darum geht, für Bevölkerungsgruppen, die entweder besonders benachteiligt sind oder in sehr benachteiligten Gebietsteilen leben, neue Chancen zu erschließen.

Die LEADER-Gruppen sind oft gezwungen, zwischen Projektträgern zu wählen. Wen sollen sie unterstützen? Die Aktivsten oder die, die von ihrer Situation daran gehindert werden, ein Projekt zu entwickeln und umzusetzen?

BEISPIEL

Für die LEADER-Gruppe Antico Frignano (Emilia-Romagna, Italien) stand das Bemühen um einen faireren Zugang zu neuen wirtschaftlichen Möglichkeiten im Mittelpunkt ihrer Strategie. Sie hat sich ganz klar dafür entschieden, auch den Akteuren aus schwächeren Regionen, die nicht so schnell auf wirtschaftliche Impulse reagieren können, die Möglichkeit zu geben, Projekte zu entwickeln und einzureichen, obwohl diese Strategie zeitaufwendiger ist als der Rückgriff auf gängige Verfahren wie etwa die öffentliche Ausschreibung.

3.3.5 Beispiele für Strategien in Gebieten von Typ 5

(ausgeprägte Landflucht oder geographische Randlage)

a) Anstossstrategien und Strategien der allgemeinen Wiederbelebung

Diese Strategien zielen im allgemeinen darauf ab, das Vertrauen der örtlichen Bevölkerung in den Wert der endogenen Ressourcen und in ihre eigene Handlungs- und Innovationsfähigkeit aufzubauen.

Sie verbinden oft zwei Arten von Maßnahmen, die einerseits einen gewissen Anstoss geben und andererseits der "allgemeinen Wiederbelebung" dienen sollen.

> Der Ausdruck "Anstoss" bezeichnet in diesem Zusammenhang die Unterstützung, die den seltenen, innovationskräftigen und vorausschauenden Akteure zu teil wird, die sich von selbst zu erkennen geben und völlig neue Produkte oder Dienstleistungen anbieten, von denen eine Multiplikatorwirkung oder ein Vorbildcharakter ausgehen könnte.

BEISPIEL

Im Landkreis Greiz (Thüringen, Deutschland), einer von hoher Arbeitslosigkeit gezeichneten Region Ostdeutschlands, wurde auf Initiative eines jungen Tischlers und Renovierungsspezialisten der Verein "ARTigiani" ins Leben gerufen. Mit Unterstützung von LEADER hat dieser Tischler ein Fachwerkhaus renoviert, das dann als Kunstgalerie und Kulturzentrum diente, das von Künstlern, Studenten und Handwerkern besucht wurde, bevor der Verein ARTigiani gegründet wurde, der sich um die Verbindung von Handwerk und Kunst bemüht.

- > Der Ausdruck "allgemeine Wiederbelebung" bezieht sich auf breit angelegte Mobilisierungsaktivitäten im gesamten Gebiet, die darauf ausgerichtet sind, die Entwicklung individueller oder kollektiver innovativer Ideen und Projekte zu fördern. Im allgemeinen münden diese Strategien in Machbarkeitsstudien, die den ersten Schritt auf dem Weg von der Idee zum Projekt bilden.

BEISPIEL

In Österreich haben vier Wiener Universitätsinstitute und dreizehn Gemeinden des LEADER-Gebiets Mittel-/Südburgenland (Burgenland) das Netzwerk "UNI-Mobil" gegründet, das es den Mitgliedsgemeinden ermöglicht, entsprechend ihren Bedürfnissen Studentengruppen für lokale Entwicklungsprojekte zu beschäftigen. Auf diese Weise profitieren die Gemeinden von wertvollem – und bezahlbarem Know-how. Die Universitätsangehörigen wohnen während der gesamten Dauer ihres Auftrags am Ort selbst. Der direkte Kontakt hat bei der lokalen Bevölkerung ein wirkliches Interesse an Fragen der lokalen Entwicklung ausgelöst. Diese Vorgehensweise hat zur Durchführung von Projekten zur Dorfverneuerungsprojekten und zur Aufwertung/Nutzung des natürlichen und kulturellen Erbes geführt, die alle Bestandteil einer Strategie zur Entwicklung des ländlichen Tourismus und des Heilbadebetriebs sind.

b) Strategien zur Anwerbung

Selbst in dünnbesiedelten Gebieten, in denen es nur wenige Initiativen gibt, können die internen Ressourcen (besonders im Immobilien- und Dienstleistungssektor) so organisiert werden, daß sie externe Projektträger anziehen.

BEISPIEL

"RELANCE" ist ein strategisches Instrument, das von der LEADER-Gruppe Espace Cévennes (Languedoc-Roussillon, Frankreich) geschaffen wurde, um die Übernahme von Unternehmen, landwirtschaftlichen Betrieben und anderen Aktivitäten zu erleichtern, die ansonsten wegen man-

gelnder Nachfolge aufgegeben werden müßten. Bei dieser Strategie werden die ausscheidenden Betreibern mit den Übernahmemeinteressenten zusammengebracht und individuell beraten, eine Vorgehensweise, die mittlerweile in der von der LAG verfolgten Strategie der allgemeinen Mobilisierung und Anwerbung eine zentrale Rolle spielt.

BEISPIEL

Als "Gebietsmarketing" wird die von der LEADER-Gruppe Delta 2000 (Basso Ferrarese, Emilia-Romagna, Italien) verfolgte Strategie der Anwerbung von Unternehmen bezeichnet, die auf der Suche nach neuen Standorten und Marktchancen sind. Unternehmen, die sich für eine Investition in dem Gebiet interessieren, wird ein "Ansiedlungspaket" angeboten, das u. a. niedrigere Gemeindesteuer vorsieht und ein Handbuch zu den im Gebiet verfügbaren Investitions- und Beschäftigungsbeihilfen enthält.

3.3.6 Die gebietsbezogene Strategie kann aus mehreren Mikro-Strategien bestehen

Auch wenn aufgrund der anfänglichen Charakteristika des gebietseigenen Kapitals zunächst eine bestimmte Strategie bevorzugt wird, kommt es häufig vor, daß sich die LEADER-Gruppen dazu entschließen, angesichts der Besonderheiten der vorhandenen Komponenten des Kapitals verschiedene Mikro-Strategien miteinander zu verbinden. Diese strategische Vielfalt gewährleistet eine bessere Einbettung in die örtlichen Funktionsweisen und einen höheren Wertzuwachs für das ursprüngliche Kapital eines Gebiets.

In Wirklichkeit ist die gebietsbezogene Entwicklungsstrategie eine Kombination aus verschiedenen der oben beschriebenen Strategien. Die nächsten Hefte dieser Serie werden zeigen, daß die Strategien auch von den übergeordneten Themen bestimmt werden oder sich auch im Laufe der Zeit mit zunehmender Weiterentwicklung des gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms verändern können.

Fazit

Fazit

Die Gemeinschaftsinitiative LEADER+ (2000 – 2006) gilt der Wiedergewinnung der Wettbewerbsfähigkeit der ländlichen Gebiete. Sie öffnet den ländlichen Raum für strukturbildende Maßnahmen, die von bestimmten Besonderheiten der Gebiete ausgehen (übergeordnete Themen), für die Suche nach der für sie geeigneten Ausrichtung, für die Durchführung von Entwicklungsmaßnahmen und -projekten (durch die gebietsübergreifende Zusammenarbeit) und für die Suche nach „maßgeschneiderten“ Maßnahmen für einen Austausch und Transfer, der nicht an geographische Nähe gebunden ist (grenzübergreifende Zusammenarbeit).

Damit die ländlichen Gebiete ihre weitere Entwicklung sichern können, stehen vor allem Strukturbildung, Flexibilität in der Festlegung der Gebiete und Integration in Prozesse, die über die lokalen Prozesse hinausgehen, im Mittelpunkt der zu treffenden Maßnahmen.

Im Rahmen von LEADER+ ist ein wettbewerbsfähiges Gebiet ein Raum, dessen nachhaltige Entwicklung von seiner Fähigkeit abhängt:

- > alle (materiellen und immateriellen) Ressourcen zum Tragen zu bringen, indem es sie in Verbindung mit strukturbildenden Schwerpunkten nutzt;
- > durch die Zusammenarbeit mit anderen benachbarten Gebieten die nötigen Spielräume zu suchen bzw. zu schaffen;
- > sich durch die Zusammenarbeit mit anderen ländlichen Gebieten in Europa den Zugang zu den erforderlichen Kenntnissen zu erschließen.

Leader II est une Initiative communautaire lancée par la Commission européenne et coordonnée par la Direction générale de l'Agriculture (Unité VI-F.II.3).

Le contenu de ce dossier ne reflète pas nécessairement les opinions de l'Union européenne.

***Leader II** is a Community Initiative launched by the European Commission and coordinated by its Directorate-General for Agriculture (Unit VI-F.II.3).*

The contents of this dossier do not necessarily reflect the views of the European Union Institutions.

Information

Observatoire européen LEADER
LEADER European Observatory
AEIDL
Chaussée St-Pierre 260
B-1040 Bruxelles
Tél +32 2 736 49 60
Fax +32 2 736 04 34
E-mail: leader@aeidl.be



Financé par la Commission européenne
Financed by the European Commission

