

## Soziale Wettbewerbsfähigkeit

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

**Band 2**



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



# **Soziale Wettbewerbsfähigkeit**

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

**Band 2**

**“INNOVATION IM LÄNDLICHEN RAUM”**

**HEFT NR. 6 – BAND 2**

**EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER**

**JUNI 2000**

Die Autoren dieses Heftes sind **Gilda Farrell** (stellvertretende Leiterin der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER) und **Samuel Thirion** (INDE, Portugal), die bei ihrer Arbeit von **Martine François** (GRET/Groupe de Recherche et d'Echanges Technologiques, Frankreich) 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

<b>Der territoriale, gebietsbezogene Ansatz in der ländlichen Entwicklung</b>	<b>5</b>
<b>Teil 1</b>	<b>7</b>
<b>Soziale Wettbewerbsfähigkeit als Bestandteil des gebietsbezogenen Entwicklungsansatzes</b>	<b>9</b>
1.1 Die soziale Wettbewerbsfähigkeit hat viele Facetten	9
1.2 Die (Re-)Konstruktion der sozialen Wettbewerbsfähigkeit des ländlichen Raums	10
1.3 Lehren und Erfahrungen aus LEADER	12
1.4 Auslotung der Handlungsspielräume zur Förderung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit	15
<b>Teil 2</b>	<b>17</b>
<b>Analyse der sozialen Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets</b>	<b>19</b>
2.1 Humanressourcen	19
2.2 Kultur und Identität des Gebiets	21
2.3 "Governance" und Institutionen	22
2.4 Implizites/explicit Know-how und Fachkenntnisse	24
<b>Teil 3</b>	<b>27</b>
<b>Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit</b>	<b>29</b>
3.1 Schaffung einer gemeinschaftlich getragenen Dynamik zur Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit	29
3.2 Einige methodische Empfehlungen	30
3.3 Strategien zur Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit – einige Beispiele	32
<b>Fazit</b>	<b>39</b>



# 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**

# **Soziale Wettbewerbsfähigkeit als Bestandteil des gebietsbezogenen Entwicklungsansatzes**





# Soziale Wettbewerbsfähigkeit als Bestandteil des gebietsbezogenen Entwicklungsansatzes

**Die soziale Wettbewerbsfähigkeit oder – um der Sprachgebung vieler Autoren zu folgen – das “soziale Kapital” eines Gebiets ist die Fähigkeit der verschiedenen Aktionsträger und Institutionen, auf der Ebene des Gebiets gemeinsam und effektiv zu handeln. Sie ist Ausdruck einer Geisteshaltung, einer “Kultur”, die sowohl auf gegenseitigem Vertrauen als auch dem Willen und der Fähigkeit beruht, individuelle und gemeinsame Interessen zu erkennen, zu formulieren und miteinander in Einklang zu bringen.**

Für den gebietsbezogenen, territorialen Ansatz ist die soziale Wettbewerbsfähigkeit eine wichtige Komponente, die nicht nur die Organisation der lokalen Aktionsträger, sondern auch die Beziehungen zwischen den Menschen, zwischen Aktionsträgern und Institutionen und zwischen den Institutionen umfaßt.

Bezogen auf die soziale Wettbewerbsfähigkeit erweist sich die geographische Nähe der im lokalen Umfeld tätigen Aktionsträger und Institutionen als Vorteil für die “kollektive Intelligenz”, die sich um ein gebietsbezogenes Entwicklungsprogramm herausbildet. Durch die soziale Wettbewerbsfähigkeit wird ein Gebiet im Verhältnis zur Außenwelt wettbewerbsfähiger und gleichzeitig in ihrer internen Solidarität gestärkt.

## Ein Blick auf den Kontext

### 1.1 Die soziale Wettbewerbsfähigkeit hat viele Facetten

Je nach ländlichem Gebiet ist ein abgestimmtes und effektives Handeln zwischen den lokalen Aktionsträgern und Institutionen in unterschiedlichem Maße etabliert. Während in einigen Gebieten diese Fähigkeit in vollem Umfang entwickelt ist, erschweren in anderen Gebieten Konflikte und gegenseitiges Mißtrauen das gemeinsame Handeln.

Diese Unterschiede sind in erster Linie ein Erbe der Vergangenheit. Die verschiedenen Formen der Zusammenarbeit, die in traditionellen Gesellschaften für einen gewissen sozialen Zusammenhalt gesorgt haben, sind

heute weitgehend verschwunden. In manchen Fällen blieben sie – wenn auch in veränderter Form – erhalten und prägen weiterhin das lokale Gefüge (z. B. in den industriellen Entwicklungszentren (*Clusters*) in Nord- und Mittelitalien). In ländlichen Gebieten mit starker Abwanderung (besonders der jungen Menschen) sind das soziale Gefüge und die Beziehungen zwischen den verschiedenen Generationen, die einst den gesellschaftlichen Zusammenhalt sicherten, geschädigt.

Aber der Wandel in der ländlichen Welt hat auch neue Formen des abgestimmten und gemeinsamen Handelns hervorgebracht, die vor allem durch folgende Faktoren begünstigt wurden:

- > Angesichts der Veränderungen in der Landwirtschaft sahen sich die Landwirte veranlaßt, zu kooperieren, um bestimmte Probleme gemeinsam zu bewältigen (z. B. Vermarktung ihrer Erzeugnisse, Düngemittelbeschaffung oder Kredite). In vielen ländlichen Gebieten ist die Landwirtschaft deshalb stark durch die Zusammenarbeit im Rahmen von Gewerkschaften, Genossenschaften und Vereinen geprägt, in denen gemeinsam gehandelt wird.
- > Die Stärkung bzw. in manchen Fällen auch die erst vor relativ kurzer Zeit erfolgte Einrichtung von demokratisch gewählten lokalen Behörden ermöglicht eine allmähliche Verbreitung von Praktiken der lokalen Konzertierung und dezentralisierten Entscheidungsfindung.
- > Die Stärkung bzw. Schaffung neuer Entscheidungsinstanzen, die auf einer Ebene oberhalb des Dorfes oder der Kommune angesiedelt ist (z. B. die “communités de communes” in Frankreich, die “comarcas” in Spanien, die “counties” im Vereinigten Königreich), aber auch die Zusammenlegung von Kommunen (z. B. in Schweden und Belgien) bilden eine gute Grundlage, die für den ländlichen Raum typische “Kirchturnpolitik” schrittweise zu überwinden und diese durch ein breiteres Verständnis bezüglich der Rolle der lokalen Behörden im Rahmen der gebietsbezogenen Entwicklung zu ersetzen.

- > Der Zuzug neuer Bevölkerungsgruppen bringt im sozialen und öffentlichen Leben häufig Neuerungen mit sich und ist oft Anstoß für eine Diversifizierung der Produktion und Dienstleistungen.

Dieser knappe Überblick veranschaulicht die Vielzahl der Faktoren, die die Zusammensetzung des sozialen Gefüges in den ländlichen Regionen Europas bestimmen, und läßt erkennen, wie spezifische Kombinationen von Faktoren zu sehr unterschiedlichen, ja sogar entgegengesetzten Resultaten führen können. Sie sind somit die Quelle einer außerordentlichen Vielfalt.

Welche Gemeinsamkeiten bestehen zum Beispiel zwischen den abgelegenen Gebirgsregionen auf der Iberischen Halbinsel, deren demokratische Erneuerung erst vor einer Generation begann und die seit den fünfziger Jahren durch eine kontinuierliche Landflucht geschwächt sind, den im nördlichen Teil des Pariser Beckens gelegenen ländlichen Gebieten, die durch intensive Landwirtschaft mit geringem Arbeitskräftebedarf geprägt sind, den stadtnahen ländlichen Gebieten, die häufig nur noch als "Schlafdörfer" ohne eigenes lokales Leben fungieren, und schließlich den Gebieten, die – wie etwa Nordirland – von wirtschaftlichen und religiösen Konflikten zerrüttet sind? In all diesen Gebieten muß die Frage der sozialen Wettbewerbsfähigkeit zwangsläufig auf ganz spezifische Weise angegangen werden.

Je weiter die Suche nach dem Erbe der Vergangenheit in der Zeit zurückgeht, desto mehr Aspekte können für die so unterschiedlichen Entwicklungen aufgedeckt werden. So zeigt ein Vergleich der Regionen, die seit Jahrhunderten von großem Landbesitz und ländlicher Lohnarbeit geprägt sind (z. B. im Süden der Iberischen Halbinsel, in Ostdeutschland oder auch in Schottland) mit Regionen, in denen vorwiegend kleine Familienbetriebe tätig sind und in denen Alleineigentum vorwiegt, daß sich gesellschaftliche Verhaltensweisen und gemeinsame Werte insbesondere im Hinblick auf Eigeninitiative, Risikobereitschaft (unternehmerische Kultur) und das Verhältnis zum Raum grundlegend unterscheiden.

Trotz dieser extremen Vielfalt ist es möglich, die ländlichen Gebiete einigen großen Kategorien zuzuordnen:

- > Gebiete, die heute an einer gewissen sozialen "Destrukturierung" leiden: Aufgrund ihrer Randlage gehen die Entwicklungen der modernen Gesellschaft an ihnen vorbei, während gleichzeitig ihre traditionellen Organisationsformen an Bedeutung verlieren.
- > Gebiete, in denen es an Vertrauen in die öffentlichen Institutionen und in die Vereinigungen fehlt.

- > Gebiete, in denen aufgrund von historischen Konflikten und noch nicht verheilten moralischen Wunden eine tiefe Zerrissenheit herrscht.
- > Gebiete, die benachteiligt sind, weil es keine unternehmerische Kultur gibt.
- > "Extrovertierte" ländliche Gebiete in Großstadtnähe ohne eigenes lokales Gesellschaftsleben.
- > Andererseits gibt es Gebiete, die neue Formen der lokalen sozio-institutionellen Konzertierung entwickelt haben und sich zunehmend neue Möglichkeiten erschließen, eigenständig und nach Maßgabe ihrer eigenen Interessen zu handeln.

All diese Beispiele zeigen, wie wichtig es ist, daß die lokalen Aktionsgruppe von LEADER (LAG) die Situation ihres Gebiets einer sehr genauen Analyse unterziehen, um die jeweiligen Handlungsspielräume zu ermitteln, die zur (Re-)Konstruktion bzw. Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit genutzt werden können.

## **1.2 Die (Re-)Konstruktion der sozialen Wettbewerbsfähigkeit des ländlichen Raums**

Die Situation der mehr oder weniger destrukturierten, extrovertierten, zerrütteten oder unter einem unzureichenden Vertrauenskapital leidenden ländlichen Gebiete wäre als solche nicht unbedingt Anlaß zu Besorgnis, wenn die Marktwirtschaft aus sich heraus in der Lage wäre, durch eine individuelle Integration der Produzenten in den Markt für die nötige wirtschaftliche Entwicklung zu sorgen. Viele ländliche Gebiete haben auf diese Weise funktioniert, und einige funktionieren auch weiterhin so.

Doch die Verhältnisse ändern sich.

- > Für die Unternehmen wird es im Zuge der Globalisierung und eines sich verschärfenden Wettbewerbs immer schwieriger, sich einen Zugang zu lukrativen Märkten zu erschließen. Vor allem in der Landwirtschaft sind die kleineren Erzeuger auf kooperatives Handeln angewiesen, um Zugang zu geeigneten Märkten (insbesondere für Qualitätsprodukte und regionale Märkte) zu finden und somit die Lebensfähigkeit ihrer Betriebe zu sichern bzw. wiederzugewinnen.
- > In den meisten Fällen können Standortnachteile, die sich im ländlichen Raum aus dünner Besiedlung und räumlich weit gestreuten Dienstleistungen und Unternehmen ergeben, nur durch sektorale oder sektorübergreifende Zusammenschlüsse (Kooperationen zwischen landwirtschaftlichen Erzeugern, ortsansässigen Verarbeitungs- und Handwerksbetrieben,

Hotels, Restaurants, Reiseveranstaltern usw.) ausgeglichen werden. Für die Belebung der Wirtschaft ist die Zusammenarbeit zwischen dem privaten und öffentlichen Sektor sowie ein abgestimmtes Vorgehen der Verwaltungen (die bislang meist nur für bestimmte sektorale Politiken waren) unverzichtbar.

Diese Entwicklung zeigt die Grenzen lokaler Entwicklungsansätze auf und verdeutlicht, wie wichtig es heute ist, daß ländliche Gebiete zusammenarbeiten. So erfolgen beispielsweise Werbung und Vermarktung des ländlichen Tourismus oft über die Entwicklung von Produkten, an denen mehrere Gebiete mitwirken. Dem Netzwerk "Turismo de Aldeia" (dörflicher Tourismus) gehören z.B. vier portugiesische Gebiete an, und das Netzwerk "Paralelo 40" (40. Breitengrad) zählt mittlerweile zwanzig spanische und portugiesische Gebiete und wirbt im Internet für 800 in diesen Gebieten ansässige Unternehmen.

### **1.2.1 Die (Re-)Konstruktion der sozialen Wettbewerbsfähigkeit: Was ist zu tun?**

Aufeinander abgestimmtes, konzertiertes Handeln ist nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen möglich: Die Akteure müssen davon überzeugt sein, daß es auf lange Sicht im Interesse aller Beteiligten ist, gemeinsam statt im Alleingang zu handeln. Das Gebiet muß in ihrer Lebensplanung einen zentralen Platz einnehmen, sie sollten sich als fester Bestandteil des Gebiets fühlen und ihre Zukunft dort planen. Die mit der Entwicklung des Gebiets befaßten Institutionen und insbesondere die zuständigen Verwaltungen müssen den konzertierten Ansatz unterstützen und mittragen.

Soziale Wettbewerbsfähigkeit wird somit durch die Kombination einer Vielzahl unterschiedlicher Strategien erreicht: Beteiligung, Zusammenarbeit, Abstimmung, Konfliktmanagement sowie institutionelle und soziale Anpassung an die sich verändernden Bedingungen.

Der zusätzliche Nutzen, der durch eine gesteigerte soziale Wettbewerbsfähigkeit erzielt werden kann, ist nur schwer zu messen. Die positiven Wirkungen auf die Entwicklung des Gebiets stehen jedoch außer Zweifel.

### **1.2.2 Soziale Wettbewerbsfähigkeit schafft Wertzuwachs**

> **Soziale Wettbewerbsfähigkeit als wesentlicher Bestandteil der wirtschaftlichen Wettbewerbsfähigkeit:** Die Fähigkeit, gemeinsam auf effiziente Weise zu handeln, trägt maßgeblich zur Entwicklung rentabler Wirtschaftsaktivitäten bei.

### **BEISPIEL**

*In den Coteaux du Lyonnais (Rhône-Alpes, Frankreich) betreiben vier Landwirte seit sechzehn Jahren gemeinsam einen Bauernhof samt Landgasthaus. Zusammenarbeit ist für die vier Partner, die sich sehr gut verstehen, eine Selbstverständlichkeit. Als 1994 rund 95% der Obsternte durch Hagelschlag schwer beschädigt und unverkäuflich wird, muß gehandelt werden. Einer der vier Partner besitzt eine Obstverarbeitungsanlage, die jährlich mehrere Monate lang nicht genutzt wird. Er schlägt ein Informations- und Fortbildungsprogramm vor, in dem Stadtbewohner lernen können, wie sie aus beschädigten Äpfeln Apfeltorten herstellen können. Neben der Verarbeitung des Obstes besteht eines der Hauptziele darin, wieder Kontakt zu Stadtbewohnern zu knüpfen und alte Traditionen neu zu beleben. Zu diesem Zweck gründen 19 Landwirte eine wirtschaftliche Interessengemeinschaft<sup>1</sup>, aus der das Projekt "Ein Sonntag auf dem Land" hervorgeht. Das Projekt stellt eine neue Einnahmequelle mit hoher Wertschöpfung dar und stärkt die Wettbewerbsfähigkeit der beteiligten Landwirte.*

#### **> Soziale Wettbewerbsfähigkeit als wichtige Voraussetzung für die Erarbeitung eines gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms:**

Dies erfordert eine breite Abstimmung zwischen Aktionsträgern und Institutionen. Wenn gebietsbezogene Entwicklungspläne unter Ausschluß wichtiger Kategorien von Aktionsträgern (z. B. junge Menschen, Frauen, Arbeitslose, benachteiligte Gruppen oder bestimmte ethnische Minderheiten) zustande kommen, gefährden sie langfristig ihre Legitimität und Lebensfähigkeit. Ein gebietsbezogenes Entwicklungsprogramm, das eine staatliche Einrichtung ausschließt, die für die Entwicklung des ländlichen Raums (in bezug auf Raumordnung, Infrastrukturen, Bildungseinrichtungen usw.) eine wichtige Rolle einnimmt, wäre nur teilweise integriert und müßte dies mit Einbußen im Hinblick auf Wirkungskraft und konkrete Resultate bezahlen.

An der Konzertierung müssen jedoch nicht von Anfang an alle potentiell Betroffenen beteiligt sein. In den meisten Fällen wird ein gebietsbezogenes Entwicklungsprojekt zunächst in kleinerem Kreis aufgebaut und dann schrittweise auf andere Aktionsträger und Institutionen ausgeweitet.

Im Rahmen von LEADER gibt es zahlreiche Beispiele für einen derartigen Prozeß der schrittweisen Annäherung. Im Zuge der Konzertierung zwischen Mitgliedern lokaler Aktionsgruppen, die sich zunächst auf die Durch-

führung bestimmter sektoraler Projekte (Tourismus, Handwerk, lokale Erzeugnisse usw.) beschränkt hat, ist zunehmend deutlich geworden, daß diese Form der Zusammenarbeit auch auf andere Sektoren, Gruppen und Politikbereiche ausgeweitet werden muß.

- > **Soziale Wettbewerbsfähigkeit als wichtiger Legitimationsfaktor für das Gebiet, seine Aktionsträger und seine Vertreter gegenüber übergeordneten Entscheidungsinstanzen.** Die soziale Wettbewerbsfähigkeit hilft nicht nur, die erforderlichen Finanzmittel und Beihilfen zu erschließen, sondern sie verleiht den lokalen Aktionsträgern und Institutionen die nötige Stärke, die Autonomie auszuhandeln und zu nutzen, die sie für die Verwirklichung eines auf die lokalen Bedingungen zugeschnittenen Entwicklungsplans benötigen (Stichwort "empowerment").

#### **BEISPIEL**

*Die industriellen Entwicklungszentren (Cluster) in Italien sind ein gutes Beispiel für soziale Wettbewerbsfähigkeit. In der Region Cadore (Venetien) sind die sozialen Beziehungen zwischen lokalen Aktionsträgern, Unternehmen und Institutionen seit mehr als hundert Jahren durch die Brillenfabrikation geprägt. Mittlerweile gibt es in dieser kleinen Gebirgsregion über 600 lokale Unternehmen, die eng miteinander zusammenarbeiten, sich jeweils auf verschiedene Stufen des Produktionsprozesses spezialisiert haben und insgesamt 60% des Weltmarkts kontrollieren.*

Die soziale Wettbewerbsfähigkeit beinhaltet somit ein komplexes Geflecht von Beziehungen zwischen Personen und Institutionen, das auf individuellen und gemeinsamen Interessen beruht und für die Entwicklung eines Gebiets eine entscheidende Rolle spielt.

### **1.3 Lehren und Erfahrungen aus LEADER**

Ein abgestimmtes Vorgehen und ein schrittweiser Aufbau der sozialen Wettbewerbsfähigkeit der ländlichen Gebiete gehören zu den tragenden Elementen der Gemeinschaftsinitiative LEADER. Diesbezüglich konnten im Laufe der Durchführung der Initiative bereits mehrere Lehren gezogen werden.

**Erste Lehre:** Die Erarbeitung eines gebietsbezogenen Entwicklungsprogramms bietet die Chance, **Lösungen zu finden, mit denen die Nachteile einer dünnen Besiedlung im ländlichen Raum aufgewogen werden können.**

In den klassischen Ansätzen werden niedrige Bevölkerungsdichte, große Entfernungen zu den Städten und die Anfälligkeit des sozialen Gefüges – Faktoren, die für viele ländliche Gebiete typisch sind – als unüberwindliche Hindernisse für den Erhalt wirtschaftlicher Aktivitäten im ländlichen Raum betrachtet. Angesichts dieser Probleme empfehlen sie die Schließung von dispersen Dienstleistungseinrichtungen oder die Zusammenlegung zu größeren Dienstleistungseinrichtungen in dichter besiedelten Zentren, was allerdings zu einer weiteren Schwächung des ländlichen Raums führt.

Dieses Phänomen wirft eine Reihe von Fragen auf:

- > Ist die geringe Bevölkerungsdichte wirklich ein Hindernis für die Entwicklung eines ländlichen Gebiets?
- > Ermöglicht der Einsatz der fortgeschrittenen Kommunikationstechnologien, die dem Begriff der "Nähe" insofern einen neuen Inhalt geben, als die geographische Nähe durch die virtuelle Nähe der Netzwerke ersetzt wird, eine Überwindung der Schwierigkeiten, die sich aus der Dispersion der Bevölkerung ergeben? Wenn ja, unter welchen Bedingungen?
- > Eröffnet die gesellschaftliche Nachfrage nach dünn besiedelten Gebieten neue Entwicklungsperspektiven für diese Regionen?

Mit Hilfe des LEADER-Ansatzes konnten bereits erste Antworten auf diese Fragen gefunden werden, die mittel- und langfristig auch für die neuen Politiken der ländlichen Entwicklung von Interesse sein könnten.

#### **BEISPIEL**

*Die LEADER-Gruppe Maestrazgo (Aragonien, Spanien), in deren Einzugsbereich nur 5,17 Einw./km<sub>2</sub> leben und dessen größte Gemeinde gerade einmal 3.000 Einwohner zählt, versucht mit aller Kraft, neue Dienstleistungen und Aktivitäten, die dank der modernen Informationstechnologien möglich werden, für ihr Gebiet zu nutzen. So informiert das elektronische Informationsblatt "Buenos dias Maestrazgo", das fünfmal pro Woche erscheint und über das Internet bezogen werden kann, die lokalen Aktionsträger und externen Partner über Aktivitäten, die in ihrem Gebiet durchgeführt werden. Das Intranet, das die Dorfschulen miteinander verbindet, und ein Telearbeitszentrum sind weitere Beispiele für eine Strategie, die darauf abzielt, die demographische und geographische Benachteiligung des Gebiets zu überwinden.*

**Zweite Lehre:** Durch gezielte Bemühungen um einen engeren Kontakt mit den Bürgern und eine stärkere Einbindung der Basis in die Entscheidungen hat LEADER **die soziale und wirtschaftliche Eingliederung im ländlichen Raum sowie die Aufnahme neuer Bevölkerungsgruppen gefördert.**

Teams von Regionalentwicklern, die vor Ort tätig sind, können direkt Kontakt mit der lokalen Bevölkerung aufnehmen und die Informationen und Unterstützung, die sie für die Entwicklung ihrer Aktivitäten braucht, bereitstellen. Auf diese Weise konnten auch "kleine" Projektträger begleitet werden, die unter anderen Umständen eventuell nie die erforderliche Hilfe gefunden hätten.

#### **BEISPIEL**

*Zahlreiche LEADER-Gruppen wie z. B. die von Santa Maria de Leuca (Kalabrien, Italien) haben sich über ein professionelles LEADER-Team gezielt um ein aktives Verhältnis zu kleinen Projektträgern bemüht. So helfen sie ihnen bei der Erarbeitung ihrer Zuschußanträge, anstatt sich bloß auf die Auswahl der eingereichten Anträge zu beschränken. In Santa Maria de Leuca haben sich auf diese Weise vertrauensvolle Beziehungen entwickelt, obwohl das Umfeld eher durch ein gewisses Mißtrauen gegenüber öffentlichen Einrichtungen und Vereinen gekennzeichnet ist.*

#### **BEISPIEL**

*In Pinhal Maior (zentrales Portugal) hat die LEADER-Gruppe auch lese- und schreibunkundige Projektträger finanziell unterstützen können, indem sie in verschiedenen Dörfern fachkundige Gruppen einsetzte, die diesen Projektträgern bei der Erstellung ihrer Zuschußanträge halfen.*

Die lokale Präsenz eines fachkundigen Teams ermöglicht darüber hinaus eine organisierte Ansprache und Ansiedlung neuer Bevölkerungsgruppen oder Unternehmen:

#### **BEISPIEL**

*Im Rahmen des Projekts "Relance", das von der LEADER-Gruppe Espace Cévennes (Languedoc-Roussillon, Frankreich) entwickelt wurde, werden Unternehmen und landwirtschaftliche Betriebe ermittelt, deren Stilllegung bevorsteht, um ihre Inhaber für eine Übergabe ihres Betriebs an Städter zu gewinnen, die sich auf dem Land niederlassen möchten.*

**Dritte Lehre:** LEADER hat das **Zugehörigkeitsgefühl zu einer bestimmten Region gestärkt.**

In diesem Sinne ist in folgenden Bereichen eine gewisse Konsolidierung erzielt worden:

- > **Stärkere Einbindung der Aktionsträger in ihr Gebiet**, insbesondere im Hinblick auf all das, was die Menschen an ihr direktes Umfeld bindet: z. B. Landschaft, kulturelles und architektonisches Erbe und gemeinsame Werte.
- > **Engere Verbindungen zwischen den verschiedenen Gruppen von Aktionsträgern**, insbesondere:
  - zwischen öffentlichen und privaten Aktionsträgern, die sich um Aktionen bemühen, deren Erfolg vom Grad der Konzertierung abhängt;
  - zwischen Aktionsträgern derselben Kategorie (Landwirte, Hotelbesitzer, Gastwirte, Frauen, junge Menschen usw.), die gemeinsame Aktionen durchführen wollen;
  - zwischen unterschiedlichen Gruppen von Aktionsträgern (Landwirte und Gastwirte, Handwerker und Künstler), die die Entstehung neuer gruppenübergreifender Interessen fördern, Kenntnisse auffrischen, neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln oder andere kooperativ handelnde Aktionsträger aktivieren wollen;
  - zwischen den Generationen (Weitergabe von Ressourcen und Know-how), um die jungen Menschen zum Verbleib in ihrer Heimat zu bewegen, Betriebsnachfolgeprobleme zu vermeiden, und zu verhindern, daß die für das Gebiet typischen, an Personen gebundenen Kenntnisse verlorengehen;
  - Verbindungen, die solidarisches Handeln und gegenseitige Hilfe gewährleisten.

#### **BEISPIEL**

*In Branda de Aveleira (Portugal) haben die LEADER-Gruppe und die Gemeindeverwaltung den in den Bergen tätigen Schäfern vorgeschlagen, gemeinsam ein Projekt zur Wiederherstellung ihrer Wirtschaftsgebäude und zur Wiederbelebung der mit der Schäfferei verbundenen Traditionen durchzuführen. Aus diesem Vorhaben sind neue touristische Aktivitäten hervorgegangen. Darüber hinaus hat die lokale Bevölkerung den alten Brauch wieder aufgenommen, einen Teil des Sommers in diesen "Brandas" zu verbringen, und hat dadurch auch die traditionellen Feste neu entdeckt.*

**Vierte Lehre:** LEADER hat gezeigt, daß **viele grundlegende Veränderungen auf lokaler Ebene der visionären Kraft einzelner Personen zu verdanken sind.** Traditionsbewußte und zugleich zukunftsorientierte Bewohner übernehmen im Prozeß der lokalen Entwicklung eine zentrale Rolle. Sie sind Katalysator und Inspirationsquelle zugleich.

Indem LEADER den direkten Kontakt zu den Bürgern gesucht hat, war die Initiative in der Lage, den Kreis der Menschen und kooperativ handelnden Akteure, die neue Chancen sehen und ergreifen können, erheblich zu erweitern. Da die Initiative "ihre Netze weit auswirft", hat sie neuen Persönlichkeiten zum Durchbruch verholfen, die neue Wege gehen und sich nicht von der Routine der Institutionen oder sozialen Gruppen, die bereits am Entwicklungsprozeß beteiligt sind, einengen lassen wollen.

#### **BEISPIEL**

*Im LEADER-Gebiet Zeulenroda (Thüringen, Deutschland) hat ein junger Tischler ein altes Gebäude renoviert und in ihm eine Kunstgalerie und ein Kulturzentrum eingerichtet, die sich sehr schnell zu einem Treffpunkt für Studenten, Künstler und Handwerker entwickelten. Diese gründeten dann den Verein "ARTigiani", dem es zu verdanken ist, daß das kleine Zickra mit seinen 120 Einwohnern heute ein Schauplatz kultureller Aktivitäten ist und eine Fortbildungseinrichtung beherbergt, wo sich Interessierte mit dem Einsatz traditioneller Materialien im Baugewerbe vertraut machen können.*

**Fünfte Lehre:** LEADER hat demonstriert, daß **aktive Betreuungsarbeit ("Animation" im Sinne von Information und Koordination zur Mobilisierung für den Entwicklungsprozeß) erforderlich** ist, um Menschen, Institutionen und Ideen einander näherzubringen.

Alle bisher angeführten Resultate der Leader-Initiative wären ohne eine angemessene Regionalentwicklungsarbeit in diesem Sinne nicht möglich gewesen. Sie hat in dünnbesiedelten Gebieten nicht nur die Begegnung von Menschen und Organisationen ermöglicht, sondern auch den Anstoß zur Bildung neuer Zusammenschlüsse von Aktionsträgern gegeben.

In manchen Fällen wurde die Informations- und Koordinationsarbeit durch die Gründung bzw. Wiederbelebung von Einrichtungen ergänzt, die sich besonders für die Zusammenführung unterschiedlicher sozialer Gruppen eigneten. In Gebieten, wo es gemeinsam nutzbare Mehrzweckgebäude gab, haben diese in vielen Fällen eine wichtige Rolle für den Austausch gespielt.

In anderen Fällen war die Fortbildung das wichtigste Instrument der Animationsarbeit, indem sie den ländlichen Gemeinden und ihren Verantwortlichen den Zugang zu neuen Fachkenntnissen und zu Foren des Meinungs- und Gedankenaustausches erschloß.

#### **BEISPIEL**

*Die LEADER-Gruppe LEADER Offaly (Irland) hat in Zusammenarbeit mit der Universität Galway (UGC) die Verantwortlichen der lokalen Gemeinschaften ersucht, eine Ausbildung für Gemeinwesenentwicklung ("community development") anzubieten. Diese Ausbildung, die im ersten Jahr 25 und 1999 insgesamt 16 Teilnehmer zählte, hat sich sehr positiv auf die Mobilisierung und soziale Wettbewerbsfähigkeit der Gemeinden in der Grafschaft Offaly ausgewirkt. Die Einwohner haben sich aktiv an der Ausarbeitung der Projekte beteiligt, die die Kursteilnehmer im Rahmen ihrer Ausbildung entwickeln mußten. Um den Erfahrungsaustausch weiter fortsetzen zu können, haben sich Kursteilnehmer und Einwohner zu Netzwerken zusammengeschlossen.*

**Sechste Lehre:** LEADER hat gezeigt, wie wichtig es ist, **breite lokale Partnerschaften** zu gründen und Verbindungen zwischen der lokalen Aktionsgruppe und anderen lokalen Einrichtungen und Aktionsträgern zu schaffen.

Eine der ersten Aufgaben, denen sich LEADER gewidmet hat, bestand darin, die kollektiven und individuellen Aktionsträger über den Inhalt der Gemeinschaftsinitiative zu informieren, um ihnen auf diese Weise die Aneignung des gebietsbezogenen Ansatzes zu erleichtern. Der erste Beitrag von LEADER zur Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit bestand somit in der Bildung lokaler Partnerschaften.

In einigen Fällen spiegeln sich in der Zusammensetzung der lokalen Partnerschaft die ohnehin bereits organisierten Interessen wider. Die weniger organisierten Gruppen oder sozialen Aktionsträger wurden nicht berücksichtigt. In anderen Fällen jedoch zielt die durch die LAG geleistete Animationsarbeit (Information, Koordination und Mobilisierung) klar darauf ab, weitere soziale Gruppen anzusprechen, von denen angenommen wird, daß sie sich später der Partnerschaft anschließen können.

Oft haben die von LEADER gegründeten Partnerschaften zum Zwecke einer besseren Konzertierung Beziehungen mit bestimmten lokalen Einrichtungen oder Aktionsträgern aufgenommen, ohne daß diese unbedingt die Form einer offiziellen Partnerschaft angenommen hätten. Auf diese Weise wurden Diskussionsräume geschaffen, die in Form von Beratungsgremien, Strategiekommissionen oder Diskussionsforen den Erwerb einer sozialen Wettbewerbsfähigkeit entscheidend voranbringen.

## **BEISPIEL**

Die LEADER-Gruppe Cavan-Monaghan (Irland) und andere irische LAG haben die soziale Struktur des Gebietes und die Integration neuer Gruppen in die LEADER-Partnerschaft in den Mittelpunkt ihrer Bemühungen gestellt. Es wurde ein Strategieausschuß gegründet, dem die verschiedenen mit der Entwicklung des Gebiets befaßten Organisationen angehören und der es ermöglichte, ein integriertes gebietsbezogenes Entwicklungsprojekt/-programm zu erarbeiten.

**Siebente Lehre:** LEADER hat bewiesen, daß die **Konzertierung auf allen Ebenen die Antriebskraft für den Erwerb der sozialen Wettbewerbsfähigkeit darstellt.**

LEADER hat die gebietsbezogene Entwicklung in den demokratischen Konzertierungsprozessen verankert. Bei der Organisation der verschiedenen Aktionen ist neues Know-how entstanden.

## **BEISPIEL**

Die LAG Margem Esquerda Do Guadiana (Alentejo, Portugal) ist ein eingetragener Verein für lokale Entwicklung, dem mehr als hundert Bewohner des Gebiets angehören. Langfristig sieht die LAG ihre Rolle als "permanentes Forum der lokalen Entwicklung". Neben der lokalen Bevölkerung gehören dem Verein Vertreter der Stadt- und Gemeindeverwaltungen und der wichtigsten öffentlichen und privaten Einrichtungen des Gebiets an. Diese neue und für die Region sehr innovative Praxis der Konzertierung wurde mittlerweile auch von den Kommunen übernommen. Sie haben "lokale Aktionsschwerpunkte" gebildet, die auf kleinräumlicher Ebene als Konzertierungsinstanzen fungieren.

## **1.4 Auslotung der Handlungsspielräume zur Förderung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit**

In bezug auf die Schaffung oder Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit sind die Handlungsspielräume je nach Gebiet sehr unterschiedlich. In Gebieten, in denen es einen gewissen sozialen Zusammenhalt und bereits eingespielte Verfahren der Abstimmung im Rahmen der Verwaltung gibt, ist es für die LEADER-Gruppen im allgemeinen leichter, aktiv zu werden.

### **a) Der Erwerb sozialer Wettbewerbsfähigkeit braucht Zeit...**

In Gebieten, die z. B. durch einen schwachen sozialen Organisationsgrad (wenig Vereine, wenig Zusammenschlüsse etc.) oder durch mangelndes Vertrauen gekennzeichnet sind, bestehen nur geringe Handlungsspielräume. Die LEADER-Gruppen sehen sich hier gezwungen, ihre Strategien entsprechend zu begrenzen, und müssen vor allem auch auf Zeit spielen.

So können kurzfristige Aktionen eingeleitet werden, von denen eine Hebelwirkung zu erwarten ist (Unterstützung individueller Projektträger, Modellprojekte usw.) Solche Aktionen ermöglichen es, später ehrgeizigere Projekte zu starten, die sich dann auf eine gestärkte lokale Organisation stützen können.

## **BEISPIEL**

In Las Palmas (Kanarische Inseln, Spanien) beruhte die Strategie der lokalen Aktionsgruppe im Rahmen von LEADER I auf der Unterstützung von individuellen Projektträgern (insbesondere für die Instandsetzung von leerstehenden Häusern für den ländlichen Tourismus sowie für bestimmte Handwerker), um zunächst einmal neues Vertrauen in die Entwicklungsfähigkeit des durch Landflucht gezeichneten Hinterlands der Insel zu schaffen. Im Rahmen von LEADER II hat die LAG dann Organisationen unterstützt, die aus diesen individuellen Projekten hervorgegangen sind (z. B. den Verein der Touristikunternehmer und gemeinsame Verkaufsstände von Handwerkern), die eine Verankerung in zukunftssträchtigen Märkten ermöglichten (Werbung, Reservierungszentrale usw.).

### **b) ... darf aber nicht auf die lange Bank geschoben werden**

In welchem Maße läßt sich die für den Aufbau einer sozialen Wettbewerbsfähigkeit erforderliche Zeit mit der Dringlichkeit vereinbaren, diese möglichst schnell zu erzielen? In der Tat gibt es Fälle, in denen das Fehlen einer sozialen Wettbewerbsfähigkeit ein maßgebliches Hindernis für alle wirtschaftlichen Entwicklungsprozesse darstellt und somit zu einem dringenden entwicklungspolitischen Anliegen wird.

Dies gilt besonders für Gebiete, die durch schwerwiegende Konflikte gekennzeichnet sind. Die Handlungsspielräume sind sehr eng, die Risiken sehr hoch. Deshalb müssen die kurz- und mittelfristigen Ziele zu Beginn relativ niedrig ansetzen und die Strategie sehr vorsichtig formuliert sein.



### **BEISPIEL**

*So bestand in Fermanagh (Nordirland, Vereinigtes Königreich) die Aufgabe der LEADER-Gruppe zunächst darin, Vermittlungsarbeit zu leisten, die zum großen Teil über den Aufbau der lokalen Partnerschaft erfolgte. Diese Arbeit stellte den End- und Höhepunkt eines Verhandlungsprozesses dar, bei dem es darum ging, sicherzustellen, daß in der Partnerschaft alle gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Kräfte nach einem von allen akzeptierten Schlüssel vertreten waren. Diese Phase war eine Grundvoraussetzung dafür, daß später einige von allen getragene Entwicklungsmaßnahmen ins Auge gefaßt werden konnten.*

Gleiches gilt für einige schwach entwickelte ländliche Gebiete, in denen es keine kooperativen Zusammenschlüsse gibt. Hier ist die Schaffung von Kooperationen (Vereine, Genossenschaften etc.) von vorrangiger Bedeutung. Wenn auf Strategien zurückgegriffen wird, die wirtschaftliche Entwicklung und Einführung kooperativen Handelns miteinander verbinden, kann dies relativ kurzfristig erreicht werden.

### **BEISPIEL**

*In der Region Serranía de Ronda (Andalusien, Spanien) hat die LAG ihre Strategie für LEADER I teilweise auf die Schaffung gemeinschaftlicher Organisationsformen ausgerichtet. Sie gründete einen Verein, dem rund einhundert Personen beitraten. Danach wurden sektorale Gruppen (Landwirtschaft, Handwerk, Handel usw.) gebildet, aus denen später berufsständische Vereine wurden, die im Vorstand des erstgenannten Vereins vertreten sind. Indem die LAG die Beteiligung an diesem kollektiven Vorgehen als Kriterium für die Projektauswahl festlegte, konnte sie die wirtschaftliche Entwicklung mit dem kurzfristigen Aufbau der unersättlichen sozialen Wettbewerbsfähigkeit verbinden.*

Dort, wo die soziale Wettbewerbsfähigkeit bereits ein gewisses Niveau erreicht hat, stellt sie kurzfristig kein Problem dar, so daß LEADER dort vor allem ihre dauerhafte Konsolidierung fördern kann. Dies gilt insbesondere für die meisten ländlichen Gebiete, in denen Erzeugergemeinschaften oder Bürgervereinigungen existieren, die im Rahmen von LEADER in Kontakt gebracht werden können, um deren Wahrnehmung des Gebiets zu vertiefen. In manchen Fällen führt dies zu einer zweiten Phase der LEADER-Förderung. Nachdem zum Beispiel in der Serranía de Ronda die Erzeugergemeinschaften konsolidiert waren, regte die LEADER-Gruppe die Gründung von Vereinigungen der "zweiten Generation", d. h. von Zusammenschlüssen, Vereinen und Genossenschaften usw. an.

In Gebieten schließlich, die durch eine hohe Machtkonzentration gekennzeichnet sind, hängen die für LEADER nutzbaren Handlungsspielräume von den Gruppen ab, die diese Macht ausüben. Dies gilt häufig für LEADER-Gruppen, in denen die lokalen Behörden und/oder die öffentlichen Verwaltungen überrepräsentiert und die Bürger und ihre Vereinigungen nur schwach vertreten sind. Diese Gruppen konzentrieren sich zumeist auf die Konsolidierung der wirtschaftlichen Entwicklung, ohne die Spielregeln in Bezug auf die Mitwirkung ändern zu wollen. In diesen Fällen wird LEADER allzu häufig nur als zusätzliche Finanzquelle betrachtet. Die Entwicklung sozialer Wettbewerbsfähigkeit hat keinen hohen Stellenwert, da sie zumindest kurzfristig nicht erforderlich ist. Im Interesse einer langfristigen wirtschaftlichen Entwicklung darf sie jedoch nicht vernachlässigt werden.

Die Dichotomie zwischen erforderlicher Zeit und Dringlichkeit des Aufbaus sozialer Wettbewerbsfähigkeit bestimmt somit maßgeblich die bestehenden Handlungsspielräume und möglichen Strategien.

### **c) Fazit: Handlungsspielräume und Strategien**

Die Handlungsspielräume haben einen erheblichen Einfluß darauf, welche Strategien überhaupt eingesetzt werden können. Um diese Spielräume realistisch erfassen zu können, ist eine eingehende Kenntnis des jeweiligen Gebiets erforderlich. Wir wollen deshalb versuchen zu ermitteln, welche Elemente des gebietseigenen Kapitals berücksichtigt werden müssen, bevor Strategien festgelegt werden können, mit denen eine soziale Wettbewerbsfähigkeit des ländlichen Raums erzielt werden kann.

## **Teil 2**

# **Analyse der sozialen Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets**



# Analyse der sozialen Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets

Um die soziale Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets analysieren zu können, müssen vier der acht Komponenten des „gebietseigenen Kapitals“, die in Band 1 (*„Territoriale Wettbewerbsfähigkeit“*) dargestellt worden sind, ganz besonders berücksichtigt werden.

Hierbei handelt es sich um folgende Aspekte:

- > **Humanressourcen:** Unter diesen Begriff fallen sowohl Einzelpersonen als auch gemeinschaftlich (kollektiv) handelnde Einrichtungen und ihre Beziehungen sowie Projektträger.
- > **Kultur und Identität des Gebiets:** Insbesondere die Verbindungen, die sich aus der Tatsache ergeben, daß die Aktionsträger eines Gebiets bestimmte Werte teilen.
- > **„Governance“<sup>[1]</sup>:** Insbesondere interessenbezogene Beziehungen, Sympathie und Feindseligkeit, Strukturen der Machtausübung, Spannungen und Konflikte zwischen Aktionsträgern und die Fähigkeit zu Zusammenarbeit und konzertiertem Handeln sowohl zwischen öffentlichen und privaten Aktionsträgern als auch zwischen öffentlichen Institutionen.
- > **Implizites/explicit Know-how und Fachkenntnisse:** Dies betrifft die gewonnenen Kenntnisse im Bereich des sozialen und demokratischen Managements, aber auch die Fähigkeit, diese produktiv zu nutzen und in diesen Bereichen neue Kenntnisse zu erwerben.

Diese vier Komponenten des gebietsbezogenen Kapitals entwickeln sich von Gebiet zu Gebiet unterschiedlich. Um für jede von ihnen eine „Gewinn- und Verlustrechnung“ aufstellen zu können, empfiehlt es sich, gemäß der in Band 1 vorgeschlagenen Methode ihre Entwicklung über die Zeit zu berücksichtigen.

Der vorliegende Band enthält Vorschläge zur Analyse der gegenwärtigen Situation und wichtige Anhaltspunkte, wie die verschiedenen Aspekte und Ergebnisse der Analyse zueinander in Beziehung gestellt, die verschiedenen Interaktionen untersucht und gegebenenfalls bestimmte Ungleichgewichte herausgestellt werden können.

## 2.1 Humanressourcen

Die statistische Analyse ist ein hilfreiches Instrument, um einen ersten „Situationsbericht“ zu erstellen, der über die Zusammensetzung der Bevölkerung, ihre räumliche Verteilung in dem jeweiligen Gebiet und die jüngsten Entwicklungstrends informiert.

Dieser Situationsbericht könnte durch eine Studie zu den Sozialbeziehungen ergänzt werden, die z. B. die kooperativen Organisationsformen auflistet (Vereine, Genossenschaften, Lobbygruppen usw.) und die Beziehungen zwischen den sozialen Gruppen und diesen Organisationen analysiert. Für viele ländliche Gebiete ist es zudem aufschlußreich zu untersuchen, wie die Beziehungen zwischen den Generationen gestaltet sind (z. B. Modalitäten und/oder Schwierigkeiten bei der Betriebsübergabe oder der Weitergabe von Wissen und Know-how).

Über diese unverzichtbare Bestandsaufnahme hinaus haben sich die LEADER-Gruppen bemüht, im Rahmen ihrer zahlreichen Sitzungen, Informationsveranstaltungen und Bedarfsanalysen die Schlüsselakteure ihres Gebiets ausfindig zu machen, und zu diesem Zweck in einigen Fällen sogar spezielle systematische Arbeiten durchgeführt. Die Erfahrungen von LEADER bestätigen, daß die Dynamik eines Vereins, einer kommunalen Dienststelle, eines Projekts oder eines Unternehmens vor allem auf dem Willen und Engagement einiger weniger Personen beruht. In der Regel stützen sich die LEADER-Gruppen dann auf die „Hebelkraft“ dieser Akteure.

*[1] Das Konzept der „Governance“ hat sich im Kontext der Globalisierung herauskristallisiert. Es bezeichnet alle Formen des demokratischen Managements, unabhängig davon, auf welcher Ebene es angesiedelt ist. Angesichts der Schwächung des Staats und der Dezentralisierung entstehen neue Formen der „Governance“, die die von den Staaten und den demokratisch gewählten Gebietskörperschaften geschaffenen Formen der Verwaltung ergänzen. Insbesondere handelt es sich hierbei um alle Formen der Meinungsäußerung und der demokratischen Partizipation der Zivilgesellschaft (einschließlich der Herausbildung neuer kollektiver Aktionsträger).*

### **BEISPIEL**

*Im Rahmen von LEADER I führte die LAG Tam des Montagnes (Midi-Pyrénées, Frankreich) 1994 über einen Zeitraum von drei Monaten eine Art "Projektlese" durch. Hierzu organisierte sie systematisch in verschiedenen Teilen ihres Gebiets lokale Informations- und Koordinationsveranstaltungen (Animation der lokalen Entwicklung), um Ideen und Initiativen lokaler Unternehmer und anderer potentieller Projektträger in Erfahrung zu bringen.*

Die dynamischen oder innovativen Personen sind nicht unbedingt jene, die sich schon eines besonderen gesellschaftlichen Ansehens erfreuen. Jeder kann Schlüssellakteur werden, wenn sich sein spezielles Know-how und Wissen oder in einigen Fällen seine Vermittlerqualitäten im Rahmen des Entwicklungsprozesses als wichtige Ressource erweisen.

### **BEISPIEL**

*Im Gebiet Alto Cavado (nördliches Portugal) wurde eine alte Frau, die lange Zeit am Rande der Gesellschaft gelebt hatte, am Ende ihres Lebens die treibende Kraft einer Genossenschaft für die handwerkliche Leinenherstellung. Sie war die einzige, die noch über das nötige Fachwissen verfügte.*

#### **ERMITTLUNG DER LOKALEN INNOVATIONSTRÄGER**

- > **Potentielle Innovatoren verstehen es, lokale und globale Sichtweisen sowie Geschichtsbewußtsein und Zukunftsvision miteinander in Einklang zu bringen.**

**Menschen, die eine gewisse Zeit in der Stadt gewohnt haben und sich dann entscheiden, wieder auf's Land zu ziehen, sind häufig besser als die Alteingesessenen in der Lage, den potentiellen Wert lokaltypischer Erzeugnisse für die städtischen Märkte zu beurteilen und Änderungen vorzuschlagen, wie mit den lokalen Produkten neue Märkte erschlossen werden können.**

- > **Ihre Kreativität schöpft aus einem Reservoir von stillem Know-how, das ihnen ein schnelles Verständnis komplexer Situationen ermöglicht.**

**Mit dem Ziel, ein Beratungsnetz für in Schwierigkeiten geratene Landwirte zu organisieren, stellte der Verein CILDEA (Oberes Loire-Tal, Auvergne, Frankreich) einen pensionierten Lehrer ein, der bereits in einem ländlichen Familienzentrum gearbeitet hatte und somit die ortsansässigen Landwirte und ihre Mentalität ebenso gut kannte wie die Informationsnetze und die lokalen Behörden. Aufgrund seiner guten Kenntnis dieses komplexen sozialen Milieus konnte er schnell und effizient die benötigten Berater ("tuteurs") für die in Schwierigkeiten geratenen Landwirte finden.**

- > **Sie wissen häufig sehr genau, wo soziale und/oder wirtschaftliche Beziehungen (wieder) hergestellt werden müssen und wie andere Aktionsträger für eine Idee mobilisiert werden können.**

**Im Bruche-Tal (Elsaß, Frankreich) haben zwei Frauen die Buchhandlung "Bouquin, Bouquine" eröffnet und gleichzeitig den Verein "Livr'envol" gegründet, in dem Lehrer, Mütter und Kunden Aufführungen und Veranstaltungen rund um das Buch organisieren.**

- > **Der Anstoß für ihre innovativen Ideen, die sich im Laufe der Zeit herauskristallisieren, konkrete Gestalt annehmen und allmählich zu einem Projekt heranreifen (Schaffung des eigenen Arbeitsplatzes, Zugang zu lokalen Entscheidungszentren usw.), kommt von außen.**

**In Havelange (Wallonien, Belgien) traf sich regelmäßig eine Gruppe von jungen Leuten aus der Gemeinde, um über ihre Zukunft zu diskutieren. Als einer von ihnen beschließt, den elterlichen Hof zu übernehmen, konnte er seinen Plan verwirklichen, die Erzeugnisse des Hofes selbst zu verarbeiten und direkt zu verkaufen. Seine Nachbarn haben sich diesen Aktivitäten angeschlossen und die landwirtschaftliche Genossenschaft "Fermière de Méan" gegründet.**

## 2.2 Kultur und Identität des Gebiets

Den Verantwortlichen der meisten lokalen Aktionsgruppen ist sehr schnell klar geworden, daß ein Entwicklungsprojekt ohne ein gründliches Verständnis der gemeinsamen Identität und Werte nicht zum Erfolg geführt werden kann. Da sie wissen, warum die Menschen sich mit ihrer Region verbunden fühlen, und sie die besonderen kulturellen Merkmale ihres Gebiets kennen, konnten sie mögliche Reaktionen auf diese oder jene Strategie antizipieren und ihr Vorgehen entsprechend anpassen. Auch wenn die Zukunft eines Gebiets nicht unbedingt nur von den Bindungen und Kulturen abhängen, die sich im Lauf der Geschichte entwickelt haben, können die LAG diese doch als Hebel für ihre Strategien der Koordination, Mobilisierung und Innovation (d.h. für die kontinuierliche Regionalentwicklungsarbeit vor Ort / Animation) nutzen. In der Geschichte des ländlichen Raums haben die Beziehungen zwischen den Generationen die Gestaltung des ländlichen Raums maßgeblich bestimmt. Know-how, Verbundenheit und Zugehörigkeit wurden von Generation zu Generation weitergegeben. Als es jedoch nichts mehr gab, was die jungen Menschen in der Region halten konnte, führte dies zu einer Schwächung des lokalen Zusammenhalts und dem Verlust zahlreicher wirtschaftlicher Aktivitäten.

### **BEISPIEL**

*Nach dem Ende des zweiten Weltkriegs haben in Frankreich die Bretonen zu einem starken Identitätsgefühl zurückgefunden, so daß sich die Bevölkerung ermutigt fühlte, nach Mitteln und Wegen zu suchen, "allen Kindern des Landes eine Zukunft im Lande" zu garantieren. Durch ihre starke soziale Wettbewerbsfähigkeit ist es der Bretagne besser als allen anderen Regionen Frankreichs gelungen, die Menschen in der Region zu halten. Der nächste Schritt besteht jetzt darin, einige negative Auswirkungen dieser beschleunigten Entwicklung (insbesondere in bezug auf die Umweltbelastung) zu korrigieren.*

Die räumliche Verbundenheit, d. h. die Bindung der Bevölkerung an ihr Umfeld im weiteren Sinne (Erde, Landschaft, Bebauung usw.), ist ebenfalls ein wesentlicher Bestandteil der lokalen Identität.

### **BEISPIEL**

*In der Region Alentejo (Portugal), die jahrhundertlang von Großgrundbesitzern beherrscht war und deren Bevölkerung noch bis vor einer Generation zu 80% aus Landarbeitern ohne klare rechtliche Absicherung bestand, sind die gemeinsamen Werte von dieser sozio-ökonomischen Vorgeschichte geprägt: geringe Bindung an das Land, im Grunde völliges Fehlen einer lokalen Unternehmerkultur, eine stark ausgeprägte Solidarität und Gastlichkeit sowie ein umfassendes Netz von Zusammenschlüssen, die stark durch die Arbeiterbewegung geprägt sind.*

Ähnliche Verhältnisse sind auch in anderen Regionen anzutreffen, in denen großer Grundbesitz dominiert, oder noch allgemeiner in Gebieten, in denen die Zukunft eines Gebiets lange Zeit von einem Großbetrieb oder von einer Gruppe von Unternehmen abhing, die viele Personen beschäftigten, sich jedoch heute in einer wirtschaftlichen Krise befinden (Bergbau, Textilindustrie usw.). In einem solchen Umfeld war gemeinschaftliches Handeln meistens nur im Rahmen von Gewerkschaften oder Genossenschaften möglich. Die Erfahrungen der LEADER-Gruppen zeigen, daß sich in Phasen der Krise oder Umstrukturierung die soziale Wettbewerbsfähigkeit vor allem über neue Strukturen der Zusammenarbeit entwickelt, deren Ziel es ist, die individuelle Übernahme von Risiken gesellschaftlich abzufedern und die Menschen in ihrem Wunsch und in ihren Fähigkeiten zu bestärken, eigene Unternehmen zu gründen.

Im Gegensatz dazu sind bestimmte Kulturen ein besonders fruchtbarer Nährboden für die Entwicklung von Unternehmertum und unternehmerischer Initiative. So gibt es in den Gebieten der industriellen Entwicklungszentren Nord- und Mittelitaliens viele Innovatoren und potentielle Unternehmensgründer, da der lokale Kontext die Menschen ermutigt, nicht vor der Übernahme individueller Risiken zurückzusehen. Es gibt ausreichende Mechanismen der kollektiven Unterstützung, die das Risiko sowohl in wirtschaftlicher als auch sozialer Hinsicht erträglich erscheinen lassen. Leiter eines kleinen Unternehmens zu sein, hat gesellschaftlich ein hohes Ansehen. Die Arbeitgeber finden es völlig normal, wenn ihre Angestellten sich eines Tages selbständig machen. Ein mögliches Scheitern ist gesellschaftlich toleriert und wird durch die Solidarität der Familie sowie die Möglichkeit, jederzeit in ein abhängiges Beschäftigungsverhältnis zurückkehren zu können, aufgefangen.

## 2.3 “Governance” und Institutionen

Die Erfahrungen von LEADER haben gezeigt, daß die Organisation der lokalen Behörden, die Modalitäten der gegenseitigen Hilfe und Konzertierung, die Beziehungen zwischen Institutionen und sozialen Gruppen und die Fähigkeit zum Konfliktmanagement zentrale Elemente der sozialen Wettbewerbsfähigkeit sind.

Lange Zeit wollten die ländlichen Gebiete am Status quo festhalten und wehrten sich gegen Neuerungen, selbst wenn diese Haltung langfristig zum Niedergang des Gebietes führen mußte. Allmählich setzen sich neue Formen der “Governance” durch.

Gleichwohl gibt es noch so manches Hindernis zu überwinden, insbesondere dann, wenn:

- > zwischen den wichtigsten Aktionsträgern Konflikte bestehen oder ein Klima des Mißtrauens herrscht;
- > zentrale Aktionsträger ihre Ansichten nicht offen zum Ausdruck bringen;
- > Formen der stillschweigenden Ausgrenzung bestimmte Gruppen daran hindern, sich an der Reflexion und den Maßnahmen zu beteiligen.

Bei der Analyse der sozialen Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets müssen deshalb unbedingt alle Faktoren berücksichtigt werden, d. h. interessenbezogene Beziehungen, Sympathie und Feindseligkeit, Machtverhältnisse, konfliktträchtige Beziehungen, die “Governance” im eigentlichen Sinne sowie die Institutionen.

### a) Interessenbezogene Beziehungen

Sie entscheiden über die Annahme oder Ablehnung eines Projekts.

#### **BEISPIEL**

*Mehrere touristisch engagierte LEADER-Gebiete haben thematische “Routen” bzw. “Rundwege” angelegt, um für ein Produkt oder ein besonderes Merkmal des Gebiets zu werben. Hierfür wurden organisatorische Modelle entwickelt, die die Einbeziehung einer Höchstzahl von Personen oder Organisationen ermöglichten; denjenigen, die nicht direkt gefördert wurden, konnten oft Kompensationen angeboten werden (z.B. in Form gemeinsamer Verkaufsstände, alternativer Rundwege usw.)*

### b) Sympathie und Feindseligkeit

Subjektive Gegebenheiten, die nicht unbedingt auf gemeinsame oder divergierende Interessen zurückgehen müssen, können ebenfalls Ablehnung bzw. Zustimmung auslösen. Hierzu zählt insbesondere alles, was in den Bereich Kultur und Religion fällt oder schlicht und einfach an negative Erfahrungen in der Vergangenheit erinnert. Aussöhnung ist ein langfristiges Ziel. Die LEADER-Gruppen haben gelernt, bei der Analyse und der strategischen Planung die sozialen Gegensätze zu berücksichtigen, insbesondere indem sie versuchen zu gewährleisten, daß Gruppen, die konträre Meinungen oder Interessen vertreten, in gleicher Weise profitieren.

### c) Machtverhältnisse

Die Machtverhältnisse und Formen der Machtausübung in ländlichen Gebieten sind sehr unterschiedlich gelagert und gestaltet.

In manchen Gebieten teilt sich eine begrenzte Anzahl von Aktionsträgern, die zum Teil enge Beziehungen pflegen, die Ausübung der Macht: Politiker, Chiefs der wichtigsten Industriebetriebe oder Landwirtschaftsorganisationen, Leiter der Wirtschaftskammern, Vertreter der Verwaltungen usw. Diese Aktionsträger entscheiden gemäß ihren Vorstellungen über die zukünftige Entwicklung des Gebietes über den Einsatz der wichtigsten Ressourcen. Sie sind es, die z.B. darüber bestimmen, ob sektorale Maßnahmen im Sinne eines gebietsbezogenen Ansatzes aufeinander abgestimmt und integriert werden. In diesem Kontext sollte angemerkt werden, daß sie die vorgeschlagenen Neuerungen unter Umständen als Bedrohung ihrer individuellen oder kollektiven Macht betrachten könnten.

Einige ländliche (und sogar städtische) Gemeinden verlieren aufgrund einer monolithischen Machtposition in Politik oder Wirtschaft jegliche Innovationsfähigkeit. In wiederum anderen Gebieten gibt es nur allein agierende Aktionsträger, die keine Kooperationserfahrungen haben. Dies gilt für einige abgelegene Gebiete, in denen die Teilnahme an den Wahlen der Gemeindevertreter die einzige verbliebene Ausdrucksform eines kollektiven Willens ist, mit der jedoch keine wirtschaftliche Gestaltungsfähigkeit verbunden ist.

Im Gegensatz dazu konnten in anderen Gebieten zahlreiche formelle und informelle Organisationsformen (im politischen und wirtschaftlichen Bereich sowie im Vereinswesen) etabliert werden, durch die es möglich ist, für unterschiedliche Aktionstypen spezifische Gruppen zu mobilisieren (industrielle Entwicklungsschwerpunkte, verschiedene kooperativ handelnde Aktionsträger).

Die Projekte und strategischen Maßnahmen können ihrerseits die Machtverhältnisse ändern, indem sie zum Beispiel bislang unbekannte Formen der Autonomie einführen.

Die Machtverhältnisse sind nicht unbedingt institutionalisiert. Aber in der Regel kennen alle Mitglieder der lokalen Partnerschaft mehr oder weniger die Machtverteilung in ihrem Gebiet (ob institutionalisiert oder nicht). Für die Arbeit im Rahmen einer LEADER-Partnerschaft könnte es sich durchaus als sinnvoll erweisen, diese Kenntnisse zu bündeln, um eine anspruchsvolle und realistische Einschätzung der Spielräume, die zur Durchführung des Programms genutzt werden können, zu erarbeiten.

Die Organisation von Diskussionsforen mit alteingesessenen und neuen Bewohnern wäre ein weiterer fruchtbarer Ansatz des gegenseitigen Austausches. Die Alteingesessenen kennen die Aktionsträger, die Geschichte ihres Gebiets und somit auch die lokalen Machtstrukturen und wissen, was "geht" und "was nicht geht". Die Zugezogenen dagegen können noch "naive" Fragen stellen, die vielleicht dazu führen könnten, daß ganz neue Aktionsfelder aufgedeckt werden.

#### **d) Konfliktträchtige Beziehungen**

Hierbei handelt es sich um Beziehungen, die von Interessen, Feindschaften oder Machtkämpfen bestimmt sind und in denen die Parteien in offenem Gegensatz zueinander stehen. Die Probleme sind zumeist latent vorhanden und kommen immer dann zum Ausbruch, wenn sich bestimmte Aktionsträger oder gesellschaftliche Gruppen benachteiligt fühlen und ihnen keine angemessene Kompensation angeboten wird.

Konflikte kommen vor allem dann zum Vorschein, wenn die Auftragslage der Unternehmen oder deren Rentabilität rückläufig ist. Frühere Erfahrungen und Fehlschläge sind zum Teil der Grund dafür, daß Strukturen oder gesellschaftliche Gruppen bestimmte Initiativen ablehnen. Diese Ablehnung wird unterschiedlich ausgedrückt: einerseits ganz offen und direkt im Rahmen von Lenkungsausschüssen und Aufsichtsratssitzungen, andererseits in Form einer Verweigerung der Mitwirkung, oder sie wird außerhalb der eingerichteten Konzertierungsgremien geäußert.

In der lokalen Partnerschaft selbst können Konflikte auftreten, wenn es um die Unterstützung von Projekten geht, die die Interessen einer bestimmten Gruppe der Mitgliedschaft betreffen. Zum Beispiel stoßen Beihilfen für den biologischen Landbau zum Teil auf den Widerstand der konventionellen Landwirte.

#### **e) Die "Governance" eines Gebiets**

Als "Governance" eines Gebiets wird die Fähigkeit der lokalen Aktionsträger bezeichnet, ein demokratisches regionales Management im Sinne der repräsentativen oder partizipativen Demokratie zu gewährleisten, wobei allen Bewohnern eine Mitwirkung an der Entscheidungsfindung und ihren Gremien ermöglicht wird.

Sie beruht auf einer strategischen Vision des sozialen Zusammenhalts und auf Konzertierung, insbesondere zwischen öffentlichem und privatem Sektor, zwischen lokalen und regionalen Institutionen, zwischen den sektoralen Verwaltungen sowie zwischen den Aktionsträgern der lokalen Entwicklung.

"Governance" ist somit die Grundlage der sozialen Wettbewerbsfähigkeit.

- > Da sie es ermöglicht, Konflikte zu überwinden, und es den Aktionsträgern erleichtert, sich einander anzunähern, ergibt sich eine große Handlungsflexibilität. An die Stelle starrer Bindungen und ritualisierter Interaktionen treten die Suche nach pragmatischen Lösungen und Bemühungen um eine gemeinsame Verantwortungsübernahme seitens der Politiker, der lokalen Verwaltungen der privaten Aktionsträger und der Vereine. Im Rahmen der "Governance" können verschiedene Formen der Vermittlung zwischen den Institutionen und der Bevölkerung geschaffen oder neu belebt werden, die den lokalen Aktionsträgern als Forum dienen, ihre Wünsche zu formulieren und Lösungen zu finden.
- > Durch sie kommen die Fähigkeiten der Aktionsträger in ihrer ganzen Vielfalt zum Ausdruck. Diese Vielfalt wird wiederum im Rahmen eines abgestimmten Handelns aufgewertet.
- > Sie eröffnet neue Wege, die eine Integration aller in einem Gebiet vorhandenen menschlichen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Fachkenntnisse ermöglichen, insbesondere auch jene von benachteiligten Gruppen.



#### **“GOVERNANCE” – EIN LANGFRISTIGES ZIEL**

**Dank des Konzeptes der “Governance” entdecken die lokalen Behörden für sich eine neue Rolle, die ihre herkömmliche ergänzt. Sie fungieren als “Katalysator” für die Beteiligung der lokalen Akteure. In dieser Rolle sind sie in der Lage, alternative Wege der Entscheidungsfindung zu akzeptieren, ohne daß dadurch ihre gesetzlich verankerte Verantwortung in Frage gestellt wird.**

**Indem sie gemeinsam mit anderen gesellschaftlichen Akteuren Verantwortung und bestimmte Aufgabenbereiche übernehmen, versuchen, bei einer Mehrheit der Bevölkerung Interesse für die Verwirklichung spezifischer Initiativen zu wecken, und offene Diskussion und Auseinandersetzung nicht scheuen, beweisen die lokalen Verwaltungen Reife und Intelligenz. Sie sichern sich in diesem Prozeß die Zustimmung der Bevölkerung zu den Beschlüssen sowie ihre Legitimität.**

**Auf diese Weise wird die repräsentative Demokratie im Kontakt mit der partizipativen Demokratie bereichert. Beide Demokratieformen sind für die Verwirklichung von Innovationen, die sich aus den Erfordernissen des lokalen Kontextes ergeben, unerlässlich. Die Akteure beteiligen sich aktiv an der Erarbeitung von Vorschlägen, Ideen und Projekten.**

#### **BEISPIEL**

*In Collombey-les-Belles (Lothringen, Frankreich), einem ländlichen Gebiet in der Nähe von Nancy (250.000 Einw.) und zwei weiteren größeren Städten, ist bereits lange vor LEADER eine lokale Partnerschaft entstanden. Es handelt sich um eine interkommunale Struktur, der 41 Gemeinden angehören und in deren Rahmen 33 thematische Arbeitskreise gebildet wurden, in denen Bürger und gewählte Vertreter mitwirken. Darüber hinaus wurde ein Lenkungsausschuß (“Comité de Synthèse”) gegründet, dem die Vorsitzenden dieser Arbeitskreise angehören. In der regionalen Vollversammlung arbeiten Vertreter der Gemeinderäte und Mitglieder der Arbeitskreise zusammen, die im Zuge ihres Vorschlagsrechts großen Einfluß auf die Entscheidungen der gewählten Vertreter ausüben können. Diese Partizipationsstrukturen waren entscheidende Faktoren für die Mobilisierung der Aktionsträger im Rahmen der lokalen/ regionalen Entwicklung: Insgesamt 500 Personen, d. h. jeder fünfte Haushalt, sind an ihnen beteiligt. Die ersten Initiativen waren demgegenüber nur auf ein sehr geringes Echo gestoßen.*

#### **f) Institutionen**

Die Institutionen sind also ein wichtiges Element der sozialen Wettbewerbsfähigkeit. Sie können Prozesse erleichtern oder blockieren. In manchen Gebieten gibt es eine Vielzahl von Institutionen, deren Funktionen und Zuständigkeiten sich gelegentlich überschneiden, was zu Mißverständnissen, Widerständen oder sogar Konflikten führen kann, insbesondere dann, wenn sie ihre Maßnahmen beschließen, ohne sich untereinander abzusprechen. In anderen Gebieten dagegen gibt es so wenige Institutionen, daß wesentliche Funktionen oder Dienste gar nicht mehr garantiert werden können. In jedem Fall stehen die Institutionen im Brennpunkt der interessenbezogenen Beziehungen, der Machtverhältnisse, der Konflikte und der oben erläuterten “Governance”.

#### **2.4 Implizites/explicites Know-how und Fachkenntnisse**

Mehr noch als das Know-how und die im Gebiet vorhandenen Fachkenntnisse selbst ist die Fähigkeit der lokalen Aktionsträger, diese zu mobilisieren und zu nutzen, ein wichtiger Faktor der sozialen Wettbewerbsfähigkeit. In der Tat ist das Know-how oft verstreut, nicht bekannt oder sogar geringgeschätzt. Es ist häufig sehr spezialisiert und die verschiedenen Elemente sind nicht miteinander verbunden, weil sie von verschiedenen Personen oder Institutionen gewahrt werden, die sich sehr schwer damit tun, ihre Fachkenntnisse zum Wohle neuer Ideen und Projekte zu bündeln.

Wie aber kann der Übergang geschafft werden, zerstreutes und nicht verbundenes Know-how zusammenzubringen und als kollektives Know-how, das auf diese Weise zu einem wichtigen Element der Wettbewerbsfähigkeit wird, zu nutzen? Diese Frage, bei der es im Grunde darum geht, ob die Aktionsträger eines bestimmten Gebiets in der Lage sind, gemeinsam und effizient zu handeln, ist für die soziale Wettbewerbsfähigkeit von ausschlaggebender Bedeutung.

In diesem Zusammenhang stellen sich mehrere Fragen:

- > Wie kann in Vergessenheit geratenes oder vom Aussterben bedrohtes Know-how, das sich unter Umständen für innovative und zukunftsweisende Vorhaben nutzen ließe, ausfindig gemacht werden?

## **BEISPIEL**

*In Robertsfors (Västerbotten, Schweden) haben sich sieben Landfrauen zusammengeschlossen, um ihre Kenntnisse traditioneller Gerichte und ihre kulinarische Innovationskraft für den Betrieb einer Gemeinschaftsküche zu nutzen, die Fertiggerichte produziert und verkauft.*

- > Wie kann dieses Know-how aufgewertet und für aktuelle Erfordernisse genutzt werden?

## **BEISPIEL**

*Die Wiederbelebung und Anpassung überlieferten Know-hows war in vielen Fällen ein Schlüsselement der Strategien der LEADER-Gruppen. So haben beispielsweise vier LEADER-Gruppen (Valle Elvo du Piémont und Anglona Monte Acuto in Sardinien sowie ADRI Valladolid und Montanas del Teleno in Kastilien-León) ein transnationales Kooperationsprojekt aufgebaut, um Verarbeitungstechniken für die Wolle einer bestimmten Schafrasse zu reaktivieren und zu modernisieren, deren Wolle nicht sehr fein ist und deswegen nicht mehr genutzt wurde. Dank der Modernisierung der traditionellen Wasch-, Spinn- und Färbetechniken für diese Wolle kann sie jetzt wieder für bestimmte Produkte wie Decken und Isoliermaterialien genutzt werden. Darüber hinaus konnte das Interesse junger Menschen an einem ehemals marginalen Erwerbszweig geweckt werden.*

- > Wie können die Aktionsträger gefunden werden, die über das nötige Know-how verfügen, und wie kann eine Aufwertung ihres Know-how gewährleistet werden?

Häufig sind es alte Menschen, die über vom Aussterben bedrohtes Know-how verfügen und keine Möglichkeit hatten, ihre Kenntnisse weiterzugeben. Wenn diese Menschen in die Ausbildung der jungen Menschen eingebunden werden, dann dient dies nicht nur der Wiedergewinnung verlorenen Know-hows, sondern verleiht ihnen ebenfalls eine neue gesellschaftliche Anerkennung.

- > Wie kann festgestellt werden, welche zusätzlichen Fachkenntnisse ein Gebiet braucht? Wie und wo können diese gefunden und mobilisiert werden?
- > Wie kann der Ausbildungsbedarf bestimmt werden, der einen Beitrag zur Neubelebung des Gebiets leisten könnte? Wie sollten die entsprechenden Ausbildungen gestaltet sein? Welche Humanressourcen sind auf lokaler Ebene vorhanden, die für diese Ausbildung hilfreich wären?
- > Wie kann im Interesse des sozialen Zusammenhalts dafür gesorgt werden, daß auch die Kenntnisse benachteiligter Bevölkerungsgruppen berücksichtigt werden?

Die auf Know-how und Fachkenntnissen beruhende Dimension des gebietseigenen Kapitals erschöpft sich somit nicht in einer bloßen Auflistung technischen Know-hows, sondern umfaßt ebenfalls die Fähigkeit der Aktionsträger des Gebiets, dieses Know-how anzuerkennen, den Bedarf an neuem Wissen und Forschung zu kennen, zu wissen, wo das erforderliche Know-how zu finden ist und wie der Transfer von Wissen und Know-how gewährleistet werden kann. Diese verschiedenen Aspekte können zusammenfassend als **„soziales Know-how“** bezeichnet werden – eine wichtige Grundlage für „Governance“ und soziale Wettbewerbsfähigkeit.

## **SOZIALER DIALOG FÜR DIE AUS- UND FORTBILDUNG**

Der **„soziale Dialog für die Aus- und Fortbildung“** ist eine wichtige Form des sozialen Know-hows, die in jedem Betrieb, Dorf oder Gebiet praktiziert werden kann. Hierfür müssen die jeweils betroffenen Partner (in einer Gemeinde z. B. die Bewohner, die Kommunalpolitiker und die Vereine) an einen Tisch gebracht werden, um den jeweiligen Ausbildungsbedarf gemeinsam zu ermitteln. Diese Praxis ist ein Gegenmodell zu den Ausbildungsangeboten, die an höherer Stelle beschlossen werden, die häufig nicht der tatsächlichen Bedarfslage entsprechen und keinen innovativen Gehalt haben. Der soziale Dialog für die Aus- und Fortbildung kann hingegen konkret dazu beitragen, gemeinsame und auf Konsens beruhende Projekte zu entwickeln und ein geeignetes Bildungsangebot sicherzustellen.



### **Teil 3**

# **Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit**



# Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit

**Wie sieht eine Strategie zur Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit aus, die der Situation und den Herausforderungen des Gebiets gerecht wird? Dieser Frage wollen wir uns in diesem Kapitel widmen.**

Die meisten ökonomischen Entwicklungskonzepte räumen der sozialen Dimension nicht den ihr als Schlüsselement der Wettbewerbsfähigkeit gebührenden Platz ein. Allzu häufig werden soziale Fragen als "getrennter" Bereich angesehen, in dem spezifische Maßnahmen zu ergreifen sind, oder der in die Zuständigkeit von Sozialarbeitern und/oder der sozialen und kulturellen Koordinationsarbeit fällt.

Im Gegensatz dazu zielt der Ansatz des "Projektgebiets" (territorialer Ansatz) darauf, die Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit auf die Gebietsebene zu verlagern und als integrierte Aufgabe zu betrachten. Die LEADER-Gebiete haben entsprechende Anstrengungen unternommen und sich insbesondere um eine stärkere Verknüpfung zwischen ökonomischer Strategie und Entwicklung neuen sozialen Know-hows bemüht (z. B. in Bezug auf die Bürgerbeteiligung).

## **3.1 Schaffung einer gemeinschaftlich getragenen Dynamik zur Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit**

### **3.1.1 Jede Entwicklungsmaßnahme als Instrument für die Animation nutzen**

Für die LEADER-Gruppen ist dieses Prinzip fester Bestandteil einer jeden Strategie zur Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit: Jede Maßnahme – wie die Stärken-Schwächenanalyse des Gebiets, die Aus- und Fortbildung, Berufsberatung, die Projektauswahl oder Vergabe einer finanziellen Beihilfe – kann ebenfalls als Instrument der Mobilisierung, der Förderung des sozialen Zusammenhalts und des Aufbaus von Kooperationsformen genutzt werden. Sowohl der Inhalt der einzelnen Maßnahmen als auch die Durchführungsmodalitäten können so gestaltet werden, daß sie zur "Animation" im Sinne der kontinuierlichen, aktiven Betreuung und Anregung des Entwicklungsprozesses beitragen.

Die LEADER-Gruppe kann somit folgendes anregen und fördern:

- > Einen Wettstreit zwischen individuellen Erwartungen und gemeinsamen Interessen, damit die Meinungsvielfalt zum Ausdruck kommt, und zwar auch in Konfliktfällen;
- > die Zusammenarbeit zwischen Aktionsträgern, indem die gemeinsamen Interessen herausgestellt und auf allen Ebenen die Fähigkeiten zu gemeinsamem Handeln gestärkt werden;
- > die Beteiligung aller Parteien, die von einem bestimmten Problem und der erforderlichen Lösung betroffen sind, indem die Vielfalt positiv bewertet und respektiert wird, auch wenn zu diesem Zweck eine "positive Diskriminierung" zugunsten der schwächsten oder marginalisierten Gruppen nötig sein sollte;
- > die Subsidiarität, indem den von der Aktion direkt Betroffenen ein Höchstmaß an Verantwortung übertragen wird.

### **3.1.2 Die richtigen Methoden der Mobilisierung finden**

#### **a) Schaffung einer "Win/win"-Situation, wann immer möglich**

Viele Schlüsselakteure werden sich nur dann für Veränderungen einsetzen, wenn sie sich selbst einen Vorteil davon versprechen. Indem versucht wird, Lösungen nach dem "Win/win"-Prinzip auszuhandeln, können zuvor völlig blockierte Situationen wieder ins Rollen gebracht werden. Hierfür können zwei verschiedene Wege der Konzertierung beschritten werden. Entweder kann versucht werden, den größten gemeinsamen Nenner oder einen Interessenschwerpunkt, dem alle zustimmen können, zu finden. Wenn klar ist, daß nicht alle Aktionsträger "gewinnen" können, empfiehlt es sich, für die "Verlierer" entsprechende Kompensationen vorzusehen.

### **b) Das Konzept des geteilten/verminderten Risikos akzeptanzfähig machen**

Initiativen und insbesondere innovative Initiativen sind immer mit gewissen Risiken verbunden, die nicht allein nur im finanziellen Bereich angesiedelt sind. In einem ländlichen Kontext, wo jeder jeden kennt, kann ein Scheitern eines bestimmten Vorhabens zu Ansehensverlust führen, ein Gelingen eventuell Neid hervorrufen. Das Risiko der Ausgrenzung ist auf dem Lande deshalb erheblich größer als in der Stadt, wo Anonymität einen gewissen Schutz bietet.

Obwohl das Ausmaß des Risikos natürlich vom Umfang der geplanten Maßnahme abhängt, sollte dennoch festgehalten werden, daß in ländlichen Gebieten, und insbesondere in abgelegenen ländlichen Regionen, jede Aktivität ein erhebliches Risiko darstellt und die Mittel der Aktionsträger (vor allem die finanziellen Ressourcen) häufig nicht ausreichen, um dieses Risiko aufzufangen. Dieses Dilemma muß durch entsprechende Finanzierungsmechanismen für die Vergabe öffentlicher Mittel gelöst werden.

Indem Akteure zusammengeführt und diese mit den Institutionen in Kontakt gebracht werden, die für ihr Vorhaben die richtigen Ansprechpartner sind, kann eine gewisse Minderung des Risikos und zugleich eine konkrete Form der Unterstützung erzielt werden. Diese Risikominderung erfolgt zu einem gewissen Teil auch über Kofinanzierungen, zu deren Organisation LEADER einen konstruktiven Beitrag leisten kann.

### **c) Appell an das Verantwortungsbewußtsein der Akteure**

Aufgrund ihrer gesellschaftlichen und institutionellen Position tragen die lokalen Aktionsträger immer eine gewisse – wenn auch nur selten ausdrücklich formulierte – Verantwortung für die Ressourcen und die Entwicklung ihres Gebiets. Eine kollektive Aufwertung einiger dieser Verantwortungsbereiche könnte in einigen Fällen helfen, die lokalen Akteure für eine bestimmte Aktion zu gewinnen.

Ein Appell an das Verantwortungsbewußtsein von Grund- oder Immobilienbesitzern, deren Flächen nicht mehr bewirtschaftet oder deren Gebäude verlassen sind, könnte sie bspw. sensibilisieren und dazu veranlassen, diese Ressourcen wieder mit neuem Leben zu erfüllen.

### **3.1.3 Mechanismen der Konzertierung entwickeln und etablieren**

Der Konzertierung kommt eine maßgebliche Rolle zu, wenn es darum geht...

- > **“Altlasten” zu überwinden**, d. h. Vorkommnisse, “von denen man nicht spricht”, historisch bedingte Feindschaften zwischen Familien, politischen Parteien und sozialen Schichten, die jeden neuen Ansatz des Wandels im Keim ersticken.
- > **die geeignete soziale Größenordnung zu erreichen**, indem Verbindungen und Netzwerke geschaffen werden, die es ermöglichen, Risiken zu managen, die Individualkosten des Zugangs zu Märkten und Dienstleistungen zu verringern und die für die jeweilige Aktion am besten geeignete soziale Konstellation zu finden.

Konzertierung auf lokaler Ebene muß nicht unbedingt heißen, daß sich alle Akteure einig sind. Es geht vielmehr darum, eine “lokale Kultur des Vertrauens” zu schaffen und zu konsolidieren, die es ermöglicht:

- > individuelle Kreativität für die Entwicklung eines gemeinsamen Entwicklungsplans zu nutzen;
- > den innovativsten Akteuren neue Chancen zu eröffnen, ohne den anderen den Zugang zu den vorhandenen Ressourcen zu versperren;
- > sich bietende Chancen schnell wahrzunehmen, um sie gemeinsam zu nutzen;
- > unterschiedliche Interessen und Know-how miteinander zu verbinden;
- > die Spannungsverhältnisse zwischen Zusammenarbeit und Wettbewerb, öffentlichem und privatem Sektor, individuellem und kollektivem Handeln, Einzel- und Gemeinwirtschaft, sektoraler Politik und integriertem Ansatz, ländlicher und städtischer Welt zu managen.

## **3.2 Einige methodische Empfehlungen**

### **3.2.1 Die Wahl einer allgemeinen Entwicklungsleitlinie: Definition der Ziele aus dem Blickwinkel der sozialen Wettbewerbsfähigkeit**

Um eine allgemeine Orientierung für den Entwicklungsprozess festlegen zu können, ist es erforderlich, daß zunächst die Elemente ermittelt werden, die auf sozialer, kultureller oder institutioneller Ebene die Entwicklung des Gebiets behindern. Des weiteren muß dann durch geeignete Analysen herausgearbeitet werden, welche wirtschaftlichen Chancen bestehen und genutzt werden können und welche organisatorischen Voraussetzungen zu diesem Zweck vor Ort geschaffen werden müssen.

### **BEISPIEL**

Die LEADER-Gruppe Serranía de Ronda (Andalusien, Spanien) war sich darüber im klaren, daß ihr Gebiet aufgrund der natürlichen Schönheit (malerisches Bergland, wunderschöne Landschaften, historisches Erbe), der Nähe zur Küste (Badetourismus) und der zentral gelegenen Stadt Ronda, die bereits von vielen großen Schriftstellern gepriesen wurde und viele Besucher anzieht, potentiell ein bedeutendes Zielgebiet für den ländlichen Tourismus darstellt. Angesichts fehlender lokaler Strukturen für die Konzertierung und Zusammenarbeit der Aktionsträger war es kurzfristig nicht möglich, die bisher unerschlossenen Chancen wahrzunehmen. Die Überwindung der Probleme stand während der gesamten Dauer von LEADER I (1991 bis 1995) im Mittelpunkt der Bemühungen der Gruppe (siehe auch weiter oben).

### **3.2.2 Prioritäten setzen**

Die Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit eines Gebiets ist ein langwieriger Prozeß, da sie Beziehungen zwischen Akteuren, soziale und kulturelle Fragen sowie Probleme der Ausgrenzung berührt. Einige Ziele sind schwerer zu erreichen als andere, weil sie mehr Zeit erfordern oder von der Verwirklichung anderer Bedingungen abhängen. Darüber hinaus sind die Handlungsspielräume in vielen Fällen sehr eng. Es kommt durchaus vor, daß bestimmte Themen ein Tabu geworden sind. Um das Problem zu lösen, müssen in solchen Fällen Seitenwege eingeschlagen werden. In manchen ländlichen Gebieten begegnen die Menschen aus historischen Gründen allem, was nach "kollektiv/kooperativ" klingt, mit großem Mißtrauen. Unter derartigen Bedingungen ist eine unvorbereitete Durchführung kooperativer Maßnahmen zum Scheitern verurteilt. Die Durchführung einer gemeinsamen Weiterbildungsmaßnahme für Träger von Einzelprojekten könnte sich als wirksames Mittel erweisen, um die Beteiligten allmählich für das Konzept gemeinsamen Handelns zu gewinnen.

### **BEISPIEL**

Im Vinschgau/Val Venosta (Südtirol, Italien) ist die wirtschaftliche Entwicklung zwar schon relativ weit fortgeschritten, wird jedoch immer noch durch traditionsbedingte Schwächen der Zusammenarbeit zwischen den Aktionsträgern erschwert. Um die Situation zu entspannen, hat die LEADER-Gruppe bei ihrer Arbeit folgende methodische Prinzipien angelegt:

- > Sie hat zunächst informelle Partnerschaften unterstützt, die von den lokalen Aktionsträgern besser akzeptiert werden und die zu gegebener Zeit formalisiert werden können;

- > Sie hat Partnerschaften vorgeschlagen, die kurzfristig einen effektiven und greifbaren Mehrwert erbrachten (z. B. durch die Erschließung neuer Märkte);
- > Sie hat Projekte erst dann gestartet, wenn gute Erfolgsschancen gesichert waren (z. B. durch vorbereitende Ausbildungsmaßnahmen, die zunächst für individuelle Projekte konzipiert waren und in denen aber schrittweise die Notwendigkeit kooperativer Vorgehensweisen deutlich wird).

### **3.2.3 Die Wahl des Ausgangspunkts: Mit den richtigen Akteuren starten**

Nachdem die allgemeinen Ziele und die kurz-, mittel- und langfristigen Prioritäten festgelegt sind, müssen geeignete Aktionsträger gefunden werden, mit denen das Vorhaben erfolgreich gestartet und das mit dem Vorhaben verbundene Risiko soweit wie möglich reduziert werden kann. In Frage kommen:

- > Aktionsträger, die über einen besonders großen "Bezugsrahmen" im Sinne von Motivation, Erfahrungsschatz und Anregungen verfügen (junge Menschen, Zugezogene, zurückgekehrte Auswanderer usw.), oder Aktionsträger, die als Schnittstelle zwischen dem Gebiet und der Außenwelt wirken können (Auswanderer, Touristen, Bewohner mit Zweitwohnsitz, Politiker, die aus der Region stammen);
- > Aktionsträger, die als Vermittler zwischen gegensätzlichen Interessen tätig werden können;
- > Aktionsträger, die Initiative zeigen und bereit sind, finanzielle oder soziale Risiken einzugehen;
- > Gruppen, die bereits Erfahrungen im Bereich der Zusammenarbeit gesammelt haben;
- > Aktionsträger, die schon an anderen innovativen Projekten beteiligt sind oder sich anderweitig für den Wandel engagieren.

Um besonders fest eingefahrene Situationen zu überwinden, empfiehlt es sich, zunächst nach dem Nutzen des Status quo für die Aktionsträger zu fragen. Erst dann können konkrete Alternativen ins Auge gefaßt werden.

Manchmal hilft die Einbeziehung neuer Akteure, eine Situation, die in die Sackgasse geraten zu sein scheint, zu lösen. Aus vielerlei Gründen sind es immer dieselben Personen und Gruppen, die ihre Meinung äußern, ihre Ideen vorbringen und ihre Wünsche artikulieren. Neue Teilnehmer können daher zu einer Erweiterung des Ideenpools und einer Verbesserung des Informationsflusses beitragen.



### **3.2.4 Die Durchführung der Strategie: Auf der richtigen Ebene und im richtigen Maßstab**

Angeichts der niedrigen Bevölkerungsdichte und/oder der geringen Betriebsgröße ist es für viele ländliche Gebiete besonders wichtig, daß in bezug auf Fachkenntnisse, Finanzmittel und die Anpassung des Angebots an die externe Nachfrage eine gewisse kritische Masse gewährleistet ist. Jede Aktionsart erfordert eine bestimmte kritische Masse, d. h. eine gewisse Größe (Umfang, Umsatz, Zahl der beteiligten Personen) und einen zu seiner Verwirklichung erforderlichen Organisationsgrad. Um zum Beispiel die Anerkennung einer Ursprungsbezeichnung für ein lokales Produkt zu erhalten, werden alle Erzeuger des jeweiligen Gebiets auf der Grundlage einer Konvention ("Pflichtenheftes") zusammengebracht. Wenn man dagegen das Bewußtsein für die Notwendigkeit des Kampfes gegen Umweltschäden vertiefen will, muß man die Landwirte, Viehzüchter, Fischer, örtlichen Behörden usw. des Gebiets für dieses Vorhaben gewinnen.

Maßnahmen, die eine gemeinsame Organisation von Aktionsträgern und eine gedankliche Auseinandersetzung miteinander voraussetzen, lösen Konzertierungsprozesse aus oder führen zu neuen Konstellationen in bezug auf Akteure und Ressourcen. Die Erneuerung eines Dorfes, die Entwicklung eines Qualitätslabels oder der Bau eines multifunktionalen Dienstleistungszentrums können im Rahmen spezifischer Strategien zur Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt werden.

Im Rahmen derartiger Maßnahmen wird die Fähigkeit zur Zusammenarbeit erworben. Es werden Kontakte geknüpft, es entstehen formelle und informelle Netzwerke, in denen z. B. Informationen und Kenntnisse weitergegeben, Verantwortung und Know-how geteilt und neue Marktzugänge ermöglicht werden.

Die Erreichung des "richtigen Maßstabs" bzw. einer sinnvollen Zahl und Zusammenstellung von Aktionsträgern setzt somit folgendes voraus:

- > Eine Diversifizierung der Beziehungen zwischen den Akteuren (z. B. wirtschaftliche Aktionsträger, Sozialarbeiter, Umweltschützer, öffentliche und private Einrichtungen).
- > Eine höhere Qualität der Austauschs, die sich in allgemein geltenden Vereinbarungen niederschlägt (Qualitätscharta, Austauschverträge usw.).
- > Eine Verknüpfung der internen und externen Netzwerke, damit "Wissensbanken" entstehen und die für sektorale oder sektorübergreifende Innovationen erforderliche kritische Masse erreicht werden kann.

### **3.2.5 Beteiligung der lokalen Aktionsträger an der Begleitung und Bewertung**

Begleitung und Bewertung sind wesentliche Bestandteile der Strategie für den Erwerb sozialer Wettbewerbsfähigkeit, da diese ein hohes Maß an Unsicherheit enthält. Die direkte oder indirekte Beobachtung des Verlaufs einzelner Projekte und des gesamten lokalen Entwicklungsprogramms kann entscheidend dazu beitragen, daß man sich nicht in Sackgassen verrennt und irreparable Irrtümer begeht. Jeder Aktionsträger, der sich an der Reflexion und am Gedankenaustausch beteiligt, kann einen ausschlaggebenden Beitrag zur Begleitung und Bewertung leisten. Gestärkt und gefördert wird eine derartige Beteiligung durch Foren des Meinungs- und Gedankenaustausches. Folgenden Aspekten wird besondere Bedeutung beigemessen:

#### **Ermutigung zur gemeinsamen Reflexion über die Maßnahmen**

Aktionen, die das Engagement aller voraussetzen, bilden einen idealen Rahmen der Begegnung und der Diskussion (z. B. die Einrichtung eines Treffpunkts, die Wiederbelebung der "Dorfkneipe" oder eines traditionellen Festes). Studienreisen, Fortbildungen und ähnliche Veranstaltungen können sich in diesem Sinne ebenfalls als äußerst fruchtbar erweisen.

#### **Nutzung des von den lokalen Aktionsträgern entwickelten sozialen Know-hows**

Die erworbenen sozialen Fähigkeiten können zu wertvollen Ressourcen werden, insbesondere dann, wenn es darum geht, aus alten Fehlern und Irrtümern zu lernen.

## **3.3 Strategien zur Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit – einige Beispiele**

Die bisherige Analyse hat gezeigt, daß die Strategien zur Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit in erster Linie von der spezifischen Situation in einem Gebiet abhängen.

Verfügt ein Gebiet bereits über ein hohes Maß an sozialer Wettbewerbsfähigkeit (ein Netz von lokalen Organisationen und eingespielten Verbindungen zur Außenwelt, ein relativ starker sozialer Zusammenhalt, Vertrauen in die Institutionen usw.), dann sind die Handlungsspielräume größer. Die Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit ist dann nicht eine Voraussetzung der gebietsbezogenen Strategie, sondern eine Komponente dieser Strategie.

Im Gegensatz dazu sind in Gebieten, in denen es große Hindernisse für ein kooperatives Vorgehen der Aktionsträger gibt, die Handlungsspielräume erheblich kleiner. Der Erwerb bzw. die Stärkung der sozialen Wettbewerbsfähigkeit wird zu einem bestimmenden Faktor der gesamten gebietsbezogenen Strategie.

Im folgenden werden wir an einigen Beispielen zeigen, welche Strategien in solchen Situationen möglich sind. Zur Veranschaulichung differenzieren wir nach fünf typischen Situationen, in denen die mangelnde soziale Wettbewerbsfähigkeit den gesamten Prozeß der gebietsbezogenen Entwicklung bestimmt. Es sei in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, daß es sich hierbei nicht um eine Typologie mit Anspruch auf Vollständigkeit handelt, sondern lediglich um eine Zusammenstellung verschiedener Beispiele.

- > **Typ 1:** Gebiete, die durch Mutlosigkeit und fehlenden Zukunftsglauben gekennzeichnet sind, d. h. Gebiete, die unter starker Landflucht, Abwanderung von jungen Menschen und Projektträgern, Rückgang der traditionellen wirtschaftlichen Aktivitäten und Abbau der Dienstleistungen leiden und in denen keine Anzeichen für einen Neuanfang zu erkennen sind.
- > **Typ 2:** Gebiete, die an fehlender sozialer Organisation leiden (wenig Kooperation, wenig Vereine, etc), d. h. Gebiete, in denen die traditionellen Organisationsformen erloschen sind und die großen Trends der modernen Gesellschaft (Intensivierung der Landwirtschaft, neuer Aufschwung des Vereinslebens usw.) keinen Niederschlag gefunden haben.
- > **Typ 3:** Gebiete, die aufgrund früherer Probleme oder wegen Rivalitäten zwischen Sektoren von Mißtrauen zwischen den Aktionsträgern gekennzeichnet sind. Das Mißtrauen kann auch dadurch verursacht sein, daß die von Organisationen oder Märkten ausgeübte Kontrolle sich für einen Teil der Aktionsträger negativ ausgewirkt hat.
- > **Typ 4:** Gebiete, in denen es aufgrund einer fehlenden unternehmerischen Kultur nicht genügend Projektträger gibt. Hierbei handelt es sich oft um Gebiete mit einem besonders hohen Anteil von abhängig Beschäftigten (Gebiete mit großen Industrie- oder Landwirtschaftsbetrieben).
- > **Typ 5:** "Extrovertierte" Gebiete, die über potentiell mobilisierbare lokale Aktionsträger verfügen, die jedoch kein Interesse für ihr Gebiet zeigen. Es handelt sich zumeist um ländliche Gebiete in der Nähe einer großen Stadt, deren Humanressourcen von der Stadt aufgesogen wird.

### **3.3.1 Beispiele für Strategien in Gebieten des Typs 1**

*(Entmutigte lokale Aktionsträger, die nicht mehr an die Zukunft des Gebiets glauben)*

Der erste Schritt zur sozialen Wettbewerbsfähigkeit besteht in diesen Gebieten in der Entwicklung eines kollektiven Bewußtseins für das Potential des Gebiets und in der Wiedererlangung des Vertrauens in die Zukunft. Es folgende einige Strategien, die in diese Richtung weisen.

#### **a) Wiederherstellung des Vertrauens in die Zukunft durch die Organisation von Projekten mit Modellcharakter**

##### **BEISPIEL**

*In der Sierra de Bejar-Francia (Estremadura, Spanien), einem im wirtschaftlichen Niedergang befindlichen Gebiet, hat die LEADER-Gruppe entschieden, mehrere größere Projekte zu starten, die konkret zeigen sollten, was für die Wiederbelebung eines Gebiets alles getan werden kann. Diese Projekte haben das Interesse der Bewohner geweckt und neue Projektideen hervorgebracht.*

#### **b) Wiederherstellung des Vertrauens durch Animation der lokalen Entwicklung**

##### **BEISPIEL**

*In der Serra do Caldeirão (Algarve/Alentejo, Portugal), einem Gebiet, das unter starker Landflucht gelitten hat und keine Zukunftsperspektiven zu haben schien, hat die LEADER-Gruppe das Vertrauen der Bewohner in ihre Zukunft dadurch wiederhergestellt, daß sie ein Aktionsprogramm "für die Basis" entwickelte, das von jungen Moderatoren durchgeführt wurde, die in den Dörfern rekrutiert und speziell ausgebildet wurden. Die Veranstaltungen bestanden hauptsächlich darin, daß für ein Bündel von wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Aktivitäten geworben wurde, die sich in erster Linie auf die Aufwertung der lokalen Traditionen bezogen. Das Volksfest, das alljährlich von der LEADER-Gruppe organisiert wird und auf dem sich lokale Produzenten treffen, ist eine ideale Gelegenheit für kulturelle Darbietungen, die die Bewohner stärker an ihr Gebiet binden sollen.*

### c) Wiederherstellung des Vertrauens durch den Einsatz externer Personen

Es ist zum Teil schwierig, zur Wiederherstellung des Vertrauens vor Ort junge Projektträger zu rekrutieren und auszubilden. In diesen Fällen lohnt sich der Einsatz externer Personen, insbesondere dann, wenn es darum geht, Aktivitäten zur Ermittlung lokaler Potentiale durchzuführen und lokale Aktionsträger (einschließlich der kommunalen Behörden) zur Erwägung alternativer Aktionspfade und Vorgehensweisen zu bewegen.

#### **BEISPIEL**

*Im Burgenland (Österreich), einem Ziel 1-Gebiet, in dem Projektträger eher selten sind, haben sich die vier betroffenen LEADER-Gruppen gemeinsam bemüht, dauerhafte Beziehungen mit der Universität Wien aufzunehmen. Heute kommen regelmäßig Studenten ins Burgenland, um unter der Betreuung von Hochschullehrern ein Praktikum zu absolvieren. Die von den Praktikantinnen und Praktikanten durchgeführten Arbeiten zur Inventarisierung der lokalen Ressourcen für die Entwicklung haben das Interesse der Bewohner für ihr Gebiet neu geweckt und Ideen und Projekte hervorgerufen. Diese mündeten ihrerseits in Maßnahmen, die für eine positive Beurteilung der Entwicklungschancen von entscheidender Bedeutung sind.*

### d) Wiederherstellung des Vertrauens durch Bekräftigung der identitätsbildenden Werte

Die Stärkung gewisser prägender Merkmale der lokalen Identität kann ein wirksamer Hebel sein, um die soziale Kohäsion und das Vertrauen in die Zukunft eines Gebiets wiederherzustellen.

#### **BEISPIEL**

*Im LEADER-Gebiet South Gwynned (Wales, Vereinigtes Königreich), das sich durch ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zur keltischen Kultur und den allgemeinen Wunsch auszeichnet, sich vom Nachbarn England zu unterscheiden, hat die LEADER-Gruppe Aktionen gefördert, die dazu bestimmt waren, wirtschaftliche Entwicklungserfordernisse mit einem neuen Aufschwung der walisischen Kultur und Sprache in Einklang zu bringen. Indem sich die LAG eindeutig zur Förderung der Zweisprachigkeit als Grundlage ihrer Strategie bekannte, hat sie sich die Zustimmung der Bevölkerung sichern können und insbesondere im Bereich des Kulturtourismus (Literatur, Musik, Kulturlandschaften, architektonisches Erbe, historische Stätten usw.) neue Entwicklungsperspektiven eröffnet.*

### e) Wiederherstellung des Vertrauens durch eine stärkere Bindung an das Gebiet

Den Akzent auf die Bindung an das Gebiet und das lokale Erbe zu setzen, ist ein anderes Mittel, um Vertrauen wiederherzustellen und die Bevölkerung zu veranlassen, vor Ort neue Aktivitäten zu schaffen.

#### **BEISPIEL**

*Die Hochebene von Lassithi (Kreta, Griechenland) ist ein durch Landflucht und die Aufgabe landwirtschaftlicher Aktivitäten gezeichnetes Gebiet. Darüber hinaus wurde im Laufe der Zeit auch der Betrieb der ca. 14.000 traditionellen Windmühlen, die einst das zur Bewässerung der Felder nötige Wasser gepumpt haben, aufgegeben. Die LEADER-Gruppe hat es geschafft, die Bevölkerung zur Renovierung dieser Windmühlen – ein Symbol dieses Gebiets – zu mobilisieren. Diese Aktion, die zunächst in kleinem Rahmen stattfand (300 Windmühlen), hat das Interesse der Bewohner an ihrem Gebiet neu geweckt und auf diese Weise ermöglicht, weitere Aktivitäten zu starten.*

### 3.3.2 Beispiele für Strategien in Gebieten des Typs 2

#### *(geringer Organisationsgrad)*

#### a) Die lokale Partnerschaft als Faktor für die "soziale Strukturierung"

In Gebieten, in denen es keine lokalen Organisationen gibt, auf die zur Initiierung eines Prozesses der lokalen Entwicklung zurückgegriffen werden kann (berufsständische Vertretungen, soziale, kulturelle und andere Vereine), könnte sich der Aufbau der lokalen Partnerschaft als besonders geeignetes Mittel erweisen, um das Fundament für eine stärkere, organisierte Zusammenarbeit von Aktionsträgern zu legen. Einige LEADER-Gruppen haben aus diesem Grund ein möglichst breites Spektrum von Personen in ihre Partnerschaft einbezogen. Diese Aktionsträger haben sich dann innerhalb der Vereinigung erneut in Gruppen organisiert, aus denen später Organisationen mit spezifischen Zielvorgaben hervorgegangen sind.

#### **BEISPIEL**

*Im LEADER-Gebiet Serranía-Rincon de Ademuz (Autonome Gemeinschaft Valencia, Spanien), einer abgelegenen Gebirgsregion, hat die LAG für ihre Arbeit die Rechtsform eines offenen Vereins gewählt, dem mehr als 160 Mitglieder aus den verschiedensten Bereichen (Wirtschaft, Soziales, Kultur) angehören. Es wurden vier Beratungsausschüsse zu folgenden Themen gebildet: Kultur/Umwelt/Tourismus,*

Ausbildung, KMU/Handwerk/Dienstleistungen und Aufwertung lokaler Erzeugnisse. Diese Gremien verstehen sich als Arbeitsgruppen und Diskussionsforen zugleich. Sie erarbeiten Projekte, die später im Lenkungsausschuß des Vereins diskutiert werden. Darüber hinaus sind aus ihnen weitere Vereine hervorgegangen.

#### **b) Fortbildungen anbieten, die kooperatives Handeln fördern**

In vielen Gebieten, in denen die Aktionsträger es nicht gewohnt sind, mit anderen zusammenzuarbeiten, haben die LEADER-Gruppen die Fortbildung genutzt, um diese trotz bestehender Schwierigkeit zu Zusammenschlüssen und Kooperation zu ermutigen.

#### **BEISPIEL**

Im Sousa-Tal (nördliches Portugal) stießen die Versuche der LEADER-Gruppe, gemeinsame Aktionen einzuleiten, auf große Schwierigkeiten, da die lokalen Aktionsträger allen Formen des Zusammenschlusses ausgesprochen skeptisch gegenüberstanden. Die Gruppe entwickelte deshalb ein spezielles Fortbildungsprojekt zur Arbeit in Vereinen und das Vereinswesen, das für eine kleine Gruppe von Teilnehmern bestimmt war. Diese übernahmen später eine Katalysatorrolle und informierten die Menschen in ihrem Umfeld über die Vorteile der Durchführung gemeinsamer Projekte im Rahmen von Vereinen.

#### **3.3.3 Beispiele für Strategien in Gebieten des Typs 3**

##### **(Mißtrauen zwischen den Aktionsträgern)**

In Gebieten, in denen – insbesondere zwischen verschiedenen Sektoren – Mißtrauen herrscht, ist es häufig sehr schwierig, direkt Verhandlungen mit den betroffenen Aktionsträgern aufzunehmen oder Kooperationsprojekte zu planen. Es muß deshalb ein Einstieg gefunden werden, bei dem direkte Konfrontationen vermieden werden und allmählich gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden kann. Wo konkret angesetzt werden kann, hängt von den jeweiligen Umständen und Ursachen des Mißtrauens ab. Initiativen, die außerhalb des Gebiets entwickelt und ausgebaut werden, können den Anstoß geben, trotz des bestehenden Mißtrauens zusammenzuarbeiten.

#### **a) Aktivitäten zur Schaffung eines Mechanismus der Zusammenarbeit zwischen Sektoren, die miteinander im Konflikt stehen oder zwischen Sektoren, die über keine Tradition der Zusammenarbeit verfügen**

#### **BEISPIEL**

Im LEADER-Gebiet Garfagnana (Toskana, Italien) standen die Kleinbauern in einem Dauerkonflikt mit den Veredlungsbetrieben und Händlern, auf die sie zum Verkauf ihrer Erzeugnisse angewiesen waren, denen sie aber vorwarfen, ihnen zu niedrige Preise aufzuerlegen. Um diesen Konflikt zu lösen, hat die LEADER-Gruppe eine Aktion zur Aufwertung lokaler Erzeugnisse (Honig, EBkastanien usw.) gestartet, die zunächst nur Modellcharakter hatte, dann aber schrittweise zu einer breitangelegten Werbeaktion für das Gebiet ausgebaut wurde. Im Zuge verschiedener regionaler Animationsmaßnahmen und eines umfassenden Aktionsprogramms beschlossen die ortsansässigen Landwirte, einem bereits existierenden lokalen Verein für Veredler und Händler beizutreten, was später zur Gründung des "Consortio Garfagnana Produce" führte. Dies ist eines der wenigen Beispiele dafür, wie lokale Aktionsträger, die lange unterschiedliche Interessen vertraten, in einer gemeinsamen Organisation zusammenarbeiten.

#### **3.3.4 Beispiele für Strategien in Gebieten des Typs 4**

##### **(ein Mangel an Projektträgern aufgrund unzureichender unternehmerischer Kultur)**

#### **a) Alles unterstützen, "was sich regt und bewegt"**

Wenn Projektträger rar sind, können alle neuen Initiativen unterstützt werden, die dazu beitragen, den Glauben an die Zukunftsfähigkeit des Gebiets zu stärken. Viele LEADER-Gruppen verfahren auf diese Weise. In mehreren Fällen hat sich die Unterstützung für Gruppen von Jugendlichen auch dort, wo sie mit einem erhöhten Risiko verbunden war, als wirksames Mittel erwiesen, ein Potential zu aktivieren, das ansonsten nicht die Möglichkeit gehabt hätte, sich mit einem konkreten Vorhaben einzubringen.

#### **b) Unternehmen und Betriebe – von der Idee bis zur Ausführung**

In vielen Fällen sahen sich die LAG unter ähnlichen Bedingungen gezwungen, selbst Projekte durchzuführen oder Unternehmen zu gründen, die in Folge zu einem Bezugspunkt für neue Initiativen wurden.

### **BEISPIEL**

*Angesichts fehlender Projektträger beschloß die LEADER-Gruppe Kultur-Landschaft Haldensleben in Sachsen-Anhalt (Deutschland), ihre gesamten Kräfte auf ein Renovierungsprojekt zu konzentrieren, das sie selbst ex nihilo gestartet hat. Ein Schloß und ein ehemaliger Industriepark von besonderer historischer Bedeutung wurden zu einem Zentrum für wirtschaftliche und kulturelle Entwicklung umgebaut, dessen Wirkungskreis sich auf die gesamte Region erstreckt. Das unausgesprochene Ziel des Projekts besteht in der Hoffnung, daß es sich zu einem Bezugspunkt für potentielle Projektträger entwickeln und auf diese Weise andere Initiativen anregen wird.*

### **c) Den Unternehmergeist bei Kindern fördern**

Wenn auf lokaler Ebene der für die Schaffung neuer Aktivitäten erforderliche Unternehmergeist fehlt, sollte bei der jüngeren Bevölkerung angesetzt werden, um über sie Bewegung und Veränderungen herbeizuführen.

### **BEISPIEL**

*Diese Überzeugung vertrat auch die LEADER-Gruppe der Grafschaft Tipperary (Irland). Sie hatte festgestellt, daß Primarschulkinder (5 bis 13 Jahre) erfinderischer und unternehmungslustiger sind als Jugendliche. Daher beschloß die Gruppe, in zehn Primarschulen ein Existenzgründungsprojekt durchzuführen. Rund 600 Kinder nahmen an diesem Projekt teil. Es kostete nicht mehr als 15.600 EUR und hat zur Gründung einer Vielzahl schulischer Kleinstunternehmen mit unterschiedlichsten Aktivitäten geführt: von der Produktion eines Videos über die regionale Kultur und das Handwerk über die Herstellung von Weihnachtskarten bis hin zu einer Gärtnerei mit Blumen- und Gemüseverkauf, Altpapierverwertung und der Organisation eines Frühstücksdienstes.*

## **3.3.5 Beispiele für Strategien in Gebieten des Typs 5**

### **(“extrovertierte” Gebiete)**

“Extrovertierte” Gebiete befinden sich unter dem Einfluß eines besonders attraktiven Entwicklungszentrums, das außerhalb des Gebiets liegt und das Interesse der lokalen Aktionsträger absorbiert, weil es Arbeitsplätze, Dienstleistungen und vielfältige Aktivitäten bietet. Im wesentlichen handelt es sich hierbei um Gebiete, die in der Nähe von Ballungsräumen liegen.

Da die “extrovertierten” Gebiete sich leicht in sogenannte “Schlafdörfer” verwandeln und die lokalen Verantwortungsträger (z. B. Politiker) vor allem auf die

Investitionen aus den nahen Entwicklungszentren fixiert sind, besteht die Gefahr, daß diese Gebiete ihre Eigenständigkeit verlieren und zu bloßen Verlängerungen des städtischen Ballungsgebiets werden.

In diesen Fällen werden sich die Entwicklungsmaßnahmen zunächst darauf konzentrieren, das Interesse wieder auf das lokale Leben und die gebietseigenen Entwicklungschancen zu lenken. Dies erfordert den Einsatz von Strategien, die ein besonders hohes Mobilisierungspotential haben.

### **a) Durch partizipatorische Partnerschaften, die sich auf konkrete Interessenlagen beziehen, die Aufmerksamkeit wieder auf das Gebiet lenken**

Der Rückgriff auf lokale Vereinbarungen, die sich auf konkrete Interessen und Anliegen beziehen, für die kurzfristig Lösungen gefunden werden können, ist eine Chance, die Aufmerksamkeit der Aktionsträger wieder auf das Gebiet zu lenken, Ideen und Mittel zu mobilisieren und in Projekte mit einer gemeinschaftlichen Dimension zu investieren.

### **BEISPIEL**

*In dem LEADER-Gebiet Mugello-Val di Sieve (Toskana, Italien) hat die in der Nähe von Florenz gelegene Gemeinde Firenzuola eine Aktion zur Aufwertung und Nutzung des “heiteren Steins” gestartet. Hierbei handelt es sich um einen relativ jungen, mergelhaltigen Sandstein aus dem Miozän, dessen Ablagerungen etwa 15 Millionen Jahre alt sind. Durch die Zusammenarbeit aller lokalen Aktionsträger (Gemeinde, lokale Unternehmerverbände und einzelne Unternehmen) war es möglich, neue Produkte zu entwickeln, für die dieser Stein benutzt wird. Eines der größten Errungenschaften dieses Projekts besteht jedoch darin, daß die lokalen Unternehmer das Potential dieses von ihnen verarbeiteten Rohmaterials erkannt haben und somit eine Diversifizierung der Produktion, ein beeindruckendes Beschäftigungswachstum und eine breitangelegte Werbekampagne für das Gebiet ermöglicht haben. Diese lokale Vereinbarung in Verbindung mit einem konkreten Anliegen hat große Wirkung gezeigt: Sieben mittlere und vier kleine Betriebe mit insgesamt 174 Beschäftigten schlossen sich zu neuen Organisationsformen zusammen, die in bezug auf Arbeitsplätze und Subunternehmen ein ebenso großes Unternehmensvolumen schufen. Im Jahr 1999 gab es zwei Verbände. Der erste Verband namens COPSER sichert die Unternehmensdienstleistungen, ist für den Vertrieb*

der für den Abbau erforderlichen Sprengstoffe, der Ausrüstungen und Werkzeuge zuständig und führt die Verhandlungen mit den Institutionen und Unternehmen. Der zweite Verband mit Namen COGIVAS ist auf Restaurierungsarbeiten in historischen Ortszentren spezialisiert.

### **b) Nutzung der Nähe eines städtischen Marktes zur Schaffung eines Wirtschaftspols**

Die extrovertierten Gebiete können von der Nähe eines städtischen Marktes profitieren, indem sie einen Wirtschaftspol schaffen, der in der Lage ist, die lokalen Aktionsträger zu mobilisieren.

#### **BEISPIEL**

Die Ile-Crémieux (Rhône-Alpes, Frankreich) läuft Gefahr, sich aufgrund ihrer Nähe zum Ballungsraum Lyon (2 Mio. Einwohner) in ein "Schlafgebiet" zu verwandeln. Eine lokale Gruppe, die von den Gemeinden unterstützt wird, entschließt sich, eine archäologische Ausgrabungsstätte zu nutzen und in Verbindung mit diesem Vorhaben auch andere Aktivitäten durchzuführen (Einrichtung eines Museums, ein Entdeckungswanderweg, Studienbesuche und -aufenthalte, Management des Kulturerbes usw.). Der auf diese Weise entstandene Pol kann dank der Nähe zum großen Markt Lyon leichter rentabel gemacht werden.

#### **BEISPIEL**

Der LAG Marsica (Abruzzen, Italien) war völlig klar, daß die Entwicklungsprobleme der Region nicht wirtschaftlicher, sondern gesellschaftlicher Natur waren (z. B. mangelnde Selbstachtung der örtlichen Bevölkerung sowie wirtschaftliche, soziale und kulturelle Abhängigkeit von der Metropole Rom und den angrenzenden Stadtzentren). Es galt, Aktionen zu entwickeln, die einerseits der Aufwertung des lokalen Kulturerbes dienten und die andererseits ein Mindestangebot an Sozialdiensten (von Gesundheitsdiensten bis hin zu kulturellen Angeboten) garantieren können. Dies war der Leitgedanke für mehrere Aktionen, die eng miteinander verknüpft waren und zu denen auch das Projekt "Mikrorezeptivität – Touristische Aufnahmebereitschaft" zählt, das aus einer präzisen Analyse der Besucherströme an den Wochenenden hervorgegangen ist. Die Region Marsica zeichnet sich durch einen intensiven Zustrom von Wochenendausflüglern, die zumeist aus Rom und Neapel anreisen und in der Marsica ihren Zweitwohnsitz haben, aus. Diese leisten zwar einen wichtigen Beitrag zu den Steuereinnahmen der Kommunen (z. B. Abgaben für Eigentum und Müllabfuhr), finden jedoch keine adäquaten Dienstleistungen vor. Dabei könnten sie noch wesentlich mehr zum Wohl des Gebiets beitragen. Aus diesem Grund beschloß die LAG eine Strategie zur Diversifizierung des touristischen Angebots, die auf die Besitzer von Zweitwohnungen ausgerichtet ist und deren Ziel darin besteht, ihre durchschnittliche Aufenthaltsdauer pro Jahr von 64 Tagen auf 90 Tage zu verlängern und ihren Konsum vor Ort zu erhöhen.



# Fazit





# Fazit

Die “soziale Wettbewerbsfähigkeit”, die auch die Vorstellungen des sozialen Zusammenhalts und der sozialen Eingliederung einschließt, ist ein Konzept, das sich auf die Fähigkeiten der lokalen Aktionsträger zur Initiierung und Gestaltung von Veränderungsprozessen und zur angemessenen Reaktion auf die sich dem ländlichen Raum stellenden Herausforderungen bezieht. Es umfaßt die Fähigkeit der Aktionsträger, im Zuge konkreter Strategien und Aktionen neue Beziehungen zwischen Personen, Sektoren und Institutionen aufzubauen.

Gemeinsames Handeln ist keine Utopie, sondern eine Notwendigkeit für den ländlichen Raum. Es besteht dringender Handlungsbedarf. Probleme wie Landflucht, mangelnde Wettbewerbsfähigkeit, Umstrukturierung, geringes politisches Interesse, lokale Konflikte etc. lösen sich nicht von allein.

Die soziale Wettbewerbsfähigkeit erschließt neue Räume der Konzertierung und fördert das Entstehen von kooperativ handelnden Aktionsträgern, die neue Interessen zum Ausdruck bringen. Sie ermöglicht die Freisetzung von Energie, ohne die keine Entwicklungsstrategie auskommt, vor allem nicht in Zeiten tiefgreifenden Wandels. Sie verleiht den Bürgern die Kraft, Antworten auf die großen Herausforderungen, denen sich die ländliche Welt heute stellen muß, zu finden.

**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*

