



CIPRA
Zukunft in den Alpen
Avenir dans les Alpes
Futuro nelle Alpi
Prihodnost v Alpah
Future in the Alps



Bundesanstalt für
BERGBAUERNFRAGEN

Thomas Dax, Georg Wiesinger

Soziale Nachhaltigkeit und Netzwerke im Alpenraum

Facts & Feature 37 - Jänner 2008



lebensministerium.at

Dienststelle des Bundesministeriums für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

Medieninhaber (Verleger) und Herausgeber:
Bundesanstalt für Bergbauernfragen,
A-1030 Wien, Marxergasse 2
<http://www.berggebiete.at>
Tel.: +43/1/504 88 69 - 0; Fax: +43/1/504 88 69 – 39
office@babf.bmlfuw.gv.at
Layout: Roland Neissl
Michaela Hager
ISBN: 978-3-85311-088-1

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Netzwerke gegen Marginalisierung im Berggebiet	3
Berggebiete sind sensible Regionen	3
Marginalisierungstendenzen in Berggebieten	3
<i>Sozioökonomische Marginalisierung</i>	4
<i>Aufgabe landwirtschaftlicher Bewirtschaftung</i>	5
<i>Flächenzuwachs und Verwaltung</i>	6
Maßnahmen gegen Marginalisierung	7
Resümee	7
Netzwerkintelligenz in der Region	
Organisationales Lernen und die Idee der intelligenten Region	13
Die gegenwärtige Herausforderung an die Region	13
Logik der Politik: Macht als Steuerungsmedium	13
<i>Strategiefähigkeit des Politiksystems</i>	14
<i>Lernkompetenz</i>	15
Ausblick: Konturen der intelligenten Region	16
Instrumente in der Regionalentwicklung	19
Faktoren der Regionalentwicklung	19
<i>Landschaft / Tradition</i>	19
<i>Menschen / Mentalitäten</i>	19
<i>Innovation / Problemstellung</i>	20
<i>Politik / Gesinnungen</i>	20
Maßnahmen zur Identifikationssteigerung	20
<i>Team</i>	20
<i>Orte, Räumlichkeiten</i>	20
<i>Früherkennung von Meinungsträgern</i>	20
Verhaltensabläufe in Veränderungsprozessen	21
<i>Ziele</i>	21
<i>Kurzfristige Erfolge</i>	21
<i>Veränderung ist Kopfsache</i>	21
<i>Durchhaltevermögen</i>	21
Grundlagen zur Bildung von Netzwerken	22
<i>Netzwerk der politischen Legitimation</i>	22
<i>Netzwerk Wertschöpfung</i>	22
<i>Konkrete Erfahrungen</i>	22
Strategiebasierte Steuerung am Beispiel LEADER	23
Einleitung	23
Regionale Steuerung nach der LEADER-Methode	23
Defizite in der strategischen Ausrichtung	24
Vorschläge zur Verbesserung regionaler Steuerung	25
<i>Wo entstehen strategische Initiativen?</i>	25
<i>Welche AkteurInnen sind zu beteiligen?</i>	27
<i>Welche zeitliche Dimension haben regionale Strategieprozesse?</i>	27
Zusammenfassung	28

Governance, Zivilgesellschaft und Sozialkapital	31
Good Governance und Governance Capacity	31
Sozialkapital und Zivilgesellschaft	32
Der territoriale Aspekt	33
CIPRA Projekt:	
Zukunft in den Alpen - Vernetzen und Austauschen	39
Praktisches Wissen verbreiten	39
<i>alpKnowhow</i>	39
<i>alpService</i>	39
<i>alpPerformance</i>	39
Plattformen schaffen	39
Einige konkrete Good Practice Beispiele	40
Antworten für die Zukunft geben	41
Analysetabelle des Themenbereichs Soziale Handlungsfähigkeit (Frage 2)	43
Themenbereichsberichte des Projektes Zukunft in den Alpen	46
Publikationen der Bundesanstalt für Bergbauernfragen	47

1. Einleitung

Das Projekt „Zukunft in den Alpen“ der CIPRA ist bewusst von einer Reihe von zentralen Fragen zur künftigen Raumentwicklung als Handlungsanleitung zur methodischen Erfassung zukunftsrelevanter Aspekte der Entwicklung in den Alpen ausgegangen. Diese Fragen reflektieren die umfassenden Bereiche und Einflussgrößen regionaler Entwicklung und können in folgender Weise wiedergegeben werden:

- ◆ Wie kann die regionale Wertschöpfung durch lokale Produktion und Dienstleistungen gestärkt werden?
- ◆ Was veranlasst die Bewohner in den Alpen zu bleiben oder in die Alpen zu ziehen?
- ◆ Wie können große Schutzgebiete zu nachhaltigen Entwicklungsinstrumenten werden?
- ◆ Welche Lösungen für den Tourismus und Pendlerverkehr entsprechen den Bedingungen des Alpenraumes?
- ◆ Wie können Entscheidungen getroffen werden, die eine nachhaltige Entwicklung der Raumnutzung unterstützen?
- ◆ Wie können Politik und Forschungsprozesse verbessert werden, um die Kluft zwischen theoretischen Ansprüchen und praktischer Umsetzung zu verringern?

Entscheidungsprozesse, soziale Fähigkeiten und Zusammenarbeit, und besonders Netzwerkbildung gewinnen dabei für eine Erfolg versprechende Umsetzung von Entwicklungsvorhaben eine immer größere Bedeutung. Die Rolle von „Sozialer Nachhaltigkeit und von Netzwerken“ in der Regionalentwicklung darf daher nicht unterschätzt werden.

Auch in der neuen Programmperiode 2007-2013 sind die Aufgaben, die mit der sozialen Entwicklung und der Vernetzung regionaler AkteurInnen verknüpft sind, zentrale Themen in der Regionalentwicklung und verdienen besondere Aufmerksamkeit durch die Regionalmanagementstellen. Durch Netzwerke kann der Zusammenhalt lokaler Akteure verbessert und deren Kooperation in Richtung einer erfolgreichen Umsetzung von Projekten wesentlich gefördert werden. Reibungsverluste können verhindert und Synergien besser genutzt werden. Dabei erhebt sich auch die Frage nach den grundlegenden Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für das Entstehen erfolgreicher Netzwerke sowie nach den dafür notwendigen Werkzeugen und Instrumenten. Die Gestaltung des Zusammenwirkens lokaler und regionaler Organisationen und die Bedeutung sozialer Fähigkeiten sind für den Erfolg vieler Entwicklungsbemühungen ausschlaggebend.

Aus diesem Grund stellt auch die Förderung der sozialen Nachhaltigkeit im Alpengebiet einen wichtigen Themenschwerpunkt innerhalb der Alpenkonvention dar. Lokalen, regionalen und überregionalen Netzwerken kommt bei der Erschließung lokaler Potentiale, der Stärkung der Attraktivität und der Wettbewerbsfähigkeit einer Region eine wichtige Funktion zu. Im Rahmen des erwähnten Projektes „Zukunft in den Alpen“ hat die CIPRA eine internationale Workshopreihe mit unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten gestaltet. Dabei wurde insbesondere bei der Fachtagung mit dem Leitmotto „Planen, Steuern und Netzwerken in der Region“ am 25. und 26. Jänner 2007 in Schloss Röthelstein bei Admont, Steiermark auf die Rolle der Netzwerkbildung in der Regionalentwicklung im Alpengebiet eingegangen.

Diese Publikation fasst einige der Beiträge dieser Tagung mit ergänzenden Beiträgen zusammen, welche vor allem aus Studienarbeiten der BABF erstellt wurden. Es handelt sich dabei um Ergebnisse des EU-Projekts EUROLAN (Strengthening the Multifunctional Use of European Land: Coping with Marginalisation), das im Rahmen des Fünften Rahmenprogramms der Europäischen Union im Bereich der Forschung, Technologischer Entwicklung und Demonstration durchgeführt wurde, sowie die Mitarbeit der BABF am CIPRA Projekt „Zukunft in den Alpen“ im Bereich der Fragestellung 2: „Soziale Handlungsfähigkeit“.

Der vorliegende Bericht unterstreicht die Bedeutung der Kooperation auf lokaler und regionaler Ebene und soll gerade den AkteurInnen im Berggebiet Anstoß zu weiteren Aktionen zur Überwindung von Entwicklungshemmnissen und Trends zur Marginalisierung liefern.

2. Netzwerke gegen Marginalisierung im Berggebiet

Georg Wiesinger und Thomas Dax, Bundesanstalt für Bergbauernfragen, Wien

2.1 Berggebiete sind sensible Regionen

Berggebiete umfassen etwa 25% der gesamten Landmasse der Erde. Berücksichtigt man auch die an die Berggebiete unmittelbar angrenzenden Räume, so leben dort etwa 26% der Weltbevölkerung. Berggebiete sind zudem eine wichtige Grundlage für das Überleben der Menschheit, denn sie liefern die Hälfte des gesamten Trinkwasserverbrauchs (UN 2003). Neben Wasser finden sich zahlreiche weitere wichtige Ressourcen in den Berggebieten, die zunehmend durch Verschmutzung, Ausbeutung, Zerstörung, Übernutzung und Degradierung bedroht sind. Berggebiete zeichnen sich auch durch ein hohes Maß an biologischer und kultureller Vielfalt aus. Die meisten Berggebiete sind peripher und nur schwer erreichbar, wodurch vor allem ökonomische und demographische Marginalisierungstendenzen weiter verstärkt werden. Obwohl Berggebiete meistens ein maßgebliches ökonomisches Potential aufweisen, vor allem in Hinblick auf Rohstoffe, Wasser, Energie, Land- und Forstwirtschaft und Tourismus, bleibt die lokale Bevölkerung in vielen Fällen wirtschaftlich und sozial benachteiligt.

Bereits auf der UNCED Konferenz 1992 in Rio de Janeiro war diese Erkenntnis ein zentrales Thema und daher wurde auch das Kapitel 13 (Nachhaltige Entwicklung der Berggebiete) in das Abschlussdokument der Konferenz der Agenda 21 aufgenommen. Durch eine nachhaltige Ressourcennutzung in Berggebieten sollte die lokale Bevölkerung in die Lage versetzt werden, sich wirtschaftlich selbst zu versorgen, sich vor Naturgefahren zu schützen, den natürlichen Lebensraum, die sozialen und kulturellen Traditionen zu erhalten. Es sollte weiters ein fairer Ausgleich zwischen den Interessen der Berggebiete und den Regionen außerhalb der Berggebiete garantiert werden. Das Internationale Jahr der Berggebiete 2002 unterstrich diese Anliegen weiter, um eine intensivere Diskussion und ein größeres Bewusstsein für die Notwendigkeit integrierter Politikmaßnahmen anzuregen. Nachhaltige Entwicklung in Berggebieten wurde weltweit zu einem zentralen Thema nicht zuletzt auch aufgrund einer gestiegenen Sensibilität gegenüber Umweltproblemen und dem Klimawandel (Price 1999). Auch der UN-Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung in Johannesburg 2002 bekräftigte diese Notwendigkeit für gemeinsame Aktionen und eine intensivere Zusammenarbeit. Es wurde eine eigene Berggebietspartnerschaft initiiert, welche vergleichende Analysen zu berggebietspezifischen Problemen durchführen und politische Empfehlungen erarbeiten sollte. Daraus entstand unter anderem die Initiative SARD-M (Sustainable Agriculture and Rural Development in Mountains – Nachhaltige Landwirtschaft und Ländliche Entwicklung in Berggebieten), die neben der FAO auch von zahlreichen Akteuren innerhalb der Berggebiete Unterstützung fand (FAO 2004). Es wurde darauf hingewiesen, dass dringend agrarische und regionalpolitische Maßnahmen in Berggebieten erforderlich wären, um dem Hunger und der Unterernährung zu begegnen und die Umwelt für die heutige und zukünftige Generationen zu schützen. Zugegebenermaßen ist dies weniger ein Problem entwickelter Industriestaaten, aber selbst in Europa zeigen sich vielfältige Marginalisierungstendenzen. Aber auch im nationalen Bereich werden sehr unterschiedliche regionalpolitische Anstrengungen unternommen, um diesen negativen Tendenzen Einhalt zu gebieten und eine nachhaltige Entwicklung in Berggebieten zu gewährleisten sowie die besonderen wirtschaftlichen und politischen Benachteiligungen, welche aus der peripheren Lage, Abwanderung, ökologischen Sensibilität bzw. soziokultureller Diversität resultieren, auszugleichen (Mountain Agenda 2002). Die dafür notwendigen politischen Instrumente, Strategien und Maßnahmen müssen dabei auf die besonderen regionsspezifischen Bedingungen und die Vielfalt innerhalb der Berggebiete Rücksicht nehmen.

2.2 Marginalisierungstendenzen in Berggebieten

Marginalisierung bezeichnet einen mehrdimensionalen Prozess, der nicht nur die Aufgabe von Landnutzung, Umweltzerstörung und wirtschaftlichen Niedergang sondern auch soziokulturelle Aspekte umfasst. Der Beitrag beruht auf Analysen im Rahmen des EU Projekts EUROLAN, in dem von der Bundesanstalt für Bergbauernfragen in der österreichischen Studienregion Neunkirchen Marginalisierungstendenzen in Berggebieten untersucht wur-

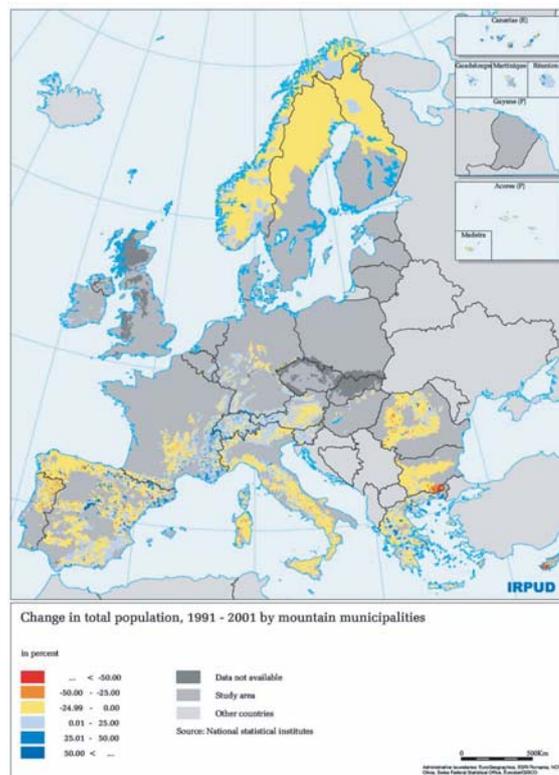
den. Eine Synthese der Ergebnisse aus allen sieben Studienregionen der EU wird demnächst veröffentlicht werden (Brouwer et al. 2007).

2.2.1 Sozioökonomische Marginalisierung

Periphere Lagen wie sie u.a. in vielen Berggebieten gegeben sind, führen zu ökonomischen Wettbewerbs- und Standortnachteilen. Trotz einer Reihe regionalpolitischer Maßnahmen und Absichtserklärungen, die in Richtung einer größeren Kohäsion zielen, wie z.B. die Lissabonstrategie vom März 2000, einem Programm mit dem Ziel, die EU innerhalb von zehn Jahren zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu machen, wird in der EU die Kluft zwischen reichen und armen Regionen immer größer. Dies wird durch die jüngsten Erweiterungsschritte der EU noch verstärkt. Ganz deutlich zeigen sich diese regional unterschiedlichen Tendenzen in der Bevölkerungsentwicklung. Viele ländliche Regionen leiden unter einer signifikanten Abnahme der Bevölkerung, Überalterung und Brain-Drain, d.h. Abwanderung der wirtschaftlich aktiven und am besten ausgebildeten Personen.

In einer vergleichenden Studie über die europäischen Berggebiete (Nordregio 2004) wurden über verschiedene topografische und sozioökonomische Indikatoren Veränderungen auf niederer geografischer Ebene (Gemeindeebene) analysiert. Im Ergebnis zeigen sich unterschiedliche Trends bei der Veränderung der Landnutzung, der Infrastrukturen, den lokalen Dienstleistungen, und in der demografischen und ökonomischen Entwicklung. Karte 1 veranschaulicht die Bevölkerungsentwicklung zwischen 1991 und 2001 auf Gemeindeebene in den europäischen Berggebieten. Dabei ergibt sich ein stabiler bis positiver Trend in Nord- und Mitteleuropa, während in großen Teilen Südeuropas die Bevölkerungsverluste überwiegen. Auch innerhalb der Alpen kann man signifikante Unterschiede feststellen: Gebiete in den Westalpen, die im letzten Jahrhundert einen starken Bevölkerungsrückgang zu verzeichnen hatten, konnten in letzter Zeit wieder ihre Bevölkerungszahl steigern. Andererseits sind in Teilen der Ostalpen Bevölkerungsverluste festzustellen, welche lange Zeit von signifikanten Abwanderungen verschont waren.

Karte 1: Bevölkerungsentwicklung, 1991-2001



Quelle: Nordregio 2004, S.85

Soziale Ausgrenzung und Armut gehen Hand in Hand mit wirtschaftlicher Marginalisierung und hoher Arbeitslosigkeit. Etwa 80 Prozent der von Armut betroffenen oder von Armut bedrohten Menschen leben in ländlichen Regionen (Wiesinger 2000). Marginalisierungstendenzen verstärken sich weiters oft dadurch, da die lokale Bevölkerung aufgrund mangelnden ökonomischen oder intellektuellen Kapitals oder traditioneller Einstellungsmuster nicht in der Lage ist sich auf geänderte soziökonomische Rahmenbedingungen einzustellen (Bourdieu 1979, 1986).

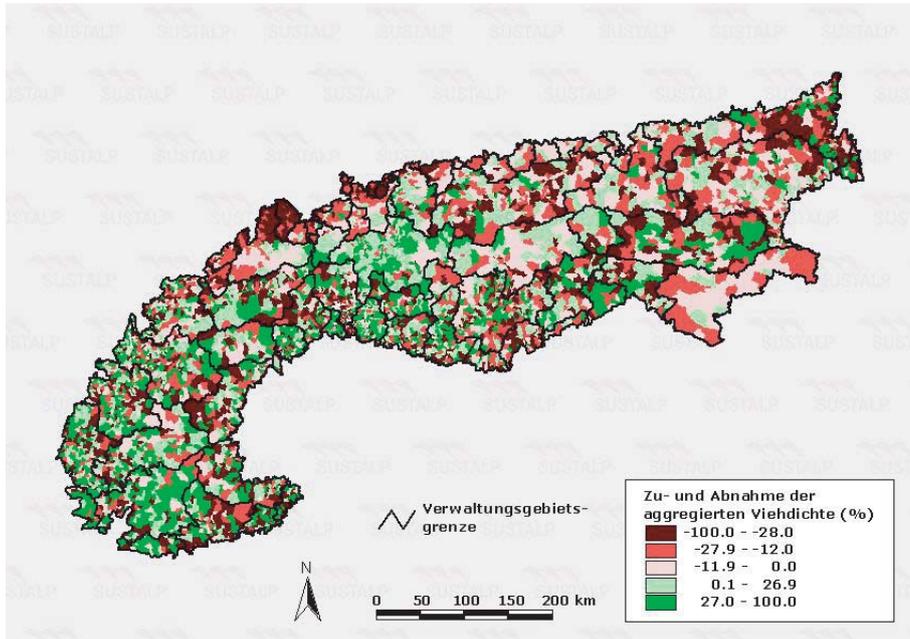
Soziales Kapital mag zwar die lokalen Netzwerke stärken, wirkt sich jedoch häufig hemmend auf Innovationen von außen aus. So sehr auch lokale Gemeinschaften ihre Bewohner integrieren und ihnen in der Not Hilfe zuteil werden lassen, so sehr sind diese engen Beziehungen oft auch Grund für soziale Ausgrenzung. Personen, die sich nicht in das strikte Regelwerk von Normen und Werten einfügen können oder wollen, d.h. die sich nicht an diesen „*territorialen Imperativ*“ (Greverus 1972) halten, laufen Gefahr von der dominanten Gemeinschaft sozial ausgeschlossen zu werden. Dies betrifft v. a. Jugendliche und Personen mit abweichenden Lebensstilen, kulturellen Werten oder weltanschaulichen Überzeugungen. Jene die nicht am lokalen Vereinsleben teilnehmen oder die bestehenden Hierarchien akzeptieren, erfahren diese Schattenseiten zuallererst (Dax and Machold 2002; Wiesinger 2000). In diesem Sinne kann ein starkes lokales Sozialkapital auch dazu führen, dass Menschen von außerhalb nur schwer Akzeptanz und Zutritt finden und dadurch viele Innovationen in der Region erschwert werden.

2.2.2 Aufgabe landwirtschaftlicher Bewirtschaftung

Fallstudien zum Strukturwandel und zur Veränderung der landwirtschaftlichen Bewirtschaftung in Berggebieten (MacDonald et al. 2000, Baldock et al. 1996, Dax 2004) deuten darauf hin, dass Marginalisierungstendenzen verstärkt in den weniger fruchtbaren, trockenen mediterranen Gebieten, aber auch in den höheren und mittel hohen Berggebietslagen Europas vor sich gehen. Gerade in den Berggebieten konzentrieren sich negative soziökonomische und physikalische Faktoren, was sich ungünstig auf die Landwirtschaft und auf die regionale Entwicklung insgesamt auswirkt. Landnutzungsänderungen erfolgen zumeist nicht abrupt sondern allmählich über einen längeren Zeithorizont. Die Folgen einer Aufgabe landwirtschaftlicher Bewirtschaftung bzw. Veränderungen in der Flächennutzung sind oft kaum sichtbar, da sie meist sehr langsam und allmählich vor sich gehen. Die lokale Bevölkerung nimmt diese Veränderungen dann unmittelbar oft gar nicht wahr. Eine Intensivierung als auch Extensivierung der Bewirtschaftung kann in Berggebieten negative Externalitäten in Hinblick auf die Umwelt und Biodiversität mit sich bringen.

Der Erfolg landwirtschaftlicher Anpassungsprozesse hängt sehr stark von der Wirtschaftlichkeit und der Konkurrenzfähigkeit im Verhältnis zu anderen wirtschaftlichen Aktivitäten ab. Baldock et al. (1996) belegen die besondere Anfälligkeit für Marginalisierungstendenzen von kleineren und mittleren landwirtschaftlichen Betrieben in Berggebieten. Studien zur alpinen Landwirtschaft (Tappeiner et al. 2003) ergeben auch, dass Landnutzungs Aufgabe vor allem als ein Problem der Westalpen zu sehen ist. In den Ostalpen zeigt sich die Agrarstruktur hingegen bisher einigermaßen stabil. Dort kommt es aber oft zu einer Veränderung in der Produktion. So zeigen sich im Alpenbogen (siehe Karte 2) regionale Tendenzen einer Abnahme des Viehbestandes und Hinwendung zu weniger intensiven Produktionssparten. Für die Erhaltung der Almen und Bergwiesen, der traditionellen Kulturlandschaft und der Biodiversität ist jedoch eine bestimmte Viehbestandsdichte eine unbedingte Voraussetzung. Eine Abnahme des Viehbestands lässt sich in einigen Regionen Österreichs schon seit einigen Jahrzehnten als Folge agrarpolitischer Maßnahmen beobachten, sie verstärkte sich jedoch nach dem Beitritt zur Europäischen Union im Jahr 1995.

Karte 2: Entwicklung des Viehbestandes

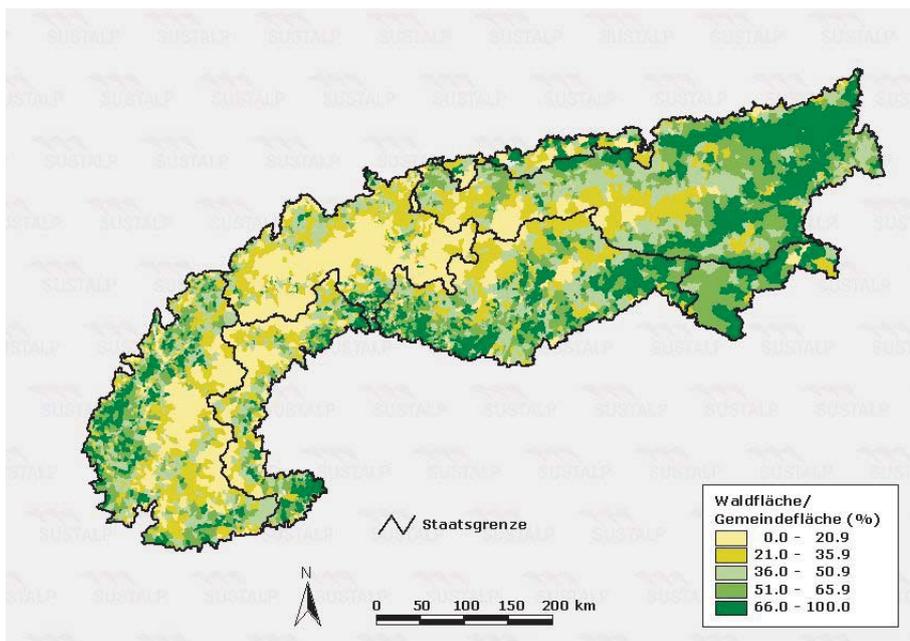


Quelle: Tappeiner et al. 2003

2.2.3 Flächenzuwachs und Verwaldung

Ein weiterer Indikator für Marginalisierungstendenzen ergibt sich in einem hohen Waldanteil und einer fortschreitenden Verwaldung. Damit verbunden ist in der Regel eine Abnahme landwirtschaftlicher Bewirtschaftung, Verlust an Biodiversität und Kulturlandschaftselementen. In einigen peripheren Berggebieten liegt der Anteil der bewaldeten Fläche bereits bei 90% und mehr. Karte 3 zeigt die größte Verwaldung in Teilen der Ostalpen, d.h. in Österreich, Slowenien und Italien.

Karte 3: Anteil der Waldfläche



Quelle: Tappeiner et al. 2003

2.3 Maßnahmen gegen Marginalisierung

Im Kampf gegen Marginalisierungstendenzen in Berggebieten ist eine Kombination spezifischer Maßnahmen und Programme erforderlich. Gerade die Berggebietspolitiken sollten dabei auf den besonderen Charakter der Benachteiligungen Bezug nehmen. Die Gemeinsame Agrarpolitik der Europäischen Union (GAP) sieht bereits seit 1975 strukturelle Maßnahmen für benachteiligte Gebiete und Berggebiete vor. Es herrscht ein Grundkonsens, dass die Landbewirtschaftung, vor allem in den Berggebieten und sonstigen benachteiligten Gebieten, nicht alleine über die Agrarpolitik gesichert werden kann. Heute werden beinahe 56% der gesamten landwirtschaftlichen Nutzfläche (LNF) der EU-25 als benachteiligtes Gebiet ausgewiesen, wobei die Berggebiete etwa 17% der gesamten LNF einnehmen (Dax and Hellegers 2000).

Lokale Netzwerke und die Nutzung der regionalen Potentiale können wesentlich gegen Marginalisierung beitragen. Die Arbeitsgruppe Ländliche Entwicklung der OECD empfahl bereits in den Neunziger Jahren eine Transformation von rein konservatorischen Maßnahmen hin zu einer aktiveren Nutzung regionaler Potentiale (OECD 1999). Dadurch könnten die ländlichen Regionen ihre Position stärken. Diese Empfehlungen fanden teilweise Eingang in der ländlichen Entwicklungspolitik. Aus dem Erschließen regionaler Potentiale können viele Regionen, vor allem periphere Berggebiete, komparative Wettbewerbsvorteile ziehen, wenn diese Potentiale in der Region fest verankert sind und nicht auf andere Orte übertragen werden können. Einige entwicklungspolitische Maßnahmen in Europa nehmen auf diese territoriale Dimension Rücksicht, indem sie besondere Instrumente für Berggebiete definieren. Berggebietsspezifische Maßnahmen werden vor allem dort sichtbar, wo ein klarer Bezug auf ein bestimmtes Potential gegeben ist. Dies ist ansatzweise in einzelnen agrar- und regionalpolitischen Maßnahmen der Fall (EC 2003). Marginalisierungsprozesse in Berggebieten können dementsprechend nicht alleine mit sektorspezifischen, auf eindimensionale Probleme gerichteten Politikmaßnahmen begegnet werden. Sektorale, auf die Landwirtschaft, Tourismus oder Industrie gerichtete Ansätze müssen durch innovative Programme ergänzt werden, die nicht nur alle Wirtschaftssektoren integrieren, sondern auch die Belange des Umweltschutzes und soziale Aspekte entsprechend würdigen.

2.4 Resümee

Viele Länder haben die Bedeutung ihrer Berggebiete erkannt und für die Erschließung der regionsspezifischen Potentiale entsprechende sektorale Politiken entwickelt. Manche innovative Maßnahmen suchen die neuen, sozialen Bedürfnisse, die vor allem von außen an die Berggebiete herangetragen werden, zu berücksichtigen. Ergebnisse internationaler Untersuchungen unterstreichen die Bedeutung der ländlichen Potentiale als für die Allgemeinheit wichtige Güter. Allen diesen Potentialen gemein sind ihre Einzigartigkeit, ihre Unumkehrbarkeit und ihre Fragilität (OECD 1999). Berggebiete weisen ein für sie jeweils charakteristisches Muster von lokalen Stärken auf, das in Hinblick auf die natürlichen, soziokulturellen und ökonomischen Gegebenheiten sehr unterschiedlich sein kann. Die wirtschaftliche Situation ist in den peripheren Regionen meist besonders ungünstig. Deswegen ist in diesen entlegenen Regionen zur Bekämpfung von Marginalisierung ein Zusammenwirken von Marktmechanismen und öffentlichen Maßnahmen vordringlich. Für eine erfolgreiche Regionalentwicklung in den Berggebieten müssen einerseits durch die lokalen Akteure die jeweiligen Potentiale einer Region erschlossen werden, andererseits bedarf es dafür aber auch entsprechender Rahmenbedingungen und politischer Instrumente. Ein integrierter, multisektoraler Ansatz erscheint daher am besten geeignet für die Lösung der Probleme und die soziökonomische Entwicklung der Berggebiete.

Da die Landwirtschaft heute nicht mehr die zentrale wirtschaftliche Aktivität in den Berggebieten Europas darstellt, muss den vielfältigen neuen Funktionen der Landwirtschaft, die weit über die Produktion von Nahrungsmitteln hinausgehen, besser Rechnung getragen werden. Eine multifunktionale Berglandwirtschaft hat daher eine große Bedeutung für die regionale Gesamtwirtschaft. Politikinstrumente und Maßnahmen müssen auf den besonderen regionalen Kontext und die natürlichen Beschränkungen Rücksicht nehmen, ohne dabei den breiteren räumlichen und gesellschaftspolitischen Zusammenhang zu negieren. Einige im Rahmen der GAP entwickelte Instrumente und Maßnahmen (Benachteiligte Gebiete, agrarische Umweltmaßnahmen, Cross-Compliance, LEADER Programme) sowie Grundsätze der Strukturfondsförderung (Ausweisen von Berggebieten als eine räumliche Strategie, länderübergreifende Kooperation) richten sich speziell auf Berggebiete. Das zentrale Element und Prin-

zip dieses Politikansatzes sind eine nachhaltige Entwicklung in Berggebieten (Mountain Agenda 2002) und die Unterbindung von Marginalisierungstendenzen:

- ◆ Anerkennung der Berggebiete als spezifische Entwicklungsgebiete
- ◆ Abgeltung der Leistungen, die für die an das Berggebiet angrenzenden Regionen erbracht werden
- ◆ Diversifizierung und Ausnützung lokaler Potentiale für Innovationen
- ◆ Kultureller Wandel ohne Verlust der lokalen Identität
- ◆ Bewahrung der Bergökosysteme und der Biodiversität, inkl. Frühwarnsysteme
- ◆ Berücksichtigung der kollektiven und räumlichen Dimensionen für die Schaffung kooperativer Strategien und eines überregionalen Austausches
- ◆ Entwicklung institutioneller Strukturen für eine nachhaltige Ressourcennutzung

Vorhersagen über die Entwicklung der Marginalisierung sind nur schwierig zu treffen, da die einzelnen Berggebiete einerseits sehr große Unterschiede aufweisen und andererseits die lokalen Akteure einen sehr großen Einfluss haben können (Copus 2004). Der negative Bevölkerungstrend wird sich in einer Reihe von europäischen Berggebieten allerdings weiter fortsetzen. Der Wettbewerbsdruck wird zu einer weiteren Konzentration und Spezialisierung in der Landwirtschaft führen. Die Regionalpolitik und GAP trugen bislang den Erfordernissen der Berggebiete und sonstigen benachteiligten Gebiete nur unzureichend Rechnung (Shucksmith et al. 2005). Trotz allem wurde durch die GAP Reform ein neuer Entwicklungsansatz für eine bessere Erschließung der Potentiale in den Berggebieten geschaffen. Die Förderungen sollten jedenfalls stärker nach den jeweiligen Produktionsnachteilen differenziert und besser auf den multifunktionalen Charakter der Berglandwirtschaft ausgerichtet werden. Extensive Bewirtschaftungssysteme haben eine positive Auswirkung auf die Ökosysteme, sie werden aber von zwei gegensätzlichen Seiten aus gleichermaßen bedroht, von der Nutzungsaufgabe und der Intensivierung. Daher ist es notwendig, die Bedeutung einer umweltgerechten Landnutzung für die Stabilität der Ökosysteme und der Landschaft stärker zu betonen und entsprechende Strukturen für geeignete politische Maßnahmen zu implementieren.

Der hohe Anteil an Nebenerwerbsbetrieben und damit die starke Involvierung der bäuerlichen Bevölkerung in den außerlandwirtschaftlichen Arbeitsmarkt ist eine weitere Dimension, auf welche die Regionalpolitik Rücksicht zu nehmen hat, vor allem wenn es um soziale Fragen und die Erhaltung der lokalen Infrastruktur geht. Da öffentliche Güter per Definition nicht über den Markt erbracht werden, sind sie über Transferleistungen von der Gesellschaft abzugelten, sofern ein gesellschaftlicher Konsens über diese Leistungen besteht (Bryden et al. 2005). Aus diesem Grund sind Fördermittel für die Berglandwirtschaft von zentraler Bedeutung für die mittelbaren und unmittelbaren positiven Auswirkungen auf die Ökosysteme und die Entwicklung der vielfältigen Kulturlandschaften der Berggebiete. Die Diskussion über soziökonomische Prozesse hat sich stärker mit der Bereitstellung langfristiger öffentlicher Leistungen zu befassen, um eine nachhaltige Regionalentwicklung auch unter den erschwerten Bedingungen der Berggebiete zu gewährleisten.

Literatur

- Baldock, D., Beaufoy, G., Brouwer, F. and Godeschalk, F. (1996) *Farming at the Margins, Abandonment or redeployment of agricultural land in Europe*, IEEP and LEI-DLO, London and The Hague.
- Bourdieu, P. (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Édition de Minuit, Paris
- Bourdieu, P. (1986), *The Forms of Capital*. In: Richardson, John (Ed). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, pp. 241-258.
- Brouwer, F., Dhillon, S.S., Elgersma, A.M., and Rheenen, T. van (eds, 2007), *Sustainable Land Management: Strategies to cope with the Marginalisation of Agriculture*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham-Cambridge-Northampton (im Erscheinen).
- Bryden, J., Van Depoele, L. and Espinosa, S. (2005), *Policies Releasing the Potential of Mountain and Remoter Areas of Europe*, Background Paper, Euromontana conference "Reaping the benefits of Europe's precious places, 9-11 November, Aviemore, Scotland.
- Copus, A. (2004), *Aspatial Peripherality, Innovation and the Rural Economy*, Final Report, Aberdeen.

- Dax, Th. (2004), The impact of EU policies on mountain development in Austria; paper of the Regional Studies Association - International Conference "Europe at the Margin: EU Regional Policy, Peripherality and Rurality" 15-16 April 2004, Anger (France). www.regional-studies-assoc.ac.uk/events/presentations04/dax.pdf
- Dax, Th. and Hellegers, P. (2000), Policies for Less-Favoured Areas, in: Brouwer, F. and Lowe, P. (eds.), CAP Regimes and the European Countryside, Prospects for Integration between Agricultural, Regional and Environmental Policies, CAB International: Wallingford, pp. 179-197.
- Dax, Th. and Hovorka, G. (2004), Integrated rural development in mountain areas, in: Brouwer, F. (ed.), Sustaining Agriculture and the Rural Environment: Governance, Policy and Multifunctionality, chapter 7, Advances in Ecological Economics, Edward Elgar, Cheltenham, UK and Northampton, USA, p.124 - 143.
- Dax, Th. and Machold, I. (2002), Jung und niemals zu Hause, Jugendliche auf der Suche nach Perspektiven im ländlichen Raum, Forschungsbericht 50, Bundesanstalt für Bergbauernfragen, Wien, 199S.
- European Commission – EC (2003), Proceedings of the conference "Community policies and mountain areas", 17-18 October 2002, Brussels. http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docconf/library/mountain_proceedings_en.pdf
- Food and Agriculture Organization of the United Nations – FAO (2004), The SARD-M Project, Strengthening mountain populations' livelihoods with improved policies for sustainable agriculture and rural development, Roma. www.fao.org/sard/en/sardm/home/index.html
- Greverus, I.-M. (1972), Der territorialer Mensch. Ein literaturanthropologischer Versuch zum Heimatphänomen. Frankfurt/Main.
- MacDonald, D., Crabtree, J.R., Wiesinger, G., Dax, T., Stamou, N., Fleury, P., Gutierrez Lazpita J. and Gibon A. (2000), Agricultural abandonment in mountain areas of Europe: Environmental consequences and policy response, in: Journal of Environmental Management **59**, p. 47-69.
- Mountain Agenda (2002), Mountains of the World, Sustainable Development in Mountain Areas, the Need for Adequate Policies and Instruments, Bern
- Nordregio (2004), Mountain Areas in Europe: Analysis of mountain areas in EU member states, acceding and other European countries, Nordregio Report 2004:1, Stockholm. http://europa.eu.int/comm/regional_policy/sources/docgener/studies/study_en.htm
- OECD (1999), Cultivating Rural Amenities, An Economic Development Perspective, Paris.
- Price, M. (1999), Global Change in the Mountains, New York and London: The Parthenon Publishing Group.
- Shucksmith, M., Thomson, K.J., and Roberts, D. (2005), CAP and the Regions: The Territorial Impact of Common Agricultural Policy, CABI Publishing, Wallingford (UK).
- Tappeiner, U., Tappeiner, G., Hilbert, A. and Mattanovich, E. (eds.) (2003), The EU Agricultural Policy and the Environment, Evaluation of the Alpine Region, Europäische Akademie Bozen, Blackwell Verlag, Berlin and Vienna.
- United Nations – UN (2003), World Summit on Sustainable Development (WSSD), Bali.
- Wiesinger, G. (2000), Die vielen Gesichter der ländlichen Armut. Eine Situationsanalyse zur ländlichen Armut in Österreich, Forschungsbericht 46 der Bundesanstalt für Bergbauernfragen, Wien.

EUROLAN Projekt:

Strengthening the Multifunctional Use of European Land: Coping with Marginalisation (Stärkung der Multifunktionalen Landnutzung)

Dieses Projekt fand als konzertierte Aktion im Kapitel „Lebensqualität und Management von Lebensgrundlagen“ im Rahmen des 5. EU-Rahmenprogramms für Forschung und Technologische Entwicklung statt (**Fifth Framework Programme: QLK5-CT-2002-02346**). Nach einer Laufzeit von drei Jahren wurde das von der Norwegischen Universität für Lebenswissenschaften in Aas koordinierte Projekt 2006 abgeschlossen. Anhand sieben nationaler Fallstudien wurde der Zusammenhang zwischen Marginalisierung und multifunktionaler Landnutzung vor allem in benachteiligten Gebieten analysiert sowie politikrelevante Vorschläge und Instrumente zur angepassten Landnutzung für die betroffenen Gebiete unter Berücksichtigung multifunktionaler Aspekte erarbeitet. In Österreich wurde von der Bundesanstalt für Bergbauernfragen der politische Bezirk Neunkirchen als Projektregion bearbeitet. Die LEADER+ Region Niederösterreich Süd Alpin sowie die Gemeinde Schwarza im Gebirge bildeten regionale Untereinheiten bei der Analyse.

Themen wie die Sensibilisierung für Trends der Abwanderung, Bevölkerungsrückgang, Verlust lokaler Infrastrukturen, Intensivierung bzw. Extensivierung land- und forstwirtschaftlicher Aktivitäten, Fragen des Naturschutzes, der Biodiversität und Veränderungen des Landschaftsbildes werden zu zentralen Elementen regionaler Entwicklungsstrategien und gewinnen zunehmend an überregionalem Interesse. Es gibt eine Reihe von sozioökonomischer und ökologischer Faktoren, welche Marginalisierungsprozesse auslösen bzw. beeinflussen können. Gerade die Landnutzung und periphere ländliche Räume erweisen sich als besonders verwundbar, weshalb diese Thematik in den Berggebieten eine wachsende Bedeutung im öffentlichen politischen Diskurs einnimmt. Wirtschaftliche und soziale Netzwerke, Erfahrungsaustausch sowie Best-Practice Beispiele können dazu beitragen, die ländlichen Regionen zu stärken und negativen Entwicklungen entgegenzuwirken.

Die Ergebnisse dieses Projekts wurden in einem Endbericht und in verschiedenen nationalen Fallstudien veröffentlicht. Darüber hinaus ist ein umfassender Sammelband zur nachhaltigen Landnutzung (bei Edward Elgar Publishing) aus den Ergebnissen dieser Studie in Druck.

Wiesinger, G. and Dax, Th. (2003): Coping with Marginalisation and Multifunctional Land Use. Austrian national report EU-project “Strengthening the Multifunctional Use of European Land (EUROLAN), EUROLAN report 2004/1, Bundesanstalt für Bergbauernfragen, Wien. 66 pp.

Wiesinger, G. and Dax, Th. (2004): Coping with Marginalisation and Multifunctional Land Use. Austrian case study report Neunkirchen EU-project “Strengthening the Multifunctional Use of European Land (EUROLAN), EUROLAN report 2005/1, Bundesanstalt für Bergbauernfragen, Wien. 68 pp.

Brouwer, F., Dhillon, S.S.; Elgersma, A.M., and Rheenen, T. van (2007), Sustainable Land Management, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, 304 pp.

Elgersma, A.M.: Strengthening the Multifunctional Use of European Land: Coping with Marginalisation, EUROLAN Final Report QLK5-CT-2002-02346, Aas, August 2006

Regionale Kooperationen im Alpenraum - Erfahrungen aus dem CIPRA Wissenstransferprojekt „Zukunft in den Alpen“

Johannes Heeb, CIPRA International, Vaduz

Im Zentrum des Projekts „Zukunft in den Alpen“ steht die Frage, wie Entwicklungspotentiale und Handlungsoptionen für eine nachhaltige Entwicklung der Alpen genutzt werden können. Diese Frage wurde anhand folgender themenspezifischer Fragestellungen bearbeitet:

- Regionale Wertschöpfung: Wie können endogene Produkte- und Dienstleistungsketten mit hoher regionaler Wertschöpfung erfolgreich genutzt werden? (Frage 1)
- Soziale Handlungsfähigkeit: Was veranlasst Menschen abgesehen von wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten, in den Alpen zu bleiben oder in die Alpen zu ziehen? Wie kann die soziale Handlungsfähigkeit von Individuen und Gemeinschaften gefestigt werden? (Frage 2)
- Schutzgebiete: Unter welchen Bedingungen sind große Schutzgebiete nachhaltige Entwicklungsinstrumente und gleichzeitig geeignete Instrumente für den Schutz der natürlichen Vielfalt? (Frage 3)
- Freizeit, Tourismus und Pendlerverkehr: Wie hängen Mobilität und raumstrukturelle Entwicklung zusammen? Welche Lösungen gibt es für den stark wachsenden Freizeit-, Tourismus- und Pendlerverkehr? (Frage 4)
- Neue Formen der Entscheidungsfindung: Welche neuen Formen der Entscheidungsfindung sind bei der Aushandlung von Raumnutzungsansprüchen im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung Erfolg versprechend? (Frage 5)
- Auswirkungen und Weiterentwicklung von Politiken und Instrumenten: Welche Auswirkungen haben Politiken und Instrumente auf die zukünftige räumliche Entwicklung? Wie sollen diese Politiken und Instrumente adaptiert werden, damit sie einen größeren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten? Wie können Politikevaluierungs- und Forschungsprozesse verbessert werden, damit die Kluft zwischen Empfehlungen und praktischer Umsetzung verringert wird? (Frage 6)

Die im Rahmen des Projekts „Zukunft in den Alpen“ durchgeführte Analyse von rund 100 „Best-Practice“ Projekten zeigt, dass bei fast allen erfolgreichen Projekten regionale Kooperationen und/oder Akteurnetzwerke (z.B. Akteurplattformen) eine zentrale Rolle spielen und entsprechend erfolgsversprechende „Instrumente“ für nachhaltige Entwicklungsprozesse darstellen.

Diese Kooperationen und/oder Akteurnetzwerke stehen vor folgenden Herausforderungen, die bei der Projektplanung und Projektentwicklung beachtet werden müssen:

- Zunehmende Zahl von Entwicklungspartnern/Verhandlungspartnern
- Unterschiedliche Nutzungsinteressen
- Sektorales Denken trotz steigender Komplexität des Handlungssystems
- Verständnisbarrieren verursacht durch unterschiedliche Wahrnehmungen und Werte
- Steigender Informationsbedarf
- Steigender Koordinationsbedarf
- Fehlende Plattformen für die Zusammenarbeit
- Fehlende Prozesskontrolle

Die analysierten Projekte zeigen auf, wie mit diesen Herausforderungen umgegangen werden kann. Die entsprechenden Erkenntnisse sind in sechs Themen- und einem Synthesebericht zusammengefasst und über www.cipra.org/zukunft verfügbar. Die folgenden Aussagen werden hier stellvertretend für die Vielzahl der praxisrelevanten Erkenntnisse des Projekts „Zukunft in den Alpen“ aufgeführt:

Regionale Entwicklungspotentiale

Regionale Entwicklungspotentiale sind die Basis regionaler Entwicklungsprozesse und müssen von den Akteuren gemeinsam identifiziert werden, *dazu braucht es*

- ein gemeinsames System- und Handlungsverständnis
- eine gemeinsame Analyse zukünftiger Entwicklungstendenzen

Vom Einzelkämpfer zu Kooperationen

Nachhaltige Entwicklungsprozesse brauchen eine breite Abstützung, *dies wird erreicht durch*

- eine Zusammenarbeit aller Betroffenen in Akteurnetzwerken und –plattformen
- diese Kooperationen sind in der Regel auf externe Prozessbegleitung und ein professionelles Wissensmanagement angewiesen

Nachhaltige Entwicklung

stattfinden lassen. *Dies bedingt die*

- Integration regionaler, nationaler und globaler Ansprüche
- die Erhaltung endogener Ressourcen
- das Vorhandensein (oder Schaffen) unterstützender rechtlicher und ökonomischer Rahmenbedingungen

3. Netzwerkintelligenz in der Region Organisationales Lernen und die Idee der intelligenten Region

Helmut Willke, Universität Bielefeld

3.1 Die gegenwärtige Herausforderung an die Region

Politische Steuerung wird am drastischsten von zwei Umwälzungen eingeschränkt und erschwert, die sich gegenwärtig als die Dynamiken der *Wissensgesellschaft* und der *Weltgesellschaft* bündeln. Die treibende Kraft der Wissensgesellschaft ist organisierte Komplexität, die auf spezialisiertem Wissen beruht und die von der umfassenden Wissensbasierung aller sozialen Prozesse verstärkt wird. Das treibende Moment der Weltgesellschaft ist Globalisierung, verstanden als ein umfassender Prozess, der auf der Basis neuer globaler Infrastrukturen für Kommunikationen und Transaktionen nationale Grenzen unterspült und brüchig macht.

In dem Maße wie organisierte Komplexität und Globalisierung eine nationalstaatlich strukturierte politische Steuerung der Region in die Defensive drängen, profiliert sich der Markt als alternatives Modell der Steuerung komplexer Systeme von Austauschbeziehungen. Dies erklärt, warum die Komponenten liberaler Marktlogik, von Deregulierung über Entstaatlichung bis zu Privatisierung, in allen Diskursen über eine Reform politischer Steuerung eine wichtige Rolle spielen. Will sich die Regionalpolitik dem gegenüber als eigenständige und kompetente Steuerungsinanz positionieren und behaupten, dann sind dazu erhebliche Investitionen in zwei Kernkompetenzen erforderlich, die selbst in den modernen Politiksystemen nicht hinreichend ausgebildet sind: (1) Strategiefähigkeit und (2) Lernfähigkeit.

Die *Leitfrage* ist: Welche Hilfestellungen und Anregungen können etablierte Modelle erfolgreicher Systemsteuerung dafür geben, die Qualität regionaler Steuerung zu verbessern? Als *Kernproblem* und hartnäckigster Widerstand gegen eine grundlegende Verbesserung der Qualität regionaler Steuerung wird sich die alte Einsicht herausstellen, dass die Machtlogik der Politik sich mit der Logik Evidenz-basierter Expertise nicht verträgt - und damit beide Seiten sich zunächst verständnislos gegenüber stehen.

3.2 Logik der Politik: Macht als Steuerungsmedium

Für moderne Gesellschaften hat Politik die Funktion, kollektiv verbindliche Entscheidungen herzustellen und durchzusetzen. Entscheidungen und Durchsetzungsfähigkeit beruhen auf dem Medium Macht, verstanden als Kompetenzordnung, die auf dem Gewaltmonopol gründet. Politik als Funktionssystem demokratischer organisierter Gesellschaften gehorcht dabei der Logik von Mehrheit/Minderheit - nur die Mehrheit regiert, die Minderheit findet sich in der Opposition. Dies bedeutet, dass politisches Handeln mit Blick auf die Gesellschaft darauf ausgerichtet ist, mehrheitsfähig zu sein und Mehrheiten zu schaffen. Mit Blick auf die Politik selbst ist politisches Handeln darauf gerichtet, im Politiksystem erfolgreich zu sein, das heißt: Karriere zu machen und "im Geschäft" zu bleiben. Wichtig ist, dass dies keine Perversion der Logik der Politik darstellt, sondern im Gegenteil ausdrückt, was eine demokratisch legitimierte Politik im Kern ausmacht.

Für Demokratien wie für andere komplexe Sozialsysteme gilt, dass gelingende Steuerung eine Frage des Überlebens ist, weil ein System in der Lage sein muss, gegenüber der naturwüchsigen Entwicklung zu Chaos und Anarchie Regeln (Gesetze) zu stabilisieren, um seine organisierte Komplexität zu erhalten. Die moderne Politik kann die Dinge also nicht einfach (evolutionär) laufen lassen. Vielmehr wird sie von den Wählern daran gemessen, ob sie mit ihren Programmen (Gesetze, Maßnahmen, Entscheidungen) politische Veränderungsziele erreicht oder nicht. Die Hauptlinien von "Regieren" als organisierter Ordnungsbildung durch Politik verschieben sich im Laufe der Gesellschaftsgeschichte der Moderne von Problemen der Machtkontrolle (Nationalstaat) zu Problemen der Armutskontrolle (Sozialstaat), bis sich heute ein Problem in den Vordergrund schiebt, das als gesellschaftlicher Umgang mit Nichtwissen bezeichnet werden kann.

Die Chance zu einem nächsten Schub der politischen Gestaltung gesellschaftlicher Ordnung ergibt sich daraus, dass das Leitproblem der Ordnungsbildung am Ende der Epoche der Industriegesellschaft weder Ohnmacht noch

Armut ist, sondern Nicht-Wissen. In einer nicht nur auf Macht und Geld, sondern auch auf Wissen gegründeten Ordnung verschieben sich die Prämissen der Ordnungsbildung auf den Umgang mit der Form des Wissens. Dieser Wende der gegenwärtigen Gesellschaftsgeschichte liegt eine Veränderung der gesellschaftlichen Bedeutung von Wissen/Nichtwissen zugrunde, die ihrerseits auf eine Reihe von Faktoren zurück zu führen ist, vor allem Digitalisierung, Vernetzung, Globalisierung und deren Korrelate wie Virtualisierung, Entmaterialisierung von Gütern, Entterritorialisierung von Transaktionen und weltweiter Vergleich und Wettbewerb der Governanzregime (Willke 2001).

In einem frappierenden Maße beziehen sich gegenwärtige Diskussionen um Staatsversagen, Organisationsversagen, *Reinventing Government* (Osborne and Gaebler 1993), Neubau der Verwaltung, Kritik der Saatsaufgaben, Deregulierung, neue Föderalität etc. auf die Erfahrung, dass Macht-basierte Kommunikation für eine Steuerung hochkomplexer Systemprozesse nicht ausreicht. Bei aller Generalisierung und Abstraktion ist Macht doch darauf angewiesen, ihre Verankerung in funktionierender Organisation und letztlich in realisierbaren Sanktionen glaubhaft zu machen. Je differenzierter, professioneller und situationsabhängiger aber die zu verrichtenden Aufgaben werden, desto schwieriger und kostspieliger wird Macht-gestützte Kontrolle - und desto fadenscheiniger wird der Anspruch machtbasierter Kommunikation.

Damit ist ein entscheidender Mangel der Steuerungsfähigkeit von Politik im Allgemeinen und von Regionalpolitik im Besonderen bezeichnet. Sie arbeitet vorrangig mit dem Steuerungsmedium Macht (und nur abgeleitet davon mit Geld, also mit macht-basierten Verfügungen über Geld), während ein der gesellschaftsgeschichtlichen Epoche angemessener Umgang mit Macht und Geld nur erreichbar ist, *wenn jegliche Art von politischer Steuerung von einer optimalen Nutzung verfügbarer Expertise geleitet ist*. Dies läuft primär auf folgende Schlussfolgerungen hinaus: Moderne politische Steuerung setzt zwei für die Politik neuartige Kernkompetenzen voraus: (1) Strategiefähigkeit und (2) Lernkompetenz.

3.2.1 Strategiefähigkeit des Politiksystems

Strategisches Handeln meint zum einen, dass ein Akteur in der Lage ist, Erwartungen über Erwartungen anderer zu bilden und zwischen nicht aktualisierten oder potenziellen oder virtuellen Möglichkeiten auszuwählen. Dagegen kann die Evolution nur mit dem Vorhandenen arbeiten und vermag mit der Kategorie der Möglichkeit nichts anzufangen. Strategisches Handeln schließt Selbstbindung (Odysseus gegenüber den Sirenen), Voraussicht und die Kalkulation zukünftiger Nutzen (Josephs Bau von Speichern während der sieben fetten Jahre) ein, zielt also immer auf eine reflektierte Ziel-Mittel-Relation.

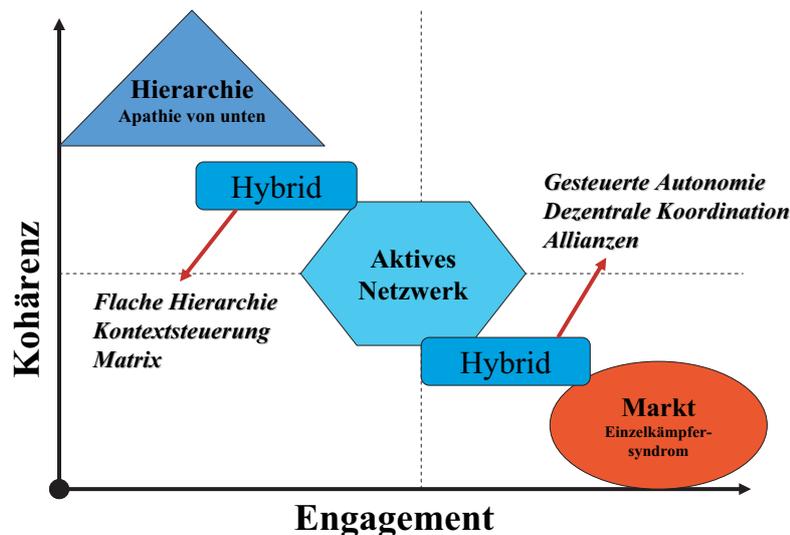
Zum anderen meint strategisches Handeln die Fähigkeit einer Person oder einer Organisation, ihre Zielbildung auf Kontexte und Kontingenzen der Zielbildung anderer Akteure und damit auf die Parameter künftig hergestellter Welten einzustellen. Zwei Arten solcher Welten sind besonders relevant. Die eigene (Innen-) Welt des Systems der Politik auf der einen Seite und die relevante Umwelt der Politik, also alle anderen gesellschaftlichen Funktionssysteme, in welche die Politik intervenieren will auf der anderen Seite. Politische Akteure müssen also etwas vom "inneren Spiel" der Politik verstehen, um mitspielen zu können und "im Geschäft" zu bleiben. Und sie müssen etwas von den relevanten gesellschaftlichen Bereichen verstehen, in welchen sie strategische Ziele umsetzen wollen, um das ultimative gesellschaftliche politische Ziel - die Mehrheit zustimmender Wähler zu ihrer Politik - zu erreichen oder zu sichern.

Diese Anforderungen an Steuerung verlangen eine "Regierungsform" der Organisationen, die seit Jahrzehnten in Theorie und Praxis von Management und Führung verhandelt wird. Die politikwissenschaftliche Regierungslehre debattiert analoge Fragen seit Jahrhunderten. Sie müsste deshalb eigentlich die Nase vorne haben und überzeugendere und elaboriertere Modelle der Systemsteuerung vorweisen können. Dem ist nicht so. Der Hauptgrund ist darin zu sehen, dass die politische Theorie es bis heute nicht geschafft hat, sich von ihrer Tradition einer Dominanz des Subjekts zu befreien. Diese Tradition selbst ist durchaus verdienstvoll und verständlich, denn sie trägt die Befreiung des Untertans zum Bürger. Sie trägt die Genese der Moderne und die Steigerung des Menschen zum autonomen Individuum. All dies ist wertvoll und bewahrenswert. Aber es ist nur die Hälfte der Realität. Und diese Halbierung der sozialen Rationalität rächt sich heute. Die andere Hälfte besteht aus der Logik sozialer Systeme, die in ihrer Bedeutung als Bedingung der Möglichkeit der Freiheit der Individuen systematisch vernach-

lässigt wurde und wird. In den Traditionen des Besitzindividualismus von Eigentümern, des Machtindividualismus von Wählern, des Handlungsindividualismus von Bürgern ignoriert die Politikwissenschaft bis heute weitgehend die Seite der emergenten Eigenschaften großer sozialer Systeme und die daraus folgenden Steuerungsproblematik.

Die Steuerungsformen der Region verschieben sich von den „extremen“ Idealtypen der Hierarchie einerseits, des Marktes andererseits zu der hybriden Form des Netzwerkes, welches seine Intelligenz daraus gewinnt, dass es die „verteilte Intelligenz“ vieler Akteure, Organisationen und Institutionen für gemeinsame Projekte bündelt (siehe als schematischen Überblick über die Steuerungsformen die folgende Abbildung).

Modelle der Systemsteuerung



Betrachtet man Governanzregime in vergleichender Perspektive unter dem Aspekt der Performanz der "Regierung" ganz unterschiedlicher Bereiche und Einrichtungen, dann müsste auch die Frage zulässig sein, wie es um die Fähigkeit zur Strategieentwicklung und zur strategischen Positionierung der politischen Systeme moderner Gesellschaften bestellt ist. Sie ist Teil der weiteren Frage nach der Steuerungskompetenz politischer Regierungen. Diese Kompetenz ist atemberaubend schlecht, wenn man sie an der Größe und am Gewicht politischer Probleme misst. Für den Fall der USA fasst Christopher Gates dies in die knappe Formulierung: "American politics, especially at the national level, has become dysfunctional" (Gates 1999: 519). Aber dies gilt nicht nur für die USA.

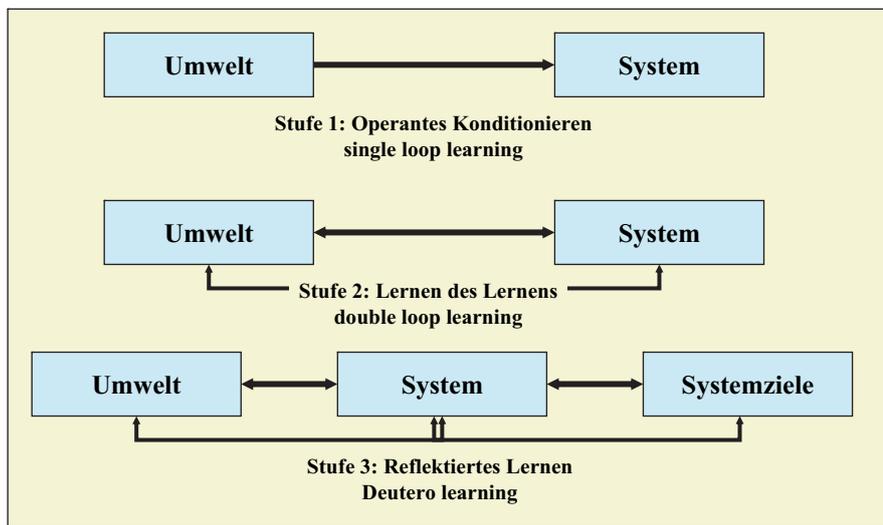
3.2.2 Lernkompetenz

Damit ist die zweite generische Kernkompetenz angesprochen, welche die Qualität politischer Steuerung bestimmt: Lernkompetenz. Weder Personen noch Organisationen können sich im Kontext der Wissensgesellschaft damit begnügen, bestimmte Kernkompetenzen zu *haben*, indem sie diese einmal im Laufe ihrer Ausbildung bzw. in der Entwicklung der Organisation erworben haben. Der Bedarf an Kernkompetenzen und deren Ausrichtung folgen aus der strategischen Positionierung (des Leistungsspektrums) eines Systems. In dem Maße, wie strategische Positionierungen neuen internen und externen Bedingungen angepasst werden müssen, um eine konkurrenzfähige Systemleistung zu erbringen, müssen auch die für dieses Leistungsspektrum erforderlichen Kernkompetenzen neu definiert und aktiv ausgebildet werden. Wiederum erweist sich, dass Konkurrenzfähigkeit und Leistungsvergleich keine spezifisch ökonomische Logik widerspiegeln und sich nicht mehr auf eine solche Logik reduzieren lassen, sobald der allgemeinere Gesichtspunkt der Systemleistung in Frage steht und die Systemleistung von der verfügbaren und in Leistung umgesetzten Kompetenz abhängt.

Selbst wenn man für politische Steuerung nicht übertrieben hohe Maßstäbe anlegt, erweist sich in der Praxis schnell, dass eine Unzahl von Indikatoren, "bench-marks", Vergleichen, Rankings etc. (von PISA über OECD-

Tabellen bis zum Transparency/Korruptions-Index) genau diese weltweite Konkurrenz der Regierungssysteme und Governance-Regime bereits gegenwärtig antreibt. Die Steuerungsleistungen von Politik werden stärker beobachtbar, messbar und vergleichbar und erhöhen damit den Legitimationsdruck jeglicher Politik. Für die Region als soziales System bedeutet dies, dass sie ihre Lernfähigkeit steigern muss, also vor allem die zweite und dritte Stufe des Lernens (reflexives Lernen = Lernen des Lernens einerseits und strategisches Lernen andererseits: siehe dazu das folgende Schema) institutionell und prozessual fundieren muss.

Stufen des Lernens



3.3 Ausblick: Konturen der intelligenten Region

Gegenüber vormodernen Formen politischer Steuerung liegt die +Intelligenz der Demokratie* (Lindblom) darin, eine Steuerungsform für kollektive Willensbildung zu bilden, die Dissens kultiviert, Diversität und Heterogenität fördert, also auf die Steigerung von gesellschaftlicher Komplexität ausgerichtet ist und nicht auf ihre Unterdrückung. Der Reichtum dezentraler Ideen, Erfahrungen, Problemlösungen, Perspektiven, Innovationen etc. lässt sich nur dann in die Prozesse kollektiver Willensbildung einbringen, wenn er nicht an zu engen Nadelöhren hierarchischer Entscheidungskompetenzen zerschellt. *Die Qualität kollektiver Willensbildung hängt nun an der Qualität kollektiver Wissensbildung.*

Für die Regionen der Wissensgesellschaft gilt, dass Wissen von +Wahrheit* zu einer Ressource wird, die unter Bedingungen globaler Konkurrenz auf Umsetzung von Inventionen in Innovationen zielt. Damit gewinnt die strategische und operative Steuerung der Ressource Wissen als politisches Wissensmanagement für die Reproduktion von Gesellschaften eine vergleichbare Bedeutung wie das Management von Arbeit und das Management von Kapital. Auf diesem Hintergrund lässt sich heute sehen, dass unter Bedingungen gesellschaftlicher Hyperkomplexität das Ordnungsproblem nicht mehr durch Einheit oder Konsistenz zu lösen ist, sondern nur noch mit hoher Toleranz für Diversität, also mit strukturellen Arrangements und Prozessformen für die Bewältigung hoher Inkonsistenz.

Für die UNO überrascht das niemanden mehr. Die Europäische Union stellt sich angesichts vieler unterschiedlicher Aufnahmekandidaten und völlig heterogener +europäischer Regionen* gerade von der Idee der Einheit auf ein Modell der Diversität um und muss darauf hin Verfahren und Institutionen für den Umgang mit Varietät und Inkonsistenz entwickeln. Für die Ebene nationalstaatlich organisierter Gesellschaften und ihrer Regionen dagegen scheint es erhebliche Schwierigkeiten zu machen, sich von einer Ordnung durch Einheit auf eine Ordnung durch Diversität umzustellen. Der wichtigste Ansatzpunkt hierfür ist eine Weiterentwicklung der beiden komplementären Prinzipien moderner Demokratie: Subsidiarität und Föderalität. Die bislang einseitig auf territoriale Ebenen begrenzte Subsidiarität (vertikale Subsidiarität) muss ausgeweitet werden auf eine Subsidiarität auch zwischen den

Funktionssystemen der Gesellschaft (horizontale Subsidiarität), und das bewährte föderale System muss zu einem kohärenten Modell der Mehr-Ebenen-Steuerung ausgebaut werden, in welchem sich hohe gesellschaftliche Komplexität adäquat organisieren lässt.

Spezifische institutionelle und organisationale Intelligenz war zwar immer schon ein Faktor der Qualität und Effizienz von Ordnungsformen, aber sie entwickelt sich gegenwärtig zum Ausschlag gebenden Faktor. Die globale Konkurrenz politischer Ordnungsformen (Governance-Regime) ist zwar immer noch auch von den Faktoren Macht und Geld geprägt, aber nachdrücklich schiebt sich der Faktor Wissen (Intelligenz und Expertise) in den Vordergrund. In diesem Sinne lässt sich die Zukunft politischer Steuerung in einer Formel ausdrücken: von *big government* zu *smart governance* (Willke 2007).

Literatur:

Gates, C. (1999). "Community governance." *Futures* 31: 519-525.

Osborne, D. and T. Gaebler (1993). *Reinventing Government. How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector.* New York, Plume.

Willke, H. (2001). *Atopia. Studien zur atopischen Gesellschaft.* Frankfurt, Suhrkamp.

Willke, H. (2007). *Smart governance. Governing the global knowledge economy.* Frankfurt und New York, Campus.

4. Instrumente in der Regionalentwicklung

Bruno Schmid, Vize Direktor und Regionalmanager, UNESCO Biosphäre Entlebuch

4.1 Faktoren der Regionalentwicklung

Der Ansatz einer Regionalentwicklung bzw. der Ansatz in einer Region eine Entwicklung auszulösen zeichnen sich durch ganz unterschiedliche Grundhaltungen und Zielvorstellungen aus. Oftmals werden die beiden völlig verschiedenen Ansätze nicht verstanden oder verwechselt. Regionalentwicklung ist aus dem Überbegriff, unter dem alle Programme, Finanzierungen, Ressourceneinsätzen und schließlich die Wirkung zu verstehen. Hingegen in einer Region eine Entwicklung auszulösen ist die ureigentliche Arbeit eines Regionalmanagements. Letztlich hängt der Erfolg davon ab, wie und ob es gelingt, die verschiedenen Faktoren für eine gemeinsame Sache wirken zu lassen. Daher verstehe ich als Instrumente der Regionalentwicklung insbesondere die prägenden Faktoren, um überhaupt einen Entwicklungsprozess in einer Region in Gang zu bringen. Die ständige Beurteilung dieser Faktoren in Verbindung mit neuen Einflüssen gibt dem Management die nötige Weitsicht. Ich definiere diese Faktoren als:

- ◆ Landschaft und Tradition
- ◆ Menschen und Mentalitäten
- ◆ Innovation und Problemstellung
- ◆ Politik und Gesinnungen

4.1.1 Landschaft/Tradition

Jedes Projekt oder jede Entwicklungsbestrebung ist an einen bestimmten Raum gebunden. Dieser Raum orientiert sich in der Regel an geographisch klar abgrenzbaren Konturen oder an funktionalen Räumen, die von den Menschen zwischen ihrem Wohn- und Arbeitsgebiet tagtäglich in Anspruch genommen werden. Gerade in voralpinen und alpinen Zonen ist die Geschichte von Tälern, Dörfern und Bergen eng mit Traditionen verbunden. Traditionen, die über Generationen weitergereicht worden sind und noch heute gelebt werden. Ein Umstand, der Veränderungsprozesse entscheidend mitprägt oder anders gesagt, den es zwingend zu berücksichtigen gilt.

4.1.2 Menschen/Mentalitäten

Egal mit welcher Motivation eine räumliche Abgrenzung für einen Regionalentwicklungsprozess zur Anwendung gebracht wird, ist es wichtig zu verstehen, dass sich darin immer Menschen aufhalten. Hinlänglich ist bekannt, dass Landschaften die Menschen prägen. Die harte und raue Bergwelt verlangt von den Menschen sowohl Einfühlungsvermögen wie auch Widerstandskraft gegen die Launen der Natur. Je rauer die Gegend desto anspruchsvoller das Leben / Überleben für die Menschen. Diese Eigenschaft bringt Mentalitäten hervor, die sich über eine lange Zeit entwickelt haben. Es entsteht ein Menschenschlag, eine Mentalität, die es geschafft hat, in einer Art Symbiose mit der Natur und deren lokalen Eigenheiten im Einklang zu leben. Letztlich sind es aber die wirtschaftlichen Perspektiven, die Menschen in einer Region zu halten vermögen. Damit dies überhaupt möglich ist, sind dauernde Veränderungen und Anpassung an meist kurzfristige finanzpolitische Entscheide und Strömungen gebunden. Insbesondere gehen solche Trends von der Landwirtschafts- oder Tourismusförderungs politik aus. Die auf die dort lebende Bevölkerung und Umwelt zugeschnittenen Projekte kommen so praktisch langfristig nie zur Verwirklichung. Viele Förderprogramme versprechen schnelle Erfolge, die meistens in politischen Versprechungen Forderungen ihre Begründung finden. Dabei wird selten in Betracht gezogen, dass die gewählte Rezeptur wegen den Nebenwirkungen abgesetzt werden muss. Die Heilung bleibt aus, zurück bleibt ein Organismus der noch mehr geschwächt ist als vorher. Dies geschieht z.B. häufig bei der Aufstockung von Landwirtschaftsbetrieben in ökologisch sensiblen Gebieten. Die Maßnahmen sind zu stark auf kurzfristige Erfolge ausgelegt und gehen nicht auf die Bedürfnisse der Bevölkerung ein. Menschen, Mentalitäten sind zu verstehen um mit Regionalentwicklungsprojekten langfristig erfolgreich zu sein.

4.1.3 Innovation/Problemstellung

Innovationen und aktuelle Problemstellungen in einer Region hängen logischerweise sehr eng zusammen. Wie kann mit innovativen Ansätzen ein Problem von einer Region angegangen werden? Innovationen in der Regionalentwicklung sind keine oberflächlichen Ferienprojekte, sondern wühlen in aller Regel tief in den eigenen Strukturen und Gewohnheiten. Wer sich oder anderen einen Spiegel vorhält, läuft Gefahr, die Realitäten zu verkennen und mit emotionalen Verhaltensmustern zu übertünchen. Das Management benötigt eine große Portion Mut und Durchhaltewille, verbunden mit einer klar strukturierten Vorgehensweise, um überhaupt mit dieser Tiefe Fortschritte zu erzielen. Insbesondere sind die richtigen Dinge im richtigen Moment anzupacken.

4.1.4 Politik/Gesinnungen

Hierbei geht es um Macht und um Veränderung im Kopf. Wer nicht verändern will, macht Stimmung und wer noch nicht verändern kann, wird zum Instrument von jenen, die nicht dazu bereit sind. Systematische Verhinderer nutzen in der Regel geschickt schon in frühen Stadien – wenn Ziele noch nicht klar erkennbar und kommunizierbar sind – die Unentschlossenheit bei der Mehrheit der Betroffenen aus. Leserbriefe, öffentliche Anlässe, Wahlen und insbesondere lokal verankerte Medien sind beliebte Plattformen für die Verbreitung von Fehlinformationen oder Fehlinterpretationen. Für das Management beginnt mit der Lancierung so etwas wie ein Wettkampf mit den potentiellen Verhinderern. Eine zielorientierte Arbeitsweise, der Glaube an das eigene Ziel verbunden mit einer sehr transparenten Informationspolitik lässt die Kritik immer mehr verstummen. Es kommt der Moment, wo sich selbst die größten Gegner in das Projekt einbinden lassen.

4.2 Maßnahmen zur Identifikationssteigerung

4.2.1 Team

Ein erster Schritt für die Identifikation der Bevölkerung mit einem Projekt liegt in der Wahl oder Auswahl des Leitungsteams. Die Entscheidung, welche Personen sich bei der Initiierung und Leitung an der Front zeigen, beinhaltet wichtige Botschaften an die Bevölkerung. Als Prüffrage dient hier: Aus welcher Ecke kommt das Projekt? Ist es ein „linkes“, nur auf Schutz ausgerichtetes Projekt oder hat das Projekt Ansätze zur Verbesserung der wirtschaftlichen Zukunft. Oftmals sind die Ideenfinder und die Botschaftsüberbringer nicht identisch. Es lohnt sich also bereits beim ersten Schritt, die „Sendefrequenz“ auf die Empfängerschaft einzustellen. Fachliches Know-how darf nicht alleine der ausschlaggebende Grund für die Zusammenstellung des Führungsteams sein. Reines Fachwissen steht in genügenden Mengen abrufbereit zur Verfügung. Einheimische („Einer von uns“) wollen die Leute sehen, die sich für sie abquälen, die ihre Sprache verstehen.

4.2.2 Orte, Räumlichkeiten

Wo wird die Projektleitung installiert? Aus der Sicht des Projektes sollte ein Ort oder Platz gewählt werden, der einen effizienten Arbeitsablauf garantiert. Es empfiehlt sich, vor dem definitiven Entscheid für die Platzierung ein paar Meinungen aus der Region einzuholen. Es könnte durchaus sein, dass gewisse Bevölkerungskreise einen bestimmten Ort aus Prinzip meiden. Gründe dazu gibt es viele. Sei es Konkurrenz, Politik oder bestimmte Köpfe, um nur einige davon zu nennen. Daher empfiehlt es sich einen möglichst neutralen Ort zu finden, der unter Umständen etwas von der Ideallösung abweichen kann.

4.2.3 Früherkennung von Meinungsträgern

Jede Region verfügt über gesellschaftliche Eigenheiten. Von Interesse im Hinblick auf Veränderung in der Region sind Einzelpersonen, Vereine oder Organisationen, die sich als Meinungsbilder und Meinungsträger hervortun. Die Bandbreite kann vom Männerchor über die Frauenriege bis hin zum einzelnen Wirt reichen. Die wichtigsten Partner sind bei allen Projekten mit Landschaftsbezug die Landwirte, Jäger und Touristiker. Um eine schnelle

Verankerung zu finden, empfiehlt es sich, diese noch vor dem ersten Pressebericht über ein mögliches Projekt im Boot zu haben. Besser noch, sie sollten bei der ersten Pressemitteilung schon auf dem Bild zu sehen sein.

4.3 Verhaltensabläufe in Veränderungsprozessen

4.3.1 Ziele

Die Bevölkerung ist gerne bereit über Visionen, Ideen und alle möglichen Zukunftsszenarien an Workshops und Werkstätten mitzuarbeiten. Die Teilnahme beschränkt sich in der Regel auf eine bis zwei Veranstaltung, wo die große Masse bereit ist ihre Inputs zu geben. Danach wird erwartet, dass die kreativen Ansätze in die Tat umgesetzt werden und erste Erfolge sichtbar werden. Das ist ein Vorgehen mit wenig Aussichten, um eine nachhaltige Regionalentwicklung zu erzielen. Der eigentliche Weg führt nur über eine konsequente Zielbilderarbeitung mit allen Branchen und Interessengruppen. Die Diskussion wird erst mit der Vorgabe von hochgesteckten und ehrgeizigen Zielen richtig belebt. Hochgesteckte Ziele führen zu Fehlern, welche jedoch großen Lerneffekt haben. Anspruchsvolle Ziele lösen erst den angestrebten Lern- und Veränderungsprozess aus. Zielprozesse sind aufwändig und langatmig. Sie dienen aber dem Zweck der Kommunikation über erforderliche Veränderungen. Kurzfristige Erfolge oder messbare Ergebnisse sind in dieser Vorgehensweise als Lohn für die herausfordernde Arbeit zu sehen.

4.3.2 Kurzfristige Erfolge

Kurzfristigen Erfolgen ist große Bedeutung beizumessen. Sie sind ein geeignetes Führungsinstrument und dienen als eigentlicher Motor, um langfristige Projekte am (politischen) Leben zu erhalten. Demnach stellen diese fix geplante Meilensteine dar, die nur gegen Außen als Zufälligkeit aufgenommen werden dürfen. Mit den kleinen Erfolgen tauchen dann bereits die nächsten völlig normalen Herausforderungen in der Abwicklung von Entwicklungsprojekten auf. So sind Erfolge meistens an Personen gebunden. Es liegt in der Natur der Sache, dass die einen dies als Anreiz und Motivation für eigene Initiativen sehen, bei anderen löst der Erfolg anderer Neid aus. Erfolge, begleitet mit einer geplanten, angepassten Kommunikation, können in diesem Fall vorsorglich möglichen Verhinderungsstrategien Abhilfe schaffen.

4.3.3 Veränderung ist Kopfsache

Veränderungen lösen insbesondere im Anfangsstadium emotionale Wallungen aus. Vom ständigen hin und her zwischen Kopf und Bauch bleibt niemand verschont. Das einzige Gegenmittel zur Beruhigung der inneren Zustände ist der Faktor Zeit. Zeit verbunden mit Information verfestigt den Meinungsbildungsprozess. Von dieser Kaskade ist selbst das Management nicht ausgenommen. Letztlich operiert das Management immer mit einem riesigen Wissensvorsprung und vergisst vielfach, dass die Empfänger die Botschaft zum ersten Mal hören. Ein überhöhtes Tempo kann letztlich den Prozess um Jahre verzögern, indem statt Vertrauen vielmehr Abwehrhaltungen aufgebaut werden. Die Folge kann sein „zurück auf Feld eins“.

4.3.4 Durchhaltevermögen

Veränderungsprozesse laufen immer nach dem gleichen Schema ab. Beim Input einer nicht alltäglichen Idee wird diese erwiesenermaßen von 95% der Betroffenen kritisch bis ablehnend aufgenommen. Nur gerade 5% können dem etwas Gutes abgewinnen und wollen mehr wissen. Fundamentale Gegner organisieren sich, indem sie sofort Mehrheiten auf ihre Seite scharen wollen. Das geht soweit, bis die Initianten (Management) in der Öffentlichkeit ins Lächerliche gezogen werden. In aller Regel sind das Leute, die in der Bevölkerung Ansehen genießen. An diesem Punkt unterscheiden sich die Möglichkeiten eines Managements in der Privatwirtschaft und in einem gesellschaftspolitischen Konstrukt des öffentlichen Rechtes bei Veränderungsprozessen. Bei Ersterem ist dies der Zeitpunkt um Opponenten weg zu befördern oder aus der Unternehmung zu verabschieden. In öffentlich rechtlichen Strukturen muss damit gelebt werden. Das Rezept heißt Beharrlichkeit und Durchhaltevermögen. Der eigene Glaube an die Verwirklichbarkeit der Vision, zielorientierte Kommunikation und glaubwürdige Zwischenresul-

tate bringen die anfänglich laute Opposition allmählich zum Erliegen. Wenn dann die ehemaligen Gegner die Idee als die ihre erklären, ist das Projekt unwiderruflich auf der Gewinnerstrasse.

4.4 Grundlagen zur Bildung von Netzwerken

4.4.1 Netzwerk der politischen Legitimation

Regionalentwicklung ist ein Mix oder eine Verbundangelegenheit zwischen privaten Investoren, Personen und gesellschaftspolitischen Organisationen. Damit ein Regionalmanagement zwischen den Gemeindeautonomien überhaupt wirken darf, braucht es Legitimation. Hierzu wird in der Regel eine öffentlich rechtliche Trägerschaft installiert (Gemeindeverband, Genossenschaft) mit Delegierten und einem Vorstand, der sich paritätisch aus den Mitgliedergemeinden rekrutiert. Auf diese Weise entsteht ein gut verankertes, gesellschaftspolitisches Netzwerk unter den Gemeinden. So ist gewährleistet, dass die Gemeindebehörden, politische Parteien und Interessenvertretung über das Jahresprogramm befinden können und über die Budgethoheit verfügen.

4.4.2 Netzwerk Wertschöpfung

Die eigentliche Herausforderung zur Steigerung der regionalen Wertschöpfung liegt in der Konzentration der Kräfte, in der Synergienutzung. Die Branchen, sei es Tourismus, Landwirtschaft oder Kleingewerbe, agieren introvertiert. Das ist nichts Schlechtes, denn schließlich wollen alle für ihre Branche das Beste. Regionale Innovation kommt erst dann zum Funktionieren, wenn die Branchen sich gegenseitig zu verstehen beginnen. Wenn also der Touristiker das für seine Branche interessante Potential der Landwirtschaft und des Gewerbes erkennt und umgekehrt. So entstehen Produkte, Angebote von großem Innovationsgehalt auf einer win-win-Basis. Es lohnt sich, die Kooperation unter den Branchen zu strukturieren. Zielsetzung soll sein, sich gegenseitig zu spüren und aufeinander abgestimmte Produkte zu definieren, um diese gemeinsam auf den Markt zu bringen.

4.4.3 Konkrete Erfahrungen

Nach diesem Prinzip haben wir damals die UNESCO Biosphäre Entlebuch aufgebaut. Wobei wir zu dem Zeitpunkt die jeweils notwendigen Schritte mehr oder weniger zufällig oder aus der Intuition heraus eingeleitet haben. In der Zwischenzeit haben wir die Erfahrungen aufgearbeitet und zum „Kooperationsmodell Entlebuch“ weiterentwickelt. Am Projekt „Entlebucher Milch“ hat sich das Modell bewährt. Dabei ging es um die Zusammenführung von vielen kleinen Käsereigenossenschaften zu größeren Produktionseinheiten. Im Projekt „Vogelschau“ ist das Modell aktuell in Anwendung. Hierbei geht es um die Prüfung der staatspolitischen Organisation der Entlebucher Gemeinden. Der Auftrag der Bevölkerung lautet, Überprüfung der Varianten Status Quo, Zusammenlegung von Gemeindegruppen oder Bildung einer Talgemeinde mit allen acht Gemeinden im Perimeter der UNESCO Biosphäre Entlebuch. Inzwischen arbeiten über 90 Personen aus der Bevölkerung in Teilprojekten mit. Allein dass über so heiße Eisen so offen diskutiert werden kann und darf ist ein großer Erfolg. Der Rest ist vom heutigen Tag an Zukunft.

Literatur

- Hammer, T. (2007), Biosphere Reserves: An Instrument for Sustainable Regional Development? The Case of Entlebuch, Switzerland, in: Mose, I. (ed.), Protected Areas and Regional Development in Europe, Towards a New Model for the 21st Century, Ashgate, Aldershot, p.39-54.
- Schmid A. (2004), UNESO Biosphäre Entlebuch: Modell für eine nachhaltige Regionalentwicklung? Konzept Erfolgskontrolle, Dissertation, Geographisches Institut der Universität Zürich.
- Schroth, O.; Wissen, U.; Schmid, W.A. (2006), Developing new Images of Rurality. Interactive 3D Visualizations for Participative Landscape Planning Workshops in the Entlebuch UNESCO Biosphere Reserve. disP 166 3/2006.

Homepage des Biosphärenpark Entlebuch: www.biosphaere.ch

5. Strategiebasierte Steuerung am Beispiel LEADER

Günter Salchner, Regionalentwicklungsverein Ausserfern LEADER+ Region

5.1 Einleitung

„Global denken, regional handeln“, dieser Slogan steht für eine gesellschaftspolitische Diskussion, die versucht, die zunehmende Globalisierung um eine ausgleichende Bewegung zu ergänzen. Für viele Aktivitäten bietet eben eine „entgrenzte Welt“ nicht den geeigneten räumlichen Maßstab. Gleichwohl wird der begrenzte Raum durch globale Probleme und Handlungszusammenhänge beeinflusst. Die Regionalisierung setzt auf ein Bündeln der Kräfte und ein Koordinieren von Entscheidungen in überschaubaren räumlichen Einheiten, um mit den Anforderungen der Globalisierung besser zurechtzukommen (Benz/Fürst 2003: 11).

Untrennbar mit dem Trend zur Regionalisierung verbunden ist auch die Frage nach der geeigneten Form der regionalen Entwicklung und Steuerung. Unternehmen haben im Gegensatz zu Regionen einen mehr oder weniger klar umrissenen Kundenkreis, beziehen Vorleistungen von bestimmten Lieferanten, arbeiten mit Partnern zusammen und verfügen über ein Management sowie über weisungsgebundene MitarbeiterInnen. Sie sind in der Regel einfach zu erfassende, zur Außenwelt hin klar abgegrenzte, Organisationseinheiten. Selbst wenn beispielsweise durch verschiedene Formen des Supply Chain Management oder der Netzwerkorganisation diese Grenzen immer mehr verschwimmen, so bringt ein Wechsel der Skalierung vom Unternehmen hin zu einer Region doch einen enormen Komplexitätssprung mit sich.

Regionen werden nicht an der Börse gehandelt, gehen keine Fusionen ein und schlittern nicht in den Konkurs, selbst wenn dies mancherorts aufgrund hoher Arbeitslosigkeit und Abwanderung der Fall zu sein scheint. Im Gegensatz zu Unternehmen verfügen Regionen in der Regel nicht über Stabstellen zur Marktbeobachtung und auch keine Controllingabteilungen zu ihrer Steuerung. Regionale AkteurInnen rekrutieren sich weder aus dem örtlichen Schachclub noch aus dem Alumniclub der Harvard Business School. Und auch die StrategieberaterInnen einer Boston Consulting Group wird man in den Gemeindegäulen und Wirtshäusern ländlicher Gebiete nicht allzu oft antreffen.

Die Steuerung einer Region lässt sich auch nicht an einen Investor oder Gönner delegieren, selbst wenn der Einfluss eines großen Arbeitgebers auf den Wohlstand einer Region dominierend sein kann. Das Spekulieren auf einen exzentrischen Milliardär, der aus einem unwirtlichen Alpental ein luxuriöses Ferienresort mit beheiztem Sandstrand macht und allen Arbeit gibt, wie in der Schweizer Gemeinde Andermatt, wird für die meisten ländlichen Regionen jedenfalls kein leitendes Handlungsprinzip sein können (Von Rohr 2006: 142ff).

Lässt sich die Entwicklung von Regionen mithilfe eines angepassten strategischen Managements überhaupt steuern? SkeptikerInnen mögen mutmaßen, man könne zwar ein Schiff steuern, nicht aber den ganzen Ozean. Die entsprechenden Förderprogramme und die ihnen zugrunde liegenden Verordnungen und Leitlinien gehen von der Prämisse aus, dass diese Steuerungsfähigkeit sehr wohl gegeben ist. Hummelbrunner et al. verweisen jedoch auf eine große Skepsis innerhalb der Fachwelt bezüglich der strategischen Steuerbarkeit von Regionen (Hummelbrunner et al 2005: 39).

5.2 Regionale Steuerung nach der LEADER-Methode

Seit 1991 fördert die EU über die Gemeinschaftsinitiative (GI) LEADER modellhafte, innovative Aktionen zur Entwicklung des ländlichen Raums. LEADER steht für „Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rurale“ (Verbindung zwischen Aktionen zur Entwicklung der ländlichen Wirtschaft) und liegt im Verantwortungsbereich der Europäischen Kommission (EK), Generaldirektion Landwirtschaft und ländliche Entwicklung. In der ersten Programmperiode (LEADER I von 1991-1993) galt diese Initiative als neues Experiment für eine ländliche Entwicklung über die breite Mobilisierung regionaler AkteurInnen und die Förderung von Eigeninitiative. Hierfür wurden aus dem EU-Haushalt 450 Millionen ECU zur Verfügung gestellt. Die zweite Auflage (LEADER II von 1994-1999) hatte bereits ein Finanzvolumen von 1,7 Milliarden ECU. In der anschließenden Pro-

grammperiode 2000-2006 erfuhr diese GI nicht zuletzt aufgrund der positiven Bewertungen in vielen Mitgliedsstaaten eine weitere Aufwertung. So hatte die dritte Auflage „LEADER+“ einen Finanzrahmen von rund 2,1 Milliarden EUR.

Die LEADER-Methode der ländlichen Entwicklung lässt sich wie folgt charakterisieren. AkteurInnen aus unterschiedlichen sozioökonomischen Bereichen schließen sich freiwillig zu öffentlich-privaten Partnerschaften, den so genannten Lokalen Aktionsgruppen (LAG), zusammen, um gemeinsam die Entwicklung ihrer Region voranzutreiben. Dabei muss es sich um ein genau umrissenes Gebiet handeln, das geographisch, wirtschaftlich und sozial gesehen eine homogene Einheit bildet (BMLFUW 2001: 59). Die Einwohnerzahl sollte 10.000 EinwohnerInnen nicht unter- und 100.000 nicht überschreiten. Die Entwicklung dieses Gebietes hat auf der Basis einer lokalen Entwicklungsstrategie (LES) zu erfolgen. Dabei handelt es sich um ein Bottom-up-Konzept mit Entscheidungsbefugnis für die LAG bei der Ausarbeitung und Umsetzung. Hierbei ist insbesondere auf ein Zusammenwirken von AkteurInnen und Projekten aus den verschiedenen Bereichen der lokalen Wirtschaft zu achten. Neben dieser multisektoralen Ausrichtung sollten die Strategien einen innovativen Ansatz verfolgen. Die Implementierung der Strategien erfolgt über Kooperationsprojekte. Ein weiteres Kernelement von LEADER besteht in der interregionalen und transnationalen Vernetzung und Zusammenarbeit von LAG.

Die Umsetzung der LES liegt im Verantwortungsbereich der LAG. Diese sind in Österreich zumeist in Form von gemeinnützigen Vereinen institutionalisiert. Das LEADER-Entscheidungsgremium der LAG hat aus inhaltlicher Sicht zu beurteilen, welche Projekte der Umsetzung der Strategie dienen. Eine positive Bewertung der so genannten LEADER-Tauglichkeit ist die Grundvoraussetzung für die Gewährung von Förderungen. In diesem Gremium müssen die Wirtschafts- und Sozialpartner sowie weitere Akteure der Zivilgesellschaft mindestens zu 50% vertreten sein. Maximal 50% dürfen aus dem öffentlichen Bereich kommen. Die Prüfung der formalen Förderfähigkeit und die Auszahlung der EU-Mittel an die Projektträger erfolgen in Österreich durch die programmverantwortlichen Verwaltungsstellen auf Länderebene. Projekte können von allen regionalen AkteurInnen eingereicht werden, die in der Lage sind, EU-kofinanzierte Vorhaben ordnungsgemäß umzusetzen. Dabei muss es sich nicht um Mitglieder der LAG handeln. Eine von der LAG einzurichtende Managementstelle hat die Aufgabe, regionale AkteurInnen über die LES und die Fördermöglichkeiten zu informieren und für die Umsetzung der Strategie in Form von innovativen Kooperationsprojekten zu mobilisieren. Darüber hinaus betreut das LAG-Management die ProjektträgerInnen bei der Umsetzung und fördertechnischen Abwicklung ihrer Vorhaben. Diese Stelle fungiert somit als Vermittler zwischen der LAG und den sonstigen regionalen AkteurInnen.

Die GI LEADER verfolgt einen sehr selektiven Ansatz. Auf die Förderungen aus dem LEADER-Programm konnten nur jene Gebiete zugreifen, die sich am Beginn der Programmperiode über eine geeignete Trägerorganisation und mit einer LES erfolgreich um den LEADER-Status beworben hatten. In Österreich erfolgt die Auswahl der LAG durch das Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) in Zusammenarbeit mit den Ländern.

Im Programmzeitraum 2000 bis 2006 arbeiteten in der EU15 893 LAG nach der LEADER-Methode. In den davon erfassten ländlichen Gebieten leben 52 Millionen Menschen. In Österreich gab es insgesamt 56 LAG.

In der Programmperiode 2007-2013 wurde LEADER als methodische Achse in den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums (ELER) integriert. Damit wurde aus der kleinen GI ein Teil des Mainstream. Innerhalb des Österreichischen Programms zur Entwicklung des ländlichen Raums erhielt die Achse LEADER eine Dotierung von 5%, das entspricht rund 214 Millionen EUR an EU Förderungen. Die wesentlichen Elemente der LEADER-Methode blieben auch in der neuen Programmperiode erhalten. All jene Gebiete, die zukünftig LEADER-Förderungen zur Entwicklung des ländlichen Raums einsetzen wollen, müssen sich wieder um den LEADER-Status bewerben. Dabei wird kein Unterschied gemacht, ob in dem Gebiet bereits eine LAG tätig war, oder ob eine erstmalige Bewerbung vorliegt.

5.3 Defizite in der strategischen Ausrichtung

Die durch das Land Tirol im Jahr 2004 in Auftrag gegebene Evaluierung der Regionalentwicklungsstrukturen ergab, dass der Schritt von der Förderung von Einzelprojekten hin zu einem strategiebasierten regionalen Mana-

gement noch nicht in allen Bereichen vollzogen wurde. Das Evaluatorenteam führt dies unter anderem auf die knappen Managementressourcen und die Alltagsanforderungen der Projekt- und Vereinsarbeit zurück (Hummelbrunner et al. 2005: 28). Die Strategiearbeit hat in den Tiroler LEADER-Gebieten nicht überall jenen Stellenwert, der für eine zielgerichtete Regionalentwicklung erforderlich ist. Die bottom-up erarbeiteten LES wurden nach Einschätzung der Evaluatoren bislang weder operationalisiert noch systematisch aktualisiert. Vielmehr würde es sich dabei „lediglich um eine anfängliche Orientierung handeln, von der abgegangen werden kann, wenn es sich als sinnvoll erweist“ (ebenda: 8).

Ähnliche Aussagen zur strategischen Qualität von Regionalentwicklung finden sich im Bericht zur Halbzeitbewertung des LEADER+ Programms Österreich (BMLFUW 2003: 112). Demnach würden sich die LAG primär auf die Projektumsetzung konzentrieren und die Selbstevaluierung im Sinne einer Überprüfung der strategischen Ausrichtung etwas vernachlässigen. Diese kritische Einschätzung auf Bundesebene deckt sich auch weitgehend mit Aussagen im Synthesebericht von Interim-Evaluierungen aller Leader+ Programme in der EU15. Das Evaluatorenteam führt die unzureichende strategische Ausrichtung auf die engen Zeitvorgaben sowie auf Schwierigkeiten bei der Ausarbeitung adäquater Strategien zurück: „Ideally, the pilot strategy has to be based on a thorough assessment of the area, of all parts of the population and their distinctive needs. For many LAGs (especially new ones) the time frame to set up this strategy in a broad consultation process was too tight in addition to their lack of capacities and resources. Already existing LAGs were clearly advantaged in this respect, which does not mean that their plans were necessarily better than those of newcomers“ (EK 2006: 144). Gleichzeitig fehlten häufig klare Aussagen zu strategischen Entwicklungsfeldern. So heißt es an einer anderen Stelle: „Some strategies were formulated so widely that any eligible project was welcome“ (ebenda: 148).

Diese bemerkenswerte Übereinstimmung von kritischen Einschätzungen auf Landes-, Bundes- und EU-Ebene lässt auf systemische Ursachen schließen. Gleichzeitig wird klar, dass es sich bei der verbesserungsbedürftigen strategischen Ausrichtung und Steuerung von Regionalentwicklung nicht um ein regionales sondern um ein europäisches Problem handelt.

5.4 Vorschläge zur Verbesserung regionaler Steuerung

Die Beobachtung einer schwach ausgeprägten strategischen Ausrichtung von Regionalentwicklung sollte nicht als Aufforderung verstanden werden, sich von bewusst gestalteten Strategieprozessen gänzlich zu verabschieden. Emergenz ist kein Handlungsprinzip, denn es fehlt ihr an Orientierung, welche für eine strategische Steuerung unumgänglich ist. Die Herausforderung besteht darin, ein offenes Strategieverständnis zu entwickeln, das sowohl das Geplante als auch das Ungeplante zulässt. Strategische Initiativen können sich an unterschiedlichen Orten, zu allen möglichen Zeitpunkten und in vielfacher Art und Weise herausbilden. Es gilt nun Wege aufzuzeigen, die eine prozessuale Gestaltung dieser Initiativen trotz ihrer Vielfalt ermöglichen.

Für die Gestaltung von Strategieprozessen sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- ◆ Der Ort des Entstehens strategischer Initiativen im Sinne von auszuwählenden Themenfeldern sowie Ausgangspunkte und Verläufe von Strategieprozessen.
- ◆ Die Auswahl der einzubindenden AkteurInnen sowohl bei der Strategieformulierung als auch ihrer Umsetzung.
- ◆ Die Zeitpunkte, zu denen strategische Initiativen anzuregen sind bzw. die zeitlichen Maßstäbe für die Gültigkeit von Strategien.

5.4.1 Wo entstehen strategische Initiativen?

Für Unternehmen sind die großen strategischen Themen durch die einzelnen Geschäftsfelder, in denen es tätig ist, im Wesentlichen vorgegeben. Für eine LAG ist die Frage nach den Themen regionaler Entwicklung insbesondere in der Gründungsphase keine triviale. Die Zwischen-Evaluierung des Österreichischen LEADER+ Programms hat ergeben, dass 51% der Projekte sich auf die Themen Tourismus oder Kultur beziehen. Gerade die Tourismusbranche ist in Österreich eine sehr wettbewerbsintensive und für viele, insbesondere strukturschwache ländliche Gebiete nicht unbedingt eine attraktive. Kultur ist zwar wichtig für die Stärkung der regionalen Identität. Damit

allein lassen sich noch keine Wettbewerbsvorteile generieren. Die Dominanz dieser beiden Themen spiegelt die bisherigen Mobilisierungserfolge wider. Damit ist noch nicht gesagt, dass es für die ländliche Entwicklung keine aussichtsreicheren Themen gibt.

Aus der Perspektive der prozessualen Gestaltung strategischer Initiativen ist die Themenwahl vor allem eine Frage des Steuerungspotenzials. Dieses Potenzial wird durch die jeweilige Ausprägung der drei Steuerungsmodi Hierarchie, Anreizsysteme und regionaler Kooperation bestimmt.

Der Modus Hierarchie wirkt primär in Form von Top-down-Vorgaben und über die Auswahl von LEADER-Gebieten durch das BMLFUW. Das Aufgreifen dieser Top-down-Vorgaben wird zukünftig verstärkt eingefordert.

Anreizsysteme entfalten ihre Wirkung primär über Förderungen. Es gibt in einer Region zweifelsohne viele entwicklungsrelevante Impulse, die außerhalb des Förderrahmens stehen. Ein primäres Fokussieren auf förderfähige Maßnahmen kann auch zu einer Verengung des regionalpolitischen Blickfeldes führen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn eine integrierte Regionalentwicklung seitens der Politik und der nachgelagerten Förderstellen primär an ein Gedeihen des Agrarsektors geknüpft wird. Nachdem die LAG in erster Linie LEADER in der Region umzusetzen hat, und letztendlich auch am Umfang der eingesetzten LEADER-Mittel gemessen wird, ist sie gut beraten, ihre Prioritäten auch am Anreizsystem LEADER auszurichten. Ein Aufgreifen von Impulsen außerhalb dieses Förderrahmens setzt jedenfalls das Vorhandensein zusätzlicher Personalressourcen und den politischen Willen der maßgeblichen Stakeholder voraus. Das LAG-Entscheidungsremiums ist über die Verabschiedung der LES und die Entscheidungskompetenz betreffend LEADER-Tauglichkeit von Projekten auch Teil dieses Steuerungsmodus, wobei hier die Grenzen zur Kooperation fließend sind. Die mentalen Modelle der Mitglieder dieses Gremiums bestimmen damit auch, in welchen Themenfeldern regionale Entwicklung im Rahmen von LEADER stattfinden soll. Dabei lohnt es sich, die bisherigen und / oder nahe liegenden Themenfelder regionaler Entwicklung nochmals kritisch zu hinterfragen. Ein Fortschreiben beispielsweise kultureller Schwerpunkte muss nicht unbedingt zu einer weiteren Entwicklung der Region beitragen, selbst wenn sich hier in der Vergangenheit ausreichend viele Initiativen formiert haben.

Das Kooperationspotenzial bestimmt sich durch das Vorhandensein von engagierten AkteurInnen, die regionale Problemstellungen kollektiv als bedeutsam erachten und gemeinsame Lösungen einem isolierten Vorgehen vorziehen. Der Steuerungsmodus Kooperation ist gleichzeitig der einzige, der durch die LAG über Mobilisierung interner Stakeholder und der Moderation von Netzwerkprozessen nennenswert beeinflusst werden kann.

Diese drei Steuerungsmodi stehen einander nicht isoliert gegenüber sondern folgen dem Grunde nach einer logischen Ursache-Wirkungsbeziehung. So sind Top-down-Vorgaben gekoppelt an Förderprogramme, welche wiederum die Bildung von Kooperationen anregen. Eine gesonderte Betrachtung dieser drei Steuerungsmodi ist dennoch empfehlenswert, da diese logische Verknüpfung in der Praxis nicht immer gegeben ist. Wenn beispielsweise Themen des Gender Mainstreaming bei Top-Down-Vorgaben hohe Priorität genießen und es tatsächlich gelingt, AkteurInnen für dieses Thema zu begeistern, können strategische Initiativen dann im Keim ersticken, wenn keine Förderungen beispielsweise für innovative Maßnahmen zur Verbesserung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf zur Verfügung stehen. Vergleichsweise einfach ist es hingegen, Förderungen für den Bau von zusätzlichen Wanderwegen zu lukrieren, welche wiederum keinen nennenswerten Beitrag mehr zum Top-down-Ziel einer verbesserten Wettbewerbsfähigkeit von Tourismusregionen leisten.

Sind die drei Steuerungsmodi Hierarchie, Anreizsysteme und Kooperationspotenzial in einem Themenfeld ausreichend gegeben, ist jedenfalls auf einen guten Nährboden für die Entstehung strategischer Initiativen zu schließen. Nicht völlig auszuklammern sind jedenfalls auch Themenfelder, für die sich bislang weder Politik noch Verwaltung sonderlich interessieren und auch kaum Fördermöglichkeiten bestehen. Hier kann es sich um besonders innovative Themen handeln, die vom reagierenden regionalpolitischen System noch nicht als solche erkannt wurden. Formen sich zu solchen Themen regionale Kooperationen und besteht zudem ein ausreichendes Finanzierungspotenzial, können daraus echte Wettbewerbsvorteile entstehen.

5.4.2 Welche AkteurInnen sind zu beteiligen?

Unmittelbar mit dem Kooperationspotenzial verbunden ist auch die Frage nach den zu beteiligenden Akteuren. Das LEADER-Konzept beruht nicht nur auf dem Bottom-up-Prinzip und der regionalen Kooperation sondern auch auf Innovation. Die MacherInnen und InnovatorInnen in einer Region verfolgen jedoch sehr oft ihre eigenen Ideen und sind schwer in Gruppenprozesse zu integrieren. Sind allerdings nur die VertreterInnen der traditionellen Verbände in den Strategieprozess eingebunden, besteht die Gefahr, dass die für den Stillstand verantwortlichen AkteurInnen zu den EntscheiderInnen über den Fortschritt werden (Hahne 2003: 33). Hahne sieht hier ein Zusammenstoßen von zwei Prinzipien gegeben, der Erkenntnisorientierung der Innovatoren und der Konsensorientierung der Gruppenverfahren. Aufzulösen ist diese Konfrontation unter anderem durch eine angemessene Auswahl von AkteurInnen bei der Besetzung von Steuerungsgremien. Erfolgt diese Auswahl primär nach dem gegebenen Machtproporz in einer Region, kann, so Hahne, erwartet werden, dass Innovationen nur auf dem Papier stehen und die Selbstblockade schon eingeleitet ist. Geben in den Steuerungsgremien hingegen einige wenige einflussreiche MacherInnen und InnovatorInnen den Ton an, besteht die Gefahr, dass diese den regionalen Strategieprozess für ihre eignen Interessen missbrauchen.

Das LEADER-Konzept sieht vor, dass sich das LAG-Entscheidungsgremium maximal zu 50% aus VertreterInnen des öffentlichen Sektors zusammensetzt. Diese VertreterInnen sollten über das Mandat verfügen, als Machtpromotoren auftreten zu können. Dies trifft beispielsweise auf die gewählten SprecherInnen der Planungsverbände oder auf einen Bezirkshauptmann kraft Amtes zu.

Mindestens 50% der EntscheiderInnen müssen aus dem privaten Sektor kommen. Daraus ergibt sich ein geeigneter Ansatz für die Integration von InnovatorInnen beispielsweise aus den Leitbetrieben der Region. Eine Zusammenarbeit von Machtpromotoren des öffentlichen Sektors und den Unternehmen einer Region kann maßgeblich zur Verbesserung des Produktionsumfeldes und Innovationsklimas in einer Region beitragen. Porter sieht hier jedenfalls auch die Unternehmen gefordert, ihren Beitrag zu leisten: "Firms have a responsibility, not to mention a self-interest, in influencing the type and character of degree programs, research directions, and public services" (Porter 2007: 16). Eine Integration von Leitbetrieben in den regionalen Strategieprozess entspricht auch dem zunehmenden Trend des Corporate Social Responsibility. Porter fordert Unternehmen auf, ihr soziales Engagement nicht auf eine mehr oder weniger beliebige Spendentätigkeit zu beschränken sondern strategisch anzulegen (Porter 2007: 16). Indem Unternehmen im Rahmen ihres sozialen Engagements Ressourcen, sowie Fachwissen und Erfahrungen ihrer MitarbeiterInnen einbringen, können sie zu einer Quelle großen gesellschaftlichen Fortschritts werden.

Neben einer ausgewogenen Besetzung des Steuerungsgremiums kommt es auch auf die Mobilisierung des kreativen Potenzials in einer Region an. Hier ist das LAG-Entscheidungsgremium gefordert, einen offenen, bottom-up getriebenen Strategieprozess zu ermöglichen. Die LAG-ManagerInnen müssen hierfür die Funktion eines Radars für Innovation und Engagement übernehmen. Insbesondere in größeren LEADER-Gebieten wird die gegebene personelle Ausstattung des LAG-Managements hierfür nicht ausreichen. Die Verantwortung für diese Radarfunktion ist auf mehrere MultiplikatorInnen zu verteilen, welche entweder selbst dem LAG-Entscheidungsgremium angehören oder über formelle bzw. informelle Beziehung in Verbindung mit diesem Gremium stehen.

Eine breite, basisorientierte Beteiligung an der Entwicklung strategischer Initiativen wie beispielsweise in der Dorferneuerung oder in Lokalen Agenda 21 Prozessen gestaltet sich im regionalen Kontext aufgrund der Vielzahl und Vielfalt an AkteurInnen eher schwierig (Hahne 2003: 32). Ein falsch verstandenes Bottom-up-Prinzip kann zwar zu gut gemeinten Bürgerbeteiligungsprozessen führen. Diese laufen ins Leere, wenn sich am Ende für die Umsetzung der zahlreich vorgebrachten Projektideen niemand verantwortlich fühlt bzw. die Ressourcen hierfür fehlen. Entscheidend ist, dass insbesondere jene AkteurInnen eingebunden werden, die sich auch bei der Realisierung von Strategien in Form von Projektträgerschaften engagieren.

5.4.3 Welche zeitliche Dimension haben regionale Strategieprozesse?

Die zeitliche Dimension von Strategieprozessen erschließt sich zunächst über ihren Auslöser. Regionale Diskussionsprozesse beginnen häufig mit einem allgemein wahrnehmbaren Problemdruck. So hat etwa die Erfolgsge-

schichte des Waldviertelmanagements ihren Ursprung in der „hoffnungslosen Tristesse“ einer niedergehenden Region. Nach dem Motto „arm genug für Regionalentwicklung“ lässt sich in strukturschwachen Regionen leichter und schneller etwas bewegen, als in Wohlstandsgesellschaften (Kastner 2003: 116). Resignation, Schwächung der Identität und Verlust von Zukunftsperspektiven begleitet von zunehmender Abwanderung der Jugend standen auch am Ausgangspunkt des „Steinbacher Wegs“ (Sieghartsleitner/Humer o.J.: 20). Diese zwei bekannten Beispiele erfolgreicher Regionalentwicklung in Österreich scheinen die These zu untermauern, wonach primär Defizite als Motor der Entwicklung anzusehen sind.

Eine genauere Betrachtung der wirtschaftlichen Entwicklung von Regionen relativiert diese These allerdings. So bleiben viele Gebiete mit Entwicklungsrückständen trotz anerkannter Not dauerhaft arm. Tatsächlich scheint sich der Abstand der reichen von den armen Regionen noch zu vergrößern. Dies zeigt sich nicht nur im globalen Maßstab sondern beispielsweise auch innerhalb eines Staates oder Bundeslandes (Hahne 2003: 30). Die EK kommt in ihrem dritten Bericht über den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt zu dem Schluss, dass trotz einer generellen Annäherung des Pro-Kop-BIP der rückständigen Regionen an den Gemeinschaftsdurchschnitt weiterhin eine sehr große Kluft in der regionalen Wirtschaftskraft besteht (EK 2004: 6). Der Großteil dieser Regionen liegt in Griechenland, Portugal, Südspanien und Süditalien sowie seit der EU Erweiterung 2004 in den neuen Mitgliedsstaaten. In diese Regionen fließen seit vielen Jahren Milliarden an Strukturförderungen.

Ein deutlich wahrnehmbarer Problemdruck kann jedenfalls dazu beitragen, Engagement in zuvor lethargischen Regionen auszulösen. Dieser Druck war in Verbindung mit der Aussicht auf Förderungen wohl in vielen Fällen der Hauptbeweggrund für eine LEADER-Bewerbung. Doch Innovationen entstehen nicht zwangsläufig in den Gebieten mit dem größten Problemdruck. So gibt es auch zahlreiche Beispiele für dauerhaft erfolgreiche Regionen, die ohne wiederkehrende Rückschläge in der Lage sind, ein Klima für Innovationen aufrechtzuerhalten (Hahne 2003: 30).

Entscheidend hierbei ist, dass es neben einem problemorientierten Auslösen von Strategieprozessen auch zu einer regelmäßig wiederkehrenden Auseinandersetzung mit strategischen Fragestellungen kommt. Die erste regionale Strategieentwicklung im Zuge der LEADER-Bewerbung kann ob der Komplexität und der langen Planungsperiode immer nur einen groben Orientierungsrahmen bieten. Um tatsächlich handlungsanleitend zu wirken, muss dieser Rahmen in regelmäßigen Abständen, beispielsweise in Zwölfmonatsintervallen, themenbezogen präzisiert bzw. adaptiert werden. Dies ist insbesondere in jenen Fällen anzustreben, in denen die in die Strategieformulierung eingebundenen AkteurInnen auch Umsetzungsverantwortung übernehmen.

Neben dieser kalenderabhängigen Planung sind auch projektinduzierte Strategieprozesse vorzusehen. Die aus dem kreativen Milieu heraus emergierenden Projektideen müssen hinsichtlich ihrer mittel- bis langfristigen Wirkungen weitergedacht und mit dem strategischen Orientierungsrahmen der ersten Planung in Verbindung gebracht werden. Lässt sich für eine Projektidee kein Bezug zur Entwicklungsstrategie herstellen, liegt es beim LAG-Entscheidungsgremium, den gegebenen Rahmen allenfalls zu erweitern.

Die im Zuge der LEADER-Bewerbung einzureichende Strategie ist für einen zeitlichen Horizont von sechs bis sieben Jahren zu konzipieren. Kalenderabhängige und projektinduzierte Präzisierungen und Adaptierungen verleihen dieser Strategie einerseits immer mehr an Kontur. Andererseits besteht die Gefahr, dass die Gesamtschau der regionalen Entwicklung verloren geht. Damit im Laufe der Zeit die ursprüngliche Rahmenstrategie nicht zu einer völlig beliebigen Ansammlung von Entwicklungsthemen verkommt, ist zumindest zur Halbzeit der Programmperiode eine generelle Strategiebewertung durchzuführen.

5.5 Zusammenfassung

Lässt sich die Entwicklung von LEADER-Gebieten über ein strategisches Management steuern? Die entsprechenden Förderprogramme und die ihnen zugrunde liegenden Verordnungen und Leitlinien gehen von der Prämisse aus, dass diese Steuerungsfähigkeit sehr wohl gegeben ist. Hummelbrunner et al. (2005) verweisen jedoch auf eine große Skepsis innerhalb der Fachwelt bezüglich der strategischen Steuerbarkeit von Regionen. Die Evaluierung der Regionalentwicklungsstrukturen in Tirol, die Halbzeitbewertung des LEADER+ Programms Österreich und der Synthesebericht von Zwischen-Evaluierungen aller LEADER+ Programme in der EU15 stellen

jedenfalls unisono Defizite in der Strategiearbeit der LAG fest. Diese Defizite äußern sich vor allem in einer starken Orientierung auf Einzelprojekte zulasten einer stringenten Ausrichtung auf gemeinsame strategische Festlegungen, einer fehlenden Operationalisierung von Strategien und einem Vernachlässigen der Selbstevaluierung im Hinblick auf die Zielerreichung.

Die Fähigkeit zur selbst gesteuerten Veränderung ist in LEADER-Gebieten systembedingt sicherlich nicht einfach zu entwickeln. Der Aufbau bzw. die Verbesserung regionaler, strategiebasierter Steuerung beginnt mit einer Auseinandersetzung mit der Art und Weise des Entstehens strategischer Initiativen, der Beteiligung von AkteurInnen und der zeitlichen Dimension von Strategien.

Das Steuerungspotenzial innerhalb entwicklungsrelevanter Themen stellt einen wichtigen Erfolgsfaktor für Regionalentwicklung dar. Dieses Potenzial wird durch die jeweilige Ausprägung der drei Steuerungsmodi Hierarchie, Anreizsysteme und regionaler Kooperation bestimmt. Sind die drei Steuerungsmodi Hierarchie, Anreizsysteme und Kooperationspotenzial in einem Themenfeld ausreichend gegeben, ist auf einen guten Nährboden für die Entstehung strategischer Initiativen zu schließen. Damit diese Initiativen auch operative Wirksamkeit entfalten, muss das LAG-Entscheidungsgremium einen offenen, bottom-up getriebenen Strategieprozess zulassen. Entscheidend dabei ist, dass insbesondere jene Akteure eingebunden werden, die sich auch bei der Realisierung von Strategien in Form von Projektträgerschaften engagieren. Die Auseinandersetzung mit Fragen der strategischen Entwicklung und Steuerung ist jedenfalls nicht nur problemorientiert anzugehen. Die Ausbildung einer nachhaltigen Strategie- und Steuerungskompetenz in einer Region erfordert ein regelmäßig wiederkehrendes Durchlaufen von Strategieprozessen.

Literatur

- Benz, A.; Fürst, D. (2003), Region – „Regional Governance“ – Regionalentwicklung. In: Adamaschek, B.; Pröhl, M. (Hrsg.): Regionen erfolgreich steuern. Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie, S. 11-66. Gütersloh
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) (2001), Gemeinschaftsinitiative LEADER+ Programmplanungsdokument Österreich, Wien
- Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft (BMLFUW) (2003), Halbzeitbewertung des LEADER+ Programms Österreich 2000-2006 – Endbericht 2003, Wien
- Europäische Kommission (EK) (2004), Eine neue Partnerschaft für die Kohäsion. Dritter Bericht über den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt. Brüssel
- Europäische Kommission (EK) (2006), Synthesis of mid-term evaluations of LEADER+ programmes, Final report. URL: http://www.ec.europa.eu/agriculture/eval/reports/leaderplus/index_en.htm Abfragedatum: 14.06.2007
- Hahne, U. (2003), Nachhaltigkeit als Leitbild der Regionalentwicklung – konzeptionelle Überlegungen und praktische Erfahrungen. In: Eberle-Berlips, Ursula und Twisselmann, Joachim (Hrsg.): Regionen im Aufbruch. Alexandersbader Texte. Bad Alexandersbad
- Hummelbrunner, R. et al. (2005), Evaluierung Regionalentwicklungsstruktur Tirol – Endbericht, Wien
- Kastner, A. (2003), Erfolgreiche Projekte – Erfahrungsberichte / Waldviertel. In: Eberle-Berlips, Ursula und Twisselmann, Joachim (Hrsg.): Regionen im Aufbruch. Alexandersbader Texte. Bad Alexandersbad
- Porter, M.-E. (1998), The Competitive Advantage of Nations. New York
- Porter, M.-E.; Kramer, M.-R. (2007), Wohltaten mit System, in: Harvard Business Manager, 29. Jahrgang, Januar 2007. S. 16-34. Hamburg
- Sieghartsleitner, K.; Humer, G. (o.J.), Der Steinbacher Weg. Motivation und Orientierungshilfe zur nachhaltigen Gemeindeentwicklung. Wien
- Von Rohr, M. (2006), Das Wunder von Andermatt, In: Der Spiegel, Ausgabe 38/2006, S. 142-144, Hamburg

6. Governance, Zivilgesellschaft und Sozialkapital

Georg Wiesinger Bundesanstalt für Bergbauernfragen, Wien

Fast alle Alpenregionen erlebten in den letzten Jahrzehnten einen bemerkenswerten demographischen, sozioökonomischen und kulturellen Wandel, der sich unter anderem auf allgemeine Prozesse der Modernisierung, Globalisierung, erhöhten Mobilität und Erreichbarkeit sowie den neuen Möglichkeiten der Telekommunikation zurückführen lässt. Darüber hinaus prägen spezifische politische Maßnahmen, bestimmte Rechts- und Verwaltungssysteme den nationalen, regionalen und lokalen Charakter von Entwicklungslinien. Gerade die Bedeutung dieser juristischen und administrativen Systeme auf die Steuerungs- und Funktionsfähigkeit lokaler Gemeinschaften darf nicht unterschätzt werden.

Das Schweizer "Gesetz über die Investitionshilfe in Berggebieten", das italienische "Comunità Montane", die französischen Gesetze "Loi sur l'Orientation sur l'Aménagement et de Développement Durable des Territoires" und „Loi sur l'Intercommunalité“ oder die österreichischen „Programme für eine Eigenständige Regionalentwicklung“ legen einen großen Akzent auf aktive, partizipative Beteiligung der lokalen Bevölkerung genauso wie etwa Programme und Gemeinschaftsinitiativen der EU (z.B. LEADER, INTERREG). Aber nicht nur Gesetze und Verordnungen sind dabei entscheidend, sondern auch die politisch-administrativen Rahmenbedingungen. Frankreich hatte und hat z.B. ein wesentlich stärker zentralistisches Verwaltungssystem als Österreich, was durchaus einen großen Einfluss auf die Regionale Governance hat.

Im Alpenraum stieg im Zeitraum zwischen 1950 und 2000 die Bevölkerung von 10,8 auf 14,3 Mio. Diese Zunahme um 32% liegt über dem Durchschnitt der Bevölkerungsentwicklung der Alpenstaaten insgesamt (26%), d.h. der Anstieg der Bevölkerung fiel in den alpinen Regionen im Durchschnitt höher aus als in Regionen außerhalb, was als Indikator für eine hohe Attraktivität dieser Berggebiete als Lebensraum zu werten ist. Trotzdem manifestiert sich die Bevölkerungsentwicklung höchst uneinheitlich, denn mehr als die Hälfte aller Alpengemeinden verlor in diesem Zeitraum an Bevölkerung, vor allem in der Periode zwischen 1950 und 1980. Besonders betroffen sind Teile der Westalpen in Piemont, der Dauphiné, Teile Grisons sowie Friauls und der niederösterreichischen und steirischen Kalkalpen. Erst in den letzten Jahren lässt sich in einigen dieser Gebiete wieder eine Trendumkehr, d.h. eine leichte Zunahme der Bevölkerung feststellen, der jedoch bei weitem nicht die vorherigen Verluste kompensieren konnte.

Der Großteil des Bevölkerungszuwachses lässt sich eher auf Migration als auf einen Geburtenüberhang zurückführen. Migration aus dem urbanen Raum und aus entfernten Regionen bzw. Ausland aber auch der Einfluss des Tourismus, der gestiegenen Mobilität und Massenkommunikation zeigen oft beträchtliche ökonomische und soziokulturelle Auswirkungen auf lokalen Gemeinschaften. Zudem darf man lokale Kultur nicht als statisch betrachten. Sie ist ebenfalls im Wandel begriffen oder anders, sie kann sich nicht vor externen Einflüssen verschließen. Normativ können diese verändernden Einflüsse für die regionale Entwicklung viele positive innovative und dynamische Prozesse auslösen aber auch zu Konflikten führen. Auf der anderen Seite gefährden Marginalisierungsprozesse und Bevölkerungsabnahme lokale soziale Netzwerke, kulturelle Traditionen, Infrastrukturen, anthropogen beeinflusste Ökosysteme und Kulturlandschaften.

6.1 Good Governance und Governance Capacity

Der Begriff *Governance* verweist im Allgemeinen auf Steuerungs- und Regelungssysteme politisch-gesellschaftlicher Einheiten. Diese Steuerungsmechanismen gehen dabei über hierarchisch organisierte staatliche Regelungen wie Gesetze, Verordnungen, Erlässe hinaus und umfassen auch den Bereich der privaten Wirtschaft sowie von Verbänden, Vereinen, Interessensgemeinschaften und Netzwerken. Durch neue Steuerungsinstrumente wird die Rolle des Staates zurückgedrängt und neu definiert. Eng damit im Zusammenhang steht die *Gouvernementalität*. Foucault (1979) bezeichnet *Gouvernementalität* als jede Form von Machtbeziehungen die das Verhalten von einer Person oder Personen prägen, beeinflussen oder verändern oder auch die Gesamtheit der Prozeduren, Techniken, Methoden, welche die Lenkung der Menschen untereinander gewährleisten. Nach Foucault sind wir trotz liberaler Rahmenbedingungen und Erziehung letztendlich nicht so frei und autonom, wie wir glauben. Die persönliche

Identität wird von anderen über offizielle Diskurse, Feldstrukturierungen, Macht und Wissen geschaffen. *Governance* und *Governmentalität* verweisen im weiteren Sinn auch auf die Regeln, Prozesse und das Verhalten in denen Individuen, öffentliche und private Institutionen ihre gemeinsamen Angelegenheiten verwalten in Hinblick auf unterschiedliche Ebene der Partizipation, Effizienz und soziale Kohärenz.

Good Governance ist ein normatives Konzept. Meistens werden darunter Prinzipien wie Rechenschaftspflicht hinsichtlich der Erfüllung quantifizierbarer Ziele, Verantwortlichkeit für die Erfüllung von Aufgaben, Offenheit und Transparenz von Prozessen und Strukturen sowie Fairness zusammengefasst. Im Governance Weißbuch (Europäisches Regieren) von 2001 machte die EU Good Governance bzw. die Reform der Governance zu einem ihrer strategischen Ziele. Das Weißbuch schlägt vor die politische Entscheidungsfindung zu öffnen und mehr Menschen und Organisationen in die Gestaltung und Durchführung der EU-Politik einzubinden. Es plädiert für mehr Offenheit, eine größere Verantwortung und Rechenschaftspflicht aller Beteiligten. *Governance Capacity* richtet sich an die Fähigkeit lokaler und regionaler Gemeinschaften, Unternehmungen und Institutionen, Formen dieses Regierens bzw. dieser Governance zu übernehmen und für sich zu nutzen.

6.2 Sozialkapital und Zivilgesellschaft

In Umfeld der neuen Governance Diskussion gewinnt der Appell, das endogene Potential der Regionen zu nutzen und auf eigenständige Entwicklungsperspektiven zu entwickeln zunehmende Popularität. Gegenseitige Hilfe und *Self-Empowerment* (Selbstermächtigung) sollen einerseits negativen Entwicklungen Einhalt gebieten, aber auch zu einer stärkeren demokratischen Mitwirkung der Bevölkerung führen. Die lokale Bevölkerung sollte selber mitgestalten und sich weniger auf staatliche Unterstützungen und Sicherheitssysteme verlassen. Diese Transformationsprozesse werden von unterschiedlichen politischen Seiten positiv bewertet und mit mehr an partizipatorischer Demokratie und größerer Eigenverantwortung verbunden. Historisch lässt sich der Begriff der Zivilgesellschaft (*Civil Society*) auf den englischen Philosophen *John Locke* (1632-1704) zurückverfolgen. Er verstand darunter das Recht auf Freiheit und individuelles Eigentum und die Begrenzung des Staates in seiner Machtausübung gegenüber seinen Untertanen. Begriffe wie *Zivilgesellschaft*, *Bürgergesellschaft* (Khol 1999) oder *Sozialkapital* bezeichnen heute den wachsenden öffentlichen Raum zwischen staatlicher und privater Sphäre. Eine Vielzahl autonomer, nichtstaatlich geführter Organisationen und Initiativen sollen den einzelnen Akteuren größere individuelle und kollektive Freiheiten ermöglichen. Staatliche Aufgaben sollen wieder vermehrt von den BürgerInnen wahrgenommen werden, was natürlich auch impliziert, dass damit Aufwendungen von der öffentlichen Hand auf die Privaten externalisiert werden. *Bourdieu* (1979; 1986) und *Coleman* (1988), letzterer prägte entscheidend den Begriff *Sozialkapital*, wiesen auf die Bedeutung sozialer Beziehungen, gemeinsamer Normen und Werte für das wirtschaftliche und soziale Funktionieren lokaler Gemeinschaften hin. *Putnam* (1993; 2000) verband Sozialkapital darüber hinaus mit der Bedeutung zivilgesellschaftlicher und freiwilliger Organisationen sowie mit der Prosperität von Regionen.

Bourdieu (1986) unterscheidet neben *ökonomischem Kapital*, das direkt und unmittelbar in Geld konvertierbar ist und sich in Eigentumsrechten konstituiert, *kulturelles bzw. symbolisches* oder *intellektuelles Kapital*, welches sich in den verschiedenen Bildungsqualifikationen äußert, sowie *Sozialkapital* als Form sozialer Beziehungen und Verpflichtungen. Sozialkapital verkörpere sich im Ansehen und als Aggregat aktueller und potentieller Ressourcen, welche in Zusammenhang mit dauerhaften Netzwerken, mehr oder minder institutionalisierten Beziehungen, gegenseitiger Bekanntschaft und Anerkennung stehen. Die Gruppenzugehörigkeit ermögliche jedem einzelnen Mitglied Zugriff zum kollektiv verfügbaren Kapital und damit auch eine gewisse Kreditwürdigkeit. Das Ausmaß an Sozialkapital hänge von der Größe des Netzwerks von Beziehungen ab, welches jemand effektiv im Stande ist zu mobilisieren und vom Ausmaß der anderen Kapitalsorten, über die er/sie verfügt. Sozialkapital wird wie alle übrigen Kapitalsorten in der Gesellschaft ungleich verteilt, mobilisiert, angewandt, umgewandelt und ausgetauscht.

Arnason et al. (2004) wenden den Ansatz von Sozialkapital im Zusammenhang mit ländlicher Entwicklung an. Konzeptionell wurden dabei alle nicht-ökonomischen Aspekte einer Gesellschaft verstanden, welche wirtschaftliches Wachstum und andere positive Effekte fördern. Sozialkapital hat dabei maßgeblichen Einfluss auf die Entwicklung, Wettbewerbsfähigkeit einer Region und auf die soziale Kohäsion einer Gemeinschaft. Netzwerke wer-

den dabei als Artikulation von Informationsflüssen und Ressourcen, welche ländliche Entwicklung und die Gesellschaft im Allgemeinen fördern, definiert. Eine Analyse dieser Netzwerke verdeutlicht die Mechanismen, über welche die Menschen in den Genuss der Errungenschaften von Sozialkapital gelangen. Außerdem können Wege aufgezeigt werden, über die Menschen in ländlichen Regionen auf komplexe Weise und auf verschiedenen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Ebenen miteinander verbunden sind.

Eine wesentliche Bedeutung für unsere Diskussion über die Rolle des Sozialkapitals für die ländliche Entwicklung kommt *Putnam* (1993) zu, indem er zivilgesellschaftliches Engagements in freiwilligen Hilfsverbänden mit wirtschaftlichem Wachstum und einer funktionierenden Demokratie in Verbindung bringt. Putnam behauptet, dass die klassische ökonomische Theorie nur den Zusammenhang zwischen ökonomischen Kapital und Regionalentwicklung sieht, die Bedeutung des Sozialkapitals jedoch vernachlässigt. Zeigt sich dieser Zusammenhang nicht, dann müssen weitere Erklärungsfaktoren wie z.B. physische Benachteiligungen, verfehlte Politikmaßnahmen, Marktexternalitäten oder moralische Verfehlungen herangezogen werden. Für Putnam spielen soziokulturelle Faktoren eine zentrale Rolle. Sein Sozialkapitalkonzept verweist auf drei zentrale Elemente sozialer Organisation, nämlich *Vertrauen*, die Einhaltung von *Normen* und *Netzwerke zivilgesellschaftlichen Engagements*. Wenn Individuen längere Zeit zusammen in einer lokalen Gemeinschaft leben, so seine These, ist es sehr wahrscheinlich, dass sie gemeinsame Normen und reziproke Regeln für dieses Zusammenleben entwickeln, was zum Aufbau von Sozialkapital führe. Gegenseitiges Vertrauen fördere gemeinsame Normen, die über Netzwerke den Zusammenhalt in der Gemeinschaft stärken. Enge Netzwerke unterstützen wiederum die Einhaltung reziproker Regeln. Normen senken ganz allgemein die sozialen Transformationskosten und erleichtern Zusammenarbeit. Netzwerke zivilgesellschaftlichen Engagements auf freiwilliger Basis in der Gemeinde, wie lokale Sport-, Kultur- und Geselligkeitsvereine intensivieren die horizontale Interaktion und Integration der Gemeinschaft. Neben Putnam gibt es eine Reihe weiterer theoretischer Ansätze für das Verständnis der Wirkung von Sozialkapital. So versteht *Fukuyama* (1999) den Radius des Vertrauens als Kreis, in dem Menschen den gleichen operativen Normen unterliegen. *Rifkin* (2001) weist darauf hin, dass Sozialkapital, welches selber als Produkt von Netzwerken herrührt, auch den Zugang zu Ressourcen erleichtere. Im Konkreten geht dies über die einzelnen sozialen Akteure, die Knoten in den Netzwerken und über Informationsflüsse vonstatten.

Die Messung von Sozialkapital erweist sich als nicht einfach. *Coleman* (1988) schlägt vor, Sozialkapital über die Anzahl an Kontakten zwischen den einzelnen Akteuren zu erfassen, wobei als Kontakt jede direkte Beziehung zu jedem anderen Akteur gilt. Da die Anzahl der Kontakte zwischen Personen, Gruppen und Organisationen stark variiert, ist das Ausmaß an Sozialkapital auch sehr variabel. *Putnam* (1993) verwendet dagegen als relativ einfachen Indikator die Anzahl der Assoziationen im Verhältnis zur lokalen Bevölkerung. Beide Ansätze sind als sehr problematisch einzuschätzen, da sowohl Coleman als auch Putnam sich dabei wenig zur Struktur und Qualität sozialer Assoziationen äußern. So mögen sich einige Personen gleich in mehreren Vereinen oder lokalen Netzwerken engagieren, während andere vom diesem lokalen Angebot gar nicht oder nur wenig berührt werden. Dies mag gerade bei Frauen, Jugendlichen und Personen mit von der vorherrschenden Norm abweichenden Lebensstilen oder kulturellen Interessen der Fall sein. *Norris* und *Inglehart* (2003) zeigen auf, dass die Mitgliedschaft in Vereinen vielfach vertikal und horizontal nach Männern und Frauen segmentiert, d.h. „gegendert“ ist. Gerade Frauen sind oft wichtige Promotorinnen für den sozialen Zusammenhalt einer Gemeinschaft und spielen eine zentrale Rolle in Netzwerken. In vielen regionalpolitischen Initiativen und lokalen Aktionsgruppen, wie z.B. LEADER+ Aktionsgruppen sind Frauen oft sehr aktiv. Insofern sollte bei Maßnahmen der ländlichen Entwicklung auf den Einfluss von Gender nicht vergessen werden.

6.3 Der territoriale Aspekt

Die Bedeutung des territorialen Aspekts bei sozialen Beziehungen wird von *Rifkin* (2001) betont. Seiner Ansicht nach könne jede Kultur nur in einem geographischen Kontext existieren, denn nur dort wäre ein nötiges Maß an Vertrauen bzw. Intimität als Voraussetzung für soziale Bindungen und Empathie möglich. Der Mensch sei aufgrund seiner Natur stärker an den Raum gebunden als an die Zeit. Andererseits kommt es laut *Giddens* (1990) im Zeitalter der postmodernen bzw. reflexiv-modernen Globalisierung immer mehr zu einer Entbettung („disembedding“) von Raum und Zeit und damit zu einem Verlust an Vertrautheit zwischen Menschen, die in unmittelba-

rer Nähe zueinander leben. Personen haben über Telekommunikation und Internet oft engeren Kontakt zueinander, obwohl sie tausende Kilometer von einander entfernt leben, als zu ihren unmittelbaren Nachbarn. Ein gutes Beispiel dafür sind weltweite soziale Kampagnen. Trotz allem stellen lokale ländliche Gesellschaften historisch gewachsene Gemeinschaften dar, was ihnen alleine jedoch noch lange keine Stabilität verleiht. Auch sie sind von neuen Technologien, geänderten wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, globalen Einflüssen und kontinuierlichen Transformationsprozessen abhängig. Insofern ist die romantisierende Annahme ein Mythos, dass ländliche Regionen weitgehend unveränderlich wären. Selbst in abgelegenen ländlichen Gebieten unterliegen die Lebensgrundlagen, die Bevölkerungsstruktur und der soziale Zusammenhalt einem ständigen Wandel. So stellt Territorialität nichts weiter als ein ideales Konstrukt, eine soziale Konvention dar, die zum Ausdruck bringt, dass sich Menschen subjektiv üblicherweise einem gewissen Verwandtschaftskreis und Raum zugehörig fühlen. Diese Verwurzelung zu einem geographischen Ort ist jedoch stark ideologiebehaftet, was nicht ganz unproblematisch erscheint, da uns gerade die Geschichte in den deutschsprachigen Ländern lehrt, mit dem *Heimatbegriff* (Greverus 1972) sehr sensibel und sorgfältig umzugehen. Die Sache ist noch komplizierter, da manche Personen eher eine tiefe Empathie zu einem bestimmten Territorium, andere eher zu einer sozialen Gemeinschaft oder zu beiden empfinden. Nach Rifkin (2001) kenne in einer traditionellen lokal begrenzten Gemeinschaft jeder jeden, wodurch die Grundstrukturen der individuellen Rolle schon sehr bald, meist in der frühen Kindheit festgelegt und für den einzelnen der zukünftige Lebensweg weitgehend vorhersehbar werden. Heutzutage gehen diese traditionellen Lebensmuster zu einem gewissen Grad, wenn auch nicht völlig, verloren. Jugendlichen werden nun eine höhere Bildung meist außerhalb ihrer Region und damit auch ein neuer Lebensstil, neue Werte und neue soziale Netzwerke zuteil. Sollten sie zurückkehren, dann gelangen sie als TrägerInnen dieser neuen Werte und Vorstellungen in Spannungsprozesse zwischen traditionellem und modernem Leben. Trotz der elektronischen Medienrevolution scheint in vielen ländlichen Gemeinden noch eine starke territoriale Verwurzelung gegeben. Enge soziale Beziehungen und lange andauernde persönliche und reziproke Erfahrungen, Verantwortlichkeiten und Abhängigkeiten in einem überschaubaren abgegrenzten Raum steigern das Sozialkapital.

Dass soziale Zugehörigkeit und *Identität* angesichts eines global entfesselten Kapitalismus problematisch werden, drückt sich laut Hirsch (1996) auch in der räumlichen Struktur und in der Raumwahrnehmung der Menschen aus. Jede Gesellschaft existiert im Raum, und zugleich werden Räume gesellschaftlich, durch die jeweils vorhandenen Technologien, Produktions- und Sozialverhältnisse konstituiert. Jede komplexe Gesellschaft bildet ein Netzwerk unterschiedlicher räumlicher Zugehörigkeiten aus: Nachbarschaften, Viertel, Wohngebiete, Arbeitsorte, Wirtschaftsräume, Tarif-, Verkehrsverbund- und Telefongebührenzonen, Stadt und Land, Sprach- und Kulturregionen sowie Staaten. Die Vielfalt der gleichzeitig existierenden Räume ist sozusagen ein Konstruktionsprinzip der modernen Gesellschaft. Wenn diese wie jetzt, in eine Phase rascher Veränderung geraten, verschiebt sich auch das gewohnte Raum-Gesellschaftsgefüge. Der moderne Nationalstaat hat mit seinen gewaltgestützten Homogenisierungs-, Standardisierungs- und Normalisierungsbemühungen ebenso wenig wie frühere Staatsformen niemals vermocht, die verschiedenen gesellschaftlichen Räume wirklich in Übereinstimmung zu bringen. Weder hat die Durchsetzung einer Hochsprache regionale Idiome und Dialekte beseitigt, noch ist es jemals gelungen, mit den staatlichen Grenzen völlig übereinstimmende ‚Nationalökonomien‘ zu schaffen. Die Globalisierung mit den damit verbundenen ökonomisch-sozialen Ausgrenzungsprozessen zerreißt unsere gewohnte Vorstellung einer Einheit und Eindeutigkeit von Räumen.

Raumwahrnehmung als „*territorialer Imperativ*“ hat auch viele Schattenseiten (Greverus 1972). So sehr auch lokale Gemeinschaften ihre BewohnerInnen umschließen und ihnen in der Not Hilfe zuteil werden lassen, so sehr sind diese engen Beziehungen oft auch Grund für soziale Ausgrenzung. Personen, die sich nicht in das strikte Regelwerk an Normen und Werten einfügen können oder wollen, laufen Gefahr von der dominanten Gemeinschaft sozial geächtet und ausgeschlossen zu werden. Dies betrifft v. a. Jugendliche und Personen mit abweichenden Lebensstilen, kulturellen Werten oder weltanschaulichen Überzeugungen. Jene die nicht am lokalen Vereinsleben teilnehmen oder die bestehenden Hierarchien akzeptieren, erfahren diese Schattenseiten zuallererst (Dax/Machold 2002; Wiesinger 2000). In diesem Sinne kann ein starkes lokales Sozialkapital auch dazu führen, dass Menschen von außerhalb nur schwer Akzeptanz und Zutritt finden und dadurch viele Innovationen in der Region erschwert werden.

Ein weiterer von *Putnam* (1993; 2000) betonter Aspekt, liegt in der Gefahr des Klientelismus und der Vetternwirtschaft, welche die Enge dörflicher Gemeinschaft in sich birgt. Das Fehlen an horizontaler Solidarität wäre ein Zeichen unzureichenden Sozialkapitals, da dann diese negativen vertikalen Abhängigkeiten notgedrungen für jeden einzelnen zu einer wichtigen Überlebensstrategie werden. Klientelistische Abhängigkeiten sowie undemokratische autoritäre Entscheidungsstrukturen können zwar eine Zeitlang durchaus zu erfolgreichen Entwicklungsprozessen führen, als eine nachhaltige Strategie kann dies aber nicht angesehen werden. Denn sobald die wenigen zentralen Entscheidungsträger ausfallen, werden sich der unharmonische Charakter und die soziale Fragmentierung der Gemeinschaft offenbaren. Eine erfolgreiche regionale Entwicklung bedingt aber nicht zwangsläufig ein hohes Ausmaß an Sozialkapital, denn kurzfristig wenn auch nicht nachhaltig lassen sich Entwicklungsprozesse auch autoritär über undemokratische Direktiven steuern. Für längerfristige, nachhaltige Entwicklungen sind allerdings demokratisch-partizipatorische Prozesse unabdingbar.

Literatur

- Árnason, A.; Lee, J.; Shucksmith, M. (2004), Understanding networks and social capital in European rural development. Improving Living Conditions and Quality of Life in Rural Europe, EU Conference, Westport, Ireland
- Bourdieu, P. (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Édition de Minuit, Paris.
- Bourdieu, P. (1986), The Forms of Capital. In: Richardson, John (Ed). *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, pp. 241-258.
- Dax, Th.; Machold, I. (2002), Jung und niemals zu Hause. Jugendliche auf der Suche nach Perspektiven im ländlichen Raum. Forschungsbericht Nr. 50 der Bundesanstalt für Bergbauernfragen, Wien 199 pp.
- EU Kommission (2001), *Europäisches Regieren*, Brüssel 25.7.2001 KOM(2001) 428 endgültig
- Foucault, M. (1979), *Geschichte der Gouvernementalität I. Die Geburt der Biopolitik*. Vorlesungen am Collège de France 1978-1979, Suhrkamp, Frankfurt a. M. 2004.
- Fukuyama, F. (1999), *Social Capital and Civil Society*. Paper prepared for the International Monetary Fund conference on Second Generation Reforms, Nov. 8-9, 1999, Washington D.C.
- Giddens, A. (1990), *The Consequences of Modernity*, Basil Blackwell, Oxford.
- Greverus, I.-M. (1972), *Der territorialer Mensch. Ein literaturanthropologischer Versuch zum Heimatphänomenen*. Frankfurt/Main.
- Hirsch, J. (1996), *Der nationale Wettbewerbsstaat. Staat, Demokratie und Politik im globalen Kapitalismus*, Edition ID Archiv, Berlin-Amsterdam.
- Khol, A. (1999), *Durchbruch zur Bürgergesellschaft. Ein Manifest*, Molden Verlag, Wien
- Norris, P.; Inglehart, R. (2003), *Gendering Social Capital. Bowling in Women's Leagues?* Harvard University, Cambridge MA.
- Putnam, R. (1993), *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton New Jersey.
- Putnam, R. (2000), *Bowling Alone: the Collapse and Revival of American Community*. New York.
- Rifkin, J. (2001): *The Age of Access. The New Culture of Hypercapitalism where all of Life is a paid-for Experience*. New York .
- Wiesinger, G. (2000), *Die vielen Gesichter der ländlichen Armut. Eine Situationsanalyse zur ländlichen Armut in Österreich*. Forschungsbericht Nr. 46 der Bundesanstalt für Bergbauernfragen, Wien 264 pp.

Die CIPRA:**Informationspool und Drehscheibe der Wissensvermittlung in den Alpen**

Die "Commission Internationale pour la Protection des Alpes" ist besser bekannt unter ihrem Kürzel CIPRA. Seit mehr als einem halben Jahrhundert setzt sie sich für eine nachhaltige Entwicklung in den Alpen ein. Sie sucht nach Wegen, wie sich Umwelt, Wirtschaft und Soziales in Einklang bringen lassen. Das Engagement gilt einem vielgestaltigen Lebensraum und seinen Bewohnern: Im großen Alpenbogen, der sich mit 1.100 Kilometer Länge über acht Staaten erstreckt, leben rund 14 Millionen Menschen.

Die CIPRA ist in 7 Alpenländern vertreten: Deutschland, Frankreich, Italien, Liechtenstein, Schweiz, Slowenien und Österreich. In Südtirol unterhält sie eine regionale Dependence. Die nichtstaatliche Dachorganisation versteht sich als moderne Drehscheibe für Informationen. Sie sammelt Daten und Fakten zu Themen wie Klima, Verkehr, Raumentwicklung, Berglandwirtschaft, Tourismus, Energie und Bauen, bereitet sie auf und versorgt damit interessierte Menschen in den Alpen und außerhalb. Dazu dient etwa der alpMedia-Newsletter. Er berichtet alle 14 Tage über aktuelle Entwicklungen, neue Publikationen und Veranstaltungen. Vertiefende Informationen bringen die vierteljährlich erscheinenden CIPRA Infos und zahlreiche Dossiers. Die meisten Veröffentlichungen erscheinen auf Deutsch, Italienisch, Französisch und Slowenisch, zum Teil auch auf Englisch. Besonders aufwändig war die Herausgabe der "Alpenreports". Der erste Band erschien 1998, der zweite im Jahr 2001, der dritte im Oktober 2007. Diese Kompendien bündeln das internationale Fachwissen, verstehen sich als Barometer aktueller Entwicklungen und präsentieren vor allem zukunftsweisende Modelle. ExpertInnen aus allen Alpenländern von Frankreich bis Slowenien haben daran mitgearbeitet. In Kapiteln wie "Bevölkerung und Kultur", "Zukunftsfähige Entwicklung", "Alpenpolitik und Netzwerke" sowie "Klimawandel" entsteht ein neues Bild vom Leben in den Alpen. Pointierte Essays und auch für Laien verständliche Fachaufsätze werden ergänzt durch exklusiv für die Bände erhobene Daten und Studien. Die Alpenreporte waren ein Erfolg auf dem Buchmarkt und werden seitdem breit genutzt. Der im Herbst 2007 erschienene 3. Alpenreport stellt insbesondere die positiven Aspekte der nachhaltigen Entwicklung in den Alpen vor, wobei die AkteurInnen des Alpenraums im Vordergrund stehen: Im ersten Teil werden 15 herausragende Projekte und die dahinter stehenden Menschen portraitiert, der zweite Teil liefert dazu die fachlichen Hintergrundberichte, und im dritten Teil präsentiert die CIPRA Daten und Fakten zu den aktuellen Raumentwicklungstrends in den Alpen. Die ersten beiden Teile werden durch Bildkonzept mit hervorragenden Schwarz-weiß Fotos ergänzt, im Datenteil verdeutlichen eine Reihe von Tabellen und Karten die inhaltlichen Aussagen.

Ein Schwerpunkt der CIPRA ist die politische Arbeit. Die CIPRA hat viel zum Entstehen der Alpenkonvention, einem internationalen Vertragswerk mit verschiedenen thematischen Protokollen beigetragen. Die CIPRA hat bei der Alpenkonvention einen Beobachterstatus und versucht, die Umsetzung der Vertragsinhalte voranzutreiben. Damit erfolgreiches Wissen aus der Praxis, aber auch Wissen aus der Forschung besser umgesetzt werden, unterstützt die CIPRA Wissenstransferprozesse, z.B. im Rahmen des Projekts „Zukunft in den Alpen“. In diesem Projekt hat die CIPRA mit über 40 ExpertInnen aus dem gesamten Alpenraum den aktuellen Wissensstand und erfolgreiche Umsetzungsprojekte zu den folgenden 6 Themen recherchiert und aufbereitet: regionale Wertschöpfung, soziale Handlungsfähigkeit, die Bedeutung von Großschutzgebieten, Freizeit- und Pendlermobilität, neue Formen der Entscheidungsfindung, und politische Umsetzung. Als Ergebnisse liegen in einer online Datenbank 220 Exzerpte zum Stand des Wissens und über 160 Best Practice Beispiele in den Alpen vor (www.cipra.org/zukunft). Das Wissen, das im Rahmen von „Zukunft in den Alpen“ gesammelt wurde, fand über verschiedene Kanäle Verbreitung: über eine internationale Workshopreihe bestehend aus 12 Veranstaltungen, über Tagungen, Artikel in Fachzeitschriften und in der Tagespresse, über Referate auf externen Tagungen und Kongressen sowie über die Website. Im Rahmen von „Zukunft in den Alpen“ wurde ein internationaler Wettbewerb durchgeführt, zu dem es 572 Projekteinreichungen gab, die ebenfalls auf der Website zu finden sind.

Neben dem Wissenstransfer unterstützt die CIPRA Projekte und Initiativen vor Ort mit Rat und Tat. Beispielsweise hat sie vor zehn Jahren das Gemeinde-Netzwerk "Allianz in den Alpen" mit ins Leben gerufen. Mittlerweile arbeiten darin rund 260 Gemeinden zusammen. Sie repräsentieren rund 4,5 Prozent der Gesamtbevölkerung und mehr als fünf Prozent der Fläche der Alpen. In allen Projekten geht es darum, das anspruchsvolle Konzept "Nachhaltiger Entwicklung" in machbaren Vorhaben umzusetzen. Dabei ist es der CIPRA wichtig, dass die Aktivitäten von der Bevölkerung ausgehen und von ihr getragen werden. Eine Art alpiner Identität kristallisiert sich heraus. Gemeinsam besinnen sich die Gemeinden auf ihre eigenen Stärken. Sie tauschen sich über Erfahrungen in Politik und Projektmanagement aus, machen gegenseitig "Good Practices" bekannt, regen also mit gelungenen Vorhaben zur Nachahmung andernorts an. Die Allianz wird geleitet von einer großen Vision: die natürliche, kulturelle und sprachliche Vielfalt in den Alpen zu respektieren und zu erhalten. Durch Information und Wissenstransfer, Unterstützung von Umsetzungsprojekten und die politische Arbeit leistet die CIPRA wertvolle Beiträge für eine nachhaltige Entwicklung der Alpen.

Andreas Götz, CIPRA Geschäftsführer

Wolfgang Pfefferkorn, Projektleiter „Zukunft in den Alpen“

CIPRA Projekt: Zukunft in den Alpen - Vernetzen und Austauschen

«Zukunft in den Alpen» ist ein breit angelegtes Projekt der Internationalen Alpenschutzkommission CIPRA zur Förderung einer zukunftsfähigen Entwicklung im Alpenraum. Menschen, Unternehmen und Institutionen sollen sich vernetzen, um Wissen und Informationen auszutauschen, umzusetzen und damit neue Impulse für eine nachhaltige Entwicklung in den Alpen zu geben. Die Eidgenössische Forschungsanstalt WSL begleitet das Projekt wissenschaftlich. Das Projekt startete im Juli 2004 mit einer Laufzeit bis Ende 2007. Anlässlich der Alpenwoche in Kranjska Gora/SL Ende September 2004 wurde das Projekt erstmals der Öffentlichkeit präsentiert. Zwischen Oktober 2004 und Februar 2005 stellte das Projektteam das Projekt «Zukunft in den Alpen» in Italien (Milano), Frankreich (Grenoble), Slowenien (Ljubljana), Deutschland (München) und Österreich (Salzburg) vor. ExpertInnen, potentielle ProjektpartnerInnen und AkteurInnen von Netzwerken wurden über das Projekt informiert und lieferten Anregungen zur Verankerung des Projekts in ihrem Land. Im ersten Projektabschnitt (alpKnowHow) arbeiteten zahlreiche ExpertInnen im Projektteam zu sechs Themenbereichen. alpKnowHow wurde Mitte 2006 abgeschlossen und die Ergebnisse der sechs Themenbereiche publiziert. Die Ergebnisberichte finden sich auf der Projekt-Website www.cipra.org/zukunft

Praktisches Wissen verbreiten

«Zukunft in den Alpen» ist ein Umsetzungsprojekt, das neue und bestehende Initiativen unterstützt, die Naturschutz, die Bedürfnisse der Bevölkerung und wirtschaftliche Ziele in Einklang bringen. Hierzu wird aktuelles Wissen aus der Forschung und Erfahrungswissen aus der Praxis zusammengeführt, bewertet und anwendungsorientiert aufbereitet (alpKnowhow). alpService macht die Resultate einer Vielzahl von Akteurinnen und Akteuren zugänglich. Nachhaltige Pilotprojekte, die dieses Wissen anwenden, werden unterstützt und begleitet. alpPerformance vereint innovative und nachhaltig wirtschaftende AkteurInnen im Alpenraum in einem «Unternehmen Alpen».

alpKnowhow

- ♦ Wissen identifizieren, bewerten, zusammenführen, aufbereiten
- ♦ Forschung und Praxis
- ♦ Fragen beantworten

alpService

- ♦ Wissen nutzbar machen, verteilen, verkaufen, bewahren
- ♦ Dienstleistung
- ♦ Angebot und Nachfrage verknüpfen

alpPerformance

- ♦ Wissen nutzen und anwenden
- ♦ Nutzer/innen
- ♦ Wissenslücken Identifizieren

Plattformen schaffen

Für die langfristige Nutzung des Knowhows werden geeignete Angebote und Produkte bereitgestellt. Je nach Thema und Bedarf geschieht dies in Form von

- ♦ Good Practice-Projekten zum «Anfassen»

- ♦ Austausch- und Lernwerkstätten
- ♦ Internet-Plattformen
- ♦ Publikationen, z.B. 3. Alpenreport usw.

Nicht zuletzt wird der Forschungsbedarf bezüglich nachhaltiger Entwicklung im Alpenraum bei den AkteurInnen analysiert und neue Forschungsprojekte werden angeregt.

Einige konkrete Good Practice Beispiele:

Dorfservice, Kärnten / A

Der Dorfservice ist ein Pilotprojekt in vier Gemeinden im Kärntner Drautal, das Aufgaben der klassischen Hilfe zwischen Nachbarn, Verwandten und Bekannten übernimmt. Alte Menschen, Familien, Alleinerziehende oder pflegende Angehörige können den Dorfservice „in Ausnahmesituationen“ anrufen – etwa bei plötzlicher Krankheit oder Überlastung. Eine angestellte Dorfservice-Mitarbeiterin kommt dann ins Haus, kümmert sich um Kinder und andere zu betreuende Personen. Um Missbrauch vorzubeugen, gilt dieses Angebot nur für wenige Tage. Die Hilfesuchenden müssen die Leistung bezahlen, mit sieben bis 15 Euro pro Stunde. Dauert die Ausnahme-Situation länger als einige Tage, hilft die Dorfservice-Mitarbeiterin, eine andere Betreuung zu organisieren: Sie informiert über Leistungen und Angebote weiterer Träger.

Eine Schaltstelle für den Sozial- und Gesundheitsbereich zu sein, ist nämlich der zweite Einsatzbereich des Dorfservice: Die Mitarbeiterinnen koordinieren die Angebote von Vereinen, Gemeinden, Unternehmen und Ehrenamtlichen. Zum Beispiel kann die professionelle Dorfservice-Mitarbeiterin die freiwilligen Dorfservice-Mitarbeiter aktivieren: In den Pilotgemeinden haben sich Ehrenamtliche, zumeist Frauen, gefunden, um in ihrer Freizeit Besuche, Kinderbetreuung und Fahrdienste anzubieten.

Der Dorfservice ist also eine Mischform zwischen ehrenamtlicher Hilfe, gewissen Marktelementen und der öffentlichen Hand: Der Dorfservice bietet Freiwilligen die Mitarbeit an, hat mit staatlichen Geldern eine Koordinatorin und vier professionelle Mitarbeiterinnen eingestellt; die Hilfesuchenden müssen die Leistungen der professionellen Helfer aber zumindest teilweise bezahlen.

Polo Poschiavo, Puschlav / CH

Polo Poschiavo ist ein Kompetenzzentrum für länderübergreifende berufliche Weiterbildung mit Videokonferenzen, Sprach-, Berufs- und Computerkursen. Somit ist der Tal Valposchiavo nicht mehr so abgelegen wie früher. Dass das Projekt seine vielen Nutzer nicht nur informiert, bildet und unterhält, sondern auch Chancen zur politischen Information und Mitbestimmung gibt, trägt zu seiner Beliebtheit bei. Seine NutzerInnen sind oft Frauen, die nach der Babypause in die Arbeitswelt zurückkehren wollen, ausserdem HandwerksmeisterInnen, EinzelhändlerInnen, LandwirtInnen und SeniorInnen. Seit 2002 hat die Initiative weit über hundert Kurse angeboten und versucht über ihre Aktivitäten Tradition und Innovation in Einklang zu bringen. Projektträger sind der Kanton Graubünden, die Regionen und Gemeinden, der Handwerker- und Einzelhandelsverband. Das Jahresbudget beträgt rund 200.000 Euro.

Talente-Tauschkreis Vorarlberg / A

Der Talente-Tauschkreis Vorarlberg ist ein Verein für organisierte Nachbarschaftshilfe, in dem Dienstleistungen und Waren ohne Geld getauscht werden und den Mitgliedern in Talenten - so wird die komplementäre Zweitwährung genannt - gutgeschrieben werden.

Der gemeinnützige Verein will die besonderen Fähigkeiten von Menschen ohne festes Arbeitsverhältnis (junge Mütter, Arbeitslose, Behinderte und SeniorInnen) aktivieren und deren Selbstbewusstsein stärken. Die Initiative schafft soziale Bindungen, sie hilft der Gemeinschaft, ihren Zusammenhalt zu stärken. Das Talente-System funktioniert wie Bonusmeilen bei Fluggesellschaften, nur eben sozialverträglich und umweltfreundlich.

Eine alleinerziehende Mutter engagiert sich in der Nachbarschaftshilfe und spart so viele Talente an. Dafür kann sie zum Beispiel Jugendmöbel aus Vollholz bei ihrer Tischlerin bestellen, Bioprodukte beim Bauern kaufen oder Seminare im Bildungshaus buchen.

Der Verein hat zahlreiche Kommunen, soziale Einrichtungen und Firmen für das Talentsystem gewinnen können. Seit seiner Gründung hat der Nachbarschaftskreis 11 Millionen Talente oder 110.000 Arbeitsstunden zwischen seinen rund 1.400 Mitgliedern getauscht. Manche Familien erwirtschaften bereits zehn Prozent ihres Haushaltsbudgets über Talente. Zwölf Prozent der 560 Mitgliederkonten werden von Betrieben und sozialen Einrichtungen geführt. Auch für die Unternehmen lohnt sich die Talentwirtschaft, indem sie schnell und unkompliziert Aushilfen in einem sehr persönlichen Umfeld finden.

Antworten für die Zukunft geben

Sechs Fragenkomplexe bilden die thematische Grundlage dieses Wissensmanagement-Projektes. Sie wurden zusammen mit ExpertInnen und AkteurInnen aus dem Alpenraum im Rahmen eines Vorprojektes identifiziert. Die zentralen Themen sind:

1. Regionale Wertschöpfung: Beitrag zur regionalen Wertschöpfung durch Produkt- und Dienstleistungsketten, welche die immateriellen und materiellen Ressourcen aus der Region nutzen
2. Soziale Handlungsfähigkeit: Beitrag soziokultureller Werte und sozialer Handlungsfähigkeit zur Lebens- und Standortqualität im Alpenraum. Was veranlasst Menschen abgesehen von wirtschaftlichen und ökologischen Aspekten, in den Alpen zu bleiben oder in die Alpen zu ziehen?
3. Schutzgebiete: Beitrag von Schutzgebieten zur regionalen Wertschöpfung und zur Erhaltung der Biodiversität
4. Mobilität: Lösungen und Erfolgsrezepte für einen nachhaltigen Freizeit-, Tourismus- und Pendlerverkehr
5. Neue Formen der Entscheidungsfindung: Beitrag von Partizipation und neuen Formen der Entscheidungsfindung bei der Aushandlung von Raumnutzungsansprüchen im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung
6. Politiken und Instrumente: Weiterentwicklung von Politiken und Instrumenten für eine nachhaltige räumliche Entwicklung

Das Projekt «Zukunft in den Alpen» wird von der Internationalen Alpenschutzkommission CIPRA getragen und von der MAVA-Stiftung für Naturschutz finanziert. Die CIPRA leistet mit dem Projekt einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung im Alpenraum und zur Umsetzung der Alpenkonvention.

Analysetabelle des Themenbereichs Soziale Handlungsfähigkeit (Frage 2)

Was?	Soziale Integration	Gender	Demografische Entwicklung	Formen der politischen Steuerung	kulturelle Identität	Innovationsbereitschaft	Beziehungen nach außen	Infrastruktur und Dienstleistungen (einschl. Öffentl. Dienste)	Lokale Wirtschaft	Räumliche Faktoren
Welche sozialen Faktoren sind für Good Governance verantwortlich?	<p>Sozialstruktur</p> <p>Soziale Sicherheit</p> <p>Soziale Schichtung</p> <p>Vermögens- und Einkommensunterschiede</p> <p>Sozialkapital</p> <p>Nachbarschaft, örtliche Vereine</p> <p>Gegenseitiges Vertrauen</p> <p>Verbundenheit mit der Region</p>	<p>Rolle der Frauen im Arbeitsmarkt, Vereinen, Kulturvereinigungen usw.</p> <p>Gesellschaftliche Stellung der Frauen</p>	<p>Bevölkerungsveränderungen (Zu-, Abnahme)</p> <p>Bevölkerungsstruktur (Alter, Geschlecht, Bildung, Beruf, kulturelle, ethnische und religiöse Faktoren)</p> <p>Migration</p> <p>Atraktivität des alpinen Lebensraumes</p>	<p>Politisch-administratives System</p> <p>Rechtlicher Rahmen</p> <p>Traditionelle Faktoren (w. Vererbung, Besitztitel usw.)</p> <p>lokale Initiativen, Bedeutung örtlicher NGOs und Pressure Groups</p> <p>Politische und soziale Partizipation</p> <p>Netzwerke zwischen Unternehmen, Produzenten und Konsumenten</p>	<p>Kulturelles Erbe</p> <p>Authentizität</p> <p>Verbundenheit mit einem Ort</p> <p>Gefühl der Zugehörigkeit</p>	<p>Wahrungsmuster einer gegebenen Situation</p> <p>Optimistische und pessimistische Einstellungen</p> <p>Innovationskapazität</p>	<p>Soziale Auswirkungen über eine Region hinaus</p> <p>Netzwerke nach außen</p> <p>Kulturelle Faktoren</p> <p>Einfluss von Touristen und Zuwanderern</p> <p>Informationstechnologie</p> <p>Massenmedien</p>	<p>Angebot an lokalen Infrastrukturen und Dienstleistungen</p> <p>Angebot an öffentlichen Diensten</p> <p>Internet Technologien</p>	<p>Beschäftigung</p> <p>Arbeitsplatzstruktur</p> <p>Pendeln</p> <p>Verhältnis zwischen den Beschäftigten und Unternehmen in den Unternehmen</p> <p>Lokale Initiativen und Netzwerke</p>	<p>Natürliche und physikalische Umwelt</p> <p>Siedlungsstruktur (Lage der Gebäude, Dörfer und Siedlungen)</p> <p>Erreichbarkeit</p> <p>Territorialer Zusammenhalt</p>

Soziale Integration	Gender	Demografische Entwicklung	Formen der politischen Steuerung	kulturelle Identität	Innovationsbereitschaft	Beziehungen nach außen	Infrastruktur und Dienstleistungen (einschl. Öffentlicher Dienste)	Lokale Wirtschaft	Räumliche Faktoren
<p>Warum? Welche Forschungsfragen sollen analysiert werden?</p> <p>Welche Auswirkungen gibt es auf die traditionelle Sozialstruktur?</p> <p>Wie kann soziale Integration erreicht, soziale Ausgrenzung und ländliche Armut vermieden werden?</p> <p>Wie lässt sich Sozialkapital fördern?</p> <p>Wie lassen sich Konflikte innerhalb der lokalen Bevölkerung vermeiden?</p>	<p>In welchem Ausmaß ist eine lokale Gesellschaft gegendert?</p> <p>Beitrag der Frauen und Machtverteilung (wirtschaftlich, kulturell, sozial), Zugang zu Ressourcen?</p> <p>Wie beeinflusst die Einstellung der Frauen gegenüber der lokalen Lebenssituation ihre eigene Position? (Partnerschaft, familiäre Situation, Abwanderung,)</p> <p>Wie lässt sich die Position der Frauen stärken?</p>	<p>Wie attraktiv sind ländliche Alpenregionen? Wie bedeutend ist die Abwanderung? Verlassen die Jüngeren eher die Region?</p> <p>Woher kommen die neuen Bewohner? Hängt Bevölkerungsdichte mit sozialem Zusammenhalt zusammen?</p> <p>Wie bedeutend ist der Brain Drain und der Wissensaustausch?</p>	<p>Inwieweit beeinflusst das politische-System die Governance Kapazität?</p> <p>Wer ergreift die Initiativen? Wer sind die Hauptakteure?</p> <p>Wie werden diese in der lokalen Gesellschaft wahrgenommen?</p> <p>Wie sehr sind die Entscheidungsprozesse geplant?</p> <p>Welche Instrumente werden von den Initiatoren ergriffen um Bevölkerung und Stakeholder zu involvieren (Umfragen, Referenden, Beteiligung an Entscheidungsprozessen usw.)</p>	<p>Gibt es eine gemeinsame lokale Identität? Gibt es andere Formen (sozialer) Identität die damit konkurrieren?</p> <p>Wie sehr reflektiert lokale Tradition lokale Identitäten?</p> <p>Wie sehr werden lokale Traditionen und Identitäten vermarktet?</p> <p>Inwieweit dient lokale Kultur nur noch dem Tourismus als Artefakt?</p>	<p>Welche Veränderungen lassen sich in der letzten Region in den Jahrzehnten feststellen?</p> <p>Wie nehmen die Leute diese Veränderungen wahr?</p> <p>Welche Perspektiven sehen die Leute für die nahe Zukunft?</p> <p>Haben die Leute eher eine optimistische oder pessimistische Einstellung über ihre gemeinsame Zukunft?</p>	<p>Wie offen ist die lokale Bevölkerung gegenüber Einflüssen von außen?</p> <p>Wie sehr ist die lokale Bevölkerung (und wer) mit der Außenwelt eng verbunden?</p> <p>Welche Bedeutung hat Brain Drain?</p> <p>Welche Bedeutung hat die Abwanderung für der Außenwelt?</p> <p>Welche sozialen Rollen haben die Zweitwohnungsbesitzer, Zuwanderer, Touristen usw. aus?</p>	<p>Welche soziale Bedeutung haben lokale Dienstleistungen und Infrastruktureinrichtungen?</p> <p>Wie bedeutend und effektiv sind die öffentlichen Dienste?</p> <p>Welche Funktionen haben die öffentlichen Dienste, wirtschaftlichen Kooperationen und Netzwerke (zwischen Firmen Konsumenten und Produzenten)?</p> <p>Gibt es Initiativen und Innovationen welche die verloren gegangenen sind Dienstleistungen und Infrastrukturen ersetzen könnten?</p>	<p>Wie sehr sind die verschiedenen ökonomischen Aktivitäten miteinander integriert?</p> <p>Wie sehr werden soziale Beziehungen der Wirtschaftsstruktur und den Beziehungen zwischen den Unternehmen beeinflusst?</p> <p>Ist das Ausmaß externer Abhängigkeiten ein Indikator für Schwäche oder Anpassung?</p>	<p>Welche Auswirkungen haben räumliche Faktoren auf das soziale Leben?</p> <p>Haben räumliche Strukturen (Streusiedlungen, räumliche Isolation, Skorte usw.) Einfluss auf den sozialen Zusammenhalt?</p>

Wie ?	Soziale Integration	Gender	Demografische Entwicklung	Formen der politischen Steuerung	kulturelle Identität	Innovationsbereitschaft	Beziehungen nach außen	Infrastruktur und Dienstleistungen (einschl. Öffentlicher Dienste)	Lokale Wirtschaft	Räumliche Faktoren
<p>Wie bedeutend ist jeder Faktor für die Bildung von Governance Kapazität?</p> <p>Was wissen wir darüber?</p>	<p>Allgemeine Aussagen</p>	<p>In welche Beziehung steht Gender zu sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Dynamiken und Innovationen?</p> <p>Was sind die Kosten einer nicht-gegenderten Situation?</p>			<p>Die Vermarktung und Kommodifizierung lokaler Identitäten könnte langfristig negative Auswirkungen auf die lokalen sozialen Beziehungen haben</p>	<p>Was sind die Gründe für internen und externen Wandel?</p> <p>Welche Auswirkungen gibt es für die Bevölkerungsstruktur (z.B. Abwanderung gut ausgebildeter Jugendlicher, Überalterung usw.), soziokulturelle Situation, sozialen Zusammenhalt, Wirtschaft und Infrastruktur (gilt auch für alle übrigen Spalten)?</p>	<p>Eine zu weitgehende Öffnung kann u.U. lokale Ressourcen gefährden</p>			

Themenbereichsberichte des Projektes Zukunft in den Alpen

Frage 1:

REGIONAL VALUE ADDED

Lardelli, C.; Bebi, P.; Scaramellini, G.; Dal Borgo, A.G.; C. Pirovano, Heeb, J.; Reiner, K.; Fidlshuster; L; Hindenlang, K.: How can endogenous potential for creating product and service chains with a high regional value added be used successfully? 27 November 2005, Davos/CH

Frage 2:

GOVERNANCE CAPACITY

Debarbieux, B.; Luminati, C.; Mignotte, A.; Wiesinger, G.: What is it – other than economic and ecological aspects – that prompts people to stay in the Alps or to move to the Alps? How can we consolidate the governance capacity of individuals and communities? April 2006 Wien/A

Frage 3:

PROTECTED AREAS

Zimmer, P.; Schmidt, Ch.; Plassmann, G.; Kohler, Y.; Jungmeier, M.; Zollner, D.: Under what circumstances do large protected areas represent instruments of sustainable development and at the same time suitable instruments for protecting natural diversity? 15 January 2006 Schaan/FL

Frage 4:

LEISURE, TOURISM AND COMMUTER MOBILITY

Ackermann, N.; Hiess, H.; Simon, C.; Schreyer, Ch.; Weninger, A.; Zambrini, M.: How are mobility and the development of regional structures connected? What solutions are there to fast growing leisure, tourism and commuter mobility? 10 January 2006 Wien/A, Zürich/CH, Milano/I, Grenoble/F

Frage 5:

FORMS OF DECISION MAKING

Pfefferkorn, W.; Golobi, M.; Zaugg Stern, M.; Buchecker, M.: What new forms of decision-making are the most promising with regard to sustainable development when it comes to negotiating regional planning demands? March 2006, Wien/A, Ljubljana/SI, Zürich/CH, Schaan/FL

Frage 6:

IMPACT AND FURTHER DEVELOPMENT OF POLICIES AND INSTRUMENTS

Alexandre, O.; Favry, E.; Grossutti, J.; Kohler, Y.; Troiano, St.; Vanier, M.; Weninger, A.: Draft Report 3 February 2006 Wien/A, Udine/I, Grenoble/F

Publikationen der Bundesanstalt für Bergbauernfragen

Forschungsberichte

FB 59	Innovativ bergauf oder traditionell bergab? Politik für das österreichische Berggebiet am Beginn des 21. Jahrhunderts (von Michael Groier und Gerhard Hovorka - 2007)	ISBN: 3-85311-085-0 €22,00
FB 58	Das Politische ist persönlich, das Persönliche ist politisch Zeitzeugen der Agrarpolitik (von Elisabeth Loibl und Josef Krammer - 2007)	ISBN: 3-85311-084-3 €26,00
FB 57	Zeitreisen(de) im ländlichen Raum Diskurse Re.Visionen (Red.: Theresia Oedl-Wieser - 2007)	ISBN: 3-85311-082-9 €27,00
FB 56	Frauen und Politik am Land (von Theresia Oedl-Wieser - 2006)	ISBN: 3-85311-080-0 €21,00
FB 55	Bio-Landbau in Österreich im internationalen Kontext Band 2: Zwischen Professionalisierung und Konventionalisierung (von Michael Groier, Markus Schermer (Hg.) - 2005)	ISBN: 3-85311-077-0 €23,30
FB 54	Bio-Landbau in Österreich im internationalen Kontext Band 1: Strukturentwicklung, Förderung und Markt (von Michael Groier, Norbert Gleirscher - 2005)	ISBN: 3-85311-076-2 €22,50
FB 53	Versorgung gefährdet? Soziale und wirtschaftliche Infrastrukturentwicklung im ländlichen Raum (von Ingrid Machold, Oliver Tamme - 2005)	ISBN: 3-85311-074-6 €22,50
FB 52	Den Bergbauernbetrieben wird nichts geschenkt Evaluierung der Ausgleichszulage im Rahmen des österreichischen Programms für die Entwicklung des ländlichen Raumes (von Gerhrad Hovorka - 2004)	ISBN: 3-85311-073-8 €19,90
FB 51	Wachsen und Weichen Rahmenbedingungen, Motivationen und Konsequenzen von Betriebsaufgaben in der österreichischen Landwirtschaft (von Michael Goier - 2004)	ISBN: 3-85311-067-3 €22,00
-	Das Brot der Zuversicht Über die Zusammenhänge von Esskultur und bäuerlicher Landwirtschaft (von Elisabeth Loibl - 2003)	ISBN: 3-85311-064-9 €19,00
-	Voices of Rural Youth A break with traditional patterns (edited by T. Dax and I. Machold - 2002)	ISBN: 3-85311-062-2 €8,00
FB50	Jung und niemals zu Hause Jugendliche auf der Suche nach Perspektiven im Ländlichen Raum. (von Thomas Dax und Ingrid Machold - 2002)	ISBN: 3-85311-059-2 €7,70
FB 49	Beschäftigungseffekte agrar- und regionalpolitischer Maßnahmen - Landwirtschaft, Beschäftigung und die Entwicklung des ländlichen Raumes (von Oliver Tamme – 2002)	ISBN: 3-85311-057-6 €12,40
FB 48	Biodiversität im Alpengebiet Evaluation und Bewertung – OECD Fallstudie (BA f. Bergbauernfragen und Umweltbundesamt, von Josef Hoppichler – 2002)	ISBN: 3-85311-058-4 €5,00
FB 47	Keine Berglandwirtschaft ohne Ausgleichszahlungen Evaluierung der Maßnahme Ausgleichszulage in benachteiligten Gebieten und Nationale Beihilfe (von Gerhard Hovorka – 2001)	ISBN: 3-85311-055-X €7,27
FB 46	Die vielen Gesichter der ländlichen Armut - Eine Situationsanalyse zur ländlichen Armut in Österreich (von Georg Wiesinger – 2000)	ISBN: 3-85311-054-1 €8,72

Facts & Features

FF 39	Was brachte der EU-Beitritt für die österreichische Landwirtschaft? (von Josef Hoppichler - 2007)	ISBN: 978-3-85311-087-4 gratis berggebiete.at €14,00
FF 38	Regionale bäuerliche Produkte und der EU-Markenschutz Geschützte geographische Bezeichnungen in Österreich im Kontext nachhaltiger Regionalentwicklung (von Michael Groier - 2007)	ISBN: 978-3-85311-086-7 gratis berggebiete.at €11,00
FF 37	Soziale Nachhaltigkeit und Netzwerke im Alpenraum (von Thomas Dax, Georg Wiesinger - 2007)	ISBN: 978-3-85311-088-1 gratis berggebiete.at €8,00
FF 36	Wenn der Postfuchs nicht mehr winkt Postversorgung auf dem Land nach der Schließungswelle (von Oliver Tamme - 2007)	ISBN: 978-3-85311-083-6 gratis berggebiete.at €19,00
FF 35	Benachteiligte Gebiete in den Neuen Mitgliedsstaaten Integration in das EU-Förderinstrumentarium (von Thomas Dax und Ingrid Machold - 2006)	ISBN: 978-3-85311-081-2 gratis berggebiete.at €12,00
FF 34	Räumliche Wirkung der GAP und der ländlichen Entwicklungspolitik. Ergebnisse aus dem ESPON-Projekt 2.1.3 (von Thomas Dax - 2005)	ISBN: 3-85311-079-7 gratis berggebiete.at €12,00
FF 33	Braucht Sloweniens Landwirtschaft eine soziale Betriebshilfe? Ergebnisse einer explorativen Bedarfsanalyse (von G. Wiesinger/M. Dolensek/D. Trpin Svikart - 2005)	ISBN: 3-85311-078-9 gratis berggebiete.at €25,50
FF 32	Berggebiete in Europa - Ergebnisse des internationalen Forschungsprojektes zur Abgrenzung, Situation und Politikanalyse (von Thomas Dax, Gerhrad Hovorka - 2004)	ISBN: 3-85311-075-4 gratis berggebiete.at €12,00
FF 31	Auswirkungen des Österreichischen Programms für die Entwicklung des Ländlichen Raumes auf die Bevölkerungsstruktur (Mid Term Evaluierung 2003)(O. Tamme - 2004)	ISBN: 3-85311-072-x gratis berggebiete.at €13,00
FF 30	Beschäftigungswirkungen im Rahmen des Österreichischen Programms für die Entwicklung des Ländlichen Raumes (Mid Term Evaluierung 2003)(O. Tamme - 2004)	ISBN: 3-85311-071-1 gratis berggebiete.at €15,00
FF 29	Einkommenswirkung im Rahmen des Österreichischen Programms für die Entwicklung des Ländlichen Raumes (Mid Term Evaluierung 2003)(G. Hovorka - 2004)	ISBN: 3-85311-070-3 gratis berggebiete.at €14,00
FF 28	Chancengleichheit im Rahmen des Österreichischen Programms für die Entwicklung des Ländlichen Raumes (Mid Term Evaluierung 2003) (Th. Oedl-Wieser - 2004)	ISBN: 3-85311-069-x gratis berggebiete.at €18,00
FF 27	Sozioökonomische Effekte des Österreichischen Agrarumweltprogramms (Mid term Evaluierung 2003) (M. Groier - 2004)	ISBN: 3-85311-068-1 gratis berggebiete.at €16,00
FF 26	The Role of Austrian Farm Women in On-Farm Activities (R. Boenink - 2004)	ISBN: 3-85311-066-5 gratis berggebiete.at €15,-
FF 25	Regionalentwicklung im Berggebiet und institutioneller Wandel (T.Dax/G. Hovorka - 2003)	ISBN: 3-85311-065-7 gratis berggebiete.at €11,-
FF 24	Perspektiven für die Politik zur Entwicklung des ländlichen Raumes - Der GAP Reformbedarf aus österreichischer Sicht (T. Dax/G. Hovorka/G. Wiesinger - 2003)	ISBN: 3-85311-063-0 gratis berggebiete.at €14,-

