



# Fördermittel sind nicht alles

## Antriebe und Hemmnisse für regionales Engagement

von Christian Ganzert

*Die Idee der nachhaltigen Regionalentwicklung ist seit vielen Jahren und aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln ausformuliert worden. Die Herausforderungen liegen derzeit weniger auf der konzeptionellen Ebene als in der Umsetzung. Wie lässt sich die regionale Idee bei den Akteuren der gesamten Wertschöpfungskette in einer Weise verankern, dass sie ihre Handlungen zugunsten von regionalen Produkten und Dienstleistungen verändern? Oder einfacher: Wann ist eine Umsetzung erfolgreich? Der folgende Beitrag erläutert anhand von Beispielen, unter anderem aus dem Wettbewerb „Regionen Aktiv“, Gründe für Erfolg und Misserfolg regionalen Engagements.*

Viele der in den letzten Jahren erstellten einschlägigen Handlungsleitfäden geben eine Fülle von Ratschlägen für erfolgreiche Regionalentwicklungsprozesse. Allerdings bleibt dabei die motivationale Seite der Handlungsveränderungen weitgehend vernachlässigt. Das erstaunt, ist doch bekannt, dass die Wirksamkeit des Handelns neben den verfügbaren Ressourcen (Geld, Zeit, Raum, Wissen, Technik, Autorität etc.) vor allem von der Motivation zum Handeln bestimmt wird und Veränderungen zugunsten eines nachhaltigen Handelns einer emotional fundierten Kommunikation bedürfen.

Fragt man erfahrene Praktiker der Regionalentwicklung, welche Bedingungen für einen Erfolg von „Regionen aktiv“ entscheidend sind, so kommen beispielsweise folgende Antworten:

*„Die Leute sind überzeugt von dem was sie tun und können auch überzeugen (...) es ist ihnen ein persönliches Anliegen; man muss es wirklich wollen“* (Bürgermeister im Landkreis Reutlingen).

*„Wenn es den Maier nicht gegeben hätte, wäre das nicht zustande gekommen. Von ihm lag sehr viel Herzblut drin (...) von vielen steckt da Herzblut drin und auch viel Ehrgeiz; Maier ist ein ganz wichtiger Ansprechpartner und wesentlicher Motor; er kann antreiben, er hat die Power“* (Landwirt in Reutlingen).

*„Der Vorsitzende schafft die Leute zu motivieren; er will auch etwas bewegen; er ist Integrationsfigur; ...ob eine Abstimmung und Zusammenarbeit klappt, ist ganz*

*entscheidend von den einzelnen Personen abhängig“* (Landwirt Reutlingen).

*„Man merkt, da ist Interesse da, da sind Leute mit viel Eigeninitiative da, die wollen was bewegen (...) solche Beispiele entwickeln sich kontinuierlich; so was entwickelt man nicht, weil Geld zur Verfügung steht, sondern aus Eigenantrieb; man kann schon viel mit wenig Geld machen“* (Vertreter der Regierung von Schwaben).

*„Er schafft die Leute zu motivieren; dabei bleibt er gleichzeitig sehr sachlich und arbeitet sehr zielgerichtet; er will etwas bewegen (...) gut ist auch die politische Unterstützung. Er ist eine Integrationsfigur und es ist ihm ein persönliches Anliegen und das Interessante ist: das Integrierende trägt zur Mobilisierung bei. Die klassische Förderung legt es überhaupt nicht darauf an zu mobilisieren“* (Vertreter des Landkreises Dillingen)

Auch Praktiker der regionalen Vermarktung von Lebensmitteln beschreiben durchweg, dass sich die regionalen Produkte nicht von selbst verkaufen, sondern ein Engagement des Händlers benötigen. Die gleichen Produkte verkaufen sich gut, wenn der Händler sich für sie engagiert, und sie verkaufen sich schlecht, wenn der Händler sie wie andere Produkte „nur“ in das Regal stellt.

Im vorliegenden Beitrag soll diesem „persönliche Anliegen“ und dem Wesen des „Engagements“ nachgegangen und dargestellt werden, wodurch diese Energie entsteht und wie sie gezielt gefördert werden kann.

## Antriebe und Hemmnisse

Das Engagement für die Region beruht vor allem auf zwei Antrieben: der intrinsischen Motivation und der Verbindung von Eigen- und Gemeinwohlorientierung. Diese Antriebe kommen aber nur unzureichend zur Geltung, zum einen, weil das Engagement für die Region durch das Trittbrettfahren erlahmt, zum anderen, weil die regionale Kommunikation meist zu wenig empathisch (mitfühlend, einfühlend) fundiert ist. Im folgenden Abschnitt sollen diese Antriebe und Hemmnisse kurz erläutert werden.

### *Die intrinsische Motivation*

Intrinsisch verhalten sich Menschen, wenn sie nicht wegen einer Belohnung oder Bestrafung handeln, sondern aus eigenem Antrieb, aus innerer Anteilnahme oder aus Interesse an der Sache. Die intrinsische Motivation stellt einen natürlichen Motor für eigene Lernprozesse dar und resultiert aus dem Bedürfnis nach Kompetenz und Selbstbestimmtheit. Sie ist in sich befriedigend und von Emotionen der Freude und Erregung begleitet. „Wenn Menschen intrinsisch motiviert sind, (...) erfahren sie, dass die Ursache ihres Handelns in ihnen selbst liegt“ (1). An Kindern kann man sehen, wie freudvoll diese Erfahrung ist.

Im Unterschied dazu orientieren sich Menschen, die extrinsisch motiviert handeln, an äußeren Reizen, seien es Autoritäten, Verpflichtungen, Belohnungen oder Strafen. Bei ihnen kommen auf äußere Stimuli immer wieder dieselben Reaktionen, das heißt sie reagieren immer ähnlich, sehr routiniert und ohne Individualität. Sozialpsychologisch ist das extrinsisch motivierte Handeln meist von Emotionen der Angst begleitet – einer Angst, nicht zu genügen, keine Anerkennung zu bekommen und geltenden Normen nicht zu entsprechen (2). Diese Angst hindert Kinder (und später Erwachsene) daran, sich auf ihr eigenes Selbst und seine Möglichkeiten zu besinnen.

Intrinsisch motiviertes Handeln erkennt man unter anderem an dem persönlichen Interesse und Einsatz für eine Sache, der Zufriedenheit, der Verantwortlichkeit für die Wirkungen, der Wertschätzung und dem Vertrauen für das Eigene und das Fremde sowie an der Unabhängigkeit von externen Stimuli.

### *Eigen- und Gemeinwohlorientierung*

Der zweite Antrieb für ein regionales Engagement liegt in dem inneren Bedürfnis, das eigene Handeln in einen übergeordneten Sinnzusammenhang einzubinden. Es resultiert aus dem grundlegenden Bedürfnis nach Zugehörigkeit. Diese Motivation zur Herstellung von sozialen Bindungen in das Umfeld besteht mühelos und spontan sowie ohne Anreiz eines materiellen Vorteils

und ohne irgendwelche Hintergedanken. Mit dem Phänomen der Zugehörigkeit sind viele positiven und negativen Gefühle verknüpft. Das Gefühl angenommen, akzeptiert und willkommen (eingebunden) zu sein, führt zu einer Vielzahl an positiven Gefühlen (wie Glück, Euphorie, Zufriedenheit und Gelassenheit). Das Gefühl abgewiesen, ausgeschlossen und übergangen (isoliert) zu werden, bedingt starke negative Gefühle (wie Angst, Depression, Kummer, Eifersucht und Einsamkeit). Mangelnde Zugehörigkeit führt daher zu vielfältigen psychischen und physischen Krankheiten und zu Verhaltensstörungen.

Um nicht missverstanden zu werden: Natürlich liegt ein wesentlicher Antrieb für ein regionales Engagement auch an finanziellen Motiven. Wenn diese aber in den Vordergrund rücken und dominant werden, dann geht die innere Freude und Zufriedenheit, das innere Engagement und die Authentizität verloren. Man merkt und spürt sehr schnell, ob die Handlungsmotivation für ein regionales Engagement finanziell oder intrinsisch motiviert ist. Das gilt für die Partner und Mitstreiter ebenso wie für die Konsumenten.

### *Gründe für mangelndes Engagement*

Wenn das Eigene für die Region so viel Freude und Zufriedenheit macht, warum engagieren sich dann nicht mehr Leute? Das liegt zum einen vor allem an den Problemen des Trittbrettfahrens. Die beiden Ökonomen Ernst Fehr und Simon Gächter (3) von der ETH Zürich zeigten in Experimenten eindrucksvoll, dass gemeinwohlorientierte Personen entmutigt werden gemeinnützig zu handeln, wenn sie sehen, dass eigennützig handelnde Personen Vorteile vom Gemeinwohl ziehen ohne selbst einen Beitrag dazu zu leisten. Wird dagegen ein Umfeld geschaffen, das es erlaubt, die eigennützig handelnden Personen zu sanktionieren, so steigt die Bereitschaft zu einem gemeinwohlorientierten Handeln enorm an.

Zum anderen sind viele Informationsangebote zugunsten von regionalen Veränderungsprozessen zwar gut gemeint, aber oft wenig wirksam. Sie richten sich meist an immer die gleichen Gruppen, die bereits engagiert sind. Der Leiter des Wissensmanagements der Weltbank Stephen Denning (4) zeigte in überzeugender Weise, dass Informationen vor allem dann Veränderungsprozesse anstoßen, wenn sie die Menschen emotional dort abholen, wo sie stehen. Wichtig ist, dass sie der Zielgruppe Anregungen geben, an denen ihre eigenen Bilder, Erlebnisse und Empfindungen anknüpfen. Denn letztlich entscheidet der Informationsempfänger, was bei ihm ankommt und was ihn selbst bewegt.

### *Geschichten statt Argumente*

Dabei muss man sich von der einfachen Vorstellung

Tab. 1: Untersuchte Regionen und ihre zentralen Akteure

| Regionale Partnerschaft | Hohenlohe                           | Reutlingen   | Donautal  | Chiemgau   | Bergisches Land    |
|-------------------------|-------------------------------------|--|---|--|--------------------|
| Geprägt durch           | Wirtschaftsförderung, Bauernverband | Verwaltung, etablierte Verbände, Zivilgesellschaft | Verwaltung, Verbände, Wirtschaft, Zivilgesellschaft | Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft, Landwirtschaft, Zivilgesellschaft | Wirtschaftsakteure |

eines reinen Informationstransfers zwischen Sender und Empfänger lösen. Hier geht es eher darum, die beim Empfänger bereits vorhandenen impliziten Informationen, Wahrnehmungen und Haltungen neu zu sortieren, d.h. neue Muster zu entwickeln, um die Realität zu verstehen. Aktivierend wirkt eine Kommunikation vor allem dann, wenn sie den Zuhörern Anregungen gibt, die regionale Idee aus sich selbst zu entwickeln und im eigenen Sinne zu interpretieren. Entscheidend für eine Mobilisierung ist die Frage des geistigen Eigentums der Idee: Zuhörer werden vor allem dann animiert sich zu beteiligen, wenn sie sich die regionale Idee zu eigen machen und als „eigene Sache“ betrachten. Die Entwicklung von eigenen inneren Bildern bildet den Kern für die Wirksamkeit des Geschichtenerzählens, eine Technik, die zunehmend für „Change-Prozesse“ in Unternehmen angewandt wird. Nicht die rationale Kraft der Argumente ruft Veränderungsprozesse hervor, sondern die empathische Wirkung guter Geschichten.

### Hemmnisse in der Praxis

In der Praxis sind diese grundlegenden Antriebe und Hemmnisse für ein Engagement oft weniger leicht zu erkennen. Zum einen überlagern sie sich gegenseitig, zum anderen offenbaren sie sich oft erst beim zweiten Blick. Offensichtlicher sind diejenigen Hemmnisse, die sich aus den verschiedenen Handlungslogiken der beteiligten Gruppen ergeben und einer regionalen Kooperation entgegenstehen. Im Folgenden sollen die Erfahrungen dargestellt werden, die wir in einem Aktionsforschungsprojekt mit einer regionalen Vermarktungsinitiative im Bergischen Land (5) und während der Begleitung der vier süddeutschen Regionen des Wettbewerbs „Regionen Aktiv“ Chiemgau, Donautal, Reutlingen und Hohenlohe (6) gesammelt haben. Die analysierten Regionen und die den Kooperationsprozess prägenden Gruppen sind in Tabelle 1 dargestellt.

Vergleicht man die fünf regionalen Partnerschaften, so lässt sich ihr jeweiliges Handeln gut durch die jeweils dominierenden Gruppen und deren Handlungslogiken kennzeichnen:

- Wirtschaftsorientierte Handlungslogiken (z.B. Hohenlohe, Bergisches Land) sind stark umsetzungsorientiert und auf das kurzfristig Machbare orientiert, sie geben dem regionalen Integrationsprozess, der Beteiligung von Ehrenamt und Verwaltung, Fragen des Gemeinwohls wie auch mittel- bis langfristigen Zielsetzungen meist wenig Bedeutung. (*„Ziel ist es letztlich, die Betriebe in ihrer Wirtschaftskraft zu stärken; die Kasse muss letztlich stimmen; die grundlegende Frage ist, wie können wir als Bauern von den Fördermitteln profitieren“*, so ein Vertreter des Bauernverbands Hohenlohe.)
- Verwaltungsorientierte Handlungslogiken (z.B. Reutlingen) sind stark abwicklungsorientiert; ihre Stärke liegt in der effizienten Festlegung der Mittel in Projekte. In den Hintergrund geraten dabei oft Fragen der Nachhaltigkeit relevanter Projekte und der Handlungsmobilisierung.
- Gemeinwohl- und visionsorientierte Handlungslogiken (z.B. Chiemgau) haben ihre Stärken in der Definition relevanter Projekte und in der Aktionsorientierung. Sie haben oft ein gutes Gespür für neue Ideen und sind oft sehr innovativ. Dafür treten strategische Fragen, Beteiligungsprozesse, die Institutionalisierung von Aktivitäten und die Integration mit den etablierten Strukturen in den Hintergrund.

All diese Handlungslogiken haben ihre jeweiligen Stärken und Schwächen. Für die Frage der Mobilisierung der möglichen Engagementpotentiale sind drei Eigenschaften der Regionalen Partnerschaften zentral:

#### 1) Diversität der Handlungslogiken

Eine hohe Diversität von Handlungslogiken besitzt vor allem drei große Vorteile:

- a) Diverse Partnerschaften können die jeweiligen Schwächen der einzelnen Handlungslogiken kompensieren. In diversen Partnerschaften können sowohl die umsetzungsorientierten Fähigkeiten von Wirtschaftsakteuren, die Abwicklungsfähigkeiten der Verwaltung als auch die ehrenamtlichen Engagementpotentiale der Zivilgesellschaft für die Regionalentwicklung genutzt werden.

- b) Diverse Partnerschaften besitzen einen leichteren Zugang zu den vielen verschiedenen Gruppen in der Region. Denn nur derjenige kann mobilisieren, der „auf Augenhöhe“ mit den jeweiligen Zielgruppen ist, der ihre Sprache spricht und den sie als einen von sich akzeptieren.
- c) Diverse Partnerschaften haben einen weiteren Vorteil im Vergleich zu homogenen Partnerschaften: Sie sind sensibler gegenüber Veränderungen des Umfeldes und neigen weniger zu sich selbstbestätigenden Annahmen und Ideologien. Ein Beispiel ist die Partnerschaft im Chiemgau: Hier blieben in den ersten Jahren die aktiven Personen weitgehend unter sich, bestätigten sich gegenseitig in ihrer Pionierrolle und nahmen die vielen regionalen Mobilisierungsaktivitäten der etablierten Institutionen nicht wahr.

### 2) Gegenseitige Anerkennung

In der Praxis haben die heterogenen Partnerschaften nach unseren Beobachtungen allerdings auch einen Nachteil: Sie sind oft weniger handlungsfähig und brauchen länger, um zu einer Aktion und zu Ergebnissen zu kommen (z.B. Donautal). Hintergrund ist, dass sich heterogene Partnerschaften länger mit internen Abstimmungsprozessen beschäftigen. Entscheidend für die Handlungsfähigkeit heterogener Partnerschaften ist letztlich, ob die unterschiedlichen Handlungslogiken gegenseitig anerkannt, respektiert und geschätzt oder ob sie abgewertet werden. In der regionalen Praxis gerät das Komplementäre oft aus dem Blickfeld, nicht nur in traditionellen Strukturen, sondern auch in Kreisen von so genannten Pionieren. In allen untersuchten Partnerschaften entstanden aufgrund dieses Mangels an Verständnis komplementärer Handlungskulturen vielfältige Konflikte und Abwertungen anderer Handlungslogiken. Die Konsequenz war letztlich ein Rückzug von Akteursgruppen, vor allem solchen, die gemeinwohlorientiert handeln. Sie werden entmutigt, wenn sie sehen, dass sich eigennützig Handelnde durchsetzen. So blieben Engagementpotentiale unausgeschöpft.

### 3) Öffentliche Anerkennung

Das Engagement für die Region ist aber nicht nur von der Wertschätzung innerhalb der Partnerschaft, sondern auch von der Reaktion und Wertschätzung des Umfeldes abhängig. Im Bergischen Land konnten wir paradoxerweise beobachten, dass statt eines eigennützig Handelns häufig das gemeinschaftsorientierte Engagement sanktioniert wird. So beobachteten wir folgende demotivierenden Reaktionen des Umfeldes auf das regionale Engagement der Initiativmitglieder:

- Geschäftsleute vor Ort mit ähnlichen Produktgruppen wie die Direktvermarkter bekämpften die Initiative

und die Beteiligung der Gemeinde als konkurrenzbeeinflussend;

- unbeteiligte Geschäftsleute belächelten das Engagement als weltfremd;
- traditionell in der Dorfgemeinschaft engagierte, hierarchisch orientierte Personen werteten das Engagement als zu eigenwillig und autonom ab;
- viele Konsumenten nahmen es gar nicht wahr.

Die ersten drei Reaktionen waren durch wirtschaftliche Konkurrenz und hierarchisches Denken geprägt; die Personen fühlten sich durch die Initiative angegriffen, bekämpften sie und sanktionierten ihr Engagement. Die unbeteiligten Verbraucher demotivierten durch fehlendes Feed-back.

Motiviert wurden die beteiligten Direktvermarkter und der Händler vor allem durch viele ernährungsbewusste Konsumenten und Umfeldakteure (Umweltgruppen, Bürgermeister, Verwaltung etc.), die die Initiative als freiwilligen Beitrag zur dörflichen Lebensqualität schätzten. Dieses positive Feed-back wirkte so stark, dass sich die Direktvermarkter auch noch engagierten, als der ökonomische Nutzen ausblieb.

Dies zeigt, dass im Alltag ein eigennütziges Verhalten häufig als Normalität wahrgenommen und erwartet wird. Es ruft daher auch nur selten Entrüstung, geschweige denn eine Sanktionierung hervor. Die Anerkennung und Wertschätzung anderer Handlungslogiken ist stark von den empathischen Fähigkeiten der beteiligten Personen abhängig. Empathie stellt daher einen Schlüsselfaktor für eine erfolgreiche regionale Entwicklung dar (7).

### Förderansätze für mehr Engagement

Die Analyse der hemmenden und fördernden Faktoren eines Engagements für die Region zeigt: Im Zentrum einer engagementfördernden Politik für die Region steht die intrinsische Motivation zum Handeln. Sie baut auf die innere Freude und Zufriedenheit, die entsteht, wenn man selbst gestaltet und wirksam wird und man das eigene Handeln in einen übergeordneten Sinnzusammenhang einbringt. Sie steht im Gegensatz zu der derzeit dominierenden Handlungsvorstellung, nach der Menschen nur unter dem Einfluss äußerer Stimuli und auf der Suche nach eigenen Vorteilen zum Handeln bewegt werden.

Eine Politik, die auf diesem Paradigma basiert, wird ein Engagement für die Region eher hemmen als fördern: Denn das Ungewöhnliche an dem intrinsisch motivierten Engagement für die Region ist, dass es versiegt, wenn man es unmittelbar belohnt: Diese Tatsache hat Deci 1969 experimentell nachgewiesen (8). Er zeigt

te, dass derjenige, der etwas für Geld oder einen Preis oder eine gute Note getan hat, es danach nicht mehr ohne Belohnung macht. Alfie Kohn hat die vielen Untersuchungen zu diesem Thema in einem Buch mit dem Titel „Punished by Rewards“ (übers.: „Bestraft durch Belohnungen“) zusammengefasst (9).

Dieser Mechanismus erklärt, weshalb viele öffentliche Förderungen so wenig wirksam sind, die Eigenkräfte von Menschen oder Regionen anzuregen und zu mobilisieren. Ein Engagement für die Region lässt sich somit nur indirekt fördern, indem man Rahmenbedingungen schafft, unter denen es sich „von selbst“ entwickelt. Die Frage ist also, welche regionalen Rahmenbedingungen dazu anregen, sich an der Umsetzung der „Regionalen Idee“ zu beteiligen und welche zu einem Rückzug des Engagements führen? Vier Bedingungen erscheinen von besonderer Bedeutung:

### 1) Pioniere unterstützen

Im Mittelpunkt einer engagementfördernden Politik stehen die Bedürfnisse und der Unterstützungsbedarf von Menschen, die intrinsisch motiviert sind, sich aktiv für die Region zu engagieren, auch ohne eine finanzielle Förderung. Es sind Personen, die Visionen haben und sich für bestimmte gemeinwohlorientierte Ideen, Projekte und Themen einsetzen. Von besonderer Bedeutung sind dabei Wirtschaftsakteure, die ihr Engagement für die Region mit Wertschöpfungsprozessen verbinden, sowie Persönlichkeiten, die in der Region anerkannt sind und die gleiche Sprache wie die Zielgruppen sprechen.

Diesen Pionieren des regionalen Engagements sind Möglichkeiten und Mittel an die Hand zu geben, ihre Wirksamkeit zu erhöhen, sei es durch die Bildung von Netzwerken mit anderen Pionieren oder durch eine Unterstützung ihrer persönlichen Werbung für ihre regionalen Problemlösungen und für neue Kooperationspartner. Diese werbende Aktivität hat eher mit einer Anstiftung zu tun, gemeinsame Sache zu machen, als mit einer Werbung im kommerziellen Sinne. Sie würde gefördert

- durch gute Geschichten über die Mobilisierung zu einem regionalen Engagement sowie
- durch ganzheitliche Erfahrungs- und Erlebnisangebote von regionaltypischen Festen, Produkten und Geschichten.

Das Haupthemmnis bei der Umsetzung liegt im Widerstand der eigennützig handelnden Akteure in der Region.

### 2) Autonomiefördernde Führung gewährleisten

Weiterhin werden Personen benötigt, die jenseits von konsensualen oder hierarchischen Strukturen die Fä-

higkeit zu einer autonomiefördernden Führung aufweisen. Führung in diesem Sinne bedeutet

- den Beteiligten Möglichkeiten, Anregungen und Mut für das eigene Gestalten, Erproben und Verändern zu geben;
- die Anliegen und die Kompetenzen der Einzelnen wahrzunehmen und wertzuschätzen und passgenau nach ihren jeweiligen Potentialen einzubinden;
- ein inhaltliches Feed-back in Hinblick auf die gemeinsame Sache zu geben;
- sich in den Dienst einer Sache zu stellen und den Beitrag des Einzelnen für diese gemeinsamen Anliegen transparent zu machen und einzufordern.

Diese Art von Führung widerspricht in keiner Weise der Selbstbestimmtheit der beteiligten Akteure – im Gegenteil, sie ermöglicht es ihnen, selbstbestimmt zu handeln und, wenn sie noch unerfahren sind, an ihren Aufgaben zu wachsen.

Diese Qualität von Führung lässt sich kaum von außen bestimmen. Sie sollte von den Kooperationspartnern selbst bewertet werden. Das Haupthemmnis liegt in der mangelnden Erneuerungsfähigkeit einer einmal etablierten Führung, sei es aufgrund des Machtanspruchs der Führungspersonen oder aufgrund der mangelnden Bereitschaft anderer, eine Führungsrolle zu übernehmen (z.B. wegen des hohen Arbeitsanfalls). Eine wichtige Forschungsaufgabe könnte es sein, zu untersuchen, welche Wahl- und Erneuerungsmöglichkeiten gegeben sein müssen, um eine wirksame Führung zu selektieren und sukzessive zu optimieren.

### 3) Den eigenen Nutzen herausarbeiten

Ein regionales Engagement ist vor allem dann nachhaltig, wenn es mit einem eigenen Nutzen verbunden ist. Altruistisches Handeln stößt heute nur noch auf wenig Resonanz. Dabei sind nicht nur die monetären, sondern alle Nutzenkategorien zu berücksichtigen, wie z.B. die Sicherung des eigenen Lebensunterhalts oder die eigene Freude und Zufriedenheit. Gelangen derartige Nutzen in den Vordergrund, bekommen soziale Beziehungen, Eigenständigkeit, Lern- und Gestaltungsmöglichkeiten und sinnfördernde Tätigkeiten wie auch strategische Nutzenkategorien einen höheren Stellenwert – Nutzen, die nicht reich, aber glücklich und zukunftsfähig machen (10). Gleichzeitig werden die kurzfristigen monetären Nutzen relativiert.

### 4) Verantwortlichkeiten für die Region herstellen

Eine vierte Bedingung für ein Engagement für die Region betrifft die Fähigkeit, Verantwortlichkeiten für die Region herzustellen. Denn regional engagierte Personen werden – wie dargestellt – entmutigt, wenn sie er-

leben, dass sich andere eigennützig verhalten und ggf. daraus auch noch Vorteile erzielen. Umgekehrt wird regionales Engagement durch ein Umfeld gestärkt, das Verantwortlichkeiten herstellt. Dies erlaubt den Beteiligten, Missbilligung für eigennütziges Handeln und Wertschätzung für gemeinschaftliches Handeln zu signalisieren (11).

Verantwortlichkeit für die Region lässt sich organisieren u. a. durch

- Events und Projekte, die eine regionale Identität stiften;
- Ansätze und Mechanismen, die Gemeinwohlleistungen und -belastungen des Einzelnen sichtbar machen;
- kleine Gruppen, in denen leichter eine persönliche Verbindlichkeit zwischen den Beteiligten aufgebaut wird;
- öffentliche Auszeichnungen für ein besonderes regionales Engagement und
- eine offene Missbilligung von eigennützigem Handeln.

## Anmerkungen

- (1) Edward L. Deci and Richard M. Ryan: Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York 1985.
- (2) Arno Gruen: Der Fremde in uns. Stuttgart 2002.
- (3) Ernst Fehr und Simon Gächter: Altruistic punishment in humans. Nature, 415, January 2002, p. 137–140.
- (4) Stephen Denning: The springboard. How storytelling ignites action in knowledge-Era organisations. Boston 2001.
- (5) Christian Ganzert, Bernhard Burdick und Gerhard Scherhorn: Empathie, Verantwortlichkeit, Gemeinwohl: Versuch über die Selbstbehauptungskräfte der Region. Ergebnisse eines Praxisforschungsprojekts zur Vermarktung regionaler Lebensmittel. Wuppertal Papers, 142, Wuppertal 2004.
- (6) Karlheinz Knickel et al.: Wissenschaftliche Begleitforschung des Pilotprojektes „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ – Ergebnisse der Begleitforschung 2002–2003. BMVEL 525-600/0003, 2004 (Download: [www.modellregionen.de](http://www.modellregionen.de)).
- (7) Vgl. Anm. 5.
- (8) Edward Deci with Richard Flaste: Why do we do what we do. The dynamics of personal autonomy. New York 1995.
- (9) Alfie Kohn: Punished by rewards. The trouble with gold stars, incentive plans, A's, Praise, and other bribes. Boston 1993.
- (10) Richard Layard: Die glückliche Gesellschaft. Kurswechsel für Politik und Wirtschaft. Frankfurt 2005.
- (11) Vgl. Anm. 5.

## Autor

Dr. Christian Ganzert arbeitet seit vielen Jahren über die Frage, wie man regionales Handeln durch Kommunikation mobilisieren kann. Seit einigen Jahren rückt zusätzlich die Rolle des Lebensmittelhandwerks für die Regionalentwicklung ins Zentrum seiner Aufmerksamkeit.



Dr. Christian Ganzert  
Forum „Wertschöpfung, Innovation und Nachhaltigkeit“ (WIN)  
Blumenstr. 16  
5354 Freising  
E-Mail: [ganzert@wzw.tum.de](mailto:ganzert@wzw.tum.de)