

QUEM-Material

45

Zukunftsfähigkeit Regionaler Tätigkeits- und Lernagenturen

Thomas Hartmann

Berlin 2003

Impressum

Die Studie „Zukunftsfähigkeit Regionaler Tätigkeits- und Lernagenturen“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die Autoren.

Projektnehmer:	Netzwerk-Arbeitsgemeinschaft zur Förderung einer gemeinwesen-orientierten Sozialstruktur Leipzig-Südost e. V.
Projektleiter:	Dr. Thomas Hartmann
Projektteam:	Dr. Thomas Hartmann, unter Mitarbeit von Erwin Meyer-Wölfig (Prozessmodell)
Projektbetreuung:	Dr. Ingeborg Bootz
Herausgeber:	Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V., Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management, Storkower Straße 158, 10402 Berlin

Alle Rechte beim Herausgeber.

Inhalt

1	Aufgabe der Studie - Anknüpfung an LisU	5
1.1	Intermediäre zwischen Praxis und Theorie	5
1.2	Ausweitung der Intermediären Tätigkeit	6
1.3	Unterstützung der „Intermediäre“	9
1.4	Kompetenzen der Intermediäre	10
1.5	Die Agentur als intermediäre Organisation	11
1.6	Die Aufgaben der Studie „Zur Zukunftsfähigkeit regionaler Lern- und Entwicklungsagenturen“ – Das Beispiel Lern- und Entwicklungsagentur Grimma (LEA Grimma)	12
2	Methode: Recherche, Befragungen (Leitfaden), Auswertung	14
3	Zu den Begriffen und Zusammenhängen: Intermediär, Agentur, regionale Entwicklung, Lernen in Entwicklungsprozessen	16
3.1	Was bedeutet Intermediär?	16
3.2	Zwischen welchen regionalen Teilsystemen entstehen intermediäre Funktionen und wie agieren regionale Intermediäre?	17
3.3	In welches Gesamtsystem ist wiederum die Region eingebettet?	19
3.4	Regionale Entwicklungsagentur	19
3.5	Auf welche Weise unterstützen Intermediäre bzw. intermediäre Organisationen das Lernen in regionalen Entwicklungsprozessen?	20
4	Systemische Betrachtung von Agenturfunktionen in einer Region	21
5	Auswertung, Ergebnisse der Befragungen	22
5.1	Regionale Akteure	22
5.1.1	Rollen und Funktionen in der Region: Unterschiedliche Akteure	22
5.1.2	Visionen und Ziele	24
5.1.3	Wo liegen ihre Grenzen?	26
5.1.4	Wo gibt es Unterstützungsbedarf?	27
5.1.5	Wie wird die LEA wahrgenommen?	29
5.1.6	Wie wird die Zukunft der LEA in gesehen?	32
5.2	Wie sieht die LEA bzw. die in ihr handelnden Personen sich selbst?	33
5.2.1	Selbstverständnis, Philosophie, Funktionen und Rollen	33
5.2.2	Unterschiedlichkeit der Akteure, Synergien und produktive „Konflikte“	35
5.2.3	Vorgehensweisen	36
5.2.4	Produkte und Dienstleistungen	38
5.2.5	Inhalte	41

5.2.6	Entwicklungsperspektiven	41
6	Funktionen und Leistungen der LEA	46
6.1	Das Verhältnis von Funktionen und Leistungen	46
6.2	Funktionen ergeben sich aus der Begleitung von Prozessen	47
6.3	Für wen ist die LEA Dienstleister?	47
6.4	Was sind spezifische Leistungen der LEA?	48
6.4.1	Die Entwicklung von Instrumenten für Reflexion und Analyse	49
6.5	Zur Frage der Bewertung der Dienstleistungen	50
7	Gründe für die Verstetigung, Qualifizierung und „Institutionalisierung“ von intermediären Funktionen	51
7.1	Modelle für die „Institutionalisierung“ und Finanzierungsmodelle	51
7.2	Legitimation, Einbindung in vorhandene Strukturen	52
7.3	Aufbau- und „Betriebs“-Modelle	53
8	Fazit: Zur Zukunftsfähigkeit von intermediären Leistungen und Agenturleistungen	55
9	Modell eines Prozesses (von Erwin Meyer-Wölfling)	61
	Literatur	80

1 Aufgabe der Studie - Anknüpfung an LisU

1.1 Intermediäre zwischen Praxis und Theorie

Im Projekt „Lernen im sozialen Umfeld - Kompetenzentwicklung im Auf- und Ausbau regionalen Infrastrukturen“, das von 1996 bis 2000 in den neuen Bundesländern durchgeführt wurde, ging es u.a. darum, Lernfelder außerhalb von Weiterbildungseinrichtungen und Betrieben in spezifischen Regionen zu identifizieren und bewusst zu gestalten. Dabei bestand ein Ziel darin, nachzuweisen, dass durch dieses „Lernen im sozialen Umfeld“ auch beruflich verwertbare Kompetenzen auf individueller Ebene erhalten und entwickelt werden können. Ein weiteres Ziel war die Identifikation und Beschreibung von lernförderlichen organisationalen und regionalen Strukturen.

Um diese Aufgaben zu erfüllen, wurden - angebunden an regional tätige Organisationen wie z.B. Bildungsträger oder auch Arbeitsfördergesellschaften – so genannte Initiatoren beauftragt, vor Ort zu recherchieren, zu analysieren und Erkenntnisse zu beschreiben. Aus v.a. zwei Gründen sollten diese Initiatoren ihre forschende Arbeit als regionale Akteure durchführen:

Zunächst wurde davon ausgegangen, dass erfahrene Akteure aus den zu erforschenden Bereichen am ehesten dazu in der Lage sind, über die Reflexion ihrer Praxis und ihrer Erfahrungen Erkenntnisse aus einem sich dynamisch verändernden und wissenschaftlich noch wenig beschriebenen und strukturierten Feld zu gewinnen.

Zum zweiten sollten diese Erkenntnisse - nach Verarbeitungsschritten im Gesamtprojekt - direkt wieder als Ressource der Praxis zur Verfügung gestellt und damit auch auf ihre praktische Relevanz hin erprobt werden.

Damit wurde als wissenschaftliche Methodik eine Variante der Handlungsforschung gewählt, in der Praktikern Ressourcen für die Reflexion ihres Handelns zur Verfügung gestellt wurden und in der sie in ihrer Reflexion durch wissenschaftliche und kollegiale Begleitung unterstützt wurden.

Das bedeutete aber auch, dass die Initiatoren als Praktiker, als regionale Akteure in ihrem jeweiligen Umfeld in Erscheinung traten. Im Projekttitel wurde der gestalterische Auftrag mit „Aus- und Aufbau regionaler Infrastrukturen“ beschrieben. Es ging also darum, in Kooperation mit anderen regionalen Akteuren regionale und auch organisationale Strukturen, die als lernförderlich charakterisiert wurden, zu gestalten, neue Konzepte zur Unterstützung des „Lernens im sozialen Umfelds“ zu entwickeln und umzusetzen:

Die Initiatoren fühlten sich damit in einer Doppelrolle, zwei Funktionen zu übernehmen, die in der Regel getrennt werden: einerseits Forschung, andererseits Handlung.

Es ist eine zentrale Frage, inwieweit die Erforschung der derzeitigen dynamischen und komplexen gesellschaftlichen Veränderungsprozesse nicht generell eine „Verringerung der Distanz“ der Wissenschaft zur Praxis verlangt; wobei als Praxis hier der „jeweilige Forschungsgegenstand“ bzw. die Gestaltung der zu untersuchenden sozialen Systeme zu verstehen ist. Das kann dadurch geschehen, dass verstärkt Methoden der Handlungsforschung zur Anwendung kommen und auch dadurch, dass neue Funktionen und Aufgaben in der Vermittlung zwischen Wissenschaft und Praxis wahrgenommen werden (siehe Hartmann 1997).

Diese Doppelrolle wurde mit dem Begriff „Intermediär“ bezeichnet. Da Begriffe auch dabei helfen, die Realität zu „begreifen“, wurde so ein bewussterer Umgang mit dieser doppelten Aufgabenstellung und dem damit verbundenen Rollenkonflikt möglich. Da wenig gebräuchliche und bekannte Begriffe im gewohnten Umfeld auch immer erklärt werden müssen, helfen sie auch bei der Selbstklärung. Dadurch, dass anderen immer wieder erläutert werden muss, was man als Intermediär tut, entwickelt man ein immer besseres Verständnis für die eigenen Funktionen und Aufgaben. (Zum Begriff Intermediär, zur Geschichte und den gesellschaftlichen Aufgaben von intermediären Organisationen und der Bedeutung intermediärer Funktionen in der Regionalentwicklung und regional orientierten Weiterbildung siehe auch Selle 1992; Knieling 1994; Franzky/Hartmann/Wölfling 1996; LisU Abschlussbericht 2001, S. 352 ff)

Die erste Frage lautet, zwischen welchen Bereichen, Sektoren, Systemen oder „Sphären“ agieren die Initiatoren als „Intermediäre“. Zunächst waren die Initiatoren von ihrem Projektauftrag her Intermediäre zwischen Theorie und Praxis: Sie hatten ihre eigene Praxis zu reflektieren und ihre Handlungsfelder zu beschreiben, daraus gewonnene Erkenntnisse mit Unterstützung anderer zu verallgemeinern und dadurch Anchlüsse an Theoriearbeit zu leisten. Auf der anderen Seite waren sie auch gefordert, aus Theorien und verallgemeinerter Erfahrung wiederum Hilfsmittel zur Unterstützung der eigenen und der praktische Arbeit anderer zu entwickeln.

1.2 Ausweitung der Intermediären Tätigkeit

Zu der intermediären Rolle zwischen Wissenschaft und Praxis kamen weitere intermediäre Funktionen, die sich aus der Projektkonstruktion und den Projektaufgaben ergaben. Warum die Initiatoren auch auf regionaler Ebene forschend und gestaltend aktiv waren, wird in folgendem Zitat aus dem Abschlussbereich zum Projekt LisU kurz dargestellt:

„Das Projekt „Lernen im sozialen Umfeld“ hatte den Zusatz „Kompetenzentwicklung im Auf- und Ausbau regionaler Infrastrukturen“. Dieser bringt zum Ausdruck, dass das Projekt neben der Erhebung von Daten zum Lernen im sozialen Umfeld und der Beschreibung dieser Lernprozesse aktiv in die Gestaltung regionaler Infrastrukturen eingreifen sollte. Dabei stand im Vordergrund die Gestaltung lernförderlicher

Strukturen, die Ermöglichung von Entwicklungsprozessen. Dieser regionale Bezug ist folgenden Zusammenhängen geschuldet:

Tätigkeiten außerhalb regulärer Erwerbsarbeit, die freiwillig und unbezahlt oder auch in geförderter Arbeit erbracht werden, beziehen sich in der Regel auf die unmittelbare Lebens- und Arbeitswelt der Menschen, d.h. sie sind lokal bzw. regional gebunden. Diese Tätigkeiten leisten einen Beitrag zur Erfüllung regionaler Bedarfe und Bedürfnisse, gestalten das Gemeinwesen und sind damit gerichtet auf die Entwicklung der Region in ihrer Gesamtheit. Ein funktionierendes Gemeinwesen, in neuerer Zeit auch als lokales und soziales Kapital beschrieben, ist die Grundlage einer funktionsfähigen regionalen Wirtschaft.“ (ausführlich nachzulesen im Abschlussbericht LisU 2001, Kapitel 4).

Zunächst waren die Initiatoren, um eine erste Akzeptanz in der jeweiligen Region zu bekommen, an regional tätige Organisationen angebunden. Allerdings wurden sie von diesen letztendlich weder bezahlt noch beauftragt. Auftrag und Bezahlung der Initiatorentätigkeit kamen nicht aus der Region, in der die Initiatoren als Akteure auftraten, sondern in diesem Fall vom Bundesministerium für Bildung und Forschung, vermittelt über die ABWF. Der Finanzier hatte in erster Linie ein Forschungsinteresse, das oben kurz skizziert wurde. Die praktische Tätigkeit der Initiatoren war nicht einem eng definierten Auftrag seitens des Finanziers unterworfen, sondern diente aus Sicht des Finanziers, wie ebenfalls in der kurzen Beschreibung des Forschungsansatzes (Handlungsforschung) beschrieben, dem Erlangen von Erkenntnissen. Insofern waren die Initiatoren relativ frei in ihren Entscheidungen, wie, d.h. mit welchen Leistungen und mit welchen Ressourcen, und wo, d.h. mit wem und in welchen Bereichen, sie sich in den regionalen Handlungsfeldern engagierten. Damit waren sie nicht kurzfristigen und vordergründigen Effektivitätskriterien, wie sie weitgehend die Praxis bestimmen - möglichst schnell zu einem konkreten Ergebnis, zu einem fassbaren Produkt oder einer beschreibbaren Dienstleistung zu kommen“ -, unterworfen. Im Gegenteil, aus dem Forschungsinteresse heraus waren sie eher gefordert, sich auf offene Prozesse einzulassen und Suchbewegungen zu initiieren, neue Wege zu gehen. Allerdings gab es ein entscheidendes Kriterium für die „Orientierung“ und „Bewertung“ in der Tätigkeit der Initiatoren, es musste auf „Lernförderlichkeit“ geachtet werden: Die Tätigkeiten der Initiatoren sollten zum Aus- und Aufbau von lernförderlichen regionalen Strukturen führen. Aber auch die Beachtung dieses Kriteriums baut auf bewusster Reflexion und Forschungsarbeit. Denn es war zu Beginn der Initiatorenarbeit keinesfalls definiert, was im Bereich „Lernen im sozialen Umfeld“ unter „lernförderlichen Strukturen“ zu verstehen sei.

Dennoch führte dieses „Gestaltungskriterium“ im Zusammenhang mit dem Forschungsauftrag dazu, dass die Initiatoren in der Region intermediäre Funktionen übernahmen und darin ihre Leistungen erbrachten.

Lernförderliche regionale Strukturen aufzubauen, bedeutet, wie noch auszuführen sein wird, die Kommunikation zwischen regionalen Akteuren aus den

unterschiedlichen Bereichen, die „im Alltag“ sich wenig begegnen, sich oft nicht verstehen, zu fördern. Dazu muss man Grenzgänger sein, sich in die unterschiedlichen Fachlichkeiten und Verständnisse eindenken, Anlässe der Begegnung schaffen und nachhaltige Verbindungen aufbauen.

Intermediäre Leistungen sind damit zunächst „Übersetzungs- und Vermittlungsleistungen“. Um sie zu erbringen, muss man sich von der Handlungsebene distanzieren, muss eigene und fremde Praxis reflektieren und aus der Reflexion Erkenntnisse verallgemeinern.

Bei der Reflexion ihrer Aktivitäten wurde den Initiatoren immer deutlicher, dass „intermediär“ ein Kennzeichen auch der gestalterischen „Initiatorentätigkeit“ war: Den Initiatoren wurden v.a. aufgrund ihrer „offensichtlichen“ Unabhängigkeit innerhalb ihres regionalen Aktionsbereichs, die je nach Anbindung und Region zunächst unterschiedlich wahr- und damit auch „angenommen“ wurde, früher oder später jedoch in allen Fällen anerkannt wurde, bestimmte Aufgaben und Rollen zugewiesen oder sie wurden für bestimmte Leistungen angefragt. Dieses Leistungsspektrum stellte sich zunächst recht diffus dar. Im Verlauf des Projektes LisU wurden die Leistungen der Initiatoren folgendermaßen strukturiert:

Analyse und Recherche

- Vorhandene Potentiale im Gespräch mit regionalen Akteuren erkennen und mit ihnen etwas Neues daraus entwickeln
- Vorhandene Informationen zu spezifischen Themen aufgreifen und Impulse zu ihrer Auswertung und Verfügbarmachung geben
- Regionale Strukturen und Netzwerke (formelle/informelle) erkennbar werden lassen
- Neu entstehende Projekte und Unternehmungen in die vorhandenen Zusammenhänge und laufenden Entwicklungen sinnvoll einzubinden

Kommunikation fördern

- Selbstbewusstsein der Einzelnen verstärken: Unterstützung bei der Entwicklung von Kompetenzen durch Vermittlung von fachlichem Wissen, Rollenspiele...
- Motivieren und Kontakt herstellen
- Aufgreifen von Anlässen: Für das entsprechende Ambiente sorgen, Moderation von Gesprächen, Gruppensitzungen, Arbeitskreisen etc.
- Darauf hinwirken, dass über Dokumentieren, Nachbereiten, Reflektieren, Erkenntnisse und Ergebnisse verbreitet werden und Verstetigung einsetzt
- Netzwerke aufbauen und verstetigen
- Kooperationen einleiten

Partizipation und Kooperation anregen

- Menschen in ihren Aktivitäten verstärken
- Interessengruppen verbinden, Interessen wahren und ausgleichen
- Interessen verdeutlichen und einbeziehen
- Entscheidungsprozesse verdeutlichen und moderieren

- Mediation
- Materielle Unterstützung anregen und fördern

Informationszugänge verschaffen

- Beratung (fachlich, methodisch), Coaching
- Lehren, Unterrichten
- Expertenvermittlung

Lernen ermöglichen, Handlungskompetenz fördern

- Entwicklungsbezogene Bildung organisieren
- Tätigkeitsfelder bereiten, Projekte initiieren
- Lernen in Tätigkeiten unterstützen
- Lernförderliche Strukturen und Bedingungen schaffen, Organisations- und Regionalberatung

(LisU-Abschlussbericht 2001, S. 357)

Je mehr die Initiatoren in ihrem Umfeld mit diesen Leistungen in Erscheinung traten, je mehr Anerkennung sie erhielten, desto bewusster wurden solche Leistungen auch von außen wahrgenommen und dann auch nachgefragt.

So unspezifisch diese Leistungen erscheinen mögen, so sind sie dennoch dadurch charakterisiert, dass sie darauf ausgerichtet sind, unterschiedliche Interessen, Denk- und Handlungslogiken zur Erreichung eines gemeinsamen Entwicklungsziel zu bündeln.

1.3 Unterstützung der „Intermediäre“

Der Hunger der Praxis nach Ressourcen ist groß. Gerade wenn es um eine Praxis in dynamischen Veränderungs- und Entwicklungsprozessen geht, verbleibt wenig Zeit für bewusste Reflexion, die immer wieder auch eine Distanzierung zur Handlungsebene verlangt. Andererseits ist genau diese Distanzierung notwendig, um sich nicht in den Wirren von Veränderungsprozessen zu verstricken, um eine orientierende Unterstützung von Handelnden in Entwicklungsprozessen leisten zu können. Eine solche Distanz ist Voraussetzung, um „auf die Praxis schauen“ zu können, um „Landkarten“ der Handlungsebene anfertigen zu können, die in komplexen Entwicklungsprozessen zur Orientierung unabdingbar sind. Eine Hauptaufgabe Intermediärer sollte es sein, solche „Landkarten“ zu erarbeiten, d.h. den regionalen Akteuren Unterstützung bei ihrer Orientierung zu geben und damit Entscheidungsfähigkeit herzustellen (siehe Kapitel 6.4.1).

Um diesem „Sog der Praxis“ etwas entgegensetzen zu können, wurden im LisU-Projekt folgende Unterstützungsebenen etabliert:

- Vor Ort die Arbeit als Team von gleichberechtigten Intermediären (im LisU-Projekt waren das zwei Personen).

- Initiatorensitzungen: Im Projekt arbeiteten Initiatorinnen und Initiatoren an fünf (sechs) Standorten, die sich regelmäßig zu kollegialem Austausch und Fallbesprechung trafen.
- Es gab im Projekt eine Projektleitung, die auch die Aufgabe der wissenschaftlichen Begleitung hatte. Hier wurden Erkenntnisse der Initiatoren gesammelt und ausgewertet sowie gemeinsam mit den Initiatoren bearbeitet, so dass die praktische Arbeit auf „weicher“ theoretischer Grundlage strukturiert werden konnte. Auf dieser Ebene wurden auch Inputs aus anderen Bereichen (Arbeitsmarkt, Bildung, Veränderung der Arbeitsgesellschaft, Regionalentwicklung und -management etc.) gegeben.
- Auf Ebene des Projektträgers ABWF gab es eine weitere Leitungs- und Koordinationsebene, die für die Einbindung des Projektes in das Gesamtprogramm „Berufliche Kompetenzentwicklung“ stand, auf der bestimmte Fragestellungen aus dem Projekt wissenschaftlich weiter bearbeitet werden konnten und aus der dann wiederum Inputs für die Arbeit der Initiatoren kamen.
- Begleitet wurde das gesamte Projekt von einem wissenschaftlichen Beirat, der sowohl als gesamtes Gremium als auch in den einzelnen Personen als Reflexionsebene für Initiatoren und wissenschaftliche Begleitung diente.

Damit wird deutlich, dass ein relativ komplexes Unterstützungssystem für die Initiatoren zur Verfügung stand, das v.a. für die Reflexionsarbeit unabdingbar war und als Kraft gegen den Sog der Praxis wirken konnte. Worin dieser „Sog der Praxis“ besteht und welche Wirkung er auch auf die Entwicklungsrichtung einer Agentur haben kann, soll in der Auswertung der Ergebnisse dieser Studie genauer erläutert werden. Dass ein Unterstützungssystem für Intermediäre sinnvoll oder gar notwendig ist, legen die Erfahrungen aus dem LisU-Projekt nahe. Das bedeutet, dass auch über ein geeignetes Unterstützungssystem für die Agenturen nachgedacht werden muss.

1.4 Kompetenzen der Intermediäre

Auch zu den Kompetenzen von Intermediären wurde im LisU-Abschlussbericht geschrieben:

„Die Bedarfe und Interessen der in einer Region lebenden und handelnden Menschen sollen zum Ausgangspunkt der Entwicklung und zum Ziel von Veränderungen werden. Intermediäre Tätigkeit bedarf daher eines Konfliktmanagements. Das ist die Fähigkeit, das Konfliktfeld zu erkennen und zu beschreiben sowie Lösungen zu entwickeln und anbieten zu können. Es ist aber auch die Fähigkeit, Konflikte erzeugen zu können, damit sich etwas verändern kann. Das erfordert vom Intermediär selbstbestimmte Voraussetzung und beinhaltet spezifische Anforderungen. Handlungskompetenz, ihre tätigkeitsbegleitende Entwicklung und damit die Fähigkeit zur Selbstorganisation gehören zu den individuellen Hauptvoraussetzungen eines Intermediärs. Aus den vielen Ebenen der Tätigkeit ergeben sich folgende Anforderungen an die intermediären Akteure:

- Regionale Identität und Akzeptanz

- Überpersonelle und überinstitutionelle Problemsicht
 - Balance zwischen aktivem Engagement und Distanz
 - stetige Handlungsfähigkeit
 - Positionierung und Orientierung
 - Konfliktfähigkeit und Frustrationstoleranz
 - Bereitschaft zur Übernahme und Abgabe von Verantwortung“
- (LisU-Abschlussbericht 2001, S. 355)

Was hier noch relativ unbestimmt beschrieben wird, soll in dieser Studie an einigen Punkten präzisiert werden. Soviel schon an dieser Stelle:

Überpersonelle und überinstitutionelle Problemsicht beinhaltet die Fähigkeit des systemischen Denkens. Probleme sollten nicht (nur) personalisiert werden, den „Unzulänglichkeiten“ von Individuen zugeschrieben werden, sondern es geht um die Bestimmung von Funktionen und Rollen von Personen, Gruppen und Organisationen im regionalen System, es geht um die Fähigkeit, unzureichende Strukturen zu erkennen. Weiterhin gehört dazu, Interessenlagen identifizieren zu können, die hinter den Handlungen und Auffassungen von Personen stehen.

Balance zwischen aktivem Engagement und Distanz meint die Fähigkeit, sich den Werbungen und Anerkennungen „praktischer Arbeit“ auch entziehen zu können, die Fähigkeit zu Reflexion, zur Sicht auf die Dinge, es geht dabei auch um die Bereitschaft zur Übernahme und Abgabe von Verantwortung. Dies berührt einen ganz entscheidenden Punkt, der damit zu tun hat, es aushalten zu können, dass die Anerkennung von Erfolgen, zu denen vor allem intermediäre Arbeit beigetragen hat, andere erhalten; nämlich diejenigen, die in den Freiräumen und in den Strukturen, die durch intermediäre Leistungen entstanden sind, innovativ wirken können.

In der „Kompensation“ dieser fehlenden Anerkennung durch diejenigen, die von intermediärer Arbeit profitieren, spielt das Unterstützungssystem eine entscheidende Rolle.

1.5 Die Agentur als intermediäre Organisation

Als Individuen agierende Intermediäre sind zu wenig sichtbar und auch zu stark dem „Sog der Praxis“ ausgesetzt, als dass sie auf längere Sicht die Kraft aufbringen können, intermediäre Funktionen wahrzunehmen und intermediäre Leistungen zu erbringen. Wird die Notwendigkeit zur Verstetigung intermediärer Funktionen gesehen, sollte über eine organisationale Lösung nachgedacht werden. Zur Benennung der Organisation, in der Intermediäre zusammenarbeiten, wurde im Projekt LisU der Begriff „Agentur“ gewählt.

Die „Institutionalisierung“ der intermediären Funktionen in Form einer Agentur erleichtert es den intermediären Akteuren, auch andere Funktionen in der Begleitung von Prozessen zu übernehmen, die intermediäre Ebene zu verlassen. Allerdings

sollte auch dieser Rollenwechsel eine reflektierte und nach außen hin offen gemachte Entscheidung sein.

1.6 Die Aufgaben der Studie „Zur Zukunftsfähigkeit regionaler Lern- und Entwicklungsagenturen“ - Das Beispiel Lern- und Entwicklungsagentur Grimma (LEA Grimma)

Im Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, das im Januar 2001 begonnen wurde, werden im Bereich „Projekte zum Lernen im sozialen Umfeld“ in unterschiedlichen Regionen der neuen und alten Bundesländer Projekte zu „regionalen Tätigkeits- und Lernagenturen – intermediäre Leistungen und Funktionen zur Gestaltung zukunftsorientierter Lernkulturen“ gefördert. Agenturen werden dabei als geeignete Organisationsform für ein kontinuierliches Erbringen intermediärer Leistungen angesehen.

Die Arbeitsweise solcher "regionaler Tätigkeits- und Lernagenturen" besteht in der Analyse und Recherche regionaler Potentiale und Bedarfe, im Aufbereiten regional relevanter Information, in der Verbesserung und Initiierung von regionaler Kommunikation, im Initiieren von regionalen Entwicklungsprojekten und im Aufbau und der Unterstützung regionaler Kooperationen zur Umsetzung von Projekten und Unternehmungen.

Die vorliegende Studie soll

- die von diesen Agenturen erbrachten Leistungen benennen und präzisieren,
- die Nachfrage nach diesen Leistungen eruieren und darstellen,
- „Nachfrager“- oder „Zielgruppen“ dieser Agenturleistungen identifizieren,
- die lernförderlichen regionalen Strukturen und Instrumente zur Beförderung regionaler Lernkultur, die durch die Arbeit dieser Agenturen aus- und aufgebaut werden, identifizieren und beschreiben,
- den Zusammenhang von intermediären Funktionen und Leistungen aufzeigen.

Ziel ist es, Aussagen über die Möglichkeiten einer langfristigen, nachhaltigen Arbeit dieser Agenturen zu treffen. Dazu sollen Modelle entwickelt werden zu

- Finanzierungsmöglichkeiten, neuen Formen der Bewertung, alternativen Finanzierungsmöglichkeiten;
- Organisationsformen, neuen Formen der Ermöglichung von Stabilität und Bewegung;
- strukturellen An- und Einbindung; Legitimation und Erhalt der Dynamik.

Weiterhin sollen Methoden und Vorgehensweisen solcher Agenturen präzisiert und dargestellt werden, so dass eine gezielte Unterstützung von "Kompetenzentwicklung" im Bereich intermediärer Funktionen und Leistungen ermöglicht wird.

Im Mittelpunkt dieser Studie steht eine regionale Lern- und Tätigkeitsagentur, die Lern- und Entwicklungsagentur Grimma (LEA Grimma). Diese Agentur wurde und wird von zwei Mitarbeitern des Netzwerkes Südost, Leipzig e.V. und eines Mitarbeiters des Verbandes sächsischer Bildungsinstitute e.V., die im Rahmen des Forschungsprogramms „Management für regionale Lernkultur“ der Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildung (ABWF) e.V. angestellt sind, mit Akteuren aus der Region aufgebaut. Träger der Agentur ist bis heute das Netzwerk Südost e.V., Leipzig in Kooperation mit dem Verband sächsischer Bildungsinstitute.

Die LEA Grimma greift, laut Konzept vom 10.10.2001, drei verschiedene Bedarfslinien (Projektteile) auf:

„A) Ausgewählte Prozesse der **Landschaftsgestaltung** bzw. Landschaftspflege im Verbund wischen den umliegenden Gemeinden und Städten zu entwickeln und zu fördern (Fachthema)

B) Ausgewählte Leistungen und Bedarfe des **Regionalmanagements** im Rahmen einer lokalen Zweigstelle zu erheben und zu vermitteln (Leistungen zur Entwicklung von Kommunikation und Infrastruktur).

C) Zukunftsorientiert und nachhaltige Inhalte und Formen des „**Innovativen Lernens - Mensch und Organisation**“ für unterschiedliche Akteure der Stadt-Land-Region zu entwickeln und anzubieten (Methodenthema).

Darüber hinaus kann die LEA eigene Leistungen entwickeln, profilieren und anbieten im Sinne einer professionellen Dienstleistung (z.B. Moderation, Fortbildungsveranstaltungen, Veranstaltungen und Events, Publikationen).“
(aus Konzept LEA Grimma 2001, S. 3)

Dabei wird die LEA Grimma als ein Prototyp für eine Reihe von acht dezentral in der Region aufzubauenden LEAs verstanden, die dann mehrere thematische Linien „bedienen“ und verbinden.
(siehe dazu Pohl u.a. 2002, S. 55ff; www.stadt-land-mulde.de)

2 Methode: Recherche, Befragungen (Leitfaden), Auswertung

Um die Wirksamkeit der Lern- und Entwicklungsagentur Grimma, aber auch um Agenturleistungen im Zusammenhang mit regionaler Entwicklung einschätzen zu können und um derzeitige aber auch potentielle Aufgabenfelder und Leistungen der Agentur erkennen und präzisieren zu können, wurden Akteure aus der Region Kreis Muldental und Leipzig Südost interviewt. Die Auswahl der regionalen Akteure geschah auf Vorschläge der LEA-Mitarbeiter hin. Leitend für die Vorschläge waren folgende Gesichtspunkte:

- die Akteure sollten in Kontakt stehen bzw. gestanden haben oder schon mit der LEA-Grimma zusammengearbeitet haben;
- die ausgewählten Interviewpartner sollten einen möglichst breiten Ausschnitt der regionalen „Sektoren“ repräsentieren: Wirtschaft, sozio-kulturelle Einrichtungen, Bildung/Beschäftigung, Beratung, regionale und kommunale Administration.

Insgesamt wurden Interviews mit acht regionalen Akteuren geführt:

- ein leitender Mitarbeiter eines größeren Unternehmens (ca. 450 Mitarbeiter) aus der Landwirtschaft und der Verarbeitung und Vermarktung landwirtschaftlicher Produkte,
- ein selbständig tätiger Unternehmens- und Regionalberater,
- ein Geschäftsführer eines großen Bildungsunternehmens in der Region,
- eine Geschäftsführerin und ein Geschäftsführer von sozio-kulturellen Einrichtungen in der Region und in Leipzig mit Bezug zur Region,
- ein Stadtrat der Kreisstadt sowie zwei leitende Mitarbeiter des Landratsamtes des Muldentalkreises

In diesem Zusammenhang sind unter regionalen Akteuren solche Personen zu verstehen, die über ihre zugewiesenen Aufgaben hinaus sich für regionale Belange einsetzen und im Sinne von regionaler Entwicklung tätig werden. Das bedeutet, es sind sowohl Personen dabei, die sich von ihren beruflichen Aufgaben her um regionale Angelegenheiten kümmern „müssen“ (z.B. Unternehmensmitarbeiter im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, Angestellte des Landratsamtes) als auch Personen, die sich aus eigenem Engagement bezahlte und unbezahlte Tätigkeitsfelder in der regionalen Entwicklung geschaffen haben (Berater, Geschäftsführerin und Geschäftsführer von sozio-kulturellen Einrichtungen, Geschäftsführer einer Bildungseinrichtung und Stadtrat). Allen ist jedoch gemeinsam, dass sie über ihre zugewiesenen oder sich selbst geschaffenen Aufgabenbereiche hinaus im Sinne regionaler Entwicklung denken und handeln. Dazu gehört auch, dass sie offen sind für Ideen und Belange anderer regionaler Akteure, dass sie bemüht sind um Kontakte und Kommunikation, dass sie grundsätzlich kooperationsfähig sind und den Aus- und Aufbau von Strukturen in der Region unterstützen, die einen kontinuierlichen und effektiven Austausch zwischen den Akteuren ermöglichen (zum Verständnis „regionaler Akteure“ siehe auch Hoffmann/Nuissl 1998).

Bei den LEA - „externen“ regionalen Akteuren war der Gesprächs- und Frageleitfaden so aufgebaut, dass zunächst über die Rollen und Funktionen der Gesprächspartner geredet wurde. Was sind ihre konkreten Aufgaben mit besonderer Berücksichtigung der Aufgaben in der regionalen Entwicklung. Dann folgten Fragen zu ihren Vorstellungen, zu Entwicklungszielen und Visionen in Bezug auf ihre Region. Danach wurden über subjektive und objektive Grenzen ihres Handelns und ihres Engagements geredet. Dabei spielten Vorstellungen zu konkretem Unterstützungsbedarf eine wichtige Rolle. Erst nach diesem Teil des Gesprächs wurde über die LEA Grimma geredet: Was wissen sie darüber, wo sind sie selbst Beteiligte oder Partner, wo „Leistungsempfänger“. Schließlich ging es noch um die Frage, wie die Zukunft einer solchen Agentur ihrer Meinung nach aussehen könnte.

Weiterhin wurde ein leitfadengestütztes Interview mit den drei LEA-Mitarbeitern durchgeführt und es fanden im Rahmen der Studie mehrere Gespräche mit ihnen sowie mit Vertreterinnen der wissenschaftlichen Begleitung statt.

Der Gesprächsleitfaden begann mit Fragen zu den einzelnen Personen, zu ihren Funktionen und Aufgabenbereichen in der Region, zu ihren Tätigkeitsbereichen und zu ihrer Motivation, sich in dieser Region zu engagieren. Weiterhin ging es um Visionen verbunden mit der Entwicklung der Region. Daraufhin folgte als Gesprächsthema die LEA Grimma selbst: Was führte zu ihrer „Gründung, woran wurde angeknüpft und wo werden Bedarfe gesehen? Wer sind Partner und Unterstützer der LEA? Weiterhin wurden derzeitige und zukünftige Aufgabenfelder, Funktionen und Leistungen der LEA angesprochen, dann über Unterstützungsbedarf sowie über Vorstellungen zur Institutionalisierung und Absicherung der LEA diskutiert. Zum Schluss wurde noch gefragt, wer derzeit „Kunde“ der LEA ist und wie sie nach Meinung der LEA-Mitarbeiter wahrgenommen wird. (Siehe Anhang 1 und 2)

3 Zu den Begriffen und Zusammenhängen: Intermediär, Agentur, regionale Entwicklung, Lernen in Entwicklungsprozessen

3.1 Was bedeutet Intermediär?

Im Kapitel 1 wurde schon einiges über den Begriff „Intermediär“ im Zusammenhang mit dem Projekt LisU gesagt. An dieser Stelle soll versucht werden, den Intermediär mit seinen Funktionen und Leistungen in regionalen Entwicklungsprozessen zu positionieren, wobei als eine Hauptaufgabe die Förderung einer regionalen Lernkultur angesehen wird.

Intermediär sein kann man in allen sozialen Systemen, die wiederum aus Teilsystemen bestehen. Genauer müsste man sagen, intermediäre Funktionen sind in jedem System gefordert, damit ein System agieren und sich entwickeln kann. Es können folgende Hypothesen aufgestellt werden:

- Je unabhängiger und eigenständiger die einzelnen Teilsysteme agieren sollen, desto notwendiger werden intermediäre Leistungen.
- Je vielfältiger die Außenwahrnehmungen der Teilsysteme in einem System sind, desto notwendiger werden intermediäre Leistungen.
- Je eigenständiger die Teilsysteme selbst auf Außenanforderungen reagieren müssen oder sollen, desto notwendiger werden intermediäre Leistungen.
- Je stärker intermediäre Funktionen aufgenommen, ausgefüllt und in diesen Funktionen Leistungen erbracht werden, desto flexibler und entwicklungsfähiger ist ein System.
- Je mehr die Teillogiken und unterschiedlichen Wahrnehmungen und Anforderungen durch intermediäre Vermittlung in Austausch kommen, desto eher werden „Analogien“ bewusst, die zu „Neuem“ führen.
- Je bewusster die intermediären Funktionen wahrgenommen und je besser sie gestaltet werden, desto höher wird die Innovationsfähigkeit eines Systems.

Diese intermediären Leistungen beziehen sich auf die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen den Teilsystemen.

In allen sozialen Systemen, die wiederum aus Teilsystemen bestehen, entwickeln diese Teilsysteme eigene Logiken und Sichtweisen. Diese eigenen Sichtweisen, Wahrnehmungen und Logiken können als Ressourcen betrachtet werden. Werden diese unterschiedlichen Wahrnehmungen und Erkenntnisse aufeinander bezogen, findet Kommunikation und Erfahrungsaustausch statt. Werden Differenzen produktiv genutzt, dann entstehen daraus innovative Vorhaben.

An den Grenzbereichen, Übergängen und Überschneidungen arbeiten Intermediäre, die Distanz zu den Teilsystemen haben, den jeweiligen Logiken nicht verhaftet sind, die Logiken jedoch auf einer reflektierten Ebene verstehen und sie damit vermitteln können. Intermediäre müssen in der Lage sein, differente Ansichten und Logiken aufeinander zu beziehen. Damit unterstützen sie die Kommunikation zwischen den

diversen Akteuren und sorgen mit ihrer Vermittlungsleistung dafür, das Gemeinsame in den Unterschiedlichkeiten zu entdecken und für die Entwicklung von Neuem zu nutzen. Intermediäre sind in diesem Sinne Entwicklungshelfer für Innovationen. (Zu diesen Gedanken und zu den Begriffen Innovation und Innovationsfähigkeit siehe Hartmann/Wölfling 2002)

3.2 Zwischen welchen regionalen Teilsystemen entstehen intermediäre Funktionen und wie agieren regionale Intermediäre?

Hier gibt es unterschiedliche Denkmodelle, die als Hintergrund dienen, um die intermediäre Sphäre, den Aktionsraum für Intermediäre zu beschreiben. Am weitesten verbreitet ist die Vorstellung eines Aushandlungsdreiecks zwischen Markt, Staat und Privaten, in dem intermediäre Organisationen vermittelnd, koordinierend und moderierend, aber auch als Interessenvertreter agieren. In diesem Modell versteht man unter den klassischen intermediären Organisationen traditionelle Interessenvertretungen für bestimmte Bevölkerungsgruppen oder auch Dienstleister von meist sozialen Aufgaben im Sinne des Subsidiaritätsprinzip, in der Regel alles Non-Profit-Einrichtungen (Schubert 1992). Die Bedeutung intermediärer Funktionen und Leistungen steigt, wenn sich bestehende Interessenlagen verändern, wenn z.B. staatliche Stellen bei der Durchführung von Entwicklungsprogrammen auf endogene Potentiale und partizipative Strategien setzen oder wenn bestimmte Interessen und Bedarfslagen in einer Region nicht mehr genügend über marktorientierte oder öffentliche Leistungen befriedigt werden können (Entstehen eines dritten Sektors neben Markt und Staat). Im Zusammenhang mit den gesellschaftlichen Veränderungsprozessen, mit der Diskussion um eine veränderte Rolle des Staates, der Globalisierung der Wirtschaft und der Verstärkung regionaler Disparitäten und im Zusammenhang mit dem dabei konstatierten Legitimationsverlust von staatlichen und traditionellen Institutionen entstanden zahlreiche so genannte „neue soziale Bewegungen“, die im intermediären Bereich agieren. Auch in der Regionalpolitik entstanden schon Ende der 70er, Anfang der 80er Jahre im Kontrast zur herkömmlichen Raumplanung Konzepte einer so genannten „eigenständigen Regionalentwicklung“, die auf die Nutzung endogener Potentiale baut und als begleitende Maßnahmen einen koordinierten und differenzierten Mitteleinsatz, die Stärkung der politischen und administrativen Verantwortung der kommunalen Gebietskörperschaften und die stärkere Beteiligung der Öffentlichkeit vorsieht (Fidlschuster 1995; Schikora 1995). „Diese Aufgaben und Maßnahmen erfordern in der Region ein hohes Maß an Abstimmung und den Aufbau vielfältiger Kooperationsnetze. Das Einbeziehen aller relevanten Gruppen und Bevölkerungsteile verlangt zudem ein hohes Maß an Motivations- und Aktivierungsarbeit. Diese Aufgaben können unter dem Stichwort „Moderatorenfunktion von Entwicklungsprozessen“ gefasst werden (Knieling 1994). Die Regionalplanung als staatliche Institution ist kaum in der Lage, diese Moderatorenfunktion wahrzunehmen. Es ergibt sich damit eine Lücke zwischen Bedarf und vorhandenem Leistungsvermögen. Diese Inkongruenz von Aufgaben einerseits und Leistungsvermögen bzw. Handlungsinteresse bestehender

Institutionen andererseits ist Voraussetzung für das Entstehen neuer, in der Regel intermediärer Organisationen (Selle 1992).

Das AGIL-Modell von Parsons, entstanden in den 60er Jahren, ordnet das Gesamtsystem Gesellschaft in vier Subsysteme (Wirtschaft, Politik, Treuhandsystem und Gesellschaftliche Gemeinschaft) mit jeweils eigenen dominierenden Funktionen. Knoll u.a. (2002) betrachten dieses Modell als geeignet, um sowohl Agenturen in ihrer Mittlerrolle einordnen zu können als auch um Funktionen der Agentur abzuleiten. Als relativ grobe Grundlage für die Entwicklung eines allgemeinen Verständnisses des Begriffs Agentur oder „Intermediär“ könnte das Modell geeignet sein, für die Analyse intermediären Handelns oder gar als Reflexionsinstrument für die intermediären Akteure ist es meines Erachtens zu holzschnittartig, wenn nicht sogar heute nicht mehr angemessen. Es würde an dieser Stelle zu weit führen, das Parsons-Modell grundlegend zu kritisieren. Anzumerken ist hier nur so viel, dass gerade auf regionaler Ebene sich meines Erachtens die von Parsons beschriebenen jeweiligen Funktionen, die den definierten Subsystemen zugeschrieben werden, nicht ausreichen, um die Denkweisen und Handlungslogiken regionaler Akteure zu charakterisieren. Notwendig wird einerseits eine starke Ausdifferenzierung der Subsysteme sowie andererseits die Berücksichtigung von Veränderungsprozessen, denen diese Subsysteme unterliegen. Die Benennung der vier Subsysteme reicht auch nicht aus, um die hinter den Funktionen und Logiken stehenden Interessen zu identifizieren, die zu gänzlich unterschiedlichem Handeln von Vertretern derselben Subsysteme führen können.

In den Löchern und Rissen dieser unterstellten Subsystem-Logiken stecken die Möglichkeiten und Anforderungen des intermediären Handelns. Würde ein gesellschaftliches System nach diesen Logiken funktionieren, bräuchte es kein ausdifferenziertes intermediäres Handeln. Beispielsweise ist die Diskussion um Bottom-up-Prinzipien, um Partizipation etc. von staatlicher Seite her ein Ausdruck dafür, dass dieses System unvollständig ist.

Die vorgestellten Modelle - Handlungsdreieck und AGIL-Modell - sind Strukturmodelle und bieten daher eine überblickartige Orientierungen für die Verortung von Intermediären. Für die konkrete Beschreibung intermediärer Funktionen und Leistungen sollten Modelle zugrunde gelegt werden, die in erster Linie die Logik der Veränderungsprozesse berücksichtigen, die von intermediärem Handeln begleitet werden, also es geht um die Entwicklung von Prozessmodellen. Solche Modelle systematisch zu entwickeln, würde den Rahmen dieser Studie sprengen. Im Anhang zu dieser Studie soll jedoch ein Versuch unternommen werden, solche Veränderungsphasen und die darin enthaltenen intermediären Funktionen und Leistungen als eine Dimension der Veränderung zu beschreiben.

3.3 In welches Gesamtsystem ist wiederum die Region eingebettet?

Regionale Entwicklung, auch eigenständige regionale Entwicklung zielt nicht nur auf die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen der Bewohner in der Region, sondern es geht auch um die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit einer Region im Verhältnis zu anderen Regionen. Beide Aspekte hängen eng miteinander zusammen. Wettbewerbsfähigkeit bedeutet sowohl die Fähigkeit zur Kooperationen über die eigene Region hinaus als auch das Bestehen von Konkurrenzen. In jedem Falle geht es um die Pflege und Entwicklung von Verbindungen zwischen Akteuren unterschiedlicher Regionen. Eigenständige Regionalentwicklung bedeutet nicht, die Beschränkung auf die Region, allein auf endogene Potentiale, sondern diese zur Basis der eigenen Entwicklung zu machen, um dann aber auch exogene Potentiale nutzen zu können. Regionale Intermediäre müssen auch vermitteln zwischen interregionalen Interessen, sie müssen für den externen Blick auf die Region sorgen und für einen fördernden Input in die Region.

3.4 Regionale Entwicklungsagentur

Einzelne Intermediäre sind in einem solchen großen und komplexen System, wie es die Region darstellt, überfordert, sie sind zu wenig sichtbar. Deshalb werden sie aufgrund des Legitimationsproblems (s.o.) immer wieder in Erklärungsversuche gezwungen, sie werden immer wieder der Versuchung ausgesetzt, durch Einbezug in die Praxis eines Teilsystems „sichtbar“ und „erkennbar“ und damit „anerkannt“ zu werden. Dieser Aspekt soll später in der Diskussion über die „Anerkennung“ und „Bewertung“ intermediärer Leistungen weiter ausgeführt werden. Im Zusammenhang mit der Begründung für eine regionale Entwicklungsagentur sind folgende Zusammenhänge wichtig:

- die insgesamt noch geringe Anerkennung intermediärer Leistungen
- das „Machtgefälle“ zwischen Intermediär und „seinen“ zu begleitenden Systemen bzw. gegenüber dem übergeordneten System
- kontinuierliche Beratung und Begleitung eines Systems ist nur durch ein anderes System gewährleistet
- die Spezialisierungstendenz intermediärer Leistungen.

Diese vier Aspekte bedeuten, dass im Verlauf eines Entwicklungsprozesses der „Drang“, von der intermediären Ebene auf die „Praxisebene“ oder auch auf die wissenschaftliche Ebene zu wechseln, immer größer wird. Dahinter steht die Verführung, mit „anerkannten“ Leistungen auf einer etablierten Ebene erkennbar zu werden. Damit besteht allerdings die Gefahr, notwendige intermediäre Funktionen frühzeitig aufzugeben. Die Organisation intermediärer Funktionen und Leistungen als Agentur hilft,

- intermediäre Funktionen in Strukturen ein zu binden,
- intermediäre Funktionen über den gesamten Entwicklungsprozess zu erhalten,

- intermediäre Funktionen sichtbar zu machen,
- intermediäre Funktionen zu legitimieren.

3.5 Auf welche Weise unterstützen Intermediäre bzw. intermediäre Organisationen das Lernen in regionalen Entwicklungsprozessen?

Regionale Intermediäre vermitteln nicht nur in der „horizontalen“ Ebene, also zwischen den Teilsystemen einer Region, sondern auch „vertikal“, sie agieren, wie oben beschrieben, auch zwischen Theorie und Praxis, zwischen wissenschaftlicher Forschung und Handeln. Sie haben die Aufgabe, in ihrer Analyse der Praxis Erkenntnisse auf einer „ersten“ Verallgemeinerungsstufe zu erlangen und diese Erkenntnisse so aufzubereiten, dass sie auf der Handlungsebene zwischen den Teilsystemen kommunizierbar werden. Andererseits stellen sie ihre Erkenntnisse der weiteren wissenschaftlichen Bearbeitung zu Verfügung, um daraus einen Beitrag zur theoretischen Bearbeitung zu liefern. Theorien sind wiederum der Hintergrund, um Erkenntnisse einzuordnen, zu strukturieren und um dann strukturierte Reflexionshilfen zu erarbeiten. Aus diesen intermediären Funktionen zwischen Theorie und Praxis und zwischen den Teilsystemen einer Region ergeben sich die Potentiale zur Unterstützung des Lernens in Entwicklungsprozessen:

- Distanz zur Praxis, um die Reflexion der Praktiker zu unterstützen
- Erarbeitung und Bereitstellen von strukturierten Reflexionshilfen für die individuelle, organisationale und regionale Ebene, abgeleitet von theoretischen Modellen und abgeglichen mit der „praktischen“ Verwendbarkeit
- Aufbereitung und Bereitstellung von relevanter Information und Vermittlung relevanten Wissens
- Förderung der Kommunikation zwischen den Teilsystemen
- Auf- und Ausbau von lernförderlichen Netzwerkstrukturen

4 Systemische Betrachtung von Agenturfunktionen in der Region

Das Thema dieses Kapitel kann hier nur angedeutet werden; aus der Bearbeitung dieses Themas lassen sich Reflexionshilfen für Intermediäre erstellen, die ein stärkeres Bewusstsein des Charakters bestimmter intermediärer Leistungen und Funktionen ermöglichen und damit eine „Professionalisierung“ unterstützen könnten.

Die Region kann per se als ein System mit losen Kopplungen zwischen diversen Subsystemen und Funktionsräumen, die sich selbst kontinuierlich verändern, angesehen werden. Die Betrachtung dieser Kopplungen sowie die Möglichkeiten der Gestaltung der Verbindungen, die Erstellung von Kriterien für die Leistungsfähigkeit der Verbindungen führen zu einer Beschreibung und Bewertung intermediärer Funktionen und Leistungen, die an diesen Scharnierstellen erbracht werden. Hinter diesen Vorstellungen steht ein Modell aus der Organisationsentwicklung, das auf Regionsentwicklung übertragen werden könnte. Es ermöglicht Aussagen zum regionalen Bewusstsein und erläutert Kontextwissen und Relationsbewusstsein.

Kontextwissen bedeutet, sich seiner eigenen Position bewusst zu sein, diese in das Ganze einzubringen, aber auch sich der Begrenztheit der eigenen Sicht bewusst zu sein. Kontextwissen ist das Wissen um das eigene Profil, dessen Schnittflächen über sich selbst hinaus verweisen.

Relationsbewusstsein meint, seine eigene Tätigkeit als Zwischenglied einer Handlungskette zu verstehen, deren Bestandteile von beiden Seiten her anschlussfähig sein müssen.

(siehe von Küchler/Schäffter 1997)

Vor dem Hintergrund eines solchen Reflexionsmodells ließen sich gezielt Potentiale zur Verbesserung der Kommunikationsbeziehungen in einer Region fördern. Im Verlauf der Studie wird immer wieder auf systemisches Denken Bezug genommen sowie auf den Vorschlag, Instrumente aus der Organisationsentwicklung auf Regionalentwicklung zu übertragen.

(Zu dem Thema „Systemisches Denken“ siehe als Grundlagen z.B. Bateson 1981; Capra 1996; Vester 1999; Hummelbrunner u.a. 2002)

5 Auswertung, Ergebnisse der Befragungen

5.1 Regionale Akteure

5.1.1 Rollen und Funktionen in der Region: Unterschiedliche Akteure

Die Befragten kamen aus folgenden Bereichen:

- Regionale Wirtschaft – privatwirtschaftliches Unternehmen, Aktiengesellschaft (ca. 450 Beschäftigte) im Bereich „Anbau und Verarbeitung landwirtschaftlicher Produkte (I 1)
- Regionale Administration – Landratsamt (I 2, I 3)
- Kommunale Administration – Bürgermeisteramt (I 4)
- Regionale Bildung – Bildungseinrichtung, GmbH mit mehreren Außenstellen in der Region (I 5)
- Regionale sozio-kulturelle Organisationen – gemeinnützige Vereine (I 6, I 7)
- Regionale Intermediäre: Beratung, Agenturleistungen (I 8)

Zur Frage, wie die LEA sich selbst wahrnimmt, wurden die Mitarbeiterin und die beiden Mitarbeiter der LEA Grimma nach einem zweiten Leitfaden in einem gemeinsamen Gespräch befragt (I 9, I 10, I 11).

Es wurde zwar versucht, durch die Gespräche mit Vertretern aus den oben angeführten Bereichen einen Querschnitt durch die regionalen Subsysteme zu erreichen, es kann jedoch keinesfalls gesagt werden, dass damit auch die diesen Systemen eigenen Logiken zu erfassen waren. Systemlogiken scheinen allenfalls an bestimmten Stellen auf, werden jedoch überdeckt durch die Persönlichkeiten. Wie noch ausgeführt wird, ist das auch ein Kennzeichen der Veränderungsdynamik, mit der wir es bei der Betrachtung von regionaler Entwicklung derzeit zu tun haben. Es ist keinesfalls so, dass sich eigene konsistente Logiken in den angeführten Bereichen herausgebildet haben. Man trifft z.B. auf Vertreter der Administration, die sich in erster Linie als Akteur einer eigenständigen Regionalentwicklung verstehen, genauso findet man Vertreter der Administration, die immer noch auf Investoren, also auf extern initiierte und gesteuerte Entwicklung setzen. Daraus resultieren völlig unterschiedliche Politikansätze, die vielleicht am ehesten mit volks- bzw. regionalwirtschaftlichem auf der einen und betriebswirtschaftlichem Denken auf der anderen Seite zu charakterisieren sind. Die dazu entsprechen Denk- und Handlungslogiken sind, obgleich es sich um Vertreter aus demselben „Teilsystem“ handelt, sehr unterschiedlich. Auch in allen anderen Bereichen trifft man auf sehr unterschiedliche Denkweisen und sich daraus ergebenden verschiedenen Handlungsweisen. Beispielsweise wird ein Vertreter einer Bildungseinrichtung, der in erster Linie „betriebswirtschaftlich“ und „profitorientiert“ denkt, völlig anders agieren als einer, der zunächst die Erfüllung seiner gesellschaftlichen Funktion als professioneller Unterstützer von Lernprozessen im Vordergrund sieht (und dann aus dieser Position auch wirtschaftlich agiert). Ein Vertreter eines regional agierenden und von dem regionalen Umfeld weitgehend abhängigen Kleinunternehmens wird,

obgleich er in erster Linie „betriebswirtschaftlich“ denkt und bei der Vermarktung seiner Produkte weit über die Region hinaus denken muss, gerade in Bezug auf regionale Entwicklung völlig andere Interessen und daraus entstehende andere Denk- und Handlungsweisen an den Tag legen als ein Vertreter eines in der Region angesiedelten, auf dem Weltmarkt agierenden Großunternehmens.

Die untersuchten Bereiche bestehen wiederum aus vielfältigen eigenständig agierenden Organisationen, Verbänden, Kooperationen und Netzwerken. Alle Vertreter dieser Bereiche äußerten einen hohen Bedarf nach Unterstützung bei der Kommunikation bzw. beim Aufbau von Kommunikationsstrukturen sowohl zwischen den „homologen“ regionalen Systemen als auch zwischen den „heterogenen“ regionalen Systemen als auch zwischen überregionalen Systemen.

Insofern lässt sich eine hohe Übereinstimmung in den Zielsetzungen und Unterstützungsbedarfen erkennen, ohne dass sie immer bestimmten Logiken von Subsystemen eindeutig zuzuordnen sind. Auf der regionalen Ebene gleichen sich die Visionen und auch die Bedarfe nach Unterstützung oft an, obgleich dahinter durchaus unterschiedliche Interessen stehen (können). Solange der regionale Entwicklungsbedarf sehr hoch ist bzw. als sehr hoch eingeschätzt wird, treten gemeinsame „regionale“ Interessen in den Vordergrund. Die Ergebnisse der Befragung werden da differenziert, wo Unterschiede hervortreten, vieles lässt sich aber als allen Akteuren gemeinsame Ergebnisse darstellen.

Ein weiterer Punkt für die Bewertung der Ergebnisse soll hier erörtert werden. Das Muldental war mit seinen flusssnahen Gebieten und Ortschaften stark betroffen von der Hochwasserkatastrophe im August 2002. So stand z.B. die Kreisstadt Grimma zu großen Teilen unter Wasser, das Hochwasser reichte in der Innenstadt bis zum zweiten Stockwerk der Häuser. Es entstand hoher Sachschaden, viele Menschen verloren ihr Hab und Gut, ihre Wohnung und viele Betriebe ihre Produktionsmittel. Diese Katastrophe fiel mit dem geplanten Beginn der Recherchen zu dieser Studie zusammen, so dass zunächst keiner der Akteure aus verständlichen Gründen bereit für ein Gespräch war. Die Interviews fanden in der Zeit vom Ende September bis Mitte November 2002 statt. In dieser Zeit waren die ersten Einsätze zur Beseitigung der Schäden erfolgreich durchgeführt worden, der erste Schock oder das Entsetzen waren überwunden und es setzte ein verstärktes Nachdenken über Ursachen und Konsequenzen dieser „Natur“katastrophe ein. Insofern waren die Interviews immer wieder „überschattet“ von den Folgen dieser Ereignisse. Einerseits führte das zu ganz pragmatischen Aussagen über das, was z.Zt. zu tun ist bzw. über die konkreten Folgen für die jeweilige Einrichtung oder den Betrieb, andererseits waren die Gespräche durch Überlegungen geprägt, wie die vorhandenen regionalen Strukturen verbessert werden könnten, um in Zukunft solchen Katastrophen besser zu begegnen bzw. wie durch die Bündelung von vorhandenen Kompetenzen die Hochwasserproblematik im Vorfeld bekämpft werden kann. Es fanden mehrere Veranstaltungen auf lokaler und regionaler Ebene statt, in denen Betroffene und Experten zu Wort kamen und konkrete Maßnahmen besprochen wurden. Insofern wurde vielen Akteuren verstärkt bewusst, dass der Ausbau von Strukturen zur

Beförderung regionaler Entwicklung und „regionaler Lernprozesse“ eine notwendige Aufgabe ist. Es ist zu vermuten, dass damit auch die Bereitschaft und das „Wohlwollen“, über intermediäre Funktionen und konkret über die LEA Grimma nachzudenken und sich damit auseinanderzusetzen, zugenommen hat.

5.1.2 Visionen und Ziele

Visionen und Ziele für die regionale Entwicklung werden bei den Befragten, die sich auch als Vertreter einer Organisation, eines Betriebes, einer sozio-kulturellen Einrichtung oder eines Weiterbildungsunternehmens verstehen, zunächst verbunden mit der Entwicklung ihrer Organisation: Kriterium für eine „positive“ regionale Entwicklung ist demnach, ob sie für die Entwicklung der Organisation förderlich ist. Am deutlichsten wird diese Haltung bei dem Vertreter des privatwirtschaftlichen Unternehmens:

„Wir wollen uns als Unternehmen einbringen in die Regionalentwicklung, aber wir müssen dabei auch immer auf unsere Eigeninteressen schauen. In erster Linie haben wir in diesem Zusammenhang Marketing-Interessen. Wir haben Interesse daran, die Region als „Obstland“-Region bekannt zu machen, um damit auch den Betrieb zu präsentieren.“ (I 1)

Aus dieser Zielsetzung heraus werden andere Betriebe und Akteure anderer Bereiche, z.B. Tourismus oder Kultur, angesprochen, um mit ihnen gemeinsame Strategien und Vorhaben zu besprechen, zu planen und zu initiieren. Der Erfolg dieser Bemühungen hält sich allerdings in Grenzen, da *„immer zuerst die Frage (kommt): Was zahlt ihr dafür? Und dann als zweite Frage: Was bringt mir das? Die Leute wollen immer kurzfristige Erfolge!“ (I 1)*

Bei den soziokulturellen Organisationen geht es um das Ziel, bei der Administration mehr Anerkennung für ihre Leistungen zu bekommen. Wenn man immer wieder um Anerkennung bei den eigenen Behörden kämpfen muss, wird viel Energie vernutzt, die dann nicht für die Entwicklung des lokalen Umfeldes und der Region zur Verfügung steht. Statt den Initiativen und Projekten im sozio-kulturellen Bereich mehr *„Kompetenzen zuzutrauen“ (I 6)*, werden viele Leitungen gar nicht wahrgenommen bzw. es werden sogar Hindernisse aufgebaut. Oft haben die Vereine, die Jugendarbeit, Kinderbetreuung und Altenhilfe machen, allenfalls eine Alibi-Funktion für die Behörden, sie werden aber nicht als Partner für gemeinsame Entwicklung wahrgenommen. Allerdings muss auch hier differenziert werden: Inzwischen gibt es oft eine gute Zusammenarbeit mit dem fachlich zuständigen Amt, aber eben nicht mit den „benachbarten“ Amtsbereichen, die Angebote für Zusammenarbeit als Einmischung in ihren Kompetenzbereich empfinden. Hier herrscht Verwaltungsdenken vor, ein Entwicklungsverständnis, das Kompetenzentwicklung, also das Denken und Handeln über den eigenen Zuständigkeitsbereich hinaus beinhaltet, ist noch nicht sehr weit ausgeprägt.

„Hinter diesem Verhalten der Verwaltung stecken begrenzte Denkweisen, fehlende Risikobereitschaft und eine große Unsicherheit.“ (I 6)

a) Visionen und Ziele nach außen gerichtet

- Eine erkennbare und bekannte Region nach außen
- Identifizierte Stärken und Schwächen der Region: Erkennen und Bekanntmachen der regionalen Werte
- Gutes Regionalmarketing

Es ergeben sich in den Visionen und Zielen aber große Übereinstimmungen zwischen allen interviewten Akteuren. Zunächst streben alle danach, die Region nach außen erkennbar zu machen und damit auch nach einem effektiven Regionalmarketing. Ziele sind im Einzelnen, die bessere Vermarktung regionaler Produkte sowohl inner- als auch vor allem außerhalb der Region, die Erhöhung der Attraktivität der Region als Arbeits- und Wohnort und natürlich auch als Wirtschaftsstandort. Weiterhin erhofft man sich auch eine Zunahme des Tourismus in der Region.

b) Visionen und Ziele nach innen gerichtet

- Regionale Identität
- Gemeinsame Leitziele
- Effektives Kommunikationsnetzwerk, Entwicklungsnetzwerk
- Effektive Lern- und Tätigkeitsstrukturen, hohe Entwicklungsfähigkeit

In der Region geht es um die Stärkung bzw. auch um das Herausbilden einer regionalen Identität. Das beinhaltet zunächst das Erkennen und die Anerkennung der eigenen Region. Dabei spielen zur Identifizierung neben den administrativen Grenzen vor allem naturräumliche Gegebenheiten die entscheidende Rolle. Die Tradition und Geschichte der Region scheint bisher weniger Beachtung zu finden bzw. scheint sie nicht so bekannt zu sein, so dass sie für die fast alle Interviewten wenig oder gar keine Rolle spielt bzw. nicht im Bewusstsein ist als Ressource für die Entwicklung regionaler Identität. Dies wird von einem Befragten so ausgedrückt:

„Das größte Defizit der Region besteht darin, dass sie kein Selbstbewusstsein besitzt, es gibt keine bzw. zu wenig erkennbare Identifizierungspunkte. Das hat verschiedene Ursachen; Hauptursache ist aber die „globale Unterbelichtung“ des ländlichen Raums. Die Urbanisierung, auch in Sachsen, hat die ländlichen Räume in den Hintergrund rücken lassen. Dagegen steht: Die ländlichen Räume haben ungeheure Werte: Diese müssen belebt und benannt werden. Z.B. die hohe Kulturdichte entlang der Mulde. Punktuell ist viel entstanden, es fehlt jedoch an einem regionalen Selbstverständnis.“ (I 7)

Hohe Identität entsteht u.a. dadurch, dass es gemeinsame Leitbilder und abgestimmte Zielsetzungen gibt, durch effektive Beteiligungsverfahren und einem

hohen Maß an Partizipationsmöglichkeiten, durch gegenseitige Kenntnisnahme und Anerkennung. Grundlagen dafür sind

- ein umfassendes regionales Informationssystem,
- effektive Kommunikationsstrukturen und
- effektive Unterstützungsstrukturen für das Lernen in regionalen Entwicklungsprozessen (Netzwerkstrukturen mit ausgebildeten internen intermediären Funktionen und mit Agenturen an den Schnittstellen nach außen).

c) konkrete Projekte

- Regionale Projekte: Landschaftspflegeverband
- Naturpark Muldenland
- Vereine im sozio-kulturellen Bereich, Politik, Tourismus, Denkmalschutz

Einige der geäußerten Ziele und Visionen richten sich auf konkrete Projekte und Vorhaben wie den Landschaftspflegeverband, die Idee Naturpark Muldenland oder auch auf Initiativen und Vereine. Hiermit verbindet sich die Hoffnung, über solche Projekte verborgene Potentiale zu mobilisieren und die regionale Identität zu stärken. Oftmals werden solche Initiativen auch als Schnittstelle zwischen unterschiedlichen Bereichen und als Plattform gesehen, auf der sich unterschiedliche Akteure mit ihren Ideen und Vorhaben treffen können, damit wiederum neue Initiativen entstehen können. Damit erfüllen solche Projekt selbst intermediäre Funktionen.

Es geht darum, gemeinsame Entwicklung anhand regionaler Vorhaben voranzutreiben und darüber zu regionalen Zielsetzungen zu kommen. Ein Beispiel ist der Naturpark „Muldenland“:

„Möglicherweise ist das eine tragfähige Idee (umfasst 240 000 ha), in die sich mehrere Entwicklungsstränge integrieren lassen.“ (I 7)

5.1.3 Wo liegen ihre Grenzen?

Zunächst sollen die genannten „Grenz“bereiche aufgelistet werden, um sie dann im nächsten Kapitel im Zusammenhang mit dem Unterstützungsbedarf im Einzelnen zu erläutern:

Informationsbedarfe

- Fördermöglichkeiten
- Was machen die anderen in der Region? Aktueller Überblick über relevante Aktivitäten.
- Was geschieht in anderen Regionen? Lernen an guten Beispielen im Prinzip weltweit.
- Konkretes, anwendungsbezogenes Fach- und Methodenwissen zur Unterstützung der täglichen Arbeit. Wie bleiben wir fachlich auf der Höhe der Zeit?

Organisation von Kommunikation

- Aufbau eines regionalen Netzwerkes, Aufbau von Strukturen zur Förderung der Kooperationsfähigkeit und auch der Innovationsfähigkeit
- Aufbau eines regionalen Marketings, Partnersuche und Synergien.

Projektmanagement

- Ideenfindung
- Initiieren von Projekten
- Prozesse aufrecht erhalten, Kontinuität zwischen den Projektphasen schaffen
- Unterstützung bei dem Aufbau und Erhalt von Kooperationsbeziehungen
- Projektevaluation

Ganz banal ist festzustellen, dass die Grenzen zunächst durch das begrenzte Arbeitsvermögen der Organisationen gesetzt werden: Zunächst müssen die Kernaufgaben erledigt werden, das allein bringt die meisten schon an die Grenzen ihrer Belastbarkeit. Alles was darüber hinaus geht, wird - obwohl es für die Weiterentwicklung und die Erhöhung der Innovationsfähigkeit als notwendig erachtet wird - doch als „zusätzlich“ empfunden. Solche „zusätzlichen“ Aufgaben werden nur partiell und nicht systematisch bearbeitet, so dass ihre Wirkungen oft auch schnell verpuffen. Gerade diese „zusätzlichen“ Aufgaben sind es jedoch, die über die betriebliche oder anderweitige organisationale Entwicklung hinaus weisen und Grundlage sind für regionale Unternehmungen: Es sind die Arbeiten an den Schnittstellen zu anderen Organisationen, der Aufbau von Strukturen, in denen sich dann Synergien ergeben und die eine Basis für Kooperationen darstellen. Ohne diese Schnittstellenarbeit findet regionale Innovation nicht statt.

Anzumerken ist noch, dass es gerade die „zusätzlichen“ Aufgaben sind, die sich in einer Region als Leistung für mehrere „Auftraggeber“ zugleich erledigen ließen. Das bedeutet, falls diese Leistungen nicht abgestimmt erbracht werden, werden sie „doppelt und dreifach“ bearbeitet. Genau an diesen Punkten entstehen dann Legitimationsprobleme und vermeidbare Konkurrenzen um geringe Ressourcen. Solche Konkurrenzen stehen wiederum genau der Erfüllung dieser Aufgaben entgegen.

5.1.4 Wo gibt es Unterstützungsbedarf?

Aus den im vorigen Kapitel angeführten „Grenz“bereichen lassen sich generell Unterstützungsbedarfe ableiten. So spielt eine wichtige Rolle die Recherche und Analyse der regionalen und relevanten überregionalen Aktivitäten, d.h. der Aufbau und die Pflege eines regionalen Informationssystems. In diesem Zusammenhang geht es auch um die Aufbereitung und Vermittlung von allgemeinem und spezifischem Wissen, um Bildung, Qualifizierung und Beratung. Im Vordergrund stehen Überblicke und spezifische Beratung über Fördermittel, das Aufzeigen von möglichen Synergien zwischen Aktivitäten, Unternehmen oder anderen Organisationen und das Darstellen von Entwicklungen, die Auswirkungen auf die jeweilige organisationale Entwicklung haben (z.B. demografische Entwicklung,

Entwicklungen in der jeweiligen Fachpolitik (Agrar-, Arbeitsmarkt-, Bildungs-, Wirtschaftspolitik etc.), Entwicklungen in den Branchen, Entwicklungen in anderen Regionen, Entwicklungen auf nationaler und internationaler Ebene).

Der zweite Bereich, Initiierung, Aufbau und Pflege von Kommunikationsstrukturen, wird besonders hervorgehoben. Hier wird von vielen die meiste Energie aufgewandt, und es wird bedauert, dass viele guten Ansätze immer wieder versanden. Der Unterstützungsbedarf wird hier besonders herausgehoben. Es gelingt allen, punktuell in Kommunikation mit potentiellen Partnern und/oder Unterstützern zu kommen, aber für die Pflege der Kommunikationsstrukturen bleibt keine Zeit und es fehlt auch oftmals das Know-how. Zudem sind viele Kontakte auch nicht effektiv, da sowohl die Vorbereitung von Gesprächen, Diskussionen oder Arbeitsgruppen nicht geleistet werden kann als auch meistens die Kompetenzen für eine gute Moderation fehlen.

Eine wichtige Rolle in diesem Zusammenhang spielt auch der Bedarf nach Unterstützung der Reflexion der eigenen Arbeit. Hier wird sowohl der kollegiale Austausch erwähnt als auch die Notwendigkeit des „externen Blicks“.

Nicht zuletzt gibt es einen Unterstützungsbedarf bei der Begleitung von Projekten und Unternehmungen. Dabei spielt sowohl fachliche Beratung als auch Prozessbegleitung eine Rolle. Darüber hinaus geht es um die Unterstützung beim Zustandekommen und der Moderation von Kooperationen.

Der spezifische Unterstützungsbedarf im Überblick:

Unternehmen:

- Marketing, Regionalmarketing: Das finden von Partnern, das Herstellen von Kooperationen, die Entwicklung von Ideen
- Personalentwicklung: Zusammenarbeit mit AA, Bildungsträger, ESF – Fördermittelberatung und –Akquisition; Bildungsangebote auf das Unternehmen zugeschnitten (Inhalte und Zeiten); Personalmanagement – flexible Arbeitsorganisation, Saisonarbeit
- Entwicklung von Zukunftsentwürfen: Recherche, Analyse, Entwicklungen in der EU, Osterweiterung, Entwicklung von Visionen, Leitzielen, strategische Organisationsentwicklung

Bildungsträger:

- Bedarfe von Unternehmen an Weiterbildung klären
- Dialog mit Unternehmen organisieren
- Entwicklung von Angeboten für KMU im Dialog mit den Unternehmen und in Kooperation mit anderen Bildungsträgern
- „Runde Tische“ in der Region, frühzeitige Abklärung von Bildungsbedarfen
- Kooperationen mit anderen Bildungsträgern initiieren und moderieren
„die Bildungsträger selbst können es nicht, weil die Frage nach dem wirtschaftlichen Interesse sofort im Vordergrund steht, das ist eine Frage des Überlebens“ (I 5)

- Einfluss auf Rahmenbedingungen, Lobbyarbeit v.a. gegenüber dem Arbeitsamt

Soziokulturelle Einrichtungen

- Impulse von außen, Blick von außen, national und international
- Erfahrungsaustausch
- Fördermittel
- Projektmanagement
- Netzwerkarbeit
- Einbindung in die Region
- Lobbyarbeit
- Entdecken und aufzeigen der regionalen Potentiale und Werte
- Reflexion der eigenen Arbeit, Feedback
- Coaching

Administration:

- Aufbau von subadministrativen Strukturen: LPV
- Kontakt zu Initiativen
- Regionalmarketing, Stadtmarketing
- Regionalmanagement
- Moderation
- Mediation

Freier Berater:

- Netzwerk
- Vermittlung von Aufträgen
- Bedarfe entwickeln und wecken
- Qualitäts- und Leistungskriterien entwickeln
- Intermediäre Leistungen

In der Organisation von Regionalwerkstätten, aber vor allem in der Organisation des Kurses „Regionales Management und kulturelle Praxis im Raum Muldentale - Leisnig - Leipzig/Südost“ durch die LEA-Mitarbeiter sahen viele der Befragten eine große Unterstützung, d.h. viele der oben angeführten Unterstützungsbedarfe konnten damit partiell befriedigt werden. Dieser Kurs hat sehr dazu beigetragen, die LEA bekannt und anerkannt zu machen.

5.1.5 Wie wird die LEA wahrgenommen?

Hier gibt es zunächst Wahrnehmungen und Erfahrungen der LEA-Mitarbeiter selbst, die sich mit den Befragungen der anderen Akteure zum großen Teil decken. Die LEA-Mitarbeiter stellen fest, dass es bei vielen potentiellen Partnern (der Partner als Kunde) kein Verständnis für die Art von Leistungen gibt, die eine intermediäre Agentur erbringt. Entwicklungs- oder Prozessbegleitung, Leistungen zur Unterstützung der Innovationsfähigkeit, zur Förderung von Innovationen erscheinen

zunächst relativ „unspezifisch“, sie „schaden“ nicht, aber „was bringen sie?“ Solche Leistungen sind nicht kurzfristig „abrechenbar“:

„Beim B. (Kommunaler Vertreter) war ja auch als erstes das große Problem, der wollte immer „Praktisches“. Oder etwas „Konkretes“. Das hat der hundert Mal gesagt in der Veranstaltung. Der hat nicht verstanden, „Visionsarbeit“, oder warum spricht man darüber, was man machen könnte oder so. Das war alles so herb. Das mag sich auch geändert haben bei ihm, weil sich auch die Bedingungen dort geändert haben. Aber das ist etwas, was man oft hört. Wo kann man das „praktisch“ machen, was ist ein Beispiel?“ (I 9)

Die adäquate „Bewertung“ der LEA-Leistungen setzt ein Entwicklungsverständnis voraus. Auch dieses Verständnis herauszubilden ist ein Prozess, den die LEA unterstützen muss. Verständnis kann nur dann entstehen und Vertrauen kann sich nur dann bilden, wenn die Erbringung solcher Leistungen über längere Zeit anhält und letztlich dann auch Erfolge sichtbar werden. In der jetzigen Phase gibt es nur Einzelne, die ein ausgebildetes Entwicklungsverständnis – Entwicklungen brauchen Zeit, es sind zieloffene (nicht ziellose!) Prozesse – mitbringen und auch die LEA-Leistungen anerkennen. Aber auch diese Akteure haben aufgrund eigener Erfahrungen mit der Anerkennung solcher Leistungen oft nicht das „Vertrauen“ oder die „Zuversicht“, dass die LEA-Akteure längerfristig – über die Förderung hinaus – durchhalten:

„...da habe ich gesagt, das (die LEA) ist zumindest vom Ansatz her erst mal etwas sehr Interessantes, wobei...nicht in jedem Falle vermarktbar.“ (I 5)

Allerdings kann die LEA schon mindestens einen großen Erfolg verbuchen, das ist die Konstituierung des Landschaftspflegeverbandes. Das wird von allen vorbehaltlos als eine Leistung der LEA anerkannt:

„Ohne die LEA wäre der LPV nicht entstanden.“ (I 3).

Von der Seite des befragten Unternehmens her ist die Einschätzung der Arbeit der LEA eher zwiespalten:

„Die haben zwar ganz gute Vorschläge und geben auch gute Ratschläge, aber wer soll das dann machen? Das lässt sich alles schwer umsetzen.“ (I 1)

Zunächst wird sehr stark personalisiert. Die LEA wird nicht als eigenständige Einrichtung mit einer regionalen Funktion angesehen, sondern es werden die bzw. ein „Macher“ wahrgenommen. Zudem überwiegt das „kurzfristige“ Denken, das auf schnellen Ertrag gerichtet ist und das im Interview kurz zuvor (s.o., Kapitel 5.1.2) vom Befragten bei anderen stark kritisiert wurde:

Ich war zweimal auf Veranstaltungen der LEA und habe mich auch mit Herrn P. (Mitarbeiter LEA) unterhalten. Auf die Frage meines Geschäftsführers, was das denn bringen würde, konnte ich nicht so richtig antworten. (I 1)

Die Haltung gegenüber den Aktivitäten der LEA ist eher als skeptisch abwartend zu bezeichnen. Konkret wurde auf die Frage nach der Mitarbeit im Landschaftspflegeverband geantwortet:

„Wenn das Spiel ´mal interessant wird, können wir immer noch Mitglied werden.“ (I 1)

Zu den weiteren Aktivitäten im Zusammenhang mit der Idee des Naturparks „Muldenland“ werden bis jetzt noch eher Bedenken geäußert, hinter denen sehr wahrscheinlich Konkurrenzängste in Bezug auf die eigenen Bemühungen der Umsetzung des Konzeptes „Obstland-Region“ stehen:

„Man muss aufpassen, dass viele zarte Pflänzchen nicht wieder damit kaputt gemacht werden.“ (I 1)

Neben der Skepsis überwiegt bei allen befragten Akteuren letztendlich doch das Vertrauen in die LEA. Sie sehen das ernstgemeinte Engagement und würdigen auch die bisherigen Verdienste. Doch auch hier werden die Verdienste noch überwiegend den einzelnen Personen zugeschrieben und noch nicht der Organisation LEA. Im Einzelnen wurden erwähnt:

- Der Aufbau des Netzwerks Südost in Leipzig,
- das „auf den Weg bringen“ der InnoRegio und LEADER+-Anträge,
- die Durchführung von Regionalwerkstätten,
- die Lernwerkstatt,
- die Durchführung des Kurses „Regionale Management und kulturelle Praxis im Raum Muldenland - Leisnig - Leipzig/Südost“ (Konzept, Finanzierung, Teilnehmer und gute Dozenten),
- die Initiierung, Vorbereitung und Gründung des Landschaftspflegeverbandes.

Unterschiede gab es in der Würdigung dieser Leistungen: Während die Bildungsträger und sozio-kulturellen Einrichtungen den Kurs sehr hilfreich fanden und die Durchführung und das Konzept lobten, hoben die Vertreter der Administration mehr die konkrete Arbeit an Anträgen (InnoRegio, LEADER+) und der Aufbau von Strukturen wie der des LPV hervor. Der Berater stellte die Vorausarbeiten (Theoretischen Arbeiten) und das Mitwirken beim Entstehen des LPV: „Prozesse in Gang setzen, die zu Produkten führen!“ sowie die Vorgehensweise in den Vordergrund.

„„Begleiten, nicht vorschreiben“ – das schafft Vertrauen und Legitimation. Es geht um eine Enzymfunktion: In Gang setzen und beschleunigen von Prozessen“ (I 8)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass in der Regel zunächst die Personen der LEA wahrgenommen werden. Sie werden eingeschätzt, zu ihnen wird Vertrauen aufgebaut, ihnen traut man Dinge zu oder eben noch nicht.

Es wird stark auf Personenebene gedacht, wenig oder noch nicht auf der organisationalen oder Systemebene, Probleme und Verdienste werden personalisiert, es werden weniger die Unzulänglichkeiten von Strukturen bzw. das mangelnde bzw. adäquate Wahrnehmen und Zuschreiben von Funktionen bzw. ihre effektive Besetzung gesehen. Am Beginn einer Einbindung in Aktivitäten der LEA steht der persönliche Bezug.

„Und ich kannte ja diesen Ansatz von S. (Mitarbeiter LEA), den kenne ich aus dem Verband, und Sie wissen ja wie das ist, da trifft man jemanden und hat gleich eine Beziehung dazu und man hat eigentlich nichts miteinander zu tun, wir sind also im regen Austausch, wobei also unsere Tätigkeitsfelder sich nicht unmittelbar berühren. Da kam der und sagte, Mensch, wir suchen da noch ein paar Leute für diese Muldentalgeschichte. Da habe ich mir Gedanken gemacht, da kamen dann noch welche aus dem Kulturverein...“ (I 5)

5.1.6 Wie wird die Zukunft der LEA gesehen?

Aus dem vorherigen Kapitel wird deutlich, dass die Zukunft der LEA bei den meisten Akteuren als eher „problematisch“ gesehen wird. Diejenigen, die ein ausgeprägtes Entwicklungsverständnis besitzen, äußern Zweifel, dass es in der Periode der Förderung der LEA durch das BMBF gelingt, die LEA-Leistungen in eine Finanzierung zu bringen - solche Leistungen gelten als „nicht vermarktbar“.

Der zeitliche Faktor wird als sehr wichtig angesehen, Vertrauen braucht Zeit. Vertrauen ist aber auch meist personengebunden:

„Man muss die Chance haben, als Person bekannt zu werden! ...Die LEA ist auch eine Gradwanderung...., man braucht ein goldenes Händchen, sonst kann das leicht nach hinten losgehen.“ (I 7)

Ein wichtiger Aspekt ist auch die Sichtweise, dass eine solche Agentur nur mittelfristige Perspektiven hat, da ihre Leistungen an die Prozesse bestimmter Vorhaben gebunden sind, die dann sich selbst tragen.

„Die Zukunft einer solchen Agentur ist nur mittelfristig zu sehen. Es geht darum, Projekte zu begleiten und für Nachhaltigkeit zu sorgen. ...Prozesse aufrecht zu erhalten in einer Qualität, die ohne eine geschulte Begleitung nicht gewährleistet würde.“ (I 7)

Zukunftsfähigkeit wird der LEA nur bescheinigt wenn sie selbst es schafft, flexibel zu bleiben und nicht zu einem „starren System“ wird.

„Wir bauen in den Kommunen und Verwaltungen immer wieder Systeme auf, die wir dann in zwei Jahren nicht mehr brauchen“. (I 8)

5.2 Wie sieht die LEA bzw. wie sehen die in ihr handelnden Personen sich selbst?

5.2.1 Selbstverständnis, Philosophie, Funktionen und Rollen

„Meine Funktion ist Entwicklungsbegleiter, einerseits Potentiale sichtbar zu machen, und als zweites, Initiativen, die es vor Ort gibt, zu unterstützen, dass sie auf die Beine kommen, jemand hat ´mal gesagt „Geburtshelfer““ (I 10)

Diese Beschreibung verdeutlicht das Selbstverständnis, mit dem die LEA-Mitarbeiter ihre Aufgaben sehen, und weist gleichzeitig auf die unterschiedlichen Funktionen hin, die ein Intermediär wahrnehmen kann:

- Begleitung von Entwicklung - nicht vordergründig Gestaltung;
- Potentiale sichtbar machen - nicht selbst Ressourcen einbringen, sondern verborgene Ressourcen „entdecken“, sie den Akteuren bewusst machen, implizites Wissen explizieren, Reflexion unterstützen;
- Initiativen unterstützen - nicht Initiativen starten, nicht beginnende oder noch „begrenzte“ Aktivitäten durch Anderes überdecken oder ihnen durch parallele Initiativen Energie entziehen, sondern Vorhandenes fördern;
- Initiativen vor Ort beachten - nicht von irgendwoher Konzepte verfrachten, sondern das was vorhanden ist, „würdigen“;
- „Geburtshelfer“ - nicht der Helfer kann gebären, sondern „Gebären muss die Schwangere“, der Helfer unterstützt und berät.

Im Kern geht es um die Unterstützung von Lernen in Entwicklungsprozessen, um die Ermöglichung von Entwicklung in dem Sinne, dass die „Betroffenen“ sich ihrer Fähigkeiten und Potentiale bewusst werden und die Veränderung ihres Arbeits- und Lebensumfeldes selbst gestalten:

„die Oberklammer ist Lernen, also Lernprozesse zu unterstützen..“ (I 10)

Es geht auch nicht darum, zusätzlichen Strukturen aufzubauen, sondern dort, wo es schon welche gibt, diese nutzen und allenfalls ergänzen:

„...wie kann das Vorhandene so weiterentwickelt werden, dass es irgendwann mal dem Anspruch gerecht wird, dass das was wir versuchen, als regionale Lernkultur zu entwickeln, sich dort wiederfindet. Also ich denke nicht, dass wir den Anspruch haben können, das selbst zu machen, dass wir so eine Art Pseudobildungsträger in der Region sein können oder ein neuer Bildungsträger werden. Weder die Lernwerkstatt noch der Kurs, den wir beispielhaft gemacht haben, dass das die LEA machen kann. Sie muss Partner werden in der Region, sie muss praktisch die

*(vorhandene) Infrastruktur für solche Dinge bereit machen, dass sie das übernimmt.“
(I 11)*

Dahinter steht die Auffassung, dass es eher um Begleitung von Prozessen und weniger um die Gestaltung selbst geht. Vorhandene Strukturen werden aufgegriffen, oftmals auch dargestellt, damit sie wahrgenommen werden können, sie werden „weitergebaut“. Allenfalls geht es um die Initiierung von neuen oder ergänzenden Strukturen, wo „Fehlstellen“ diagnostiziert wurden; dann aber sollen diese Strukturen so schnell wie möglich in die Hände der Nutzer gelangen, sie sollen an vorhandene Strukturen geknüpft und eigenständig weitergeführt werden.

Dieses Verständnis von Begleitung geht soweit, dass Leistungen, die die LEA erbringen könnte, nicht direkt angeboten werden, sondern in einen Entwicklungsprozess dann eingebracht werden, wenn sie - oftmals nur „implizit“ - nachgefragt werden. Selbst das Konzept LEA soll nicht offensiv „bekannt gemacht“ werden, sondern soll als Rahmen für andere Akteure dienen, als *„Ort für Entwicklung und Innovation“* (I 10):

*„Das Konzept ist auch nicht verteilt worden. Das Konzept ist im Rahmen des Kurses ausgegeben worden, zur Eröffnungsveranstaltung ist es den Beteiligten gegeben worden, aber ansonsten ist es nicht progressiv vermarktet oder dargestellt worden.
(...)“*

...sondern man sagt einfach, die LEA ist bereit, sie zu unterstützen in ihrer Kommunikation. Sie sollen selber sagen, was sie davon haben. Also wenn wir festschreiben, dass wir bestimmte Sachen machen, schränken wir das ein, was die anderen mit ihrer eigenen Region machen wollen. Deswegen ist es eher - wie nennt man das? - nicht Akquise, sondern passive Vorgehensweise in Bezug auf der Bekanntmachung des Konzeptes. Das Konzept ist eigentlich Strukturierung eines Rahmens, den Rahmen bereit zu halten, ihn mit zu strukturieren.“ (I 10)

Aus diesem Vorgehen lässt sich das Prinzip ableiten, dass die LEA immer mit - verschiedenen - Partnern arbeiten muss, immer sich selbst als Partner verstehen muss.

Die Interessen, die hinter den Handlungen der LEA-Mitarbeiter stehen, sind keine partikulären Interessen, sondern „übergeordnete“ Interessen:

„Wir verstehen uns als „Förderer der Region“. (I 10)

Die Interessen sind durch Prinzipien charakterisiert, wie sie im Statut des Netzwerkes Südost, der „Mutterorganisation“ der LEA, beschrieben sind (siehe). Direkte Interventionen in regionale Prozesse können dann gerechtfertigt sein, wenn Prinzipien, also übergeordnete Interessen, verletzt werden.

„...aber immer mit dieser Grundhaltung, von der G. gesprochen hat, bestimmte Werte oder bestimmte Interessen zu vertreten, wo es um die Förderung der Region geht.“

Und an dem Punkt habe ich auch gespürt, dass man aus seiner Rolle als Moderator 'raustreten muss, um seine Meinung zu sagen, oder sein Interesse, in welcher Richtung die Förderung der Region gehen soll.“ (I 9)

Allerdings muss man dann auch aus der Rolle des Intermediärs heraustreten. Das sollte sowohl eine bewusste Entscheidung sein, als auch den anderen Prozessbeteiligten muss das deutlich gemacht und erklärt werden. Nur dadurch kann die Akzeptanz intermediärer Funktionen gewahrt bleiben. Insofern wäre es wichtig, nicht nur Prinzipien für Ziele, sondern auch Prinzipien für das Handeln aufzustellen (siehe dazu auch Kapitel 5.2.2 und 5.3.3).

5.2.2 Unterschiedlichkeit der Akteure, Synergien und produktive „Konflikte“

Differenzen in den Ansätzen der LEA-Mitarbeiter sind eher graduell, jedoch nicht konträr. Sie entstehen an der Frage, ob es „zulässig“ sei, mit klaren und „materialisierten“ Zielsetzungen, d.h. mit konkretisierten und bewährten Konzepten in die Region zu gehen, um diese dort zu initiieren:

„...Dinge, die man schon gemacht hat... zu einer Modellhaftigkeit zu führen. (...) Bei mir geht's darum Dinge zu tun, die andere dann tun. Also ich will das nicht alles selbst machen, ich will Sachen einbringen, die andere dann machen....“ (I 11)

Auf der anderen Seite steht das Selbstverständnis, Themen und Anliegen allein aus der Region aufzugreifen und bei deren Konkretisierung und Umsetzung zu helfen.

Letztlich ist entscheidend, ob das Einbringen von bewährten Konzepten und dazugehörigen Strukturen, d.h. das Initiieren von Projekten als „Externer“ in der Region erwünscht ist und unterstützt wird, auf vorhandene Bedarfe stößt oder ob es als aufgesetzt und nicht adäquat empfunden wird, so dass der „Initiator“ zum „Missionar“ oder „Verkäufer“ und auch zum Konkurrenten wird. Allerdings sollte hier doch angemerkt werden, dass der Initiator die intermediäre Rolle verlässt, wenn er die Steuerung von und Intervention in Prozesse oder gar die Neuintiierung von Unternehmungen aus zunächst externen Interessen heraus in den Vordergrund stellt. Das bedeutet, die Begleitung aufzugeben und selbst als Akteur in der Region zu agieren. Das ist nichts Verwerfliches, wenn es in der Region auf Resonanz und Bereitschaft stößt, es ist allerdings ein Rollenwechsel vom Intermediär zum Initiator und Akteur, der bewusst entschieden und auch anderen verdeutlicht werden sollte. Anders ausgedrückt: Es müssen gemeinsam Prinzipien der intermediären Arbeit, der Arbeit in der LEA diskutiert und verabschiedet werden. Allerdings sollten Prinzipien nicht sklavisch eingehalten werden, sondern es bedarf eines weiten Verständnisses von Prinzipien; sie sind nicht wie Regeln verbindlich, jedoch „abwägungsrelevant“: Sie sollten als Orientierungs- oder auch Reflexionshilfe dienen, d.h. als Eckpunkte, die verdeutlichen, wann es um klare und bewusste Entscheidungen gehen muss. Verständlich und auch durchaus fruchtbar ist es, wenn es genau an diesen Eckpunkten, an den Entscheidungen, ob Prinzipien eingehalten oder zeitweise

bewusst verlassen werden, zu Differenzen zwischen den gemeinsam agierenden Intermediären kommt.

In diesem Sinne sollten solche Konflikte wiederum genutzt werden zur Reflexion, sowohl um die Tätigkeit selbst zu reflektieren, aber auch um die Auffassungen, Haltungen und Motive, die hinter den Handlungen der Intermediäre liegen, für die- und denjenigen Betreffenden selbst als auch für die Partner zu klären. Es geht um eine Teambildung, in der die Stärken und Schwächen der Einzelnen und ihre Neigungen und Motivationen produktiv verbunden werden können.

5.2.3 Vorgehensweisen

Grundsätzlich ergibt sich aus dem Selbstverständnis der LEA-Akteure, wie es in Kapitel 5.2.1 dargestellt wurde, eine prozessbegleitende Vorgehensweise. Um die intermediären Funktionen und Leistungen bestimmen zu können, müssen die zu begleitenden Prozesse charakterisiert und Prozessphasen erkannt werden. Das geschieht noch weitgehend implizit, wichtig wäre im Verlauf einer „Professionalisierung“ der LEA-Arbeit, hierzu explizite Vorstellungen zu entwickeln (siehe dazu Kapitel 8 und 9). Zur Charakteristik der Prozesse finden sich Aussagen in den Befragungen. Zusammengefasst kann man sagen, es handelt sich um Entwicklungsprozesse im Rahmen regionaler Entwicklung, die zu neuen Strukturen oder auch zu neuen regional relevanten Produkten und Leistungen führen. Insofern lassen sich diese Prozesse auch als Innovationsprozesse auffassen und charakterisieren. In diesen Innovationsprozessen übernehmen die LEA-Akteure dann unterschiedliche Funktionen. Vor allem sehen sie ihre Aufgaben darin, den Beginn solcher Prozesse zu fördern, sie in Gang zu halten und sie in regionale Zusammenhänge einzubinden. Ein Hauptanliegen besteht darin, die Lernprozesse in diesen Entwicklungs- oder Innovationsprozessen besonders zu beachten und zu unterstützen. Insofern haben die LEA-Intermediäre eine pädagogische Funktion, die Auswirkungen auf die Vorgehensweise insgesamt haben sollte.

Zu Beginn von Innovationsprozessen steht die Themenfindung, die Entwicklung von Ideen. Aufgabe der LEA-Akteure ist es dabei nicht, Themen vorzugeben. Es geht um das Aufnehmen von Gelegenheiten, um das zur Verfügung stellen von „Instrumenten“ und Methoden, um das Erbringen von Leistungen aus einer intermediären Funktion heraus, um Themen zu kreieren, zu kommunizieren, um daraus Ideen und Vorhaben zu entwickeln und die Umsetzung vorzubereiten. Dazu werden regionale Akteure in einen Kommunikationsprozess gebracht, der auf unterschiedliche Art und Weise unterstützt wird: Durch Moderation, aber auch durch die Aufbereitung von Information, durch Wissenstransfer und durch das Heranholen von externen Experten. Themenfindung bedeutet damit, das Kommunizieren und Verbreiten vorhandener Themen genauso wie die Förderung des Entstehens von in der Region neuen Themen. Ziel ist die Unterstützung von Kreativität in der Region, so dass der Austausch über Themen und auch über Problemlagen oder Potentiale zu neuen Ideen führt.

„...für mich war das Einstiegsvorhaben (Anm.: für den Aufbau der LEA) dieser Kurs (Anm.: „Regionales Management und kulturelle Praxis im Raum Muldental - Leisnig - Leipzig/Südost“). Der Kurs zeigt in vielen Prinzipien Arbeitsweisen und auch Funktionen, und der war für uns auch wichtig zur Generierung von Themen.“ (I 9)

Vielfalt als eine Voraussetzung von Kreativität wird durch die LEA auch dadurch gefördert, dass Experten und Akteure aus anderen Regionen in die Region geholt werden, so dass auch an Beispielen gelernt werden kann, oder dass durch Anregungen aus der Schilderung von Erfahrungen anderer und in anderen Zusammenhängen neue Ideen entstehen können. So wurde im Kurs Fachleute zu bestimmten Themen aus vielen Regionen Deutschlands herangeholt.

Damit wird deutlich, dass die LEA selbst zunächst nicht für bestimmte Fachthemen wie z.B. Landwirtschaft, Landschaftspflege, Naturschutz oder auch für Bereiche wie Marketing oder Planung stehen soll. Ihre Fachlichkeit liegt sozusagen auf einer höheren Ebene: Sie soll Anlaufpunkt für alle „regionalen Anliegen“ sein, sie soll die Themenfindung und die Kreation neuer Themen unterstützen und gemeinsam mit anderen Akteuren Entwicklungs- und Innovationsprozesse zur Umsetzung dieser Ideen initiieren. Dann geht es um Entwicklungsbegleitung und in allen Phasen dieser Prozesse um die Förderung der Kommunikation in der Region. Insofern soll die LEA nach Meinung ihrer Akteure zunächst für eher für regionales Management und auf jeden Fall für Lernbegleitung stehen. Allerdings soll nicht ausgeschlossen werden, dass sich die LEA in der Prozessbegleitung auch fachlich qualifiziert und dann damit für Fachthemen „Zuständigkeit“ in der Region erlangt.

Wie schon beschrieben, wird die Rolle des „reinen“ Prozessbegleiters dann verlassen, wenn grundsätzliche Werte und Interessen - Förderung einer nachhaltigen regionalen Entwicklung - missachtet werden.

Die grundlegenden Interessen ergeben sich aus dem Selbstverständnis, der Haltung und den Prinzipien für die Arbeit, die zwar im LEA-Team besprochen, aber noch nicht „verabschiedet“ wurden. Prinzipien, die sich aus einer Entwicklungsbegleitung als Intermediäre ergeben, können durchaus verlassen werden, wenn das ein bewusster und nach außen hin auch verdeutlichter Schritt ist. Dazu müssen jedoch die Prinzipien der Arbeitsweise und die grundlegenden Interessen auch „verabschiedet“ und veröffentlicht sein. Dann kann ein notwendiger Rollenwechsel, z.B. vom „neutralen“ Moderator zum Interessenvertreter, ohne Verwirrung zu stiften oder Widerstand hervorzurufen, vorgenommen werden. Ein Grundprinzip für die Arbeit sollte allerdings bestehen bleiben: Die Vorgehensweise ist fördern oder hemmen, nicht durchsetzen oder bekämpfen.

In der konkreten Arbeit scheint es unabdingbar zu sein, immer wieder auch Interessen zu vertreten. Lernfördernde Entwicklungsbegleitung beinhaltet die Unterstützung der Reflexion der Akteure. Unterstützte Reflexion bedeutet auch immer steuernde Intervention in die Entwicklungsprozesse. Indem der Begleiter

bestimmte Aspekte betont, bestimmte Reflexionshilfen anbietet oder auf bestimmte Themen stärker eingeht als auf andere, kann er einerseits Teilprozesse fördern oder andererseits hemmen. Der Begleiter hat auch die Aufgabe, unterschiedlichen Akteuren ihre Möglichkeiten bewusst zu machen, sie auf unentdeckte Potentiale hinzuweisen und somit auch bestimmte Entwicklungen in Gang zu setzen,

„Das ...entsprechend einzubringen, auch die Beziehungen, die Öffnung der Schule in die Region hinein, die regionalen Themen verstärkt in die Schule rein zu bringen. Dort soll auch das unterstützende Netzwerk entstehen, was eine neue Qualität auch in die schulische Ausbildung bringen soll, dass auch was außerschulisch passiert. Das sind die Stichworte: Schülerfirmen, Projektvielfalt in den Schulen, das sind Sachen, wo die Agentur eine Rolle spielen kann, die Partner zusammenzubringen, Themen zu empfehlen, vielleicht zu entwickeln...“ (I 11)

oder auch bestimmte Instrumente und Strukturen in bestimmtem Sinne zu erweitern:

„Es geht um die Parität, um die Abstimmung von Interessen – Interessenausgleich. Und das ist ja auch das, was wir anstreben, solche Kommunikationsstrukturen. Die Aufgaben des LPV sind klassisch, Landschaftspflegepartner zu machen, die andererseits auch allen nutzen. Im Naturpark wird in der Diskussion wird dieser Begriff auch ständig erweitert in den Aufgabengebieten. Das geht also eben bis zur Regionalvermarktung, wo eben die Produkte der Landwirte, die biologisch hergestellt werden, ..das Aufgabenfeld wird ausgeweitet eben Richtung Regionalentwicklung...aber Interessenausgleich ist das Grundprinzip eines LPV. Das trifft eben unsere Intention, da es aber erst drei Gruppen sind, haben wir eben versucht eine vierte und fünfte dann einzubauen, und das ist eben an den Satzungsbedingungen gescheitert. LPV müssen eben bestimmte Strukturen haben. Wir haben eben versucht, das mit einem Beirat auszutarieren.“ (I 9)

Solche Beispiele zeigen, dass Begleitung, und sei sie auch noch so non-direktiv gedacht, immer steuernd eingreift. Deshalb ist es notwendig, sich selbst und auch der Öffentlichkeit die leitenden Interessen und Prinzipien deutlich zu machen und sie auch immer wieder zur Diskussion zu stellen.

5.2.4 Produkte und Dienstleistungen

Die Abgrenzung und konkrete Beschreibung von Produkten und Dienstleistungen, die die LEA erbringt, ist schwierig, da sowohl Produkte als auch Dienstleistungen prozessbezogen und daher relativ "flüssig" sind. Die Dienstleistungen werden konkret dann beschreibbar, wenn sie erbracht wurden. Produkte sind in diesem Zusammenhang in der Regel „geronnene“ Prozesse, z.B. aufgearbeitete und als übertragbare Modelle beschriebene Vorgehensweisen oder Veranstaltungsreihen, also keine normierten Produkte, die in einem festgelegten Verfahren erzeugt und dann veräußert werden können. Insofern ist auch der Übergang von Dienstleistung und Produkt fließend. Überschriften über die Dienstleistungsbereiche oder die

Tätigkeiten, in denen auch Produkte erstellt werden, sind Begleitung, Beratung, Management oder auch Koordination und Vermittlung. Die Akteure sprechen von Leistungen oder Aufgaben, aber meist im Zusammenhang mit Vorhaben, die Ziele oder ganze Leistungsbereiche umfassen:

"... es geht viel durch Veranstaltungen, wo man eben Leute zusammenbringt, eben Kommunikationsstrukturen aufbauen, ...durch die Durchführung der einzelnen Veranstaltungen." (I 9)

"Die erste konkrete Aufgabe der LEA ist die Übernahme der Gründungsprozedur des Landschaftspflegeverbandes Muldenland e.V., auch die vorübergehende Geschäftsführung des LPV Muldenland e.V., das ist eine ganz konkrete Leistung." (I 10)

Als Ziele werden genannt: Aufbau von Kommunikationsstrukturen, Unterstützung der kommunalen und regionalen Kommunikation, Erstellen eines regionalen Informationssystems, Unterstützung von Lernprozessen zwischen unterschiedlichen regionalen Gruppen oder zwischen Interessengruppen.

Für die Begleitung von Entwicklungsprozessen, zur Unterstützung der Vorgehensweise der Intermediäre ist der Einsatz von "Instrumenten" oder auch „Arbeitshilfen“ sinnvoll und auch notwendig. Verstanden werden darunter abgrenzbare, entwickelte und benennbare Leistungen oder auch Produkte, die prinzipiell in andere Regionen oder auch andere inhaltliche Bereiche übertragbar sind. Solche Instrumente sind in der LEA noch nicht etabliert, aber es wird als eine Aufgabe (Funktion) der LEA verstanden, solche Instrumente zu entwickeln, einzusetzen und auch zu verbreiten.

"Der Kurs ist auch in dem Sinne – Generierung von Themen durch die Teilnehmer, also es gibt ja nicht nur Themen, sondern es sind auch Methoden, Inhalte und Orte, es ist eigentlich das Strukturgeflecht, was ein Ergebnis mit hat, dass man dann ein Ort hat, wo diese weitere Logistik, nennen wir sie mal so, verstetigt wird und überhaupt entwickelt wird." (I 10)

"...der Kurs selbst, die Konzeption und seine Prinzipien und alles d´rum und d´ran ist ja vorher entwickelt worden. Ja auch im Rahmen des Antrags. Und die LEA hat auch die Funktion, neue Instrumente zu entwickeln, wie den Kurs, und sie auszuprobieren in der Region. Also ich denke, das ist für uns, ... ein ganz wichtiger Punkt, solche Sachen zu entwickeln und dann auch weiterzuentwickeln, und dann auch kucken, wie weit kann man sie ausbauen für diese Region, oder kann man die noch in andere Richtungen bringen oder was ist möglich?" (I 9)

Andere Beispiele – neben dem oben erwähnten Kurs - für solche Instrumente in Produktform, die "importiert" werden können oder sollen, sind das "Leipziger Messespiel", entwickelt vom Netzwerk Südost und einsetzbar für die Aktivierung und Einbeziehung von Bürgern in die Stadtentwicklung, die Methode Regionalwerkstatt,

die schon im Vorfeld der LEA-Konzeption in der Region entwickelt und eingesetzt wurde, oder die "Lernwerkstatt freiwillige Vereinsarbeit", die in Leipzig umgesetzt wurde und in andere Regionen übertragen werden soll. Allerdings müssen dann solche "Instrumente" auf die jeweilige regionale Situation bezogen angepasst werden. Wie und mit welchem Stellenwert das geschehen soll, bedarf noch der Diskussion im LEA-Team.

"...und ich sehe die Lernwerkstatt eben eher so, das ist eine Methode, (...), und die LEA könnte das vermitteln, vielleicht. Aber die Frage ist trotzdem immer noch, welche Funktion die Lernwerkstatt, welche praktischen Aufgaben sie hat. Sucht die LEA die Partner für die Lernwerkstatt, oder bietet sie nur die Struktur, die Infrastruktur, um das zu tun? Und das ist ´ne Sache, die ist nicht geklärt zwischen uns, zumal das ´ne Personalunion ist, also von den Modellen anderer Partner, von Instrumenten und wir haben die Struktur dazu, also das ist noch was Offenes... (I 9)

Eindeutig ist, dass es nicht um die Entwicklung von isolierten, verkaufbaren Produkten geht, sondern um Produkt- und Dienstleistungskombinationen, die im Zusammenhang mit Entwicklungsprozessen wirksam und förderlich sind.

...der Mix (von Aufgaben) besteht darin, dass es einerseits eben eine gewisse Entwicklungsarbeit gibt, und es gibt aber auch Dienstleistungen. D.h. die Verbindung zwischen diesen beiden ist sicher auch ´ne Frage, wie viel Prozent da liegt, und auch, welche Art von Dienstleistungen das sind. Und wie weit Dienstleistungen pur, meinetwegen Verkauf von Tassen, noch mit anderen Motiven verknüpft sind. Das ist eben eine entscheidende Qualität dann, und die muss man einfach definieren. Aber als solches ist eben auch der Verkauf von Tassen, wenn es eben jetzt eine bestimmt zusätzliche Wirkung hat, generationsübergreifend oder regionalspezifisch oder dergleichen, ist auch durchaus eine konkrete Aufgabenleistung. Aber eben kein Tassenladen, wo man hunderte Produkte an Tassen kriegt." (I 10)

Als Leistungen werden weiterhin genannt im Zusammenhang

- mit Recherche und Analyse: Befragungen, Gespräche führen;
- mit Förderung der Kommunikation: Versammlungen durchführen, Moderation, Schreibarbeit, Telefonarbeit;
- mit Durchführung von Initiativen und Projekten: Organisationsarbeit, Einbringen von bewährten Konzepten.

Es geht auch darum, Aktivitätslandkarten zu erstellen, um Synergien zu erkennen und besser verbinden und vermitteln zu können, und Landkarten oder Orientierungsraster für die Unterstützung der Reflexion der Akteure zu entwickeln (siehe dazu Kapitel 6.4.1).

5.2.5 Inhalte

Grundsätzlich gibt es keine Einschränkung von Inhaltsbereichen, so können z.B. Verkehrsbereich, Tourismus, Wirtschaft, Naturschutz, Landschaftspflege oder Arbeitsmarkt, Kultur und Soziales und nicht zuletzt Bildung oder auch Infrastrukturen zur Unterstützung des Lernens für die LEA zu bearbeitende Bereiche sein. Themen werden aufgespürt, in Veranstaltungen und Werkstätten erarbeitet und abgestimmt oder sie entstehen „spontan“, aus nicht vorhersehbaren Situationen heraus, *„also wie das Hochwasser jetzt oder vielleicht auch die Jugendarbeit“ (I 10)*. Die zu bearbeitenden Themen richten sich also nach der regionalen oder auch lokalen Nachfrage, andererseits auch nach den Aufgaben aus dem Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung – Lernen im sozialen Umfeld“. Das erfordert, dass Fragen der Forschung über und Gestaltung einer sich wandelnden Lernkultur immer mit bearbeitet werden.

Die Frage, ob die LEA Grimma oder auch andere LEAs für bestimmte inhaltliche Schwerpunkte stehen sollen, ist diskutiert, aber noch nicht entschieden. Im Folgenden wird dieser Punkt noch einmal aufgegriffen.

5.2.6 Entwicklungsperspektiven

Es gibt noch keine Klarheit, weder über die zukünftigen Leistungen der LEA noch über die zukünftige Finanzierung. Dahinter steckt die Schwierigkeit, die im weiteren Verlauf der Studie noch ausgeführt werden soll, dass intermediäre Leistungen bzw. Leistungen im Zusammenhang mit Entwicklungsprozessen schwer zu "vermarkten" und noch schwerer zu kalkulieren sind. Für die LEA werden sich immer wieder Fragen stellen, ob die Strukturen, Projekte und Unternehmungen, die sie als "intermediäre" Einrichtung gefördert und bis zur "Selbständigkeit" gebracht hat, dann "alleine" gelassen werden, ob sie darin dann selbst Akteur wird oder ob sie dann später als Kunden bzw. Auftraggeber „genutzt“ werden sollen. Die letztgenannte Perspektive, Dienstleister einer Organisation oder Struktur, die man selbst im Aufbau begleitet hat, zu werden, hätte folgende Voraussetzung und Konsequenzen: Zunächst ginge es darum, in der Begleitung der jeweiligen Entwicklungsprozesse bewusst fachliche Kompetenzen zu entwickeln, diese zu etablieren, um damit als „Fach“-Experten sichtbar zu werden, die anerkannte und vermarktbare Leistungen erbringen. Entstehen durch die LEA initiiert und unterstützt anerkannte Organisationen oder Strukturen, die selbst wiederum intermediäre Funktion in der Region übernehmen und intermediäre Leistungen erbringen, wie den Landschaftspflegeverband oder das Regionalmanagement, so müssen die LEA-Akteure selbst aus der intermediären Rolle heraustreten, um dann Dienstleister für solche Organisationen zu werden. In einem solchen Fall könnte die LEA dann sowohl fachliche Leistungen erbringen als auch „intermediäre“ Leistungen übernehmen, die allerdings dann Bestandteil anderer intermediärer Leistungen wären.

"Da sind wir am entscheidenden Punkt, was solch eine Agentur machen sollte. Die Intention, wenn im späteren Verlauf solche Strukturen eine bestimmte Selbständigkeit, Eigenständigkeit erreicht haben, sich herauszuziehen. ..damit gibst du aber auch die Chance auf, aus einem sich entwickelnden wirtschaftlichen Beziehungsgefüge, was ein solcher Verband ja entwickelt, zu partizipieren. Und das ist ´ne Frage, was will die Agentur? Will sie dort zum Dienstleister werden, will sie Aufträge haben, will sie die wirtschaftliche Eigenständigkeit erreichen. Oder ist es ihre Aufgabe, solche Prozesse in Gang zu setzen, Strukturen zu entwickeln, Netzwerke anzustoßen, zu einem bestimmten Entwicklungsstand zu bringen und dann zu sagen, wir ziehen uns dann aus dieser Sache zurück. Wenn ich mich dann zum Dienstleister entwickle, dann bin ich halt ´ne Agentur, die Aufträge akquirieren muss, und aus solchen Prozessen heraus dann Gelder." (I 11)

„Sie (Anm.: die LEA) ist also Entwicklungsbegleiter und Geburtshelfer des LPV. Sie ist nicht Mitglied in dem Verband. Sie wird auch nicht Mitglied werden. Sie ist solange Dienstleister des Verbandes, wie derjenige kein Geschäftsstelle hat. Und auch dann kann sie natürlich bestimmte Teildinge, die nachgefragt werden, übernehmen.“ (I 10)

„Ich meine das Regionalmanagement als eine Institution, also einen Regionalmanager, den gibt ´s nicht und der soll ja eingesetzt werden. Und diese Einsetzung, die ja irgendwie stattfinden soll oder muss, da habe ich schon Interesse, ich möchte, dass in dieser Region Regionalmanagement installiert wird. (...) Und in der Vision übernehmen wir nicht das Regionalmanagement, sondern werden vielleicht später ´mal Auftragnehmer des Regionalmanagements, in bestimmten Aufgabenbereichen, aber wir versuchen, weil das hier noch nicht eingesetzt ist, und weil es vielleicht noch beeinflussbar ist, in welcher Form dieses Regionalmanagement eingesetzt wird, darauf Einfluss zu nehmen.“ (I 9)

Das bedingt dann auch, dass sich die LEA als Experte in bestimmten Bereichen einen Namen macht. Da eine LEA sicherlich nicht alle notwendigen Bereiche abdecken und nur lokal begrenzt agieren kann, würden dann in der Region an mehreren Orten LEAs entstehen, die sich auf bestimmte Themen spezialisieren.

"In unserem Konzept geht es ja darum, mehrere LEAs zu gründen – mit Partnern vor Ort. Also in Leipzig Südost, Grimma usw. und das mit konkreten Partnern. Und es gibt Ideen und Partnerschaften und vielleicht kann man auch im Muldentalkreis eine LEA ausgründen, aber es sind einfach die Strukturen noch nicht da oder personell ist es nicht machbar." (I 9)

"Es muss dann auch eine konkrete Leistung geben an dem Ort, das Ausgründen allein bringt ´s nicht. Es muss auch eine Sache sein, die dem LEA-Design, dem LEA-Konzept entspricht. Von daher ist der Entwicklungsprozess nicht problematisch im Sinne der Zeitschiene, sondern wenn man den ersten Punkt nimmt an dieser Stelle und kuckt, wo entstehen die anderen Fragen, wo entstehen Bezüge. Also weniger im Sinne von machen, als vielmehr aufgreifen, wo sich Bezüge auch herstellen durch die Arbeitsweise, da dürfte es eigentlich auch keine Probleme geben. Zumal der

Rahmen.. also der Rahmen ist eigentlich das Entscheidende, also der Rahmen bildet die Organe. (...) Und so gibt es schon Vorstellungen, also an welcher Stelle LEA entstehen könnten, aber es entstehen zuerst die Themen." (I 10)

Solange es noch möglich ist, über "Transferfinanzierungen" oder "Vorfeldfinanzierungen" – im Programm "Lernkultur Kompetenzentwicklung" wird vor allem Forschungsarbeit finanziert – Strukturen aufzubauen, in denen dann intermediäre Funktionen wahrgenommen und intermediäre Leistungen erbracht werden können, kann die Agentur bestehen. Aber wie soll das über den Projektzeitraum hinaus sichergestellt werden? Hier werden die unterschiedlichsten Möglichkeiten diskutiert. Das Vertrauen darauf, dass der jetzige finanzierte Zeitraum genutzt werden kann, um die "intermediären" Leistungen so zu konturieren und in der Region sichtbar und erfahrbar zu machen, dass sie später dann auch Finanziere finden, ist nicht sehr groß. Deshalb wird von den LEA-Akteuren immer wieder betont, dass die Finanzierung intermediärer Leistungen nur über den „freien Markt“ kaum möglich sein wird, sondern dass es immer einen Mix sowohl zwischen dem "Verkauf" von "anerkannten" und "etablierten" Leistungen und "intermediären" Leistungen als auch zwischen Bezahlung und Förderung geben wird. Es wird natürlich auch drauf hin gearbeitet, dass die „intermediären“ Leistungen mit der Zeit in ihrer Bedeutung anerkannt und bewertet werden können, dass sich auch ein „Markt“ entwickeln kann. Allerdings wird die Gefahr gesehen, dass dabei der Druck, „anerkannte“ Dienstleistungen zu verkaufen, dazu führen kann, dass immer weniger Zeit bleibt, intermediäre Leistungen weiter zu entwickeln.

"Ein Balanceakt und auch die Frage, wie man zu einer Finanzierung kommt, natürlich eine Mischung. Aber die Frage ist, wieviel Gewicht hat dann in der Arbeit die Entwicklungsleistung, die schwer finanzierbar ist, und wieviel die ganz normale Dienstleistung? Und dann ist es, glaube ich, relativ schnell, dass die Dienstleistung die Teilzeit oder die Kapazität wegfrisst." (I 9)

Eine Möglichkeit, für Entwicklungsleistungen Finanzierungen zu bekommen, wird darin gesehen, eine Stiftung für die Region zu gründen. Diese kann Gelder einwerben, die über einen Stiftungsrat dann für sonst nicht bezahlbare, aber im Sinne des Stiftungszwecks – nämlich regionale Entwicklung – notwendige Leistungen ausgegeben werden.

„Und das andere ist, dass man Entwicklungszeit, die man braucht, anders finanzieren kann, z.B. über eine Stiftung. Und es gibt ein paar ganz kleine Stiftungen. Wir arbeiten bei der ersten Zukunftswerkstatt mit der Kulturstiftung Guthaida zusammen, die bezahlt, weil die einfach genug Geld hat. Es gibt ´ne kleine Stiftung für ein Gebiet von vielleicht 5 ha. Warum soll es nicht eine Regionalstiftung geben der LEA, die genau diesen Anteil von 1/3 trägt und die dann eben soviel ha Gebiet bearbeitet.“ (I 10)

Um der LEA eine Zukunft zu sichern, ist es notwendig, Unterstützer zu finden und dann auch Unterstützungsstrukturen in der Region zu schaffen. Das wird jedoch

ebenfalls als Prozess gesehen. Ausgangspunkt für die LEA, also die Möglichkeit eine solche Idee umzusetzen, war das Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ über das die LEA gefördert wird. Hier finden sich auch Unterstützungsstrukturen, der kollegiale Austausch mit entsprechenden Vorhaben in anderen Regionen sowie ein Programmmanagement und eine wissenschaftliche Begleitung. Allerdings handelt es sich dabei um regionen-externe Unterstützer und Unterstützungsstrukturen. Dazu kamen einzelne Personen, die in der Region den Gedanken aufgegriffen haben und Ressourcen zur Verfügung stellen. Weiterhin werden Gelder aus anderen Programmen eingeworben.

I: „Wen würdet ihr zu den Unterstützern der LEA rechnen?“

„Also einmal das Programm „Management für regionale Lernkulturen – LisU“, das in ganz erheblichen Maße, dann der ESF für die Kurse als Unterstützung, also indirekt, dann eben das Büro Dr. B. und dann das Programm „soziales Kapital für lokale Zwecke“ der EU.“ (I 10)

Der Prozess, der zu Unterstützungsstrukturen in der Region führen soll, befindet sich im Anfangsstadium.

„Ich finde das ziemlich schwierig, das zu sagen, wer ist Unterstützer dieser Idee... wir haben bis jetzt noch kein negatives Feedback gekriegt, aber das hängt sicherlich auch damit zusammen, dass die Vorstellungen so klar auch nicht sind, welches Leistungsspektrum da ist. Das, was wir jetzt machen, mit dem Kurs und mit dem LPV und die Geschäftsführung, macht erst mal klar, das kann man leisten, das bringt was in der Region. Vielleicht nicht immer direkt, aber wir haben noch kein negatives Feedback gekriegt. Und in dem Moment sind die Leute dann auch Unterstützer, wir haben das auch im Kurs thematisiert, in den Regionalwerkstätten oder so, erst mal Leute, die Interesse daran haben. Also wir haben z.B. gefragt, in dem Kurs in einem Fragebogen, was können sie sich vorstellen, was wir leisten: Kommunikation, Unterstützung oder solche Begriffe. Die sind dann aber erst sichtbar an konkreten Aufgaben.“ (I 9)

Langfristig werden bestimmte Strukturen angestrebt, die allerdings noch nicht präzise benannt werden können.

„Und man kann sich später vorstellen, dass die LEA eben einem eigenen Träger untersteht, dem Regionalverein, man könnte sich auch vorstellen, dass das eine Regionalstiftung ist oder eine Regional GmbH. Was sicher schwieriger vorstellbar ist, ist ein Zweckverband von Kommunen, weil, so ist es nicht entstanden, und es ist auch sicher nicht realistisch, dass es so entsteht. Was auch vorstellbar ist, dass es einem zukünftigen Gebietskontext zugeordnet ist, wie dem Naturpark: Dass die LEA sozusagen die Bürostruktur ist der Naturparkverwaltung oder damit kooperiert jedenfalls. Nicht direkt dass sie das übernimmt, das ist auch nicht ihre Aufgabe, aber dass sie damit kooperiert im Sinne einer dezentralen Struktur. Und diese Regionalorganisation wäre auch verbunden mit den Aktivitäten, was jetzt die Regionalwerkstatt angeht oder früher Regionalkurs.(...)...also einem bestimmten

Kreis von Menschen, die sich aus der ganzen Region und aus allen Fachlichkeiten zusammensetzen und auch aus Stadt und Land und die eben sagen, sie tragen das. Und dieser Träger könnte auch mit anderen Dingen noch bestückt werden, also durch Ehrenamt z.B.. Was früher eine Idee war, die jetzt nicht zum Tragen kommt, ist, dass eben ehrenamtliche Senioren da ihre Kompetenz weiterpflegen und entwickeln, indem sie einfach Sprechstunde machen oder auch spezielle Kompetenzen reingeben. Dass der LEA-Träger einfach so ´n Seniorennetz im Rückhalt hat und Leute bereit sind, die machen abwechselnd einmal in der Woche dort Sprechzeit oder machen vielleicht noch ein bisschen Organisationsleistung mit. Also man kann sich vorstellen, dass dieser Regionalträger auch auf solche Ressourcen zurückgreift, die nicht ein ganz normaler Verein sind, also Ressourcen, die einfach da sind, nutzt.“ (I 10)

Eine wichtige zu lösende Aufgabe, neben der Organisation von Ressourcen, neben der Entwicklung von Finanzierungen, besteht im Aufbau einer regionalen Struktur, die eine Agentur langfristig legitimiert und in die eine Agentur eingebettet werden soll.

6 Funktionen und Leistungen der LEA

6.1 Das Verhältnis von Funktionen und Leistungen

Leistungen der LEA müssen immer im Zusammenhang mit den Funktionen gesehen werden, die sich die LEA selbst gibt oder die ihr zugeschrieben werden. Die LEA kann aus eigenem „Antrieb“ agieren. Dabei sollte bewusst sein, in welcher Funktion und mit welcher Intention das geschieht. Dieses sollte dann auch nach außen vermittelt werden. Andererseits werden der LEA Funktionen übertragen und es werden von ihr Leistungen abverlangt. Dieses geschieht oft noch mit einem wenig ausgeprägten Bewusstsein für die „intermediären Funktionen“ und auch eher beiläufig, denn für die meisten der für die Studie Befragten, wie auch sicherlich für den größten Teil der Bevölkerung, ist es sehr ungewohnt, in regionalen Dimensionen zu denken und dabei auf Beziehungen und Funktionen zu achten. Das hat zur Folge, dass erbrachte intermediäre Leistungen vor allen Dingen auf der personalen Ebene betrachtet und bewertet werden. Hier stehen noch die einzelnen Akteure der LEA mit ihrem persönlichen Profil im Vordergrund.

Damit die Vorgehens- und Arbeitsweise der LEA verstanden, „gewürdigt“ und später auch „bewertet“ werden kann, hat die LEA gemeinsam mit anderen innovativen Einrichtungen die Aufgabe, systemisches Denken und damit auch neue Formen der Wahrnehmung sozialer Zusammenhänge zu fördern und auszubilden. Im systemischen Denken rücken die Beziehungen zwischen Personen bzw. zwischen Subsystemen in den Vordergrund, die Knotenpunkte der Beziehungen. Personen, Gruppen, Organisationen (Subsysteme) werden dann in ihren Rollen und Funktionen wahrgenommen. Das bedeutet, die Eigenschaften der Elemente eines Systems, die Knotenpunkte, lassen sich nur im Kontext des großen Ganzen verstehen. Es geht darum, von der personellen oder organisationalen Ebene auf die Ebene der Rollen und Funktionen zu abstrahieren. Nur dann wird es möglich, komplexe Zusammenhänge wie z.B. regionale Veränderungen adäquat zu erfassen und sie bewusst „mit zu gestalten“. Die LEA kann in ihrer intermediären Funktion, d.h. als "legitimierte" Externe vermittelt ihrer Analysefunktion nach Rollen und Funktionen von Individuen und von Organisationen in der Region fragen, damit die Wahrnehmung von Beziehungen und Funktionen schärfen, den Blick auf die „Kontexte“ des Denkens und Handelns lenken und zur Erhöhung von regionalem Bewusstsein und damit auch von regionaler Identität beitragen.

Wird in Beziehungen und Funktionen gedacht, erscheinen Leistungen nicht mehr als allein abhängig von den Fähigkeiten einzelner oder auch Gruppen, sondern werden im Zusammenhang mit der Funktion der Personen oder Gruppen oder Organisationen im regionalen Kontext gesehen. Systemisches Denken ist auch „kontextbezogenes“ Denken.

Neben der Struktur gilt es ebenso die Prozesse zu beachten. Mit welcher Art von Prozess hat man es zu tun, in welche Art von Veränderungen oder Transformationen sind die Prozesse eingebunden? Was sind die adäquaten Methoden zur Gestaltung

dieser Prozesse bzw. zur Begleitung von Akteuren in diesen Prozessen? Besonders zu beachten sind die Lernprozesse der Akteure, d.h. der beteiligten Individuen, Organisationen oder auch überorganisationalen Strukturen. (Siehe dazu Schäffter 1998, S. 24-38)

6.2 Funktionen ergeben sich aus der Begleitung von Prozessen

Die fördernde Begleitung von regionalen Entwicklungen als eine Hauptfunktion der LEA zu sehen, bedeutet Prozessbegleitung auf mehreren Ebenen:

Das kann von der Begleitung individueller Lernprozesse über die Begleitung von organisationalen Entwicklungsprozessen bis hin zur Begleitung von regionalen Vorhaben, Projekten, Initiativen und Unternehmungen gehen. Der Schwerpunkt liegt auf der regionalen Ebene, d.h. individuelle und organisationale Entwicklungsprozesse sind unter dem Fokus zu betrachten und zu fördern, welche Rolle sie in regionalen Prozessen spielen. Die intermediären Funktionen, die der LEA „zuwachsen“ oder die sie übernimmt, und die Leistungen, die sie dann aus diesen Funktionen heraus erbringt, sind prozessbezogen zu betrachten. Das heißt, in jeder Phase eines Entwicklungsprozesses verändern sich auch die benötigten Funktionen und die dazugehörigen Leistungen.

Leistungen in den Prozessphasen werden beispielhaft in Kapitel 10 beschrieben.

6.3 Für wen ist die LEA Dienstleister?

Letztendlich können alle diejenigen, sie sich aktiv in regionalen Entwicklungsprozessen engagieren, die an der Diskussion und Entscheidung über regionale Zielsetzungen und Leitbilder beteiligt sind oder an der Durchführung von regionalen Unternehmungen, von den Leistungen einer regionaler Lern- und Entwicklungsagentur profitieren.

Leistungen der LEA werden zunehmend auch nachgefragt. Die Nachfrage wird steigen, je mehr diese Leistungen erbracht wurden, je mehr sie deshalb gesehen und „bewertet“ werden können. Die Konturierung der Leistungen der LEA, das Erstellen von „Angeboten“ sowie die Spezifizierung und Professionalisierung, ist ebenso ein Entwicklungsprozess wie die Erzeugung der Nachfrage.

Für wen ist die LEA überhaupt erkennbar? Für wen ist sie „nützlich“? Auch das wird sich im Verlauf der Arbeit einer Agentur immer mehr herausbilden: Wer versteht sich als Subsystem innerhalb des Systems Region, wer benötigt Unterstützung in der Beschaffung von regionaler Information, in der Erstellung von relevantem Wissen, in der Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Teilsystemen? Wer kann Leistungen der Intermediäre erkennen und anerkennen?

Bis jetzt bleibt das noch beschränkt auf diejenigen, die in direktem Kontakt zu Personen der LEA sind, die erbrachten intermediären Leistungen werden auch noch sehr auf der individuellen Ebene gesehen. Aber alle, die solche Leistungen bisher erhalten haben erkennen sie als sehr hilfreich an und entwickeln auch Vorstellungen über eine zukünftige Nutzung. Betrachtet man sich den Unterstützungsbedarf der befragten Akteure aus den unterschiedlichen Bereichen, so haben prinzipiell alle einen hohen Bedarf an unterstützenden intermediären Dienstleistungen. Die Nachfrage entwickelt sich weiter ebenso wie die Fähigkeit, diese Leistungen als Bestandteil intermediärer Funktionen zu erkennen:

- Initiatorfunktionen – Prozesse in Gang bringen
- Begleitfunktionen – Prozesse aufrecht erhalten, Qualität von Prozessen sichern
- „Gedächtnisfunktionen“ – Erfahrungen erhalten, Wissen erzeugen
- Reflexionsfunktionen – Unterstützung von Entscheidungsfindungen
- Kommunikationsfunktionen
- Qualifizierungsfunktionen
- Supportfunktionen beim Lernen in Entwicklungsprozessen
- Beratungsfunktionen
- Funktionen bei der Erschließung von Zukunft – Ermöglichung langfristiger Strategien

6.4 Was sind spezifische Leistungen der LEA?

Hier sollten keine überzogenen und auch keine falschen Erwartungen geschürt werden. Es ist zu bedenken, dass die unterschiedlichen Akteure auch mit ihren Teillogiken auf die Agentur schauen und auch aus ihren spezifischen Denk- und Handlungsweisen heraus unterschiedliche Formen von Unterstützung erwarten. Viele Akteure erhoffen sich Unterstützung bei der Akquisition von Mitteln, insbesondere von Fördermitteln. Die administrativen Akteure denken möglicherweise an Hilfen bei der Umsetzung von Programmen. Hier kann aus Erfahrungen des Regionalmanagements in Österreich gelernt werden:

„Heute ist weitgehend klar: Die Ressourcen der Regionalmanager liegen nicht im exklusiven Zugang zu Fördertöpfen, schon gar nicht zu Brüsseler Fördertöpfen, sondern in der Regions- und Kundennähe, d.h. in projektnahen Betreuungsleistungen und in der gemeinde- und sektorübergreifenden Position und Perspektive des Regionalmanagements.“ (Scheer/Baumfeld/Bratl 1998, S. 17)

Es sollte von vornherein deutlich gemacht werden, dass die unterstützende Begleitung von regionalen Akteuren bei der Entwicklung und Umsetzung regionaler Strategien und Projekten im Vordergrund steht. In diesem Zusammenhang können auch Fördermittelberatung und -akquisition eine Rolle spielen genauso wie die Einbindung von regionalen Vorhaben in administrative Programme.

Was können Kernleistungen der Agentur sein:

- Informationen erzeugen (Analyse, Recherche)
- Information aufbereiten, zur Verfügung stellen
- Kommunikation fördern
- Kooperationen fördern
- Netzwerke entwickeln
- Strukturen entdecken, erhalten, aus- und aufbauen
- Strategien und Visionen aufrecht erhalten
- Ressourcensicherung
- Lernprozesse explizieren und unterstützen durch
 - Begleitung
 - Beratung
 - Vermittlung
 - Qualifizierung
 - Moderation
 - Veranstaltungsmanagement
 - Herstellen von lernförderlichen Kontexten

Beratung und Vermittlung kann hier nicht generell getrennt werden. Beratungsleistungen werden von der LEA in ihrer Funktion als Projekt- bzw. Entwicklungsbegleiter erbracht. In erster Linie bestehen die Beratungsleistungen in der Klärung von Bedarfen gemeinsam mit den Akteuren. Hauptzielrichtungen der Beratung sind die Unterstützung des Lernens sowie die Herstellung von Entscheidungsfähigkeit. Wenn spezifische fachliche Beratungsleistungen angebracht sind, sollte die LEA entsprechend vermitteln. An dieser Stelle soll noch einmal angemerkt werden, dass diese gesamten Leistungsbereiche nicht alle als Kompetenzen in einer Agentur personell vorhanden sein müssen, sondern auch wiederum fallbezogen hereingeholt werden können.

6.4.1 Die Entwicklung von Instrumenten für Reflexion und Analyse

Ein Leistungsbereich soll hier noch einmal herausgestellt werden: Die Entwicklung von Reflexions- und Analyse-Instrumenten. Wenn das Grundverständnis über die „Schlüsselfunktion“ der LEA „Entwicklungsbegleitung“ ist, besteht eine zentrale Leistung darin, Orientierungshilfen oder auch „Landkarten“ für die Entwicklungsakteure zu erstellen und sie ihnen zu bieten. Diese Hilfen sollen

- die Akteure entscheidungsfähig machen; dazu gehört, sie dabei zu unterstützen bzw. sie in die Lage zu versetzen, Potentiale zu erkennen, Alternativen zu erkennen bzw. zu entwickeln, Kosten und Nutzen der Alternativen abwägen zu können;
- das Lernen der Akteure in den Entwicklungsprozessen unterstützen; dazu gehört die Unterstützung der Reflexion und damit die Bereitstellung von Reflexionshilfen. Ich nutze die Reflexionsinstrumente, um zu sehen, wo ich stehe und um mich mit anderen zu vergleichen.

Hier kann an Erfahrungen aus anderen Bereichen, z.B. der Organisationsentwicklung, der systemischen Organisationsberatung oder der Supervision, angesetzt werden, und es können Instrumente auf ihre Übertragbarkeit auf regionale Entwicklungsbegleitung geprüft werden (siehe dazu Hummelbrunner/Lukesch/Baumfeld 2002).

6.5 Zur Frage der Bewertung der Dienstleistungen

Die LEA erbringt Leistungen, deren Effekte sich im Vorfeld nur schwer bzw. gar nicht berechnen lassen. Intermediäre Leistungen sind immer Teilleistungen in einem Prozess, d.h. sie führen dann zu einem Erfolg, wenn sie mit anderen Leistungen verknüpft werden oder wenn es entsprechende Anschlussleistungen gibt. Die LEA ist in vielen Fällen Facilitator für die Leistungen anderer.

Die LEA ist Lernunterstützer – sie hat das Ziel, dass andere lernen, das was sie wollen und brauchen, selber zu tun bzw. effektiver zu tun. Das „Erfolgskriterium“, an der sich die Leistungen der LEA „messen“ lassen ist „Lernförderlichkeit“. Es gibt die Alternativen, entweder ich nehme „die Last“ des Tuns ab, mache es selber oder ich ermögliche dem anderen, dass er es selbst macht – Hilfe zur Selbsthilfe und Hilfe zum Lernen. Wenn die zweite Alternative gut funktioniert, und das ist eine Kernaufgabe der LEA, nimmt der Unterstützte oder auch ein externer Dritter die Leistung der LEA kaum wahr. Man kann sagen, wenn der unterstützte Lerner und Akteur das Gefühl hat, alles alleine geschafft zu haben, hat die LEA sehr gute Arbeit gemacht: Aber die Konsequenz besteht darin, dass der Leistungsempfänger die Leistung selbst oft nicht adäquat wertschätzt. Mit diesem Paradox haben Intermediäre oft zu tun, ihre Leistung wird gerade dann, wenn sie besonders erfolgreich ist, am wenigsten wahrgenommen. Die Leistungen der LEA wahrzunehmen, erfordert, wie schon ausgeführt, ein systemisches oder „vernetztes“ Denken. Das bedeutet, die Leistungsbewertung entwickelt sich in dem Maße, wie es der LEA – zusammen mit anderen – gelingt, neue Formen des Handelns, Denkens und Lernens herauszubilden und einen Wandel der Lernkultur zu erreichen.

Solche indirekten Leistungen selbst sowie ihre unmittelbaren und mittelbaren Effekte monetär zu bewerten, ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden und stellt die „Berechner“ vor enorme methodische Schwierigkeiten. Ein Versuch einer solchen Berechnung, die in einigen Aspekten auch vergleichbar für auf intermediäre Leistungen angewandt werden könnte, ist im Modellversuch „Neue Wege der Arbeitsbeschaffung“ des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1993 bis 1998) unternommen worden (Trube 1998).

Die LEA Grimma hat schon in sehr kurzer Zeit, wie die Befragungen für diese Studie ergaben, einen großen Schritt in Richtung Wertschätzung ihrer Leistungen erreicht, und es ist auch schon eine Nachfrage nach diesen Leistungen entstanden.

7 Gründe für die Verstetigung, Qualifizierung und „Institutionalisierung“ von intermediären Funktionen

In Zeiten dynamischer und komplexer Veränderungen, wenn wir es immer mehr mit zieloffenen und reflexiven Transformationsprozessen zu tun haben, ist eine Institutionalisierung, im Sinne der Sicherung von Kontinuität und Qualität, von reflexiver Begleitung von Entwicklungsprozessen notwendig. Intermediäre Funktionen entstehen zwar im Verlauf von Prozessen und sind damit auch an Prozesse gebunden, d.h. ihre Nachfrage erlischt mit dem Abschluss des jeweiligen Prozesses, aber im regionalen Kontext haben wir es immer wieder mit der Überlagerung von Prozessen und des Entstehens neuer Entwicklungen aus abgeschlossenen zu tun. Die Sicherung und Auswertung von Erfahrungen und die Professionalisierung von Intermediären kann nur gewährleistet werden, wenn langfristige, kontinuierliche intermediäre Strukturen entstehen, wenn die intermediären Funktionen institutionalisiert werden. Das Herausbilden von Legitimation für und das Vertrauen in neuartige Leistungsbereiche erfordert lange Zeiträume. Gerade das Zusammenbrechen intermediärer Strukturen, die in Form von Projekten organisiert waren, führt auch dazu, dass die begleiteten Prozesse ebenfalls nicht zu nachhaltigen Ergebnissen führen. Das Ergebnis ist, dass gerade das angestrebte Umdenken, die neue Kultur, neue Formen des Lernens und des Handelns, Formen selbst organisierten Lernens und kooperativen Handelns, nicht entstehen können. Denn wenn solche innovativen Ansätze immer wieder zusammenbrechen, da sie nicht die adäquate kontinuierliche Unterstützung erfahren, wird das Streben nach dem „Altbewährten“, dem fremdbestimmten und fremdorganisierten Lernen und Handeln gestärkt. Die dringend notwendige Eigeninitiative, unternehmerische Risikobereitschaft und das Anknüpfen an die vorhandenen endogenen Potentiale in einer Region, die eben gerade nicht fremdbestimmt und von außen entwickelt wird, verkümmern. Die Folgen sind Abwanderung der Aktiven und Mobilen sowie Destabilisierung der noch vorhandenen Strukturen. Gerade um eine eigenständige Entwicklung der Region auch als Grundlage für das notwendige Engagement von Externen in einer Region zu stärken, werden verlässliche Unterstützungsstrukturen und damit auch kontinuierliche intermediäre Funktionen benötigt.

7.1 Modelle für die „Institutionalisierung“ und Finanzierungsmodelle

Grundsätzlich sind zwei Entwicklungsrichtungen der Organisation von intermediären Leistungen bzw. einer regionalen Entwicklungsagentur zu unterscheiden.

Erstens: Kontinuität besteht in der Struktur, in der Agenturen immer wieder neu entstehen können, aber auch aufgelöst werden können ohne „Verlust“. Diese Struktur kann am ehesten als regionales Entwicklungsnetzwerk beschrieben werden. In einem solchen Netzwerk werden immer wieder Ideen hervorgebracht, aus denen dann Konzepte entwickelt und Vorhaben umgesetzt werden. Begleitend zu diesen Entwicklungsprozessen entstehen Bedarfe nach intermediären Funktionen und

Leistungen; zu der Deckung dieser Bedarfe wird die Agentur gebildet. Diese besteht so lange, bis geeignete Strukturen entlang der Vorhaben gebildet wurden, die dann die intermediären Funktionen übernehmen bzw. auch überflüssig machen. Hat die Agentur die intermediären Vorhaben an die geeigneten Strukturen übergeben, löst sie sich auf. Die „ehemaligen“ Mitarbeiter der Agentur übernehmen Dienstleistungen im Netzwerk, für die sie sich im Prozessverlauf qualifiziert haben.

In diesem Modell muss allerdings die Agentur immer wieder dann neu aufgebaut werden, wenn es um die Begleitung von Entwicklungsprozessen geht. Für diesen Aufbau werden zusätzliche Ressourcen benötigt. Der Vorteil einer „vergänglichen“ Agentur besteht darin, dass die Mitarbeiter mehr Optionen und damit mehr Sicherheit haben, wenn sie die im Prozessverlauf entwickelten Kompetenzen, die vermarktungsfähig sind, auch anschließend vermarkten können.

Zweitens: Im zweiten Modell bleibt die Agentur bestehen. Dies ist dann sinnvoll und auch gerechtfertigt, wenn

- es gelungen ist, intermediäre Leistungen und die Logik intermediärer Funktionen den regionalen Akteuren so zu verdeutlichen, dass schon im Vorfeld der Umsetzung von innovativen Vorhaben ein Bedarf nach intermediären Funktionen und Leistungen artikuliert wird;
- die Region in einem solchen Veränderungsprozess ist, dass immer wieder neue Strukturen entwickelt und aufgebaut werden müssen,
- eine Legitimation der Agentur in der Region gegeben ist.

7.2 Legitimation, Einbindung in neue oder vorhandene Strukturen

Intermediäre Arbeit baut auf Vertrauen. Werden intermediäre Tätigkeiten verstetigt und institutionalisiert in einer Organisationsform Agentur, so muss sie in eine Struktur eingebunden sein, die sie sowohl legitimiert als auch arbeitsfähig macht. Für diese Struktur sind unterschiedliche Modelle denkbar, je nach Größe der „Region“ und nach Themenfelder, die bearbeitet werden sollen. Vor allem aber richtet sich die aufbauende Struktur nach den vorhandenen Strukturen, sie muss diese ergänzen und sie muss an entscheidenden Stellen anschlussfähig sein. Ein solches Modellbeispiel einer lernförderliche Regionalstruktur umfasst drei Ebenen:

Die Hauptaufgabe der ersten Ebene ist die Diskussion und Entwicklung von regionalen Leitbildern und -zielen. Diese Ebene muss so organisiert sein, dass allen Bewohner und Akteuren einer Region die Beteiligung an der Formulierung von Entwicklungszielen in unterschiedlichen Bereichen ermöglicht wird. Diese Ebene integriert damit die verschiedenen Ressorts der Administration, die Vielfalt der regional orientierten Unternehmen, der Projekt- und Beschäftigungsträger, der freiwilligen Organisationen und Initiativen und der Verbände einer Region. Bei der Diskussion um Entwicklungsziele dürfen Konkurrenzen, die sich aus der Umsetzung von Projekten und Unternehmungen (siehe Ebene 3) ergeben, keine Rolle spielen.

Die zweite Ebene stellt die Agentur und das zentrale regionale Management dar. Es organisiert und moderiert die Diskussionen um die Leitziele und sorgt für die Umsetzung von Entwicklungsschritten im Sinne dieser Leitbilder. Dazu müssen die diversen Projekte und Unternehmungen koordiniert und sinnvoll verknüpft werden, sie müssen an vorhandene Projekte bzw. Projekterfolge anschließen und die Ergebnisse müssen gesichert und ausgewertet werden. Hier werden die Aufgaben erledigt, die intermediäre Leistungen verlangen, wie Aufarbeiten und Bereitstellen von Information, Analyse und Recherche, Informationszugänge verschaffen, Kommunikation unterstützen, Partizipation ermöglichen, materielle Unterstützung organisieren, Lernen unterstützen, Handlungskompetenz fördern, Kooperationen vorbereiten und begleiten, Evaluation und wissenschaftliche Begleitung von Entwicklungsprojekten.

Auf der dritten Ebene agieren die Unternehmen, Projektträger und freiwilligen Organisationen und Initiativen. Sie sorgen für die Umsetzung der Entwicklung durch geeignete Unternehmungen und Projekte. Kooperation ist dort notwendig, wo es um das Erreichen von Entwicklungszielen geht, Konkurrenz entsteht bei der Bewerbung um Mittel und Aufträge, beim Anbieten von Leistungen. Das sinnvolle Ausbalancieren von Kooperation und Konkurrenz ist Aufgabe der zweiten Ebene: Neue Formen der Kooperation und des abgestimmten Agierens in Netzwerken sollten entwickelt und erprobt werden. Es geht um die effiziente Umsetzung von Schritten, um die in der ersten Ebene entwickelten Leitziele zu erreichen.

Die LEA erhält in diesem Modell Aufträge sowohl von der ersten als auch von der dritten Ebene. Aufträge der ersten Ebene würden Leistungen erfordern, die im Vorfeld und zu Beginn von Entwicklungsprozessen erbracht werden müssen; es handelt sich hier vor allem um intermediäre Leistungen, die in der ersten Ebene in der Moderation und Vermittlung zwischen den unterschiedlichen Denklogiken und in der dritten Ebene, der Umsetzungsebene, hauptsächlich im Spannungsfeld der unterschiedlichen Handlungslogiken, aber auch im Bereich ökonomischer Konkurrenzen liegen, der erbracht.

7.3 Aufbau- und „Betriebs“-Modelle

Wie lässt sich der Aufbau einer intermediären Institution, einer Agentur denken. Es wurde schon beschrieben, dass die LEA Agenturleistungen auf den unterschiedlichen Ebenen, individuell, organisational, regional, erbringt. Auf diesen Ebenen lassen sich bestehende Strukturen, die die Verbindung der einzelnen Systeme auf den Ebenen und zwischen den Ebenen darstellen, beschreiben. Die Berechtigung einer intermediären Institution leitet sich daraus ab, dass die vorhandenen Strukturen nicht ausreichen, um z.B. die Zusammenarbeit der einzelnen Elemente/Systeme für notwendige oder erwünschte Entwicklungen effektiv zu gestalten. Die Dauer einer intermediären Institution hängt dann davon ab, bis wann die vorhandenen Strukturen aus- oder neu aufgebaut wurden, so dass sie den neuartigen Anforderungen genügen. Kontinuität einer intermediären Institution ist

dann gerechtfertigt, wenn sich die Anforderungen ständig verändern, wenn immer wieder und kontinuierlich ein Umbau vorhandener Strukturen notwendig wird. Eine Agentur vermittelt in vorhandenen Strukturen und verändert diese Strukturen dabei. Für den Neuaufbau einer Agentur ergibt sich folgendes Bild:

Zunächst werden die intermediären Funktionen in etablierten Strukturen wahrgenommen. Hier geht es zunächst um

- das Sichtbar- und Erfahrbarmachen der intermediären Leistungen,
- den Nachweis, dass diese Leistungen effektiv sind,
- den Nachweis, dass die Agentur keine zu bestehenden Strukturen konkurrierenden Interessen verfolgt,
- die Erarbeitung einer Legitimation für das weitere Vorgehen.

Gefahren bestehen in dieser Phase darin, dass die Intermediäre sich, um sich sichtbar zu machen oder auch um sich zu „rechtfertigen“, aus ihrer intermediären Rolle aussteigen:

- sich in die Strukturen begeben, zum tragenden Bestandteil von Strukturen werden,
- selbst zum Akteur in den Prozessen werden,
- sich einer Struktur zu ordnen.

Möglicherweise ist es sinnvoll, in dieser ersten Phase sich auf bestimmte Bereiche zu beschränken oder zu konzentrieren, in denen der Bedarf nach intermediären Leistungen schon deutlich ist: z.B. bei der Vermittlung zwischen Weiterbildungseinrichtungen und kleinen und mittleren Unternehmen in der Region oder auch bei der Vermittlung von Naturschutz und landwirtschaftlichen Betrieben.

In einer zweiten Phase geht es um die Veränderung von Strukturen. Die Agentur hat mitgeholfen, Unzulänglichkeiten der vorhandenen Strukturen deutlich und erfahrbar zu machen sowie Ideen für die Neuordnung, den Auf- und Ausbau einer neuen lernförderlichen Infrastruktur zu befördern und umzusetzen. In diesem Schritt geht es darum, die vorhandenen innovativen Strukturen, in denen intermediäre Leistungen schon längere Zeit erbracht werden und in denen sich eine intermediäre Organisation schon etabliert hat, zu verbinden und zu einer übergeordneten Struktur weiterzuentwickeln.

In der dritten Phase wird die Agentur als Bestandteil einer übergeordneten flexiblen Struktur, im Schnittfeld von unterschiedlichen Entwicklungsnetzwerken kontinuierlich betrieben. Sie übernimmt Vermittlungsleistungen zwischen Netzwerken und hat auch Aufgaben im Netzwerkmanagement selbst.

8 Fazit: Zur Zukunftsfähigkeit von intermediären Leistungen und Agenturleistungen

Zentrale Voraussetzungen für die Zukunftsfähigkeit einer regionalen Lern- und Entwicklungsagentur ist die Anerkennung in der Region. Dazu bedarf es wiederum der Fähigkeit zu einer bestimmten Denkweise, die hier als systemisches Denken charakterisiert wurde. Erst im Kontext einer solchen Denk- und Betrachtungsweise der komplexen Prozesse und Strukturen in einer Region werden intermediäre Funktionen und Leistungen in all ihren Dimensionen sichtbar und erhalten auch eine adäquate Wertschätzung. Daraus ergibt sich als eine zentrale Aufgabe für die LEA selbst, in der Region eine solche Denkweise mit herauszubilden. Bis eine solche Denkweise sich etabliert hat, wird die Agentur nach „herkömmlichen“ Mustern betrachtet und ihre Leistungen auch so bewertet. Das bedeutet, dass für die LEA-Akteure immer wieder der Sog dahin gehen wird, aus der intermediären Funktion herauszutreten und Leistungen als Beteiligte zu erbringen. Das ist durchaus „legitim“, wenn, wie schon erwähnt, dieses Heraustreten als bewusst entschiedener Schritt vorgenommen wird und auch nach außen erläutert wird. Aus diesen Aspekten ergibt sich, dass die Entwicklung einer Zukunftsfähigkeit der LEA als intermediäre Institution selbst ein Prozess ist, der auch Veränderungsprozesse in den Denk- und Handlungslogiken erfordert. Dieser Aspekt bildet auch die Verbindung zu einer neuen Lernkultur, denn die Art und Weise des Denkens in Beziehungen und Funktionen hat auch Auswirkungen auf die Betrachtung und dann auch Unterstützung von Lernprozessen. Wird die LEA es schaffen, an der Etablierung einer neuen Lernkultur mitzuarbeiten? Es geht darum, vorherrschende Sicht- und Denkweisen in Frage zu stellen und innovative Denkformen dageganzustellen, so z.B.:

- Lernen als sozialen Prozess zu begreifen,
- einen weitgehenden Innovationsbegriff den Entwicklungsprozessen in der Region zu Grunde zu legen: Innovation als Prozess und System,
- Region als Ressource: regionales Denken und Handeln als Voraussetzung für „regionales Lernen“,
- Kooperation vor Konkurrenz oder auch: Konkurrenz in der Kooperation zu denken,
- systemisches Denken und Netzwerkdenken,
- besinnen auf die eigenen Potentiale heißt den Blick nach außen richten,
- Zukunftsfähigkeit: Fähigkeit zur strategischen Entwicklung und Fähigkeit zur reflexiven Entwicklung.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist die Einbettung der LEA in regionale Strukturen, die sie erkennbar und erweitert arbeitsfähig macht und die sie gleichzeitig legitimiert. Auch der Aufbau solcher Strukturen ist eine Aufgabe der LEA selbst in Zusammenarbeit mit anderen regionalen Akteuren.

Hilfreich oder sogar notwendig ist die Fähigkeit zur Distanzierung von den regionalen Prozessen, um die externe Sicht zu erhalten. Deshalb ist die Einbindung der LEA in ein überregionales Unterstützungssystem äußerst wichtig. Dabei spielen zwei

Komponenten ein wichtige Rolle: Es geht um überregionalen Austausch von Erfahrungen zwischen Entwicklungsagenturen in den unterschiedlichen Regionen, um ein kollegiales Beratungssystem. Weiterhin sollte dort über die Verallgemeinerung von Erfahrung und die Anbindung an unterschiedliche Theoriesysteme sowie an der Theoriebildung gearbeitet werden.

Intermediäre Leistungen sind "flüssig"; sie verändern dauernd ihre Form. Sie sind deshalb schwer zu beschreiben. Bestimmungen wie "Neutralität", "Unabhängigkeit" oder "Ungebundenheit" in Bezug auf Institutionen, Organisationen, Interessen oder Gruppen sind schlecht brauchbar, weil sie eine falsche Absolutheit vorspiegeln. Die Bestimmungen sind nicht falsch, sie sind aber nur in einem definierten Geltungsbereich brauchbar. Wollte man diesen Geltungsbereich definieren, so würde dabei eine - im Prinzip unendliche - Kette von Momentaufnahmen entstehen, die sich nur pragmatisch vereinfachen ließe. Intermediäre Leistungen lassen sich nur in Prozessen bestimmen, also ausgehend von einer strukturierten Betrachtungsweise bestimmter Abläufe. Es handelt sich um Leistungen, die von Personen oder Teams, denen von anderen eine intermediäre Funktion "zugewiesen" wurde oder die eine intermediäre Funktion übernommen haben, erbracht werden.

Agenturleistungen kommen aus der Familie der - im Prinzip "flüssigen" - intermediären Leistungen; sie werden als "für eine gewisse Zeit geronnene intermediäre Leistungen" verstanden. Agenturleistungen stellen einen Ausschnitt aus einem kontinuierlichen Prozess dar, in dem intermediäre Leistungen für eine historisch bestimmte Periode eine definierbare Gestalt angenommen haben.

Diese Grundvorstellung hat eine Entsprechung in der Finanzierung. Je "flüssiger" und unbestimmter intermediäre Leistungen sind, um so weniger haben sie einen Markt im Sinne einer ökonomisch bestimmten Nachfrage: Je weniger sich der Bedarf für solche Leistungen konkretisieren lässt, um so schlechter lassen sie sich finanzieren.

Entsprechend ihrem Grad der "Festigkeit" lässt sich folgende Skala von Leistungen aufstellen, die mit unterschiedlichen Finanzierungsformen verbunden sind.

1. "Flüssige", unbestimmte und sich schnell verändernde Leistungen werden auf freiwilliger Basis erbracht, sie werden nicht finanziert oder erfahren in bestimmten Zusammenhängen eine "periphere" Finanzierung, sie werden "mitfinanziert" im Zusammenhang mit anderen Verrichtungen, die einen Namen haben und durch diesen Namen ihre Bestimmtheit ausdrücken. So stehen beispielsweise Kontakte im Kontext von Institutionen und Organisationen häufig in Verbindung mit "Leitungsfunktionen".
2. Intermediäre Funktionen, die in ihrer genauen Gestalt unbestimmt bleiben, die aber einem bestimmten Bereich zugeordnet werden, erfahren häufig eine öffentliche Finanzierung. Das gilt z. B. für eine Reihe von Aufgaben in sozialen

Bereichen. Diese Handlungen sind über ihre Grenzen definiert, nicht über ihre Intention und ihre Struktur.

3. Intermediäre Handlungen auf "Erfolgsbasis" stehen häufig in Verbindung mit der Projektentwicklung. Viele Aktivitäten dieser Art geraten nur dann in einen finanzierten Zusammenhang, wenn die Projektakquisition Erfolg hat. In den Fällen des Misserfolgs bleiben sie "privat" und irrelevant.
4. Intermediäre Handlungen können betrachtet werden wie geldwerte Investitionen. Das ist dann möglich, wenn ihre Funktion für das "Geschäft" sichtbar und einschätzbar ist. Dabei muss es sich durchaus nicht nur um rechenbare ökonomische Zusammenhänge handeln. Das "Investitionsdenken" kann auch dort herrschen, wo der symbolische Wert intermediärer Handlungen bewertet wird. So wird z.B. eine Leistung hoch bezahlt, die darin besteht, Akteure des Wirtschaftslebens in Kontakt mit "Schlüsselakteuren" für zukünftige Geschäftsstrategien zu bringen; eine Leistung, die sich nur symbolisch bewerten lässt.

Entscheidend für die Bewertung von intermediären Leistungen ist also die gesellschaftliche Wertschätzung, die sie erfahren. Häufig ist die monetäre Bewertung nur ein Ausdruck für die gesellschaftliche Bewertung und hat mit ihrer ökonomischen Zweckmäßigkeit nichts zu tun. Die ökonomische Zweckmäßigkeit ist nur ein Grenzfall der Bewertung, nicht der Normalfall.

Die Bewertung intermediärer Leistungen unterliegt selbst einem Entwicklungsprozess. Er ist vor allem angestoßen worden durch die Beobachtung von Prozessen der technisch-wissenschaftlichen Innovation. Dabei ist der prinzipielle Wert von im Einzelnen schwer zu bewertenden Funktionen und Handlungen deutlich geworden, die sich vor allem in der Diskussion um die Entstehung von "Netzwerken" niedergeschlagen haben.

Bei der Entstehung von Netzwerken kommen Partner miteinander in Verbindung, die normalerweise nicht miteinander kommunizieren, geschweige denn kooperieren, Partner wie wissenschaftliche Einrichtungen, Bildungsträger, Behörden und mittelständische Betriebe. Um die Verbindungen zwischen ihnen herzustellen, sind Vermittlungsleistungen erforderlich, die in professionell klingenden Begrifflichkeiten beschrieben werden wie "Netzwerkmanagement" oder "Kooperationsmanagement". So unbestimmt diese Leistungen im Einzelnen bleiben, so unbestritten ist doch inzwischen ihre Bedeutung.

Die Zusammenfassung und Organisation solcher Leistungen in "Agenturleistungen für Entwicklung" kennzeichnet einen weiteren Schritt in der Bewertung von intermediären Leistungen. Es ist klar, dass solche Leistungen für die regionale oder Branchenentwicklung gebraucht werden; das Profil dieser Leistungen ist aber noch sehr unbestimmt, das verstärkt die Unsicherheit ihrer Finanzierung.

Wie kann also eine gedankliche Annäherung an die nachhaltige Organisation von intermediären Leistungen für die regionale Entwicklung aussehen?

In der Regel bleibt der Blick auf die Finanzierung von regionalen Agenturleistungen gerichtet, also auf die Frage, wie eine kontinuierliche Finanzierung solcher Leistungen möglich gemacht werden kann.

Das ist eine verkürzte Betrachtung. Agenturleistungen sind mit bestimmten Vorhaben der regionalen Entwicklung verbunden. Ein Weg der Entwicklung von Agenturleistungen besteht darin, dass die Agentur ihrem Vorhaben verhaftet bleibt und sich mit dem Vorhaben verändert, zu dessen Planung und Realisierung sie aufgebaut wurde. Die Logik dieser Entwicklung führt zu einer Integration der Agentur in das neu entstehende System, in dem bestimmte Waren und Dienstleistungen produziert werden. Auf diesem Weg verliert die Agentur aber nach und nach ihre Beweglichkeit; ihre Tätigkeiten verlieren ihren "flüssigen" Charakter. Sie unterliegt einer gewissen Erstarrung und ihre Handlungen verlieren die Fähigkeit, unbestimmte Entwicklungen aufzuspüren, sie zu richten und zu fördern.

Auf der anderen Seite steht eine Entwicklungsvorstellung, die darauf gerichtet ist, den intermediären Charakter der Agenturleistung zu erhalten und zu professionalisieren. Das kann durch die Entwicklung von Modellen, von Methoden und Vorgehensweisen sowie durch die "Produktion" von Hilfsmitteln geschehen. Zweifellos gibt es bestimmte Funktionen, die kontinuierlich organisiert werden können und die eine unterstützende Wirkung auf Entwicklungsprozesse haben. Das gilt z.B. für die notwendigen Überblicksfunktionen über die Aktivitäten in der Region. Es ist sicher hilfreich, diesen Überblick in Form einer Landkarte darzustellen, die kontinuierlich fortgeschrieben wird und an der sich jeder orientieren kann, der mit Entwicklungsaufgaben in der Region befasst ist.

Solche unterstützenden Funktionen können von der Agentur ausgegliedert und Teile einer "Stützungsstruktur für regionale Entwicklung" werden. Sie sind aber ihrem Wesen nach keine Agenturfunktionen. Was geschieht aber, wenn die Kontinuität der Agentur im Vordergrund steht? Die Entwicklungsprozesse werden jeweils nur bis zu einem bestimmten Punkt begleitet. Die Vorhaben werden dann in die Eigenständigkeit "entlassen" und die Agentur wendet sich neuen Aufgaben zu.

Wenn nur die Agenturleistung betrachtet wird, ergibt sich ein unauflösbarer Widerspruch. Die Agentur erscheint dann als Paradoxon, als "institutionalisierter Innovationsgenerator" für die Region. Wie lässt sich dieser Widerspruch auflösen?

Die Agenturleistungen werden nicht dadurch beständig, dass die Organisation "Agentur" stabil wird, sondern dass die Agenturfunktion immer wieder in neuen Formen entsteht. Dabei ist möglich, dass Agenturen als bestimmte Formen auch über einzelne Vorhaben hinaus weiter existieren. Der Terminus "Entwicklungsagentur" deutet in diese Richtung. Es ist aber auch möglich, dass die

Agentur zunächst ihren Charakter verändert und dann aus der Neubestimmung ihrer Funktion neu entsteht.

Beide Entwicklungen sind möglich und sinnvoll:

1. Die Agentur entwickelt sich mit dem jeweiligen Vorhaben und übernimmt bestimmte Funktionen in dem neu entstehenden System. Sie erstarrt dabei, spezialisiert sich und legt sich auf bestimmte Funktionen und Routinen fest.
2. Die Agentur "erfindet" sich anhand neuer Vorhaben wieder neu.

Wenn ständige Veränderung die ständige Hervorbringung von Innovationsvorhaben in der Region verlangt, so müssen Strukturen existieren, die die Fähigkeit zur Rekonfiguration haben. Die einzige Struktur, die das kann, ist das Netzwerk. Nur das Netzwerk kann Agenturleistungen immer wieder in ihrer Funktion und in ihrer Organisation neu bestimmen.

Die Agentur kann ihre Leistungen nicht für sich erbringen, sondern nur im Netzwerk. Auf der Ebene der Infrastrukturen für intermediäre Tätigkeiten gehören Agentur und Netzwerk zusammen; sie sind zwei Elemente ein und derselben Struktur.

Die Suche nach Kontinuität muss sich auf die gesamte Struktur beziehen, sie kann nicht in einem Teil zu ihrem Ergebnis kommen. Es erscheint sinnvoll, von der Stärke des Netzwerks auszugehen, von seiner Fähigkeit, sich immer wieder zu rekonfigurieren, und diese Stärke bei der Betrachtung der Agentur im Blick zu behalten. Daher erscheint es der Netzwerklogik am besten angemessen, von dem "Normalfall" der Erstarrung der Agentur im Zusammenhang mit der Übernahme von Aufgaben in bestimmten Entwicklungsprozessen auszugehen, die sie selber mit gestaltet hat, und von ihrer Neugründung im Netzwerk. Das schließt nicht aus, dass die Institution erhalten bleiben kann, wenn sie sich als flexibel genug erweist. Die Erstarrung, der Verlust der entwicklungsfördernden Funktionen und die Rekonstruktion im Zusammenhang neuer Aufgaben sollte aber als gedanklicher Normalfall eingeführt werden.

Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bietet das Netzwerk letztlich mehr Sicherheit als die Agentur. Sie können sicher werden durch Beweglichkeit, durch "Flexicurity". Das kann bedeuten, dass die Agenturmitarbeiter im Netzwerk auch bestimmte nicht-intermediäre Aufgaben übernehmen, dass sie in der Gestaltung von Netzwerkstrukturen und im Initiieren von Entwicklungsprozessen und von Projekten Aufgaben übernehmen. In solchen Prozessen entstehen dann die Notwendigkeit nach intermediären Funktionen und der Bedarf nach intermediären Leistungen, die von der Agentur dann wiederum erbracht werden können. Für die Mitarbeiter der Agentur bedeutet das die Bereitschaft zu reflexivem Handeln, sich immer damit auseinander zu setzen, in welcher Funktion und Rolle sie sind und diese Funktionen und Rollen mit den Partner auch immer wieder neu zu klären, sich auch immer wieder neu als Intermediäre zu legitimieren.

Unter diesen beiden Voraussetzungen,

- hohe intermediäre „Professionalität“ der Agenturmitarbeiter, die im Kern die Fähigkeit zur permanenten Reflexion der eigenen Funktion und Rolle sowie des Handelns beinhaltet, sowie
- eine legitimierende und funktionserhaltende sowie leistungsfördernde Struktur mit der Fähigkeit zur Rekonfiguration - ein Netzwerk, in das die Agentur eingebettet ist,

lässt sich eine regionale Entwicklungsagentur als eine auf Kontinuität ausgelegte Einrichtung denken und konstruieren.

9 Modell eines Prozesses (von Erwin Meyer-Wölfing)

In diesem Teil der Arbeit wird versucht, ein

"Phasenmodell der Entwicklung regionaler Vorhaben"

zu skizzieren. Die Skizze geht von einer begrenzten Zahl von Fällen aus, die herangezogen wurden, um die Plausibilität des Modells zu prüfen. Im Vordergrund standen drei Fälle

1. Muldental Landschaftspflegeverband
2. Die Verbreitung von Techniken und Verfahren zur Gewinnung von Energie aus regenerativen Quellen im Nord-Osten Brandenburgs
3. Die Formulierung eines Antrags zur Entwicklung einer Arbeitsmarktstrategie in einem brandenburgischen Landkreis

Die Phasen werden zunächst so beschrieben, dass die Entstehung von Projekten und Vorhaben im Vordergrund steht, die regionalen, also überörtlichen Charakter haben. In einem folgenden Schritt werden die Phasen in 6 Dimensionen genauer beschrieben:

1. Entwicklung und Differenzierung von Leistungen
2. Intermediäre Tätigkeiten in der jeweiligen Phase
3. Finanzierung
4. Lernen
5. Kooperationen und Netzwerke
6. Erträge

Skizze des Phasenmodells:

Phase I	<p>Ausgangssituation</p> <p>Vereinzelte, isolierte lokale Initiativen entstehen. Die Initiativen haben in der Regel keinen "planmäßigen" Charakter, erste Initiativen für regionale Vorhaben entstehen. Sie haben lokalen Charakter oder sind private Initiativen. In der Regel sind sie in der Region verteilt und stehen untereinander nicht in Verbindung.</p> <p>In dieser Situation ist es zweckmäßig, die intermediären Funktionen in einer "Entwicklungsagentur" zusammenzufassen.</p>
Phase II	<p>Vorbereitungsphase</p> <p>Die lokalen Initiativen werden aufgegriffen, gebündelt und verstärkt. Eine regionale Entwicklungsagentur kann diesen Prozess wesentlich beschleunigen und verstärken.</p> <p>In dieser Phase werden übergreifende regionale Vorhaben formuliert.</p>
Phase III	<p>Planungsphase</p> <p>Das regionale Vorhaben und die regionale Strategie, die zunächst</p>

verfolgt werden sollen, werden "operationalisiert". Dazu gehören die Grobplanung der Arbeit für das gesamte Vorhaben, die Feinplanung für den nächsten Schritt, die Finanzierung der Arbeit, die Organisation der Akteure für den nächsten Schritt, und die Organisation der Arbeit bis hin zur rechtlichen Form.

Phase IV Pilotphase

Die Vorhaben werden in Form von Pilotprojekten konkretisiert, die strategischen Charakter haben.

Die Pilotprojekte stehen von vornherein miteinander in Verbindung und sind Teile einer Strategie, d.h. sie sind von vornherein auf Verbreiterung, Vertiefung und Verbreitung angelegt bzw. sie bauen planmäßig aufeinander auf.

Phase V regionale Innovationsphase

Ausgehend von den Pilotprojekten oder dem Pilotprojekt wird das Vorhaben in der Region verbreitet. Von einer regionalen Innovation kann erst dann die Rede sein, wenn die Verbreitung ein gewisses Ausmaß erreicht hat. Die Aktivitäten bekommen "standardisierten" Charakter, d.h. sie sind keine Unikate mehr. Die Handlungen sind auf eine gewisse Kontinuität hin angelegt (Aufbau) und nicht ausschließlich auf den jeweiligen Einzelfall zugeschnitten.

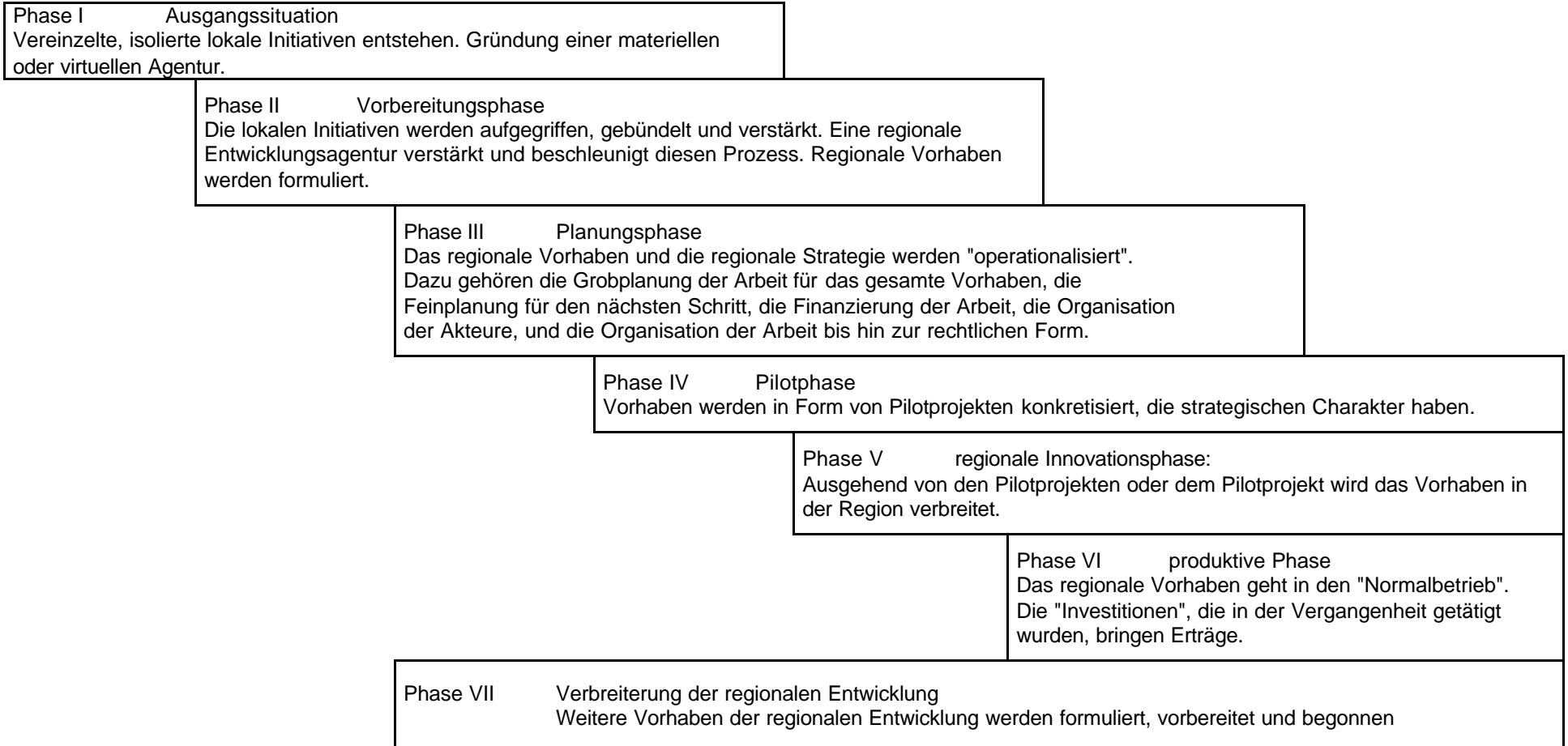
Phase VI produktive Phase

Das regionale Vorhaben geht in den "Normalbetrieb". Die Investitionen, die in der Vergangenheit getätigt wurden, bringen Erträge. "Erträge" können finanzielle Gewinne sein, aber auch Arbeitsergebnisse, die "entwicklungsfördernd" auf den Ebenen des administrativen Handelns, der gesellschaftlichen Aktivitäten oder der sozialen, sportlichen und kulturellen Tätigkeiten sind.

Phase VII Verbreiterung der regionalen Entwicklung

Weitere Vorhaben der regionalen Entwicklung werden formuliert, vorbereitet und begonnen.

Logische Abfolge der Phasen



Die Phasen können in folgenden Dimensionen beschrieben werden:

1. Entwicklung und Differenzierung von Leistungen

- 1.1. Spezialisierung von Leistungen im Rahmen des Vorhabens
- 1.2. Herausbildung von "übergeordneten" Leistungen
- 1.3. Infrastrukturen für Entwicklung
- 1.4. Die Herausbildung intermediärer Leistungen

2. Intermediäre Tätigkeiten in der jeweiligen Phase

- 2.1. Gewicht in der Phase
- 2.2. Art der Tätigkeit
- 2.3. Form der Organisation

3. Finanzierung

- 3.1. Öffentliche Finanzierung
- 3.2. Fördermittel
- 3.3. Private Finanzierung
- 3.4. Finanzierung aus dem Erlös von Waren und Dienstleistungen
- 3.5. Finanzierung der intermediären Leistungen

4. Lernen

- 4.1. Lerninhalte
- 4.2. Einbindung des Lernens in regionale Vorhaben und Strategien
- 4.3. Formen der Unterstützung des Lernens
- 4.4. Infrastrukturen zu Unterstützung des Lernens
- 4.5. Intermediäre Leistungen und Lernen

5. Kooperationen und Netzwerke

- 5.1. Kooperationsbeziehungen
- 5.2. Netzwerke
- 5.3. Kommunikation- und Information

6. Erträge

Beschreibung der Phasen in den Dimensionen:

Phase I Ausgangssituation

Vereinzelte, isolierte lokale Initiativen entstehen.

Die Initiativen haben in der Regel keinen "planmäßigen" Charakter, Erste Initiativen für regionale Vorhaben entstehen. Sie haben lokalen Charakter oder sind private Initiativen. In der Regel sind sie in der Region verteilt und stehen untereinander nicht in Verbindung.

In dieser Situation können die intermediären Funktionen in einer "Entwicklungsagentur" zusammen gefasst werden.

I.1. Entwicklung und Differenzierung von Leistungen

Die Leistungen in den verstreuten Initiativen sind sehr begrenzt. Sie sind in der Regel bezogen auf die lokalen Interessen oder auf die Interessen der jeweiligen privaten Akteure. Der Grad der Differenzierung ist gering.

Leistungen, die auf Innovation gerichtet sind, finden in den "Nischen" der bestehenden Beziehungsgeflechte in den Regionen statt.

I.2. Intermediäre Tätigkeiten

Intermediäre Tätigkeiten, Kooperation gibt es im lokalen Rahmen oder im Rahmen der jeweiligen Projekte. Im Außenverhältnis unterliegen die Tätigkeiten eher der Konkurrenzlogik. Die intermediären Tätigkeiten haben den Charakter von Vermittlungstätigkeiten im Rahmen des jeweiligen Projekts. Sie sind in der Regel bei der Projektleitung oder bei der Leitung des jeweiligen Vorhabens ressortiert. Es kommt oft vor, dass die Intermediäre die Begrenzung ihrer Möglichkeiten erkennen, sich aber machtlos fühlen, wenn eine Verknüpfung oberhalb der Projektebene erforderlich ist.

In dieser Phase ist es sinnvoll, intermediäre Tätigkeiten auf der regionalen Ebene, also auf überörtlicher und projektübergreifender Ebene zu etablieren, in Einrichtungen mit den Funktionen einer "Entwicklungsagentur".

I.3. Finanzierung der Projekte und Vorhaben

Die Finanzierung erfolgt in der Regel aus unterschiedlichen Förderprogrammen oder - im Fall kommerzieller Vorhaben - aus privaten Mitteln. Die Finanzierungen sind in der Regel weder auf der Programmebene noch auf der regionalen Ebene koordiniert. Ein großer Teil der Tätigkeiten wird in Form von unbezahlter Arbeit verrichtet. Einzelprojekte in dieser Phase erfordern lange Vorlaufzeiten und viele Tätigkeiten, die für das Projekt erforderlich sind, aber unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten nicht in die Projektfinanzierung eingehen. Wenn tatsächlich Mittel im Rahmen der Finanzierung des Projekts für diese Tätigkeiten fließen, dann im Rahmen der Kosten für Projektleitung. In letzter Zeit wird zuweilen auch im Rahmen der Projekte Netzwerkbildung finanziert. Allerdings ist hier die Frage, wie sinnvoll die Förderung des Aufbaus von Netzwerken auf der Ebene geförderter Projekte ist.

Für eine gesonderte Finanzierung überörtlicher und projektübergreifender intermediärer Leistungen, etwa in Form einer Entwicklungsagentur, gibt es in Deutschland noch keine eingeführten Finanzierungsmodelle. Auch Förderprogramme, die auf solche Funktionen zielen, haben in der Regel singulären Charakter.

I.4. Lernen

Gelernt wird meist, um die jeweiligen Projektziele zu erreichen. Viele Lerntätigkeiten - vermutlich gerade die wichtigsten, die auch auf Kompetenzentwicklung zielen - werden beiläufig im engen Zusammenhang mit der Tätigkeit verrichtet; sie werden nicht gesondert organisiert oder unterstützt. Die Projektarbeit selbst erweist sich aber häufig auf naturwüchsige Weise als "lernförderlich". Die Hilfen zum Lernen sind allenfalls auf das Projekt zugeschnitten. Wenn sie über den Rahmen des Projekts oder Vorhabens hinausweisen, geschieht das meist auf "fachlichen" Gebieten. Die Lernunterstützung erfolgt häufig in den klassischen Formen des Kurses, bedingt durch die Form der Finanzierung. In dieser Phase gibt es in der Regel keine Organisation und Unterstützung des Lernens, die auch nur der Projektarbeit angemessen wäre.

I.5. Kooperationen und Netzwerke

Jedes Projekt oder Vorhaben hat seine eigenen Kooperationsbeziehungen oder kleinen Netzwerke. Der Aufbau dieser Strukturen ist meist eine Voraussetzung für die Beantragung und Durchführung der Vorhaben; er wird unbezahlt in der Logik der Akquisition erledigt. Eine faktische "Refinanzierung" erfolgt allenfalls durch die Projektfinanzierung. Damit besteht ein Zwang, Kooperations- und Netzwerkbeziehungen auf das für das Vorhaben unbedingt notwendige Maß zu begrenzen.

I.6. Erträge

Erträge und Ergebnisse unterliegen der Logik des jeweiligen Förderprogramms, des Projekts oder des Geschäfts. Darüber hinausgehende Erträge für die Region sind in der Regel "ungewollte positive Nebeneffekte".

Phase II Vorbereitungsphase

Die lokalen Initiativen werden aufgegriffen, gebündelt und verstärkt.
Eine regionale Entwicklungsagentur kann diesen Prozess wesentlich beschleunigen und verstärken.
In dieser Phase werden übergreifende regionale Vorhaben formuliert.

II.1. Entwicklung und Differenzierung von Leistungen

Neben den Leistungen in den verstreuten Initiativen entsteht ein neues Arbeitsfeld, das folgende Tätigkeiten umfasst: Regionale Analysen und Erhebungen auf überörtlicher und projektübergreifender Ebene, die Organisation von Initiativen mit regionalem Charakter und Informationstätigkeit sowie Tätigkeiten zur Förderung der Kommunikation in der Region. Diese Tätigkeiten beziehen sich auf "regionale Innovationen".

Ausgangspunkte von Ideen für innovative regionale Vorhaben sind bestehende lokale oder wirtschaftliche Projekte, oft in Verbindung mit Information und Kommunikation zu externen Partnern; auf diese Weise kommen oft "innovative" Impulse in die Region, die bereits existierende Innovationsansätze mobilisieren können.

II.2. Intermediäre Tätigkeiten

Dieses neue Arbeitsfeld kann in einer "Entwicklungsagentur" gezielt behandelt werden. Wichtig ist, dass die Personen in der Agentur in dem Bewusstsein arbeiten, dass nicht sie Entwicklung hervorrufen, sondern dass Innovation und Entwicklung zunächst ohne sie stattfindet. Ihre Aufgabe besteht in der Förderung und Unterstützung von Innovation und Entwicklung. Insofern ist die Entwicklungsagentur die Keimzelle einer regionalen "Infrastruktur für Innovation und Entwicklung".

II.3. Finanzierung der Projekte und Vorhaben

Die Finanzierung der zerstreuten lokalen und/oder wirtschaftlichen Projekte ändert sich zunächst nicht. Der Anteil der unbezahlten Leistungen wird in der Tendenz größer. Die Finanzierung der intermediären und Agenturleistungen ist in der Regel zeitlich begrenzt. In dieser Phase ergeben sich aber neue Akquisitionsmöglichkeiten, die mit den neuen Aufgabenstellungen zusammen hängen, z.B. Aufträge für Untersuchungen, Impulse wie Tagungen, Kongresse oder Weiterbildungsmaßnahmen. Vereinzelt können auch Mittel aus öffentlichen Haushalten, z. B. Mittel der Wirtschaftsförderung nutzbar gemacht werden. Die Finanzierungen sind nicht auf eine kontinuierliche Arbeit an den neuen Aufgaben zugeschnitten, sondern ihre Vergabe folgt in der Regel anderen Prinzipien als denen der regionalen Entwicklung. Sie haben in der Regel einen ressortgebundenen Charakter und können nur zur ökonomischen Absicherung von Ausschnitten der neuen Tätigkeiten dienen. Vereinzelt werden - meist öffentliche - Finanzierungen für ein "Regionalmanagement" geschaffen.

II.4. Lernen

Das neue Arbeitsfeld, das Feld der Analysen und Erhebungen, der Organisation von Initiativen sowie der Information und Kommunikation wird zu einem neuen Lernfeld, das mit neuen Lernorten verbunden ist. Hochschulen und Bildungseinrichtungen entwickeln Angebote unterstützter und organisierter Weiterbildung mit den neuen Inhalten. Die Form dieser Angebote ist im Wesentlichen konventionell – angeboten werden Veranstaltungen in Form von Kongressen, Kursen und Seminaren. Neben diesen Formen der "etablierten" Weiterbildung werden auf regionaler Ebene Möglichkeiten der Unterstützung des Lernens geschaffen, die eng mit der Entstehung regionaler Innovations- und Entwicklungsstrategien verbunden sind. Hier ist auch das Feld, wo an neuen Formen der Unterstützung des Lernens gearbeitet wird.

II.5. Kooperationen und Netzwerke

Die Projekte werden in ihrem Aufbau komplexer; immer mehr Projekte werden von Projektpartnerschaften, nicht mehr von einzelnen Trägern, durchgeführt und die Zahl der beteiligten Akteure wird größer. Die Laufzeiten der Projekte werden länger und die regionale Ausdehnung der Projektzusammenhänge

wird erweitert. Die internen Strukturen der Projekte umfassen sowohl Koordinationstätigkeiten auf regionaler Ebene als auch Einzelprojekte. In der Regel behalten die Projekte aber ihren sektoralen und ressortgebundenen Zuschnitt und die Strategiebildung erfolgt streng nach den "von oben" verordneten Förderprogrammen. Auf regionaler Ebene entsteht eine neue Informations- und Kommunikationsstruktur auf der Basis von alten, überkommene Beziehungsgeflechten. Der Ausgangspunkt "dynamischer" regionaler Netzwerke entsteht durch einen Parameterwechsel in den Beziehungsgeflechten. Dieser Parameterwechsel bezieht sich auf Innovation in der Region. Dabei handelt es sich um einen Umschlagspunkt, der gekennzeichnet ist durch eine prinzipielle Veränderung in der Zielrichtung der Informations- und Kommunikationsprozesse und durch eine Öffnung von Information und Kommunikation, die wesentlich durch die neuen technischen Medien getragen wird. Dieser "Umschlagspunkt" wird dann erreicht, wenn eine genügend große Anzahl von Akteuren und den bestehenden Beziehungsgeflechten nicht mehr den Erhalt des Bestehenden, sondern neue regionale Vorhaben verfolgen. Das geschieht nur durch Veränderungen, die sich in der Region selbst abspielen. Sie können durch Förderprogramme unterstützt werden, Förderprogramme können sie aber in der Regel nicht hervorrufen. Der Idealfall ist der einer "endogenen" Entwicklung, für die Förderprogramme genutzt werden können, indem sie den jeweiligen regionalen Zielsetzungen angepasst werden. In der Vorbereitungsphase entstehen meist sternförmige Informations- und Kommunikationsstrukturen, deren Mittelpunkt bei der Ausübung von Funktionen der Entwicklungsagentur liegt. Der Aufbau solcher Strukturen wird im Zusammenhang mit öffentlichen Förderungen häufig als "Netzwerkaufbau" bezeichnet. Ob aber ein selbst tragendes Netzwerk aufgebaut werden konnte, zeigt sich daran, ob Impulse im Netzwerk von einer Vielzahl von Knotenpunkten ausgehen. Nur dann ist der Netzwerkaufbau tatsächlich erfolgreich abgeschlossen. Die sternförmigen Netzwerke sterben häufig ab, wenn das Zentrum nicht mehr finanziert wird und aufhört, zu arbeiten. Das geschieht meistens in den Fällen, in denen Initiativen ausschließlich auf der Vergabe von Fördermitteln beruhen.

II.6. Erträge

Der wesentlich neue "Ertrag" dieser Phase besteht in der Formulierung von Vorhaben und Strategien auf der regionalen Ebene. Eine "Entwicklungsagentur" kann einen wesentlichen Betrag dazu leisten, dass solche Ergebnisse zustande kommen. Die Agentur wird ihre Leistungen aber nur "produktiv" machen können, wenn sich in der Region eine große Zahl von Akteuren an der Formulierung von Regionalen Vorhaben und Strategien beteiligt.

Phase III Planungsphase

Das regionale Vorhaben und die regionale Strategie, die zunächst verfolgt werden sollen, werden "operationalisiert". Dazu gehören die Grobplanung der Arbeit für das gesamte Vorhaben, die Feinplanung für den nächsten Schritt, die Finanzierung der Arbeit, die Organisation der Akteure für den nächsten Schritt, und die Organisation der Arbeit bis hin zur rechtlichen Form.

III.1. Entwicklung und Differenzierung von Leistungen

Im "zweiten Arbeitsfeld" entsteht eine neue Art von Aufgaben: Planungsaufgaben im Zusammenhang mit regionalen Aufgaben. Die Vorhaben und Strategien, die zunächst ausgewählt wurden, z.B. der Aufbau eines Landschaftspflegeverbandes oder die systematische Verbreitung von Einrichtungen zur Gewinnung regenerativer Energien oder die Erarbeitung eines regionalen Arbeitsmarktkonzepts, müssen zunächst - im Sinne einer Rahmenplanung - insgesamt konzipiert werden. Dazu gehören Strukturüberlegungen ebenso wie Entwürfe der Entwicklungsprozesse. In der Rahmenplanung sind Phasen und Meilensteine festgeschrieben. Die Feinplanung baut auf den Ergebnissen der vorherigen Phase auf (hier der Vorbereitungsphase) und richtet sich auf den jeweils nächsten Schritt im Prozess (hier der Pilotphase). Die zentralen Punkte der Feinplanung sind:

- Festlegung der Funktionen der Partner und Beteiligten
- Arbeitsplanung
- Organisation der Arbeit
- Finanzierung und rechtliche Form

III.2. Intermediäre Tätigkeiten

Die beschriebenen Tätigkeiten können nur unter Beteiligung aller Partner für Vorhaben oder Strategie in der jeweiligen Region erbracht werden. Die intermediären Leistungen sind erforderlich, um strukturierende und stützende Leistungen in den Prozess einzubringen. Das sind in der Praxis "Sekretariatstätigkeiten", die Voraussetzung für die Beteiligung sind, oder Moderationsleistungen, die Diskussionen und Kooperationsprozesse geordnet ablaufen lassen. Die intermediären Leistungen sind deshalb unverzichtbar, weil die Transaktionsleistungen, die mit dem Management kooperativer Entscheidungsprozesse verbunden sind, ein großes Ausmaß annehmen können; ohne diese Leistungen besteht die Gefahr, dass keine Entscheidungen zustande kommen und die Mühe, die Akteure in der Region auf sich nehmen, in großen Teilen vergeblich ist.

III.3. Finanzierung der Projekte und Vorhaben

Die Abstimmungs- und Planungsprozesse werden in der Regel nicht finanziert. Die beteiligten Akteure haben meist keine Budgets, aus denen ihre Leistungen finanziert werden können. Es handelt sich in der Praxis um freiwillige Leistungen, d.h. um Finanzierungen, die aus anderen Budgets

"abgezweigt" werden, z.B. aus Mitteln der Geschäftsführung. Die Finanzierung der intermediären Leistungen muss aus dem Fundus der "Entwicklungsagentur" erfolgen oder sie werden ebenfalls in der Form von freiwilligen, unbezahlten Leistungen erbracht.

III.4. Lernen

Lernen erscheint in dieser Phase aus drei Perspektiven:

- Lernprozesse sind eine Voraussetzung zur Realisierung vieler Schritte, die geplant werden. Die Kompetenzentwicklung sollte einen viel größeren Raum in der Vorbereitungsphase einnehmen, als das in Deutschland normalerweise üblich ist. Die Projekte sollten in viel größerem Maße auf der Kompetenzentwicklung der Beteiligten aufgebaut werden, als das bisher üblich ist.
- Die Lernprozesse der Beteiligten müssen selbst in die Planung einbezogen werden. Das betrifft die Arbeitspläne und die Arbeitsformen, die für die nächsten Phasen festgelegt werden, denn hier wird über eine "lernförderliche" Arbeitsorganisation entschieden. Das betrifft aber auch die Hilfen zum Lernen, die in dem Prozess benutzt werden müssen. Damit sind unmittelbar Fragen der Partnerschaft, der Funktion und der Finanzierung berührt.
- Planung will gelernt sein. Damit wird die Planung von Arbeitsprozessen im Rahmen von Vorhaben und Strategien der regionalen Entwicklung selbst zum Gegenstand des Lernens.

III.5. Kooperationen und Netzwerke

In dieser Phase wird eine "Vertiefung", "Untersetzung" und "Fundamentierung" von Kooperationen und Netzwerken vorbereitet. Arbeitspläne legen Arbeitsteilungen und Kooperationen fest und haben dadurch einen viel verbindlicheren Charakter als die Formen der Zusammenarbeit in der Vorbereitungsphase. Ohne Kooperationsbeziehungen, die sich in den Kommunikationsnetzwerken der Vorbereitungsphase herausbilden, sind solche Netzwerke in der Regel nicht nachhaltig lebensfähig. Welche Formen die Kooperationsbeziehungen annehmen, hängt vom jeweiligen regionalen Vorhaben ab. Im Fall der Verbreitung von Formen der Energiegewinnung aus regenerativen Quellen handelt es sich um "harte" Geschäftsbeziehungen zwischen Firmen, die durch Förderungen allenfalls angeschoben werden. Ohne diese Kooperationsbeziehungen könnte eine "Netzwerk regenerative Energien" nicht nachhaltig existieren. In der Planungsphase werden diese Kooperationsbeziehungen vorbereitet und verabredet.

III.6. Erträge

In der Planungsphase werden die Voraussetzungen für die Pilotprojekte geschaffen, für die ersten Schritte zur Umsetzung der regionalen Vorhaben und Strategien. In immer größerem Maße sind es Fragen der sozialen Organisation, die über den Erfolg von Innovationsbemühungen entscheiden. So ist eine Kooperations- und Netzwerkstruktur in der Regel eine zentrale Voraussetzung, um moderne Technologien einzusetzen und Entwicklungsarbeiten voranzutreiben. Damit rücken aber auch Fragen der

Kompetenzentwicklung auf individueller, institutioneller und regionaler Ebene in den Vordergrund.

Phase IV Pilotphase

Die Vorhaben werden in Form von Pilotprojekten konkretisiert, die strategischen Charakter haben.

Die Pilotprojekte stehen von vornherein miteinander in Verbindung und sind Teile einer Strategie, d.h. sie sind von vornherein auf Verbreiterung, Vertiefung und Verbreitung angelegt bzw. sie bauen planmäßig aufeinander auf.

IV.1. Entwicklung und Differenzierung von Leistungen

Die Pilotphase zeichnet sich dadurch aus, dass die Vorarbeiten, die bisher auf der "zweiten Ebene", der Ebene der intermediären Arbeit lagen, nun auf der ersten Ebene, der Projektebene, ihren Niederschlag finden. Allerdings unterscheidet sich die Arbeit auf der Projektebene jetzt von der in den vorigen Phasen dadurch, dass die Projekte aufeinander bezogen sind, aufeinander aufbauen und nicht für sich stehen. Jedes Projekt ist jetzt (erster) Teil einer Strategie. Ohne die intermediären Leistungen auf der Ebene zwei könnte dieser Effekt nicht realisiert werden: Der neue Charakter der Projekte wurde in der Planung vorbereitet und führt jetzt auf der Ebene der Durchführung zu Merkmalen, die bei früheren Projekten nicht vorhanden waren. So können die Projekte Modellcharakter für spätere Phasen haben. Sie können auch unmittelbar Voraussetzungen für folgende Projekte schaffen. Oder sie haben demonstrativen Charakter; sie zeigen etwas und können als Demonstrationsobjekte in Lernprozessen oder zu Lernorten werden.

IV.2. Intermediäre Tätigkeiten

Auf der zweiten Ebene bekommen die intermediären Tätigkeiten einen neuen Charakter. Aufgaben der Federführung in Planungsprozessen werden jetzt zu Koordinierungsaufgaben auf projektübergreifender und überlokaler Ebene, zu Management- und Leitungsfunktionen in der Strategieentwicklung. Da es sich um "offene" Prozesse handelt, kann es auf der zweiten Ebene keine hierarchischen Arbeits- und Organisationsformen geben; Tätigkeiten, die in anderen Teilen der Gesellschaft automatisch mit hierarchischen Positionen verbunden sind, müssen jetzt in kooperativer Form erledigt werden. Sie nehmen jetzt die Form der "Federführung in offenen Prozessen" an.

IV.3. Finanzierung der Projekte und Vorhaben

Für strategische Projekte gibt es zwei Finanzierungsmodelle:

- Das "Top-down-Modell" der programmgesteuerten Projektfinanzierung wird in einer Reihe von Programmen der letzten Generation realisiert, z.B. im Programm EQUAL der EU oder im Programm "Lernende Regionen" des BMBF. Hier werden die Teilprojekte von vornherein als

Momente einer Strategie definiert; der Overhead auf der zweiten Ebene wird schon in der Planung mit finanziert. Allerdings haben diese Projekte den Nachteil der Ressortgebundenheit und der fachliche Spezifik. So ist EQUAL in Deutschland auf die Integration von Problemgruppen des Arbeitsmarktes ausgerichtet, das Programm "Lernende Regionen" bezieht sich auf Innovationen des Lernens, die weitgehend im Bereich der Institutionen des Bildungswesens angesiedelt sind. Der Finanzierungsmodus ist komfortabel, dafür können die Programme nur immer Teilbereiche regionaler Strategien abdecken.

- Das "Bottom-up-Modell" der Patchwork-Finanzierung trennt den Prozess der Strategiebildung finanziell von der Phase der Durchführung von Pilotprojekten. Der Nachteil besteht darin, dass für die verschiedenen Verrichtungen - oft innerhalb einzelner Phasen - unterschiedliche Fördermittel akquiriert werden müssen. Solche Prozesse sind außerordentlich kompliziert und können ohne ein starkes, eigenständiges Engagement nicht ablaufen, ebenso wenig ohne eine konsistente Strategie, die von allen Beteiligten in der Region getragen wird.

In jedem Fall empfiehlt es sich, in der Phase der Pilotprojekte Vorbereitungen zu treffen, um ein eigenständiges Finanzierungsinstrument für die regionale Strategie zu schaffen. Das kann z.B. eine Fondslösung sein, wie sie für die Nutzung der regenerativen Energiequellen im Nordosten Brandenburgs vorgesehen ist.

IV.4. Lernen

In der Pilotphase werden Objekte und Prozessmodelle geschaffen, an denen sich Lernprozesse ebenso wie Hilfen zum Lernen orientieren können. Damit schafft die Pilotphase zentrale Voraussetzungen für nachfolgende Lern- und Entwicklungsphasen. Beispiele, die in Pilotprojekten geschaffen wurden, können in allen Dimensionen hilfreich sein, in denen im Rahmen von regionalen Vorhaben und Strategien gelernt wird. Ob es sich um den Erfahrungsaustausch mit externen Partnern oder innerhalb der Region handelt, ob es sich um Lernprozesse in bestimmten Phasen des Projektablaufs handelt, ob es sich um die Entwicklung spezieller Kompetenzen handelt - immer erleichtert das Lernen am Modell den Zugang zu zentralen Ebenen der Strategie oder des Vorhabens.

IV.5. Kooperationen und Netzwerke

Die "Vertiefung", "Untersetzung" und "Fundamentierung" von Kooperationen und Netzwerken, die in der Planungsphase projektiert worden ist, wird jetzt durchgeführt. Damit treten auch die stabilisierenden Effekte ein, die von diesem Schritt zu erwarten sind. In dieser Phase wird ein wesentlicher Schritt zur Nachhaltigkeit der Kooperationen und Netzwerke gegangen.

IV.6. Erträge

Die Pilotphase führt zu Ergebnissen auf drei Ebenen:

- auf der Ebene der Projektarbeit,

- auf der Ebene der Kooperationen und Netzwerke, also auf der Ebene "intermediärer Strukturen",
- und auf der Ebene der intermediären Tätigkeiten.

Diese neuen Aufgaben müssen Konturen bekommen:

Koordinierungsaufgaben auf projektübergreifender und überlokaler Ebene, Management- und Leitungsfunktionen in der Strategieentwicklung, nicht hierarchische Arbeitsformen, die der Hierarchie der Funktionen entsprechen, aber institutionalisierte und personalisierte Formen der Hierarchie vermeiden, und schließlich Kompetenzen in der Förderung von Kooperationen und Netzwerken.

Phase V regionale Innovationsphase

Ausgehend von den Pilotprojekten oder dem Pilotprojekt wird das Vorhaben in der Region verbreitet. Von einer regionalen Innovation kann erst dann die Rede sein, wenn die Verbreitung ein gewisses Ausmaß erreicht hat. Die Aktivitäten bekommen "standardisierten" Charakter, d.h. sie sind keine Unikate mehr. Die Handlungen sind auf eine gewisse Kontinuität hin angelegt (Aufbau) und nicht ausschließlich auf den jeweiligen Einzelfall zugeschnitten.

V.1. Entwicklung und Differenzierung von Leistungen

In der eigentlichen "Innovationsphase" werden die regionalen Vorhaben verbreitet, verbreitert und vertieft.

Im Vorhaben der Strategiebildung für regionale Arbeitsmarktpolitik werden regionale Ansätze, die in unterschiedlichen Projekten und Initiativen verankert und in einer übergreifenden Strategie "verdichtet" worden sind, in regionalen Projekten umgesetzt. Im Fall der Implementierung der Energiegewinnung aus regenerativen Quellen werden anhand von Systemlösungen im regionalen Maßstab Techniken, Verfahrensweisen und Infrastrukturen in der Region verbreitet. Im Fall des Landschaftspflegeverbandes werden neue Arbeitsbereiche etabliert und Verbindungen dauerhaft hergestellt, die neue Gestaltungsmöglichkeiten und integrierte Problemlösungen auf der regionalen Ebene möglich machen. Die eigentliche Umsetzung, Verbreitung und Realisierung wird von den Akteuren vorgenommen. Ohne eine entwickelte Arbeitsweise auf der "zweiten Arbeitsebene" mit ihren intermediären Tätigkeiten und ohne eine entwickelte Informations- und Kommunikationsstruktur, ohne Kooperationen und Netzwerke, könnte die Innovationsphase nicht ablaufen.

V.2. Intermediäre Tätigkeiten

Die Koordinierungs- und Managementfunktionen, die auf der "zweiten Arbeitsebene" mit ihren intermediären Leistungen in der Pilotphase im

kleineren Maßstab wahrgenommen worden sind, werden jetzt zu einem festen Bestandteil des "Geschäfts", das mit dem regionalen Vorhaben und der regionalen Strategie begonnen worden ist. So werden die intermediären Leistungen institutionalisiert in einem Fall im Rahmen einer regionalen Arbeitsmarktpolitik, in einem zweiten Fall als Bestandteil des Geschäfts mit Waren und Dienstleistungen oder in einem dritten Fall im Rahmen einer institutionalisierten Struktur, die den Problemen der Region besser als die überkommenen Institutionen gerecht wird. Ebenso müssen die Infrastrukturen, die für Kooperation, Information und Kommunikation aufgebaut wurden, weiterhin gepflegt werden. Diese Infrastrukturen haben selbst intermediären Charakter und verstetigen Arbeiten, die ursprünglich die Entwicklungsagentur verrichtet hat.

V.3. Finanzierung der Projekte und Vorhaben

Je nach Inhalt der Vorhaben und Strategien werden die Einzelaktionen, die in ihrem Zusammenhang ablaufen, aus öffentlichen oder aus privaten Mittel bzw. Gewinnen finanziert. In dieser Betrachtung handelt es sich ausschließlich um solche Vorhaben, die ohne einen breiten Einsatz intermediärer Tätigkeiten nicht realisierbar wären, gleichgültig ob es sich um soziale, politische oder ökonomische Vorhaben handelt. Unter dem Gesichtspunkt der Finanzierung sollte zwischen der Anschub- und Aufbauphase und der Phase des eigentlichen "Betriebs" unterschieden werden. In der Innovationsphase muss die Finanzierung des eigentlichen Betriebs vorbereitet werden.

Die intermediären Tätigkeiten, der Aufbau von intermediären Strukturen mit dem Charakter von "Stützungsstrukturen für Entwicklung" und die Anschubphasen müssen anders finanziert werden als die "Betriebsphase" der Vorhaben. Zwar dienen sie einerseits dem "Geschäft", das zu Beginn des Prozesses noch in der Zukunft liegt. Von dort aus betrachtet sind sie als "geschäftliche" Investition zu betrachten. Andererseits dienen sie politischen und gesellschaftlichen Zwecken, die in administrativen Bereichen wie Wirtschaftspolitik, Sozialpolitik oder Arbeitsmarktpolitik ressortiert sind und für die auch im "Normalbetrieb" finanzielle Mittel bereitgestellt werden. Die logische Konsequenz führt dazu, dass die intermediären Leistungen und die intermediären Strukturen, sofern sie durch solche Leistungen aufgebaut und am Leben erhalten werden, eine Mischfinanzierung aus öffentlichen und privaten Mitteln erfahren sollten. Das Modell der private-public-partnership ist in diesen Fällen das einzige, das dem Charakter dieser Leistungen gerecht wird. Die Gesellschaft hat durch ihre Finanzierung den Gewinn, dass außerordentlich effektive Wege beschritten werden, die Potentiale der Selbstorganisation bei den Bürgern freisetzen. Die Bürger gehen in Vorleistungen auf zukünftigen Nutzen und zukünftige Gewinne.

V.4. Lernen

In der Innovationsphase werden die regionalen Vorhaben und Strategien anhand der Modelllösungen, die in der Pilotphase erarbeitet wurden, verbreitert. Die Modelllösungen werden auf breiterer Basis eingesetzt und

verbreitet. Die Modelllösungen werden allgemein bekannt und verweisen auf einen anzustrebenden Normalzustand. Das ist nicht zuletzt ein Lernprozess, der nach der Pilotphase schrittweise die gesamte regionale Öffentlichkeit erreicht. Damit differenzieren sich die Lernformen aus und die Lerninhalte unterliegen der Spezialisierung. Mit den intermediären Leistungen ist in der Zwischenzeit ein Handlungsfeld entstanden, das auch im Lernen ein Gegengewicht zu der fortschreitenden Differenzierung und Spezialisierung bietet. Im gesellschaftlichen Maßstab findet das seinen Ausdruck in der Zunahme von Beratungs-, Moderations- und Mediationsleistungen mit ihren entsprechenden Ausbildungen. Im regionalen Maßstab kommt es darauf an, dass die Leistungen besonders gefördert werden - seien sie inhaltlich oder von ihrer Form bestimmt - die der Entwicklung der Region am meisten nützen. Damit sie nachhaltig erbracht werden können, braucht die Region eine angemessene "Infrastruktur zur Unterstützung des Lernens". Allerdings ist in dem Maße keine spezielle "Lerninfrastruktur" notwendig, wie "Lernen" und "Unterstützung des Lernens" integrierte Teile der Entwicklung werden und nicht mehr von der Entwicklung abgetrennte Bereiche sind.

V.5. Kooperationen und Netzwerke

Kooperationen und Netzwerke sind ihrem Charakter nach intermediäre Strukturen. Der Aufbau von Kooperationen und Netzwerken verstetigt intermediäre Tätigkeiten und verleiht den Effekten nachhaltigen Charakter, die den Aufbau angetrieben haben. In der Innovationsphase muss die sternförmige Informations- und Kommunikationsstruktur durch eine polyzentrische und flexible Struktur abgelöst werden, die nicht auf dauernde Impulse des intermediären Zentrums angewiesen ist. Das sicherste Mittel, um dieses Ziel zu erreichen, besteht in der "Vervielfältigung" der Kooperationsverhältnisse, die ja auch für die Umsetzung der regionalen Vorhaben und Strategien erforderlich sind.

V.6. Erträge

Der Ertrag der Innovationsphase liegt in erster Linie auf der ersten Arbeitsebene, der Ebene der Projekte und geschäftlichen Aktivitäten. Die Einsicht in Vorteile wird in der Region verallgemeinert, die Einsicht in Vorteile, die in der Pilotphase nur exemplarisch vorgeführt wurden. Die Vorteile können z.B. in einer Arbeitsmarktpolitik liegen, deren Elemente aufeinander aufbauen, sie können in einer Form der Gewinnung und Verwendung von Energie aus erneuerbaren Quellen liegen, in der die sich die Einzelaktionen in einem Gesamtkonzept ergänzen, und sie können in einer neuen institutionalisierten Struktur liegen, die den Akteuren im Zusammenwirken größere Handlungsmöglichkeiten bieten. In Bezug auf die intermediären Leistungen sollte der Effekt der Innovationsphase darin bestehen, dass die regionalen Akteure und letztlich die regionale Öffentlichkeit ihren Nutzen direkt erfährt, weil Aktivitäten bessere Ergebnisse haben, bessere Geschäfte gemacht werden können oder Aktionen möglich werden, die früher nicht einmal denkbar waren.

Phase VI produktive Phase

Das regionale Vorhaben geht in den "Normalbetrieb". Die Investitionen, die in der Vergangenheit getätigt wurden, bringen Erträge.

"Erträge" können finanzielle Gewinne sein, aber auch Arbeitsergebnisse, die "entwicklungsfördernd" auf den Ebenen des administrativen Handelns, der gesellschaftlichen Aktivitäten oder der sozialen, sportlichen und kulturellen Tätigkeiten sind.

VI.1. Entwicklung und Differenzierung von Leistungen

In der produktiven Phase sind die Leistungen auf allen Ebenen voll entwickelt. Auf allen Ebenen, auf der Ebene der Projekte und Geschäfte und auf der Ebene der intermediären Leistungen finden Optimierungsprozesse statt, die vorwiegend auf die effektivste Form zielen, in der die Leistungen erbracht werden.

VI.2. Intermediäre Tätigkeiten

Die intermediären Tätigkeiten haben sich in zwei Richtungen entwickelt:

- Zum einen sind sie "internalisiert" worden, d.h. sie sind zum Bestandteil des Systems geworden, in dem die Produkte und Leistungen erbracht werden, die in den Vorhaben projektiert worden sind. Zum Teil sind sie in Produkten, z.B. Software, vergegenständlicht worden.
- Zum anderen sind die intermediären Tätigkeiten professionalisiert worden und haben die Form von Methoden und Verfahrensweisen und von Hilfsmitteln für regionale Entwicklungsprozesse angenommen.

VI.3. Finanzierung der Projekte und Vorhaben

Die Finanzierung der Projekte und Vorhaben erfolgt unterschiedlich, je nach deren Zwecken. Die Finanzierung der intermediären Leistungen hat durchgängig die Form von ppp-Finanzierungen angenommen, weil sowohl auf der staatlichen als auch auf der privaten Seite der Nutzen der intermediären Leistungen anerkannt ist und diese Leistungen zum festen Bestandteil der Arbeit an Entwicklungsprozessen geworden sind.

VI.4. Lernen

Lernen ist zum festen, integrierten Bestandteil von Entwicklungsprozessen geworden. Die Regionen haben jeweils die Formen und Inhalte herausgebildet, die ihrem Entwicklungsweg am besten entsprechen. Es gibt eine große Vielfalt von Hilfen zum Lernen, die je nach den individuellen Vorlieben und Fähigkeiten und je nach dem konkreten Entwicklungsprojekt genutzt werden können. In den Regionen existieren Infrastrukturen zur Unterstützung des Lernens, die mit den Supportstrukturen für regionale Entwicklung und den Entwicklungsagenturen eng zusammen hängen.

VI.5. Kooperationen und Netzwerke

Kooperationen und Netzwerke sind zum festen Bestandteil der Infrastruktur für intermediäre Leistungen in regionalen Entwicklungsprozessen geworden.

VI.6. Erträge

Die Investitionen, die in den vorangegangenen Phasen erbracht worden sind, zahlen sich aus. Das betrifft z.B. die Effektivität arbeitsmarktpolitischen Handelns in der Region, die finanziellen und ökonomischen Vorteile, die für die Region aus dem Gewinn und der Nutzung regenerativer Energien erwachsen und die größeren Handlungsmöglichkeiten, die sie durch neue und intelligentere Institutionen gewinnt.

Phase VII Verbreiterung der regionalen Entwicklung

Weitere Vorhaben der regionalen Entwicklung werden formuliert, vorbereitet und begonnen

VII.1. Entwicklung und Differenzierung von Leistungen

Die Phase der Verbreiterung der regionalen Entwicklung durch neue Entwicklungsstrategien und -vorhaben beginnt parallel zur Realisierung laufender Vorhaben. Jedoch wird der Prozess nach ein oder zwei Durchläufen einfacher. Die Erleichterung und Beschleunigung von Entwicklungsprozessen ist aufgrund von Ressourcen möglich, die ausschließlich auf der zweiten Arbeitsebene, auf der Ebene der intermediären Tätigkeiten liegen.

VII.2. Intermediäre Tätigkeiten

- Die bestehenden intermediären Infrastrukturen, Kooperationen und Netzwerke, erleichtern die Entwicklung neuer Vorhaben und Strategien.
- Die Organisation intermediärer Leistungen in einer Entwicklungsagentur ist ein Know-how, das der Region erhalten bleibt, auch wenn die jeweilige Agentur keinen Bestand hatte und z.B. zum Element einer neuen Struktur zur "Produktion" bestimmter Waren und Leistungen geworden ist. Wenn das Know-how im regionalen Netzwerk erhalten geblieben ist, kann die Neugründung einer Agentur für einen anderen Entwicklungszweck sogar zweckmäßiger sein als der Erhalt einer Institution, die für eine abgeschlossene Entwicklung errichtet wurde.
- Die Professionalisierung der intermediären Tätigkeiten muss sich in "Produkten" und in der Kompetenz von Menschen niederschlagen, die für neue Aufgaben zur Verfügung stehen. Das ist nur in einem Netzwerk möglich, in dem die Individuen zeitweilig Alternativen für ihren individuellen Lebensweg gewinnen, die Region aber die erworbenen Kompetenzen nicht verliert.
- Die "Produkte", die den Kompetenzgewinn bei den intermediären Tätigkeiten vergegenständlichen, sind Modelle, Methoden und Vorgehensweisen sowie Hilfsmittel. Diese müssen "gesichert" werden, z.B. in einem Kompetenzzentrum für regionale Entwicklung, und kontinuierlich in Lernprozessen weiter gegeben werden.

VII.3. Finanzierung der Projekte und Vorhaben

Während heute schon die Finanzierung von Vorhaben schwierig ist, die weitgehend geplant und vorhersehbar sind, wird in Zukunft ein Zustand anzustreben sein, in dem Entwicklungsressourcen "auf Vorrat" geschaffen werden aufgrund der positiven Erfahrungen, die Staat und Gesellschaft mit intermediären Leistungen gemacht haben.

VII.4. Lernen

Um der Innovations- und Entwicklungsfähigkeit der Region Nachhaltigkeit zu verleihen, sind vor allem Anstrengungen zur Unterstützung des Lernens auf dem Gebiet der intermediären Leistungen und der Agenturleistungen (sofern die intermediären Leistungen feste Konturen angenommen haben) notwendig. Die Ergebnisse solcher Bemühungen sind regionenspezifisch; sie sind nicht zwischen den Regionen austauschbar. Erfahrungsaustausch zwischen den Regionen hat einen anderen Zweck, den der Weiterentwicklung der jeweils spezifischen Bemühungen um die Unterstützung des Lernens. Ein wesentlicher Teil dieser Anstrengungen muss sich auf die Infrastruktur zur Unterstützung des Lernens richten, und zwar die Momente der Infrastruktur, die zur Unterstützung des Lernens für intermediäre Tätigkeiten geeignet sind.

VII.5. Kooperationen und Netzwerke

Kooperationen und Netzwerke sind Strukturen, die für die Innovations- und Entwicklungsfähigkeit einer Region zentrale Bedeutung haben. Deshalb sind neben der Ausstattung mit moderner IuK-Technik Kompetenzen wichtig, die zur Unterstützung der Bildung von Kooperationen und Netzwerken und zur Pflege dieser Strukturen geeignet sind.

VII.6. Erträge

Die Innovations- und Entwicklungsfähigkeit einer Region ist der wichtigste Ertrag, der durch eine Pflege ihrer intermediären Kompetenzen auf individueller und institutioneller Ebene sowie ihrer intermediären Infrastrukturen zu erzielen ist. Alle anderen "Erträge" wie Flexibilität und Anpassungsfähigkeit, Stabilität, ökonomische, soziale und kulturelle "Wohlhabenheit" leiten sich von dort ab.

Literatur

- Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Frankfurt/M. 1981
- Capra, F.: Lebensnetz. Bern, München 1996
- Fidischuster, L.: Vom regionalpolitischen Experiment zum erfolgreichen Entwicklungskonzept. Zur Arbeit der ÖAR-Regionalberatung GmbH in Österreich. In: Agrarsoziale Gesellschaft e.V. (Hrsg.): Dorf- und Regionalentwicklung in den neuen Bundesländern. Göttingen 1995
- Franzky, G.; Hartmann, T.; Wölfling, S.: Qualifizierung intermediärer Akteure - Beitrag zur Entwicklung strukturschwacher Regionen. QUEM-Materialien, Nr. 16. Berlin 1996
- Hartmann, T.: Die Methode im regionalen Modellprojekt. In: QUEM-Bulletin, 6'97, S. 2-5
- Hoffmann, N.; Nuissl, H.: Zwischen Halbgoth und Handlanger. Zum Akteursverständnis in Konzepten der eigenständigen Regionalentwicklung. In: Kujath, H. J. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung. Wirtschaftliche und politische Antworten auf die Internationalisierung des Raumes. Berlin 1998
- Hummelbrunner, R.; Lukesch, R.; Baumfeld, L.: Entwicklung von systemischen Instrumenten für die Regionalentwicklung. Endbericht der ÖAR Regionalberatung GmbH im Auftrag des Bundeskanzleramts. Graz 2002
- Knieling, J.: Intermediäre Organisationen und kooperative Regionalentwicklung. Raumordnung und Landesplanung 2/1994
- Knoll, J.; Jutzi, K.; Müller, H.; Sachse, A.; Wöllert, K.: Zwischenbericht 2002: Regionale Tätigkeits- und Lernagenturen. Intermediäre Leistungen und Funktionen zur Gestaltung zukunftsorientierter Lernkultur. (Unveröffentlichtes Manuskript)
- Küchler, F. v. ; Schäffter, O.: Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Studentexte für Erwachsenenbildung. DIE, Frankfurt/M. 1997
- LisU Abschlussbericht 2001 (unveröffentlichtes Manuskript)
- Pohl, G.; Salomon, J; Ullrich, A.: Regionale Tätigkeits- und Lernagentur Leipzig/Südost: Kooperationsförderung zwischen Stadt und Land. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.): Das Modellprojekt „Regionale Tätigkeits- und Lernagenturen“. Berlin 2002, S. 55-61
- Schäffter, O.: Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Berlin 1998
- Scheer, G.; Baumfeld, L.; Bratl, H.: Regionalmanagement in Österreich. Eine Zwischenbilanz. Wien 1988
- Schikora, A.: Dorfentwicklung als Bestandteil der Regionalentwicklung - Zur Zukunft peripherer Regionen in den neuen Bundesländern. In: Agrarsoziale Gesellschaft e.V. (Hrsg.): Dorf- und Regionalentwicklung in den neuen Bundesländern. Göttingen 1995
- Schubert, K. (Hrsg.): Interessenverbände in den neuen Bundesländern. Forum deutsche Einheit Nr. 10, Forschungsinstitut der Friedrich-Ebert-Stiftung. Bonn 1992
- Selle, K.: Neue Institutionen für die Entwicklung städtischer Quartiere, oder: Warum entstehen intermediäre Organisationen? In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen 2, 1992, S. 48-61
- Trube, A.: Sozio-ökonomische Analysen zum geldwerten Nutzen von Gemeinwesenarbeit. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.). Stuttgart, Berlin, Köln 1998
- Vester, F.: Die Kunst vernetzt zu denken: Ideen und Werkzeuge für einen Umgang mit Komplexität. Stuttgart 1999