

# Strategie-Check für Regionen

**Leo Baumfeld**  
ÖAR Regionalberatung GmbH

Stand: März 2012

## Inhalt

1. Die Einleitung .....	3
Die Säulen der Strategie .....	3
Das regionale Strategiekapital .....	3
Die Wirkung messen .....	3
Wer macht den Strategie-Checks .....	4
2. Die Strategie-Check-Instrumente .....	5
Unsere bisherige Strategie .....	5
Unsere Kernkompetenzen .....	6
Die Umfeldtrends .....	8
Die vier Umfeldbereiche .....	8
Die Ergebnisse .....	10
Das regionale Strategie-Kapital .....	11
Die vier Kapitalformen des regionalen Strategiekapitals .....	11
Die Wirkungskette .....	15
3. Zurück zur Strategie .....	16

# 1. Die Einleitung

Der Strategie-Check setzt voraus, dass vor einiger Zeit eine Strategie erarbeitet wurde und nach frühestens 2 Jahren eine Strategie-Check durchgeführt wird, um zu prüfen, ob

- die Region noch auf dem vereinbarten Strategie-Pfad unterwegs ist, dazu zählen auch die Aktionsfelder und die darin eingeschlagenen strategischen Initiativen,
- die Umfeldveränderungen den eingeschlagenen Weg noch rechtfertigen,
- innere Veränderungen die Region und ihre tragenden Strategie-AkteurInnen durch die eingeschlagene Strategie über- oder unterfordert sind,
- die strategische Steuerung den Anforderungen gerecht wird.

## ***Die Säulen der Strategie***

Jede Strategie steht auf drei Säulen

- Die strategische Positionierung, das sind die großen Ziele, die man sich gegeben hat
- Die strategischen Wege, die eingeschlagen wurden, um die großen Ziele zu erreichen und die
- Maßnahmen, die gesetzt wurden. Sobald formulierte Maßnahmen AkteurInnen gefunden haben, können sie auch als deren Leistung bezeichnet werden.

Weiters brauchen Strategien eine Steuerung. Der Strategie-Check ist ein Teil dieser Steuerung, jedoch macht es Sinn, dass die Steuerung mind. einmal im Jahr in Form eines Review stattfindet.

## ***Das regionale Strategiekapital***

Das regionale Strategiekapital setzt sich aus 4 Kapitalarten zusammen:

- Dem AkteurInnen-Kapital  
Strategien, die nicht durch Akteurssysteme getragen sind, sind keine Strategien. Strategiepapiere sind nur so viel Wert, soviel Akteurskapital dahinter steht, um die Strategie zu tragen, zu steuern und letztlich umzusetzen. Darüber hinaus ist das Wissen dieser AkteurInnen entscheidend, ob gute Strategien auch umgesetzt werden können.
- Dem Strukturkapital  
Damit ist die strukturelle und prozessuale Kompetenz der Strategieumsetzung gemeint. Wie ist die LAG aufgestellt, damit sie die vereinbarte Strategie tragen kann?
- Dem Beziehungskapital  
Strategien und ihre AkteurInnen brauchen Partner mit denen man gut verbunden und vernetzt ist, damit die Strategie auch von anderen AkteurInnen mitgetragen werden kann.
- Dem Finanzkapital  
Dieses stellt die finanzielle Ausstattung der tragenden Strukturen dar. Dieses Kapital ist wichtig, es bildet jedoch nicht den einzigen entscheidenden Faktor.

## ***Die Wirkung messen***

Strategische Steuerung bedeutet Unterschiede zu beobachten. Dabei geht es nicht um eine Selbst- oder Fremdsanktionierung, für den Fall, dass man die Ziele oder geplanten Wege nicht im vereinbarten Zeitraum erreicht hat, sondern es geht um das gemeinsame Lernen und gemeinsame Justierung der Strategie. Wer in Kategorien der Sanktionierung denkt, sollte diese Beobachtungen lieber bleiben lassen, sie würden nur zur Demotivierung beitragen.

Siehe dazu auch das ausführlichere Instrument der Wirkungskette.

## ***Wer macht den Strategie-Check?***

Den Strategie-Check kann im Idealfall der Vorstand der LAG durchführen. Ist der Vorstand eine Gruppe, die mehr als 12 Personen umfasst, dann wird empfohlen, diese Aufgabe einer delegierten „Strategiegruppe“ zu übertragen. Für den Fall, dass es KoordinatorInnen, SprecherInnen oder ähnliches für einzelne Aktionsfelder gibt, dann sind es diese Personen, die diesen Strategie-Check durchführen sollten.

### **Der Strategie-Check kann auch ausgeweitet werden.**

1. Die Strategiegruppe macht den Strategie-Check
2. Der Vorstand nimmt die Ergebnisse entgegen und gibt Resonanz
3. Die Ergebnisse werden einem größeren regionalen Akteurskreis vorgestellt, wobei AkteurInnen der Aktionsfelder und ev. neu entdeckter Aktionsfelder eingeladen werden.
4. Die gebündelten Ergebnisse werden dem Vorstand zur Beschlussfassung vorgelegt.

In Bezug auf die Beteiligung sollen regionsspezifische Gegebenheiten berücksichtigt werden.

## 2. Die Strategie-Check-Instrumente

### *Unsere bisherige Strategie*

Die bisherige Strategie hat immer zwei Quellen zur Verfügung.

- Die explizite Strategie, die man sich vor einem bestimmten Zeitraum gegeben hat. Sie soll bei einem Strategiereview als Referenzrahmen herangezogen werden, denn als solcher bietet sie die Möglichkeiten, Unterscheidungen besser benennen zu können.
- Die implizite Strategie, die sich neben der expliziten etabliert hat, diese ev. modifiziert hat, ohne dass diese Phänomene bisher benannt wurden.

#### **Vorgehen:**

Zur Erinnerung sollte die bisherige Strategie kurz aufgelistet werden.

Häufig gibt es eine Vision oder ein Mission Statement.

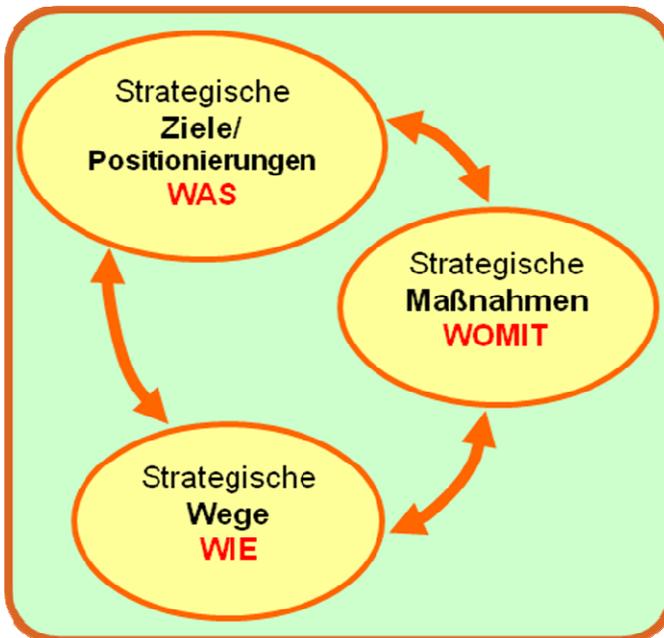
Auch die Aktionsfelder, in die die Strategie gegliedert, ist, sollten in Erinnerung gerufen werden.

Innerhalb der Aktionsfelder können dann die

- strategischen Ziele,
- die strategischen Wege und die
- Maßnahmen und Leistungen aufgelistet werden.

Bei den Maßnahmen/Leistungen können diejenigen aufgelistet werden, die man sich damals vorgenommen hat und umgesetzt wurden, bzw. in Umsetzung sind und natürlich jene, die nicht geplant waren (die das Potenzial zur impliziten Strategie in sich tragen), aber im Laufe der Zeit durchgeführt wurden. Oft werden Projekte an die LAG herangetragen, die zunächst gar nicht auf dem Bildschirm waren. Diese Projekte sollen dann entweder einem Aktionsfeld, oder einem strategischen Weg zugeordnet werden.

Es kann auch sein, dass es Projekte gibt, die keinem strategischen Weg entsprechen. Diese können dann zu Bündeln zusammengefasst werden, aus denen dann strategische Wege abgeleitet werden.



Jemand der/die den Überblick hat, meist das Management, sollte diese Dienstleistung der Aufstellung und Auflistung übernehmen.

#### **Hypothese:**

Sehr häufig werden Strategien nach einem „Masterplan“ gemacht, der hierarchisch strukturiert ist. Also oben die Ziele, dann weiter unten die Wege und als Basis die Maßnahmen/Leistungen. Die Praxis der Strategien sieht meist anders aus. Oft werden gute Strategien erst im Nachhinein als solche erkannt und bezeichnet. Nur wenn man sie dann als Best Practice Beispiele erzählt, ist die Gestaltungskraft der Darstellung wieder sehr hierarchisch. Hier wird eher der verknüpfte Weg empfohlen. Das zeitweise Innehalten, um sich längerfristige Gedanken zu machen,

verschafft Entschleunigung und einen größeren Blick auf das Ganze, aber auch das Ordnung-machen im Nachhinein hat diese Funktion. Wichtig ist, dass man sich die Zeit für diese Entschleunigung nimmt und die relevanten strategischen Fragen stellt - der Rest ist Geschick, Glück und Hausverstand.

Also jetzt auflisten und übersichtlich für alle Teilnehmenden darstellen!

## Unsere Kernkompetenzen

Mit der Kernkompetenz wird der Blick nach innen gerichtet. Denn die Stärke, aus der man von innen heraus nach außen schaut, selektiert schon sehr viel, was man überhaupt wahrnimmt. Daher ist es gut, sich mit den eigenen Stärken gezielt zu beschäftigen.

### Die Methode und Funktionsweise zur Kompetenzentwicklung

Kernkompetenzen bestehen aus einer Mischung von Ressourcen, Fähigkeiten und Prozessen, die gebündelte Antworten auf folgende Fragen geben:

- Ist die Region in einem Bereich besser als die bevorzugten Vergleichsregionen?
- Ist es für andere Regionen schwierig, die Kompetenz zu imitieren?
- Erzeugt die Kompetenz einen Mehrwert?
- Lässt sich die Kompetenz sowohl in bestehenden, als auch in künftigen Entwicklungsbereichen bzw. Handlungsfeldern nutzen?

So gesehen sind Kernkompetenzen auch Fähigkeitsbündel, die neue Entwicklungen eröffnen.

Wenn die oben erwähnten Merkmale zutreffen, dann handelt es sich um eine Kernkompetenz.

Methodisch ist die Kernkompetenz bewusst in vier Fragebereiche geclustert, denn die meisten Räume haben vier Ecken. In jedes Eck wird ein Flipchart oder eine Pinnwand gestellt und die Teilnehmenden besuchen diese vier Ecken, um ihre Einschätzungen preis zu geben. Eine Person schreibt mit (und wechselt nicht den Platz). Bei engen Räumlichkeiten, kann man das auch auf vier Tischen erledigen, ähnlich wie bei der Methode des „World Cafe“.

Die vier Fragebereiche orientieren sich an ein Modell von Wimmer und Nagel (2002)

#### 1. Erfolge der Vergangenheit („gestern“)

- Was waren die erfolgreichsten Entwicklungsbereiche und Projekte der letzten Jahre?
- Welche Faktoren waren aus unserer Sicht für diesen Erfolg letztlich ausschlaggebend?
- Gab es maßgebliche Erneuerungen in den vergangenen Jahren? Was hat diese zustande kommen lassen?
- In welchen Bereichen haben wir in jüngster Zeit besonders gute Lösungen gefunden? Warum?

#### 2. Die Unterscheidbarkeit zu anderen vergleichbaren Regionen („Außen“)

- Wie würden Beobachter von außen (Touristen, Landesstellen, Akteure anderer Regionen, Investoren, usw. unsere Region beschreiben?
- Warum entscheiden sich Touristen und Investoren für unsere Region und nicht für eine andere?
- Welche Werte, die wir bieten, sind BewohnerInnen, Besucher/Touristen oder Investoren am wichtigsten?
- Versucht man uns zu kopieren, weil wir Vorreiter sind? Aus welchen Gründen haben wir ev. Preise für unsere Vorreiterrolle erhalten?
- In welchen Bereichen, wo wir gut sein wollen, sind andere Regionen, mit denen wir uns vergleichen, gleich gut oder besser? Was machen oder können diese besser?

Kernkompetenz	neu	<b>Herausragende Position</b> Welche neuen Kernkompetenzen sind erforderlich, um bestehende Marktpositionen zu schützen oder auszubauen?	<b>Mega-Chancen</b> Welche neuen Kernkompetenzen müssen aufgebaut werden, um in Zukunftsmärkten tätig zu werden?
	bestehend	<b>Lücken füllen</b> Wie können vorhandene Kernkompetenzen besser genutzt werden, um bestehende Marktpositionen zu verbessern	<b>Weißer Flecken</b> Wie können, durch innovative Nutzung vorhandener Kernkompetenzen, neue Produkte oder Dienstleistungen entstehen?
		bestehend	neu
		Markt	

### **3. Analyse einzelner Prozesse („Innen“)**

- Wie zufrieden können wir mit unseren internen Prozessen der Entscheidungsfindung, des Networkings und der Projektumsetzung sein?
- Wie gut gelingt uns die Beobachtung von für unsere Region relevante Trends und Entwicklungen?
- Wie schnell und fundiert können wir diese Beobachtungen verarbeiten und zu Projekten oder Aktivitäten bringen?
- In welchem Ausmaß sind die Planungs- und Umsetzungsprozesse als lernende Steuerungsprozesse inszeniert, z.B. als Monitoringprozesse?

### **4. Ausbaufähigkeit unserer Kernkompetenzen („morgen“)**

- Haben die bisher angedachten Fähigkeiten und positiven Merkmale das Potential für eine Fülle neuer Entwicklungen? Welche Fähigkeiten und Fähigkeitsbündel sind das? (Es können auch neue Begriffe für Fähigkeitsbündel gefunden werden)
- Welche Kernkompetenzen werden daher in unserer Region voraussichtlich in den nächsten Jahren eine Voraussetzung für den Erfolg bilden?
- Welche Kompetenzen sollen wir künftig weiter entwickeln?

Am Ende erfordert es etwas Geschick die Ergebnisse kurz zusammen zu fassen. Am besten ein paar Kernsätze ableiten und auf ein extra Flip schreiben.

Das Ergebnis kann man dann auf dem Schreibtisch noch verfeinern.

## **Die Umfeldtrends**

Trends sind keine Prognosen, sondern beziehen sich auf Phänomene die immer häufiger beobachtet werden. Aber es können auch Beobachtungen sein, die in anderen Bereichen bisher beobachtbar waren und neuerdings auch im ausgewählten Aktionsfeld Platz greifen. Die Geschwister von Trends sind die Prognose, die sich auf quantitative Recherchen bezieht und die Szenarien, die versuchen verschiedenen Trends oder Prognosen zu vernetzen. Trends sind qualitativ, impuls gesteuert und nicht bzw. nur zufällig vernetzt.

Die Umfeldtrends sollten in mindestens vier Bereichen ermittelt werden.

Diese Umfeldtrends sollten für jedes Aktionsfeld extra ermittelt werden. Die vier Mindestbereiche

- Politik und Recht
- Wirtschaft allgemein und die Branchenentwicklung
- Gesellschaft allgemein
- Technologische Entwicklung

## **Die vier Umfeldbereiche**

### **1. Politik und Recht**

Es kann sein, dass zum ausgewählten Aktionsfeld neue politische Trends im Anmarsch sind, oder neue Gesetze kürzlich beschlossen wurden, die für das Aktionsfeld von Bedeutung sind.

### **2. Wirtschaft und Branche**

Das Aktionsfeld stellt in der Regel einen Wirtschaftsbereich dar, wie Gesundheit, Tourismus udgl. Welche Trends zeichnen sich ab?

### **3. Gesellschaft**

Hier geht es um Werte, die sich gewandelt haben oder sich gerade wandeln, um neue Moden, Verhaltensweisen der Menschen. Aber auch noch nicht bewusste kulturelle Veränderungen, die erst durch das Nachdenken beobachtbar werden.

### **4. Technik**

Die Technik wandelt sich im rasanten Tempo, gerade die Informationstechnologie bringt auch neues Kundenverhalten hervor, etwa in der Buchung oder im Kauf von Gütern und Dienstleistungen. Und vieles mehr.

Diese Trends können in der Gruppe ermittelt werden. Es können dazu auch einige Computer mit Internetzugang aufgestellt werden und in Kleingruppen wird im Internet recherchiert, was sich in der Welt zu Themen des Aktionsfeldes abspielt. In 30 Minuten ist man hier sicher fündig und mit Überraschungen bedient.

## **Die möglichen Interventionen**

Warum beschäftigt man sich mit dem gesellschaftlichen Wandel mittels uns (die Region, das Aktionsfeld) betreffender Trends? Nicht in erster Linie, um den gesellschaftlichen Wandel generell zu kommentieren, sondern um darin die eigene Positionierung als Region zu verorten. Diese aufmerksame Verortung erleichtert es herauszufinden, in welchen Feldern und in welchen Nischen wir selbst diese Trends mitgestalten können und wir somit einen Beitrag zur Mitgestaltung unseres Marktes leisten können.

Die folgende „Landkarte“ gibt Hinweise welche Trends wir für uns nutzen können und welche Trends wir selbst mit beeinflussen können.

Ein Blick auf unsere Kernkompetenzen und Leistungen macht es uns möglich einzuschätzen, ob uns ein Trend entgegenkommt oder nicht. Durch denselben Blick können wir uns auch zumuten, diese Trends zu bedienen, bzw. zu wissen, ob sie leicht oder schwer zu bedienen sind. Wir gewinnen Orientierung darin, wo sich indirekte Investitionen lohnen oder nicht. Das ist für uns als projektfinanziertes Unternehmen sehr wichtig, weil die nichtprojektfinanzierten Budgets naturgemäß sehr knapp sind.

	Trend ist nicht leicht zu bedienen	Trend ist leicht zu bedienen
Der Trend Kommt uns entgegen	<p><b>C =</b> Starke Partner finden. Wir machen unsere Organisation dafür fit.</p>	<p><b>A =</b>  Wir schaffen uns die Nachfrage mit den PartnerInnen.</p>
Der Trend Kommt uns nicht entgegen	<p><b>D =</b>  Finger weg! Dieser Markt ist für uns derzeit nicht interessant.</p>	<p><b>B =</b>  Es ist eine Herausforderung, aber wir nutzen die Gelegenheit, weil wir dazu gut aufgestellt sind.</p>

Wir haben neben unseren bindungsstarken Beziehungen zu den Meisten unserer GeldgeberInnen auch eine erheblich Funktion in der Branchenöffentlichkeit durch den alljährlich von uns organisierten Diversityball errungen. Diese beiden Aspekte zusammen haben schon eine gewisse Kraft zur Beeinflussung von Stimmungsbildern und vor allem dekonstruierten Metaphern in Bezug auf Gehörlosigkeit und Gebärdensprache. Und dann kommt noch unser wichtigster Beitrag hinzu – unsere Leistungen mit ihren nachhaltig wirkenden „direkten Nutzen“ (siehe Wirkungskette). In Bezug auf die Interventionsorientierung und damit Investitionsorientierung haben wir die Matrixfelder mit Prioritäten versehen:

- A = Trend kommt entgegen und ist leicht zu bedienen  
Hier kann es uns gelingen den Markt mit unseren strategische gebundenen PartnerInnen zu beeinflussen. Siehe dazu auch später die Aspekte des Beziehungskapitals.
- B = Trend kommt nicht entgegen, ist aber leicht zu bedienen  
Wenn etwas leicht zu bedienen ist, soll man es machen, wenn sich die Gelegenheit dazu bietet. Wir sind dazu gut aufgestellt und dieses Potenzial können wir nutzen, wenn es keinen großen Aufwand bedeutet. Allerdings dürfen wir dabei nicht den strategischen Fokus aus dem Auge verlieren, damit wir uns nicht verzetteln und damit unsere Kernkompetenzen schwächen würden. In einem gewissen Rahmen ist es aber sinnvoll, die Möglichkeiten des Marktes zu nutzen
- C = Trend kommt uns entgegen, ist aber nicht leicht zu bedienen.  
Zu diesen Marktmöglichkeiten bedürfen wir starke, vor allem finanzstarke PartnerInnen, denn für uns ist alles nicht leicht zu bedienen, worin Vorleistungen zu erbringen sind. Also wo die Aufbereitung des Marktes viel Geld kostet. Dies erfordert eine gezielte Kooperation mit finanzkräftigen PartnernInnen, die mit uns an einen Trend glauben. Gleichzeitig können wir dafür sorgen unsere Organisation und Mitarbeitenden für jenen Zeitpunkt fit zu machen, wenn

die PartnerInnen gefunden sind und sich die ersten Möglichkeiten der Nutzung des Trends ergeben.

D = Trend kommt nicht entgegen, er ist für uns auch nicht leicht zu bedienen.  
 Ganz klar keine Zeit verschwenden. Natürlich behalten wir diese Trends im Auge, um beobachten zu können, ob es „Trendmutationen“ hin zu einem anderen Quadranten gibt.

Nun kann es damit beginnen die Trends aufzulisten. Manchmal werden Aussagen gemacht, die ev. zusammengehören. Manchmal muss man eine Aussage in zwei Trends differenzieren. Also möglichst eindeutige Trends benennen!

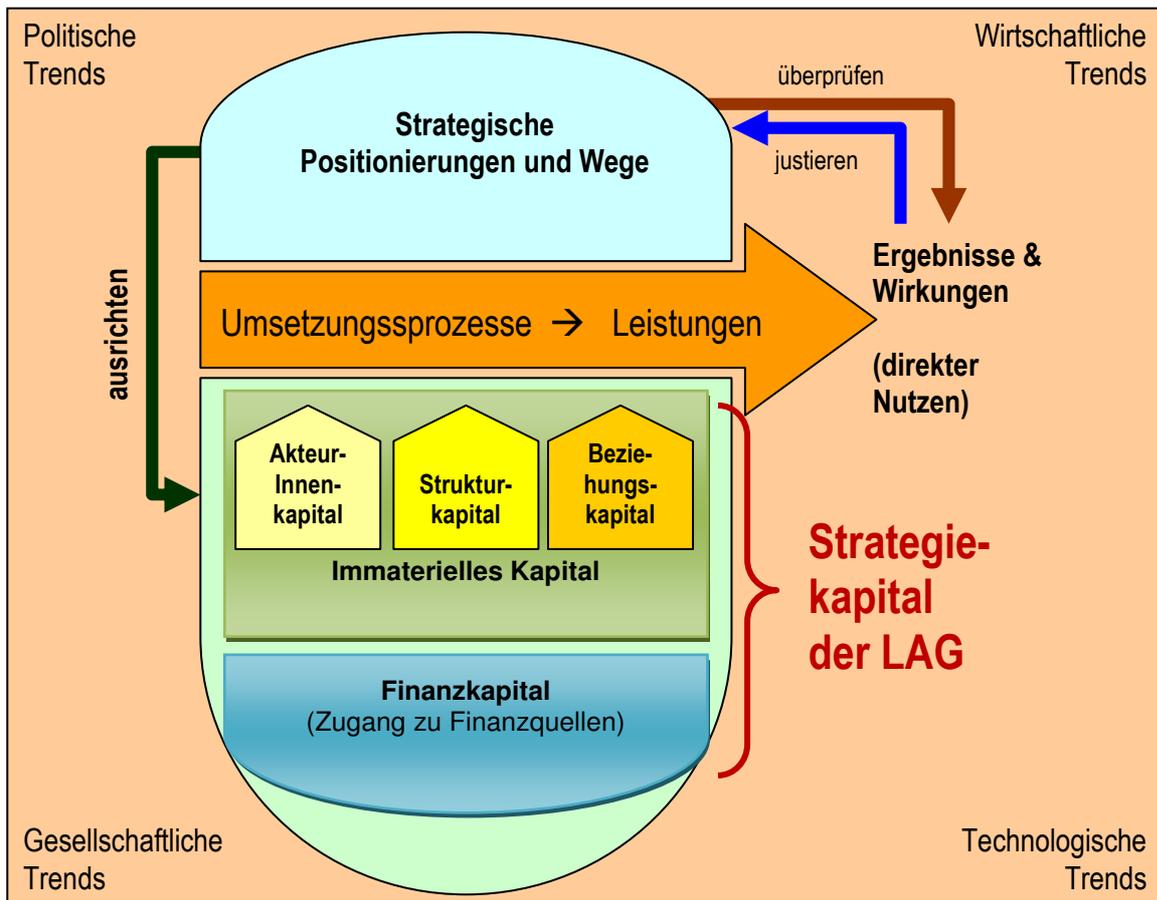
### Die Ergebnisse

	Trend ist nicht leicht zu bedienen	Trend ist leicht zu bedienen	
Der Trend Kommt uns entgegen			<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: red; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">1.1</div> <div style="background-color: red; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">1.2</div> <div style="background-color: blue; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">2.1</div> <div style="background-color: blue; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">2.2</div> </div>
Der Trend Kommt uns nicht entgegen			<div style="display: flex; flex-direction: column; align-items: center;"> <div style="background-color: green; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">3.1</div> <div style="background-color: green; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">3.2</div> <div style="background-color: black; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center; margin-bottom: 5px;">4.1</div> <div style="background-color: black; color: white; border-radius: 50%; width: 30px; height: 30px; display: flex; align-items: center; justify-content: center;">4.2</div> </div>

Die Ergebnisse können in verschiedenen Farben dann in der Matrix visualisiert werden. Anschließend könne sie auch etwas erläutert werden.

## Das regionale Strategie-Kapital

Mit dem regionalen Strategiekapital wird vor allem die Beziehung zwischen einer Strategie, die vor einiger Zeit entwickelt und geschrieben wurde und den AkteurInnen, die eigentlich die Adressaten der Umsetzung darstellen, abgefragt. Diese Beziehung ist das Kapital, d.h. die Kraft, mit der eine Strategie umgesetzt wird. Als Hauptakteur wird für Leader die Leader Aktionsgruppe (LAG) angenommen.



Quelle: L. Baumfeld

Die Ermittlung des Strategiekapitals kann wiederum im Vorstand oder in der Strategiegruppe erfolgen. Es ist kein Instrument mit dem man mit 100 Leuten arbeiten sollte.

## Die vier Kapitalformen des regionalen Strategiekapitals

- Das AkteurInnenkapital

Das AkteurInnenkapital drückt sich in vier Bereichen des regionalen Managements aus. Lukesch und Payer haben dazu ein Modell entwickelt.

Ob das Leader-Management oder der/die Vorsitzende auf einsamer Flur kämpfen oder die wichtigsten Aufgaben auf möglichst viele AkteurInnen aufgeteilt ist - darauf kommt es an. Wahrscheinlich hängt die Arbeitsfähigkeit auch davon ab, wie kooperativ jenen AkteurInnen sind, die unterschiedliche politische Parteien repräsentieren. In Vorständen mit wenigen zivilgesellschaftlichen AkteurInnen, ist die politische Logik des Handelns unter Umständen größer, als in jenen, mit ausgeglichenen Besetzungen. Aber das muss nicht sein. Die vier Bereiche des Managements sind:

*Der operationale Bereich:*

Hier geht es um die tägliche Implementierung von abstrakten Konzepten und strategischen Initiativen in konkrete Aktionen und handfesten Ergebnissen.

Fragen:

- Pflegen wir selbst ein effizientes Projektmanagement zur Umsetzung von Projekten?
- Sind die Projekte im Rahmen von Leader in professionellen Händen oder sind die ProjektleiterInnen bereit, sich diesbezüglich weiterzubilden.
- Werden Projekte reflektiert und wird das gewonnene Wissen dokumentiert, und kann es weiter gegeben werden?

*Der strategische Bereich:*

In diesem Bereich geht es um die Entwicklung von strategischen Programmen oder Initiativen und eben auch der strategischen Steuerung. Dies inkludiert SWOT-Analysen, Kernkompetenzanalysen, Trendbeobachtungen, ev. Szenarienreflexionen und die Selektion von strategischen Initiativen bis hin zur Planung von Maßnahmen bzw. Programmen und Projekten. Darüber hinaus muss hier auch das „strategische Management“, das ist die strategische Beobachtung und Prüfung von Projekten in Hinblick auf deren Beitrag zu den strategischen Wegen und Zielen vollzogen werden.

Fragen:

- Ist die strategische Verantwortung breiter getragen als vom Ledermanagement oder vom Vorsitz der LAG?
- Wird jedes Jahr ein Blick auf die strategischen Vereinbarungen getroffen, um zu sehen, ob man noch in der Spur ist, z.B. im Rahmen einer Vorstandsbesprechung?
- Wird alle 2-4 Jahre ein ausführlicheres Strategiereview durchgeführt, z.B. mit dem Vorstand oder einer Strategiegruppe

*Der organisationale Bereich:*

Im organisationalen Bereich geht es um die Herstellung von Zuverlässigkeit in Bezug auf die Aufgaben insgesamt. Dies betrifft die Steuerungsstrukturen, die Prozesse und ihre Regeln, Qualitätssicherung, Human Ressource-Management, Finanzen udgl.

Fragen:

- Haben die Aktionsfelder selbst eigene Steuerungsteams, die eine strategische Aufmerksamkeit auf die Aktionsfelder lenken?
- Werden qualitätssichernde Maßnahmen durch mehrere Personen durchgeführt z.B. mittels eines Qualitätsteams?
- Wird eine bewusste Aufmerksamkeit gelegt, welche Personen für die Leader-Arbeit und seine Werte und Logik gewonnen werden können (Nachwuchs bilden)?

*Der symbolische Bereich:*

Der symbolische Bereich gibt den ersten drei Bereichen den Rückhalt und das Feedback zu ihrem Aktionsraum und ermöglicht Identität. Der symbolische Bereich ist gewissermaßen der kulturelle Kontext in dem sich die Akteure verhalten. Er gibt Bedeutung und Sinn. Er gibt aber auch den formalen Rahmen, in dem sich Partnerschaften entwickeln können. Hier findet die Sozialisierung und Tradierung des Milieuwissens statt.

Fragen:

- Werden ausreichend symbolische Aktionen gesetzt, die dafür sorgen, dass die Strategien und ihre AkteurInnen gewürdigt werden:
    - + Ausreichende Öffentlichkeitsarbeit zu Strategien und seine Projekte
    - + Würdigungsinszenierungen für verdiente AkteurInnen
  - Wird die symbolische Kommunikation auch von anderen Personen wahrgenommen als (nur) vom Leader-Management bzw. dem/der Vorsitzenden. Z.B. Vertretungen von Leader in anderen Institutionen der Region, um dort Leader zu vertreten und der Institution die Wertschätzung zu symbolisieren.
  - Ist das Netz der Leader-KernakteurInnen ausreichend in den anderen netzen unterwegs, um das Milieuwissen in der gesamten Region verstehen zu können?
- **Das Strukturkapital**  
meint die Strukturen und Prozesse mittels derer die LAG ihre Leistungen erstellen. Es sind auch die Strukturen und Prozesse mit enthalten die den Austausch von Daten, Information und Wissen ermöglichen. Dazu gehören auch die speziellen Formate und Instrumente, mittels derer dieser Austausch stattfindet. Weiters zählen die Regeln der Organisation LAG dazu, wer, wann mit wem Daten, Information und Wissen austauscht. Das Strukturkapital bleibt auch dann in der LAG, wenn Mitarbeitende das Leader-Management verlassen. Das Strukturkapital sichert das Wissen unabhängig von Personen.

Fragen:

- Ist das Lernen und die Sicherung des Wissens strukturell verankert, z.B. jährliches Qualitätsaudit?
  - Werden bewusst regionale Netzwerke, Partnerschaften und Kooperationen aufgebaut, damit die regionalen Themen immer auch durch die relevanten AkteurInnen getragen sind.
  - Sind die wichtigsten Ressourcen (außer Geld, siehe dazu das Finanzkapital), nämlich politische Macht, Beziehungszugänge, ExpertInnenwissen und Leidenschaft zu den Aktionsfeldern bzw. relevanten regionalen Themen, im Auge der LAG und werden diese bewusst erschlossen?
- **Das Beziehungskapital**  
umfasst die Ressourcen, die Formate und die Fähigkeiten (und elaborierten Instrumente) zur Kommunikation mit externen Umwelten, das sind
    - AuftraggeberInnen/Förderstellen
    - PartnerInnen/LieferantInnen
    - Internationale PartnerInnen
    - die für die Region und seine Aktionsfelder relevante Öffentlichkeit und die in ihr und mit ihr wirkenden Medien

Fragen:

- Haben wir mit ausreichend vielen Partnern eine strategische Beziehung (nicht bloß Leistungsbeziehung über Projekte, oder sporadische Beziehung)?
  - Sind wir international vernetzt, um schnell auch internationale Projekte aufstellen zu können?
  - Pflegen wir mit „Vermittlungssystemen“ strategische Partnerschaften, damit sie unser Anliegen zu Stakeholder tragen können, zu denen wir keinen direkten Zugang haben, oder es zu aufwändig wäre ständig diesen direkten Draht zu pflegen?
- **Das Finanzkapital**  
Dieses Kapital umfasst die längerfristige finanzielle Absicherung der LAG.

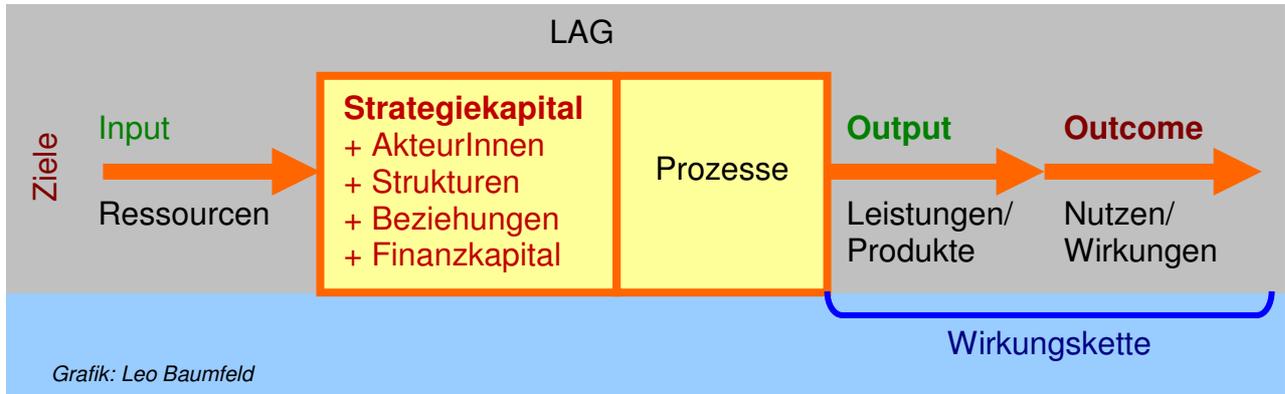
Fragen:

- Ist unsere Finanzgebarung soweit in Ordnung, dass es jederzeit den erforderlichen Prüfungen Stand halten kann und wenig Zeit für zusätzliche Korrekturarbeiten erforderlich ist?
- Stehen wir auf verschiedenen Standbeinen (internationale Programme, verschiedene Leistungen verschiedener Bundes- oder Landesprogramme, Sponsoring, usw.) als LAG, sodass dann, wenn eine Quelle versiegt, andere Quellen den totalen Verlust der Finanzkraft verringern bzw. vermeiden?
- Können wir Kooperationen eingehen, oder Subdienstleistungen schaffen, die unterschiedliche Finanzsettings haben, um durch Vielfalt besser abgesichert zu sein?

Hier wurden zu den Aspekten jeweils drei Fragen ermittelt. Es liegt an der LASG, diese zu adaptieren bzw. zu erweitern. Jedes Land hat hier auch seine eigenen Regeln, an die diese Fragen angepasst werden können.

## Die Wirkungskette

Mit der Wirkungskette kann ein neues Instrument zur Steuerung der Strategie eingeführt werden.



Mit der Wirkungskette sollen zwei Grenzen beachtet werden. Die Banalitätsgrenze und die Komplexitätsgrenze.

Die Wirkungskette hat 4 Dimensionen:

		Banalitätsgrenze	Komplexitätsgrenze
Leistungen	Nutzung	Direkter Nutzen	Indirekter Nutzen
Hier werden einfach die bereits beschriebenen Leistungen übertragen	Hier wird beschrieben in welchem Ausmaß diese Leistungen genutzt werden.	Hier wird beschrieben, welchen direkten Nutzen die Nutzung bei den NutzerInnen erzeugt.	Hier wird beschrieben, wofür die Leistungen und die Nutzung einen Beitrag leisten, aber man kann dies nicht nachweisen.
z.B. Szenarioentwicklung zu einem ausgewählten Integrationsthema	Z.B. In mind. 25 Gemeinden diskutieren EntscheidungsträgerInnen und BürgerInnen den Bedarf einer kooperativen Integrationspolitik.	Z.B. In mind. 25 Gemeinden ist die Integrationspolitik ein politisch positiv relevantes Thema geworden.	Z.B. Die Integration ist (nach der 11-teiligen Integrations-Scala) in den beteiligten Gemeinden deutlich verbessert.
Integrations-Selbst-Check			

Bei komplexen Leistungen werden die Leistungen generell bezeichnet und ihre Ausdifferenzierung in Form von dazugehörigen Aktivitäten beschrieben. Diese Aktivitäten werden dann in einer Spalte zwischen Leistung und Nutzung eingefügt.

Zwischen der Banalitäts- und der Komplexitätsgrenze liegt die fokussierte Wirkung, die nachgewiesen werden kann. Alles was unterhalb der Banalitätsgrenze liegt, kann natürlich erst recht nachgewiesen werden, aber es ist in Bezug auf Wirkung zu banal. Die Tatsache, dass eine bestimmte Anzahl von Personen an einer Qualifizierungsmaßnahme teilgenommen hat, sagt noch nichts über den eigentlich erwünschten Erfolg aus. Die Tatsache, dass man zu einem ehrgeizigen Ziel einen Beitrag leistet ist zwar anerkennenswert, aber es ist nicht klar abgrenzbar, ob man zur erwünschten Wirkung alleine beigetragen hat. Meist sind andere Faktoren auch im Spiel, die einen Beitrag leisten, sodass der Eigenbeitrag oft schwer abgrenzbar ist. Würde man den Schwerpunkt der Wirkungsbeobachtung hier fokussieren, könnte das entweder in einer prächtigen Prosa münden, oder der Untersuchungsaufwand zum Nachweis der tatsächlichen Wirkung wäre so hoch, dass die Messung nicht mehr im Verhältnis zu den Kosten der Leistung stehen würden.

Die Wirkungskette hat neben der angemessenen Wirkungsbeobachtung auch den Effekt, dass sie dazu beiträgt, dass die AkteurInnen zunächst eine höhere Sensibilität zur Wirkungsbezeichnung gewinnen und sich mit der Zeit eine höhere Kompetenz im Wirkungsmanagement insgesamt aneignen.

Siehe dazu das ausführliche Paper zur Wirkungskette.

### 3. Zurück zur Strategie

Nun, nachdem die Innenstärken und die Außenentwicklungen beobachtet wurden, kann die Revision der Strategie vollendet werden.

Jetzt können die Ergebnisse der einzelnen Instrumente, nochmals vergegenwärtigt werden:

- Die gegenwärtige Strategie
- Die Kernkompetenzen
- Die Umfeldtrends
- Kernaussagen aus dem Strategiekapital
- Die Wirkungskette in den einzelnen Aktionsfeldern

In einem Team von 6 und mehr Personen empfehle ich einen Spaziergang zum machen.

1. Zunächst geht jede/r alleine, um Schlussfolgerungen zu ziehen. Mind. 20 Minuten bis 45 Minuten, die Erkenntnisse aufschreiben
2. Dann, in Tandems die Erkenntnisse austauschen und diese auf jeweils ein Kärtchen aufschreiben.
3. Im Plenum sammeln und den einzelnen Bereichen zuordnen. Die Bereiche können sein:
  - Die Aktionsfelder und Wirkungsaussagen
  - Die Kapitalbereiche
  - Die Entwicklung von Kernkompetenzen
4. Prioritäten setzen
5. Jemand übernimmt es die schriftliche Zusammenfassung zu machen. In einer poetischen Form!