

Regionale Agenda 21-Prozesse in Österreich

Eine Prozessskizze

Leo Baumfeld · Martin Heintel · Robert Lukesch · Harald Payer

© Springer-Verlag 2009

Zusammenfassung Das Projekt „Regionale Agenda 21-Prozesse in Beispielregionen“ widmet sich den politischen, administrativen und institutionellen Voraussetzungen der regionalen Ebene als Schnittstelle für Regionale Agenda 21-Prozesse. Im Rahmen des Projektes werden in zwei Beispielregionen – in Oberösterreich und in der Steiermark – exemplarisch die Rahmenbedingungen und strategischen Optionen für die weitere Verankerung von nachhaltigkeitsorientierten regionalen Entwicklungsprozessen geprüft. Die beiden regionalen Pilotprozesse werden in enger Zusammenarbeit sowohl mit den jeweils relevanten Akteuren vor Ort als auch mit der ÖAR Regionalberatung GmbH und dem Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien durchgeführt.

Anhand vier methodisch-konzeptioneller Zugänge, soll das Projekt durchgeführt werden. Die Methoden werden hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit auf die Konzeption und Steuerung von regionalen Nachhaltigkeits- bzw. Regionalen Agenda 21-Prozessen geprüft.

Leo Baumfeld · Dr. Robert Lukesch · Dr. Harald Payer
ÖAR Regionalberatung GmbH
Fichtegasse 2, 1010 Wien, Österreich
E-Mail: baumfeld@oear.at
Internet: www.oear.at

Dr. Robert Lukesch
E-Mail: lukesch@oear.at

Dr. Harald Payer
E-Mail: payer@oear.at

Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Martin Heintel
Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien
Universitätsstraße 7/5, 1010 Wien, Österreich
E-Mail: martin.heintel@univie.ac.at
Internet: www.univie.ac.at/geographie

Rahmenbedingungen für Regionale Agenda 21-Prozesse in Österreich

Ausgehend von den bisherigen Erfahrungen mit Lokalen Agenda 21-Prozessen in Österreich hat schon seit längerem eine Diskussion darüber begonnen, Zielsetzungen und Prinzipien der Lokalen Agenda 21 (LA 21) in entsprechend adaptierten Formen als Regionale Agenda 21 (RA 21) auf größere Maßstabsebenen zu übertragen. Dabei wird eine stärkere Zusammenarbeit relevanter Institutionen bzw. die Implementierung solcher Initiativen auf regionaler Ebene – beispielsweise in Form von Gemeindeverbänden oder LEADER-Regionen – sowie die stärkere Koppelung von länderbezogenen, nationalen und EU-Programmen angestrebt. Obwohl bereits einige Erfahrungen zu RA 21-Prozessen vorliegen, sind diese von einem Mainstreaming bislang weit entfernt. Es gilt daher zu reflektieren, inwieweit RA 21-Prozesse adaptierbar sind, bzw. wie sie in einen Kontext mit bereits bestehenden Nachhaltigkeitsstrategien der jeweiligen Landesentwicklung gestellt werden können. Die vorliegenden Ausführungen basieren auf einem laufenden Projekt unter dem Titel „Regionale Agenda 21-Prozesse in Beispielregionen“, das im Rahmen des Forschungsprogramms proVISION vom Bundesministerium für Wissenschaft und Forschung sowie den Bundesländern Oberösterreich und der Steiermark finanziert und in den Jahren 2008 bis 2010 ausgeführt wird. Somit stehen der Prozess- und der Reflexionscharakter im Vordergrund der Ausführungen und nicht fertige Ergebnisse.

Die österreichischen LA 21-Strategien haben sich de facto regionalisiert; jedes Bundesland verfolgt seinen eigenen Ansatz. Zwar gibt es auf der Bundesebene relativ viel Vernetzung und Informationsaustausch zum Thema Nachhaltigkeit, eine konzertierte Strategie ist aber bislang kaum erkennbar.

Obwohl es – aufbauend auf zahlreichen LA 21-Projekten – bereits seit einiger Zeit RA 21-Prozesse in Österreich

gibt (vgl. Tabelle 1), leidet das Thema Nachhaltigkeit nach wie vor darunter, schwer vermittelbar zu sein. Das gilt leider für die wesentlichen Zielgruppen. Für die Akteure auf regionaler Ebene ist das Thema Nachhaltigkeit ausgereizt, überfrachtet, in viele Teilbereiche aufgefächert und zum Teil unübersichtlich; für die Wirtschaft fehlt vielfach das Motiv, Nachhaltigkeit in der Firmenperformance entsprechend zu positionieren.

Neben diesen oft wenig stimulierenden Grundvoraussetzungen sind zusätzlich konkurrierende oder auch redundante Pfade regionaler Entwicklung mitverantwortlich dafür, dass Kooperationen im sehr heterogen strukturierten Beziehungsgeflecht regionaler Akteure mitunter schwer organisierbar sind. Die Diskussionen und Unsicherheiten rund um die angemessene Einrichtung eines RA 21-Prozesses und um seine Positionierung in der Landschaft diverser Nachhaltigkeitskonzepte, Aktivitäten von Regionalmanagements und LEADER-Aktionsgruppen in den Beispielregionen unterstreichen dabei nicht unbedingt die Notwendigkeit eines fokussierten Vorgehens auf regionaler Ebene. Neuorganisationen der Regionalentwicklung im Zuge der laufenden Strukturperiode 2007 bis 2013 tragen beispielsweise auch im Bereich LEADER bzw. Ländliche Entwicklung zu Umbrüchen und Unsicherheiten bei den regionalen Akteuren bei. Zu viele Akteure, zu viele Strategien behindern sich zum Teil gegenseitig. Hinter dieser Einstiegsreflexion verbirgt sich daher vielmehr die Frage einer Reorganisation regionaler Entwicklungsprozesse, bei denen das Thema Nachhaltigkeit das verbindende Element in der Prozessentwicklung darstellen kann.

Auch die Qualitäten der Kooperationen und die Prozessentwicklungen bereits bestehender RA 21-Prozesse sind sehr unterschiedlich. Erste umfassendere Erfahrungen von vergleichbaren Vorreiterprojekten auf regionaler Ebene liegen

in Österreich etwa für die LEADER-Region Mühlviertler Alm und den Bezirk Kirchdorf, das Entwicklungsprogramm Oststeiermark und die Region Mariazeller Land vor.

Fragestellungen im Begleitprozess

Geht es um regionale Entwicklungsprozesse, drängen sich – wie auch im dargestellten Projekt – zwei Schlüsselfelder in den Vordergrund. Auf der einen Seite steht der Prozess der inneren regionalen Vernetzung, auf der anderen Seite steht das Thema Nachhaltigkeit als mögliches verbindendes Element. Folgende Schlüsselfragen lassen sich daher aus den Eingangsüberlegungen für die Prozessgestaltung in den Pilotregionen Oberösterreichs und der Steiermark ableiten:

Regionale Vernetzung

- Welche Kompetenzen zeichnen bisherige Netzknoten aus? Welche Knotenfunktionen müssen – im Sinne der viel zitierten „Hebelfunktion“ – gestärkt werden, damit Bündelung strategisch nachhaltig sein kann?
- Wo besteht der nicht-monetäre Mehrwert für die regionalen Akteure, damit sie Vernetzungsarbeit zu leisten bereit sind? Was müsste getan werden, um den Vernetzungsprozess zu unterstützen? Welcher Institutionen mit welchen Kompetenzen und finanziellen Ressourcen bedarf es dafür? Wie kann der Prozess angelegt sein, so dass kein oder nur geringer Mehraufwand für die regionalen Institutionen entsteht?
- Wie kann der Wissens- und Innovationstransfer zwischen den Einzelinitiativen und Institutionen im Rahmen einer RA 21 unterstützt werden?
- Welche Methoden und Veranstaltungen bieten sich an, eine RA 21 in der Projektregion zu kommunizieren, das heißt, sie über das Projekt selbst hinaus bekannt zu machen und Außenwirksamkeit zu erzeugen?
- Welche Rolle spielen Konkurrenzen innerhalb der Region und zwischen den regionalen Akteuren – etwa in Bezug auf die Themenführerschaft oder die Arbeitsplätze? Wurde die viel zitierte „Unübersichtlichkeit“ der Arbeit auf regionaler Ebene stark durch Verordnungen extern beeinflusst oder wurde sie intern induziert durch den „neuen Markt der Möglichkeiten“ bzw. eine Schrebergartenpolitik mit Einzelprojekten? Oder war ein Mix aus beiden Faktoren verantwortlich? Anders gefragt: Ist eine Kooperation in allen Themenbereichen der Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene überhaupt erwünscht?
- Was wird unter „Governance-Arrangements“ verstanden (vgl. Heintel 2006)? Wer sind in diesem Prozess Ansprechpartner, wer Adressaten? Was kittet Land, Region und lokale Ebene zusammen?
- Welche politisch-administrativen Rahmenbedingungen müssen im Mehrebenensystem geschaffen werden, damit

Tabelle 1 RA 21-Prozesse in Österreich
(Quelle: www.nachhaltigkeit.at (23.03.2009) und eigene Ergänzungen)

Bundesland	Startjahr	Gemeinde/Region
Oberösterreich	2002	Hansbergland
Oberösterreich	2000	Mühlviertler Alm
Oberösterreich	2006	Region Gusental
Oberösterreich	1999	Bezirk Kirchdorf
Steiermark	2005	Almenland
Steiermark	2003	Enns Grimming Land
Steiermark	2006	Kaindorf und Umlandgemeinden
Steiermark	2005	Mariazeller Land
Steiermark	2003	Mürzer Oberland
Steiermark	2002	Naturpark Pöllauer Tal
Tirol	2002	Regionale Agenda 21 im Gurgltal
Vorarlberg	2003	Am Kumma
Vorarlberg	1998	Großes Walsertal Biosphärenpark
Vorarlberg (grenzüberschreitend)	1998	Bodensee Agenda 21

ein RA 21-Prozess Fuß fassen kann? Welche bestehende Institution ist als Schnittstelle dafür geeignet und hat dafür auch die notwendigen Ressourcen, Handlungsspielräume und Kompetenzen? Ist diese Schnittstelle in der Lage, neue Projekte anzuschieben?

Governance für Nachhaltigkeit

- Welchen Beitrag können RA 21-Prozesse überhaupt leisten, vor allem hinsichtlich einer Gesamtentwicklungsstrategie einer Region, bezogen auf regionale Entwicklungskonzepte, übergeordnete Leitbilder des Landes sowie „horizontale Prinzipien“?
- Sind RA 21-Prozesse ausreichend in der jeweiligen Landesentwicklung akzeptiert, berücksichtigt und integriert?
- Ist Nachhaltigkeit in einem Verschnitt von top-down-Ansätzen, wie sie die horizontalen Prinzipien der EU und die Landespolitik verfolgen, mit den durch gewachsene Strukturen auf lokaler Ebene gegebenen bottom-up-Ansätzen auflösbar? Welche organisatorischen Modelle der Zusammenführung unterschiedlicher praktischer Nachhaltigkeitskonzepte eignen sich für die Prozesssteuerung?
- Welche Auswirkungen haben knapper werdende Ressourcen auf das Thema Nachhaltigkeit und auf institutionelle Strukturen der Regionalentwicklung?
- Wie lässt sich eine wachstums- und wettbewerbsorientierte Regionalentwicklung mit Nachhaltigkeit auf regionaler Ebene steuern?
- Eignen sich RA 21-Prozesse als „verbindendes Element“ für institutionelle und interkommunale Kooperationen? Können sie das, was in Summa bislang tendenziell schlecht funktioniert hat, überhaupt leisten – beispielsweise Stadt-Umland-Kooperationen oder Gemeindekooperationen initiieren?

Ein Mix bewährter Methoden

Die empirischen Grundlagen für die Pilotstudie bilden die RA 21-Prozesse in den ausgewählten Beispielregionen. Im Rahmen dieser werden die Entscheidungs- und Umsetzungsgrundlagen für den Start von entsprechenden RA 21-Initiativen in den einzelnen Regionen erarbeitet. Die ÖAR Regionalberatung GmbH kooperiert hier mit dem Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien. Das Projekt dient ebenso zur methodischen Weiterentwicklung im Feld der Regionalentwicklung.

Das dargestellte Projekt kombiniert vier methodisch-konzeptionelle Zugänge, die sich in vergleichbaren regionalen Entwicklungsprozessen bereits bewährt haben: Regionale Fokusgruppen, systemische Strategieentwicklung, Point of Mind und Capacity Works.

Die Methode der regionalen Fokusgruppe (Lukesch et al. 2008) wurde im Rahmen der Begleitforschung zum deutschen Modellprogramm „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz entwickelt. In neun ausgewählten Modellregionen wurden regionale Fokusgruppen eingerichtet, die das Akteurssystem der jeweiligen regionalen Partnerschaften repräsentierten. Diese Fokusgruppen in einer Größenordnung von acht bis 16 Teilnehmern erarbeiteten mit Unterstützung einer externen Moderation in jeweils drei Fokusgruppenrunden eine kritische Reflexion des bisherigen regionalen Entwicklungsprozesses, Empfehlungen für die Verbesserung der politisch-administrativen Rahmenbedingungen sowie die strategischen Optionen für die Verstetigung der regionalen Partnerschaften über den zeitlich befristeten Förderrahmen hinaus. Die Wirkungsweise der regionalen Fokusgruppen beruht auf der Nutzung ihres impliziten Wissens (tacit knowledge), der Gruppenintuition der beteiligten Akteure sowie dem Multi-Level-Lernen durch kaskadische Fokusgruppen-Settings auf regionaler und nationaler Ebene. Die regionalen Fokusgruppen könnten beispielsweise auch eine aktive Rolle in der späteren Umsetzung der angestrebten RA 21-Prozesse übernehmen.

Nach dem systemischen Verständnis von Strategie (Nagel und Wimmer 2002, Baumfeld et al. 2009) ist die künftige Ausrichtung einer Organisation das Ergebnis eines von den Entscheidungsträgern selbst zu verantwortenden Konstruktionsprozesses. Diese schaffen miteinander ein attraktives Bild ihrer künftigen Existenz, basierend auf einer fundierten Einschätzung ihrer Umwelt, deren Veränderungsdynamik sowie der eigenen Kernkompetenzen, resultierend aus den historischen Wurzeln der bisherigen Leistungsfähigkeit. Daraus leitet sich ein Drei-Phasen-Modell der Strategieentwicklung ab, das aus einer umfassenden Akteurs- und Kraftfeldanalyse, einer Kernkompetenzanalyse und der Erarbeitung von machbaren Strategieoptionen besteht. Die Übertragung dieses Strategieverständnisses auf organisations- und institutionenübergreifende Entwicklungsprozesse hat sich bereits bewährt (Bühlmann und Wimmer 2007), die Übertragung auf regionale Agenda-Prozesse erscheint ebenfalls sinnvoll.

Point of mind® (POM) ist ein softwaregestütztes Erhebungs-, Analyse- und Visualisierungsinstrument zur Messung von Einstellungen. Die spezielle Erhebungstechnik, ein so genannter Triadenvergleich, basiert auf George Kelly's „Repertory Grid“-Technik. Sie kombiniert die Vorteile quantitativer Analysen mit den Vorteilen qualitativer Erhebungen. Mit der Methode können sowohl Einzel- als auch Gruppenergebnisse dargestellt werden. Die Analyse der Interviews zielt darauf ab, abzubilden, wie die Befragten einen bestimmten Erfahrungsbereich wahrnehmen und interpretieren: etwa ihre Vorstellungen von einer guten Unternehmensleistung, einer guten Kundenansprache oder

Mitarbeiterführung. Ebenfalls ist es – wie in diesem Falle – möglich, in den Augen der Befragten „geeignete“ Entwicklungsstrategien und „optimale“ Steuerungsmethoden im Rahmen von Agendaprozessen zu finden. Point of mind® ist somit ein Instrument, mit dem Veränderungen der subjektiven Einstellungen von Schlüsselakteuren im Verlauf eines partnerschaftlichen Entwicklungsprozesses gemessen werden. Das ist insofern relevant, als es deren subjektive Einstellungen sind, die die Qualität des partnerschaftlichen Handelns ganz entscheidend beeinflussen.

Capacity Works ist ein Managementmodell der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, das für nachhaltige Entwicklungsprozesse konzipiert wurde und bereits weltweit in regionalen Entwicklungsprozessen zur Anwendung kommt (GTZ 2007). Capacity Works richtet das Management komplexer Vorhaben am Leitbild nachhaltiger Entwicklung, an den Zielen und Wirkungen des Vorhabens sowie an fünf Erfolgsfaktoren aus. Die Praxis hat gezeigt, dass Effektivität und Effizienz von Interventionen deutlich zunehmen, wenn sich das Management und die Steuerung eines Vorhabens konsequent an diesen fünf Erfolgsfaktoren orientieren – Strategie, Kooperation, Steuerungsstruktur, Prozesse sowie Lernen bzw. Innovation (vgl. Bauer-Wolf et al. 2008, Lukesch et al. 2008).

Zielsetzungen anhand der Beispielregion Mühlviertel

Das Mühlviertel im Nordosten Oberösterreichs zählt zu den strukturschwächsten Regionen Österreichs. Das Grenzland zur Tschechischen Republik ist agrarisch geprägt, weist ein geringes Arbeitsplatzangebot auf und ist klassisches Auspendlergebiet in Richtung auf den oberösterreichischen Zentralraum (Linz-Wels-Steyr). Die Anbindung der Region an den Öffentlichen Personen Nahverkehr (ÖPNV) ist ebenfalls ungenügend.

Gleichzeitig verfügt das Mühlviertel über langjährige umfangreiche Erfahrungen mit verschiedenen Nachhaltigkeits- und LA 21-Initiativen. Das Regionalmanagement Oberösterreich beabsichtigt nun, die bisherigen Konzepte und Projekte in der Region künftig stärker zu bündeln und im Rahmen eines regionalen Abstimmungsprozesses zu einer integrierten Nachhaltigkeitsstrategie umzusetzen, die von den relevanten Akteuren des regionalen Nachhaltigkeitsnetzwerkes mitgetragen wird. Folgende Ergebnisse werden daher angestrebt:

- Bündelung der vorhandenen nachhaltigkeits- und LA 21-relevanten Konzepte und Projektergebnisse zu einer konsistenten Nachhaltigkeitsstrategie für die Region,
- Erarbeitung einer Empfehlung für die künftige Nachhaltigkeits- und LA 21- sowie RA 21-Ausrichtung in der Region im Rahmen der geplanten Aktualisierung des regionalwirtschaftlichen Entwicklungskonzepts 2009 (REK), inklusive Empfehlungen für künftige Leitprojekte,

- Klärung und Abstimmung künftiger Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen relevanten Akteuren im regionalen Nachhaltigkeitsnetzwerk der Region Mühlviertel.

Um diese Ziele zu erreichen, wurde bereits eine regionale Fokusgruppe eingerichtet (vgl. Foto 1), die sich aus folgenden Funktionsträgern zusammensetzt: Bürgermeister, LEADER-Manager, Agenda 21-Leiter, Schuldirektoren, Energiebeauftragte und Regionalmanager.

Die nächsten Schritte des Projektes liegen im Aufbau bzw. der Stabilisierung des Nachhaltigkeits- und LA 21-Netzwerkes im Mühlviertel. Hier geht es vorrangig um die Selbstorganisationsprozesse der Beteiligten, aber auch um die Qualifizierung der Teilnehmer in thematischen Schlüsselbereichen. Weiterhin sollen die Kernaktivitäten des Netzwerkes für die kommenden fünf Jahre identifiziert werden, wobei die Ausarbeitung eines Nachhaltigkeitspaktes angestrebt wird. Auf Organisationsebene gilt es das Netzwerk zu stärken, Beteiligungen zu sichern, thematische Eckpfeiler auszuarbeiten und in der Region zu kommunizieren.

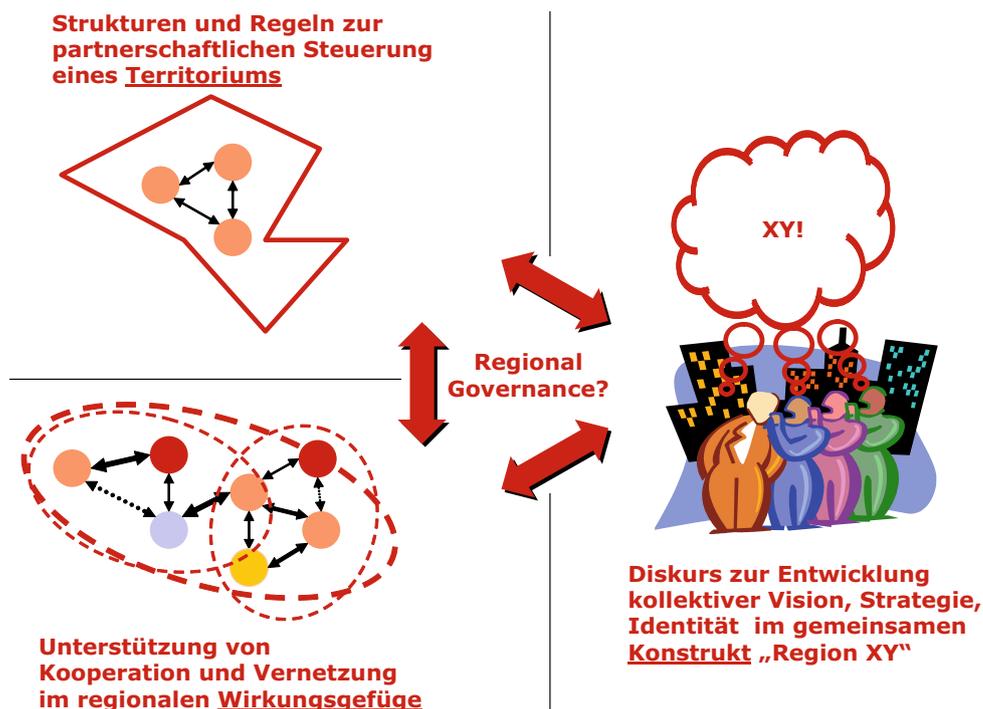
Ausblick

Im Vordergrund der Projektüberlegungen stehen die Fragen regionaler Steuerung unter dem Label der Nachhaltigkeit. Aus heutiger Sicht ist nicht einfach zu beantworten, ob es gelingen kann, so unterschiedliche Erwartungen wie sie der Bund, das Land, die Gemeinde, die Regionalinitiative und die Akteure mitbringen, auf einen Nenner zu bringen. Oft bestehen auch redundante Entwicklungspfade mit einer langen Projektgeschichte. Hinsichtlich des Steuerungsanspruches im Kontext von Regional Governance (vgl. Abb. 1) müssen vielfach erst die Strukturen und Regeln einer partnerschaftlichen Steuerung einer Region festgelegt, Kooperationen und Vernetzungen unterstützt und gefördert werden.



Foto 1 Teilnehmer der Regionalen Fokusgruppe im Mühlviertel (Foto: Leo Baumfeld)

Abb. 1 Drei Aspekte von Regional Governance (Quelle: <http://www.oear.at/governance/> [03.06.2009])



Der Diskurs zur Entwicklung kollektiver Visionen und Strategien hat in der Beispielregion jedoch bereits begonnen. Aufbauend auf den angestrebten Ergebnissen der regionalen Teilstudien soll dann in weiterer Folge die Übertragbarkeit der in den Beispielregionen erprobten Steuerungs- und Kooperationsmodelle auf andere Regionen und Bundesländer diskutiert werden.

Literatur

- Bauer-Wolf, S., Payer, H. und Scheer, G.: Erfolgreich durch Netzwerk-kompetenz; Handbuch für Regionalentwicklung. Wien/New York (2008)
- Baumfeld, L., Hummelbrunner, R., Lukesch, R.: Instrumente systemischen Handelns: Eine Erkundungstour. Leonberg (2009)
- Bühlmann, B. und Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung in organisationsübergreifenden Netzwerken. Public-Private-Partnership dargestellt am Beispiel der nationalen Dachstrategie „Tabakprävention“ der Schweiz. - In: OrganisationsEntwicklung Nr. 3/2007, S. 68–77. (2007)
- GTZ (Hrsg.): Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit GmbH: Capacity Works – Das Managementmodell der GTZ für Nachhaltige Entwicklung. Eschborn (2007)
- Heintel, M.: Regional Governance: Modetrend oder brauchbare Theorie? In: Wirtschaft und Gesellschaft, 32. Jg., Heft 3, S. 345–367. Wien (2006)
- Lukesch, R., Payer, H. und Rabenau, J.: Wissen von Innen – Fokusgruppen in der Begleitforschung zu Regionen Aktiv. - In: Böcher et al. (Hrsg.): Regional Governance und integrierte ländliche Entwicklung: Ergebnisse der Begleitforschung zum Modell- und Demonstrationsvorhaben „Regionen Aktiv“. S. 179–205. Wiesbaden (2008)
- Nagel, R. und Wimmer, R.: Systemische Strategieentwicklung. Stuttgart (2002)

Internet

<http://www.provision-research.at/> (03.06.2009)

Autorbiographien

Leo Baumfeld, Jg. 1953, Ausbildungen zum Regionalbetreuer (ÖAR 1985) und zum Organisationsentwickler (TRIGON 1989/90). Gesellschafter der ÖAR Regionalberatung GmbH. Arbeitsgebiete: Organisationsentwicklung, Prozessberatung, Beraterausbildung, Projektmanagement, Lehrbeauftragter der Universität Klagenfurt (Master of Advanced Studies in Regional Management).

Ao. Univ.-Prof. Mag. Dr. Martin Heintel, Jg. 1967, Studium Geographie; Professor am Institut für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien. Arbeitsgebiete: Stadt- und Regionalentwicklung, Europäische Raumentwicklung, Angewandte Geographie; zahlreiche Gastprofessuren u.a. an der University of New Orleans (UNO)/US, German University of Technology in Oman (GUtech)/OM und der Babeş-Bolyai University Cluj-Napoca (BBU)/RO.

Dr. Robert Lukesch, Studium Landwirtschaft, Soziologie, Politikwissenschaften. Gesellschafter der ÖAR Regionalberatung GmbH. Arbeitsgebiete: Beteiligungsorientierte Programmplanung und Evaluierung für nachhaltige Regionalentwicklung, Strategieentwicklung in Unternehmen, Organisationen und Regionen, Beziehungs- und Wissensmanagement, Coaching für Führungskräfte und Teams, Regional Governance, Entwicklungszusammenarbeit.

Dr. Harald Payer, Jg. 1962, Studium Volkswirtschaft und Organisationsentwicklung. Geschäftsführer der ÖAR Regionalberatung GmbH. Arbeitsgebiete: Beratung und Entwicklung von organisationsübergreifenden Kooperationen und Vernetzungsprozessen, Team- und Gruppen-coaching, Moderation von Großgruppenveranstaltungen, Strategieberatung, Projektmanagement und Branchenanalysen, Lehraufträge an div. Universitäten.