

Projekt-Innovations-Matrix: Ein Instrument für die integrierte nachhaltige Entwicklung von Regionen

H.P. Wallner, K. Schauer, A. Windsperger, H. Strebel, E. Scharz, B. Lenz

1 Auftraggeber

- Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT),
- Amt der Steiermärkischen Landesregierung
- Amt der Niederösterreichischen Landesregierung
- Wirtschaftskammer Österreich – WIFI Österreich

2 Synopsis

Das Konzept der "Projekt-Innovations-Matrix" wurde im Auftrag des Bundesministeriums für Verkehr, Infrastruktur und Technologie als Möglichkeit zur systematischen Darstellung eines Forschungsprogramms zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung erarbeitet (Berichte aus der Energie- und Umweltforschung 8/89: Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung, H. P. Wallner, K. Schauer und O. Gelinek). Die konzeptionelle Grundlage dieser Matrix ist in einem Entwicklungsszenario für die nachhaltige Entwicklung einer Region zu finden (Adaption, Innovation und selektive Vernetzung – siehe dazu Wallner, H. P., 1998, Industrielle Ökologie – mit Netzwerken zur nachhaltigen Entwicklung?; Kreislauforientierte Unternehmenskooperationen, Hrsg.: Strebel, H., Schwarz, E., 1998, Oldenbourg Verlag, München, Wien, Seiten 81 - 121).

Die konsequente Weiterentwicklung dieses Basiskonzeptes im PROMISE-Projektteam hat zu dem nun vorliegenden, sehr umfassenden Konzept der Projekt-Innovations-Matrix geführt.

3 Problemstellung und Ausgangslage

Entwicklungsprogramme für nachhaltige Entwicklung zeichnen sich durch:

- komplexe Zielsetzungen
- komplexe Projektvorhaben
- komplexe Wirkungen

aus.

- Es gibt einen Bedarf, die Zieldimensionen der nachhaltigen Entwicklung zu konkretisieren
- Programme und Projekte müssen als „Bündel“ in ihren Zielbeiträgen und Wirkungen erfasst werden
- Anwendungsbeispiele:
Lokale Agenda 21, Regionalentwicklung, Strategien

Die nachhaltige Entwicklung ist heute nicht nur das politische Ziel der Europäischen Union, sondern im besonderen Maße auch das Ziel der Regionen, Gemeinden (z.B. durch

Lokale Agenda 21 Prozesse) und deren Vertretern. Die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung wird zumeist über Entwicklungsprogramme und somit durch eine große Anzahl von Projekten versucht. Bisher war es für die Entscheidungsträger kaum möglich, die Wirkungen der Projekte im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu überblicken. Auch die Bewertung der Wichtigkeit eines Projektes zur Umsetzung der Entwicklungsziele – z.B. in Visionen und Leitbildern festgeschrieben – ist schwierig und nur in Ansätzen möglich.

Nachhaltige Entwicklung erfordert eine neue Strategie der Innovation in allen Bereichen der Wirtschaft – auf der Ebene der Unternehmen und Organisationen, auf der Ebene der Netzwerke und Kooperationen und auf der Ebene der Gemeinden und Regionen – das ist der Ausgangspunkt des Forschungsprojektes “PROMISE” (Die Projekt-Innovations-Matrix: Integrierte systemische Entwicklung für Nachhaltigkeit - Fallbeispiele Feldbach und St. Pölten). Begründet wird dies durch die Annahme, dass innovationsgetriebene Ansätze mehr Dynamik in die Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung bringen können, als dies durch effizienzgetriebene Ansätze möglich ist.

4 *Ziele des Projektes*

Mit der Regionalen Projekt-Innovations-Matrix wird nun ein einfaches Instrument zur Verfügung gestellt, das genau an diese Problemstellung anknüpft. Mit der Projekt-Innovations-Matrix soll es möglich werden, dass Entscheidungsgremien (so z.B. regionale Förderstellen, regionale Planungsbeiräte, EU-Regionalmanagementstellen, Gemeinderäte, etc.) bei Projektsitzungen einen schnellen Überblick über die Gesamtheit der eingereichten Projekte erhalten und gleichzeitig für jedes Projekt den Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der Region abschätzen können. Ziel ist dabei die bessere Informationsaufbereitung zur Entscheidungsfindung, da die Projekte nach Umsetzungspriorität – zur Vergabe der Fördermittel – gereiht werden müssen. Ohne ein solches Instrument zur systematischen Aufbereitung von Projektvorhaben führt dieser Entscheidungsprozess häufig zu einem persönlich oder parteipolitisch motivierten Interessenskonflikt. Schließlich werden durch die Vertreter unterschiedlicher Interessensgruppen auch sehr unterschiedliche Zukunftsperspektiven vertreten, die durch diese Projekte langfristig umgesetzt werden sollen. In der Regel erhalten jene Projekte die bessere Chance auf Realisierung, deren Vertreter über die bessere Präsentationstechnik verfügen. Damit besteht nicht nur die Gefahr, dass Einzelinteressen über die Regionsinteressen siegen, sondern dass die Entwicklungsrichtung, die durch das regionale Entwicklungsleitbild angestrebt wird, aus den Augen verloren wird.

Mit der Methode der Regionalen Projekt-Innovations-Matrix (PIM) stellen wir einen einfachen und effektiven Weg zur Lösung dieses Problems vor. Die Regionale Projekt-Innovations-Matrix (PIM) gibt den Entscheidungsgremien in den Ländern, Regionen und Gemeinden ein Instrument in die Hand, mit dem eine zielorientierte Bewertung der Programme und Projektvorhaben möglich wird. Dies wird methodisch durch eine klare Strukturierung der Projektvorhaben in einer Matrix und durch die Trennung von grundsätzlichen Zielfragen und Projektbeiträgen zur regionalen Entwicklung sichergestellt.

Das Konzept der Regionalen Projekt-Innovations-Matrix (PIM) ermöglicht

- ◆ eine Gewichtung der Zielsetzungen der regionalen Entwicklung, angepasst an die regionalen Gegebenheiten, unter Berücksichtigung bereits laufender oder geplanter

Projektvorhaben und angepasst an regionale Entwicklungsziele – Leitbilder – bzw. andere regionale Interessen

- ◆ eine systematische Bewertung einzelner Projektvorhaben hinsichtlich der Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung (Konzept der „Drei Dimensionen“ – Ökologisch, Ökonomisch, Sozio-kulturell). Es folgt eine Prioritätenreihung der anstehenden Projektvorhaben
- ◆ eine Systematisierung der Projekte nach dem “Ort der Innovation”, d.h. ob es sich um ein betriebliches Projekt, ein Netzwerk- oder Kooperationsprojekt oder um ein kommunales/regionales Projekt handelt
- ◆ eine Systematisierung der Projekte nach dem Typ der Innovation (Produkt-, Verfahrens-, Organisations- oder Sozialinnovation)
- ◆ eine Erkennung der Lücken bezüglich einer nachhaltigen zukunftsfähigen Entwicklung durch eine Gesamtschau der regionalen Projekte und ihrer Beiträge zur nachhaltigen Entwicklung.

In vielen Fällen wird diese Auswertung deutlich machen, dass die bestehenden Projekte und Projektvorhaben die Ziele aus dem regionalen Leitbild gemeinsam nur teilweise abdecken. Um jedoch eine zukunftsorientierte Entwicklung der Region oder Gemeinde zu ermöglichen, ist eine Kurskorrektur durch weitere (innovative) Projekte erforderlich. Für die Kurskorrektur können nun Projekte und Programme gezielt ausformuliert werden, die die Schwachstellen der Entwicklung aus den eingereichten Projekten überwinden helfen. Die Regionale Projekt-Innovations-Matrix (PIM) dient somit einem echten Controlling-Prozess der Regional- oder Gemeindeentwicklung.

Erst die Überlagerung dieser Projekte – die ersteren stellen die Ebene des Ist-Entwicklungszustandes dar, die letzteren die Ebene des Soll-Entwicklungszustandes - führt zu einer sicheren Zukunftsentwicklung und wird dem Anspruch eines effektiven regionalen/kommunalen Managements und einer sichtbaren Regional- oder Gemeindepolitik gerecht.

5 Angewandte Methode

In der interdisziplinären Zusammenarbeit des Projektteams wurde versucht, das Thema “Innovationen für eine nachhaltige Entwicklung” zu systematisieren, einen möglichen Entwicklungsprozess zu skizzieren sowie ein konkretes Instrument für die Umsetzungsarbeit zu entwickeln. Das neue Instrument, das Innovationsprojekte auf verschiedenen Ebenen (von Unternehmen bis zur Region) über den Zieldimensionen der nachhaltigen Entwicklung (ökologische, ökonomische und soziale Zieldimension) darstellt, wird dabei die “**Projekt-Innovations-Matrix**” genannt.

6 Projektergebnisse

Die neu entwickelte Regionale Projekt-Innovations-Matrix (PIM) stellt einen Rahmen dar, in dem sowohl betriebliche als auch kommunale und regionale Projekte dargestellt werden können. Die Darstellung selbst ist sehr einfach, ermöglicht aber eine sehr hohe Informationsdichte.

6.1 Die Grundstruktur der Projekt-Innovations-Matrix

Die Projekt-Innovations-Matrix (PIM) zur systematischen Aufbereitung von Programmen und Projekten zur Umsetzung der nachhaltigen Entwicklung einer Gemeinde oder Region ermöglicht die Bewertung der einzelnen Projekte nach mehreren Aspekten:

- Nach dem “Ort der Innovation” – hier wird zwischen betrieblichen und regionalen Projekten unterschieden, die durch Netzwerkprojekte verbunden werden. Jene Projekte, die mehrere Organisationen und regionale Akteure gemeinsam ansprechen, werden als Netzwerkprojekte eingestuft, die rein betriebliche Ansätze und rein regionale Projektvorhaben als “Brücke” verbinden
- Nach dem Schwerpunktbereich in der Innovation - ein Projekt kann dabei hauptsächlich eine Produktinnovation, eine Verfahrensinnovation, eine organisatorische Innovation oder eine soziale Innovation ansprechen
- Nach der Wirkungsebene des Projektes - für jedes Projekt werden die Wirkungen am Standort (lokal), kommunal, regional und überregional qualitativ abgeschätzt
- Nach der Zieldimension der nachhaltigen Entwicklung - die ökologische, die ökonomische, die soziale Zieldimension.

Nach diesen Kriterien werden die Leitprojekte eines Entwicklungsprogramms - beispielsweise einer Gemeinde oder Region - systematisiert, gemeinsam bewertet und in der Projekt-Innovations-Matrix positioniert. Als Ergebnis kann der derzeitige Entwicklungszustand, aber auch der Entwicklungsbedarf der Gemeinde oder Region aus der Sicht der nachhaltigen Entwicklung erkannt werden.

Symbolisch kann die Projekt-Innovations-Matrix – als regionales Nachhaltigkeitsportfolio – wie folgt dargestellt werden:

| Projekt-Innovations-Matrix | | Wirkungsebene des Projektes | | |
|--|-------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| | | Unternehmen und Organisationen | Netzwerke und Kooperationen | Regionen, Städte und Gemeinden |
| Zieldimension der nachhaltigen Entwicklung | Ökologische Ziele | | | |
| | Ökonomische Ziele | | | |
| | Soziale Ziele | | | |

Quelle: K. Schauer, E. Schwarz, H. Strebl, H.P. Wallner, A. Windsperger

6.2 Bewertung mit der Projekt-Innovations-Matrix

Jedes Projekt¹ wird nun z.B. durch den regionalen Planungsbeirat oder ein daraus bestimmtes Team über ein festgelegtes Punktesystem bewertet. Die einzelnen Punkte ergeben sich aus der Übereinstimmung mit den Zielen der nachhaltigen Entwicklung und der zu erwartenden Wirkungen des Projektes in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung. Die Gewichtung der einzelnen Projekte mit Punkten ergibt sich aus den Zielsetzungen des regionalen Entwicklungsleitbildes (gibt es kein Entwicklungsleitbild, so muss das Entwicklungsteam vorab selbst eine Gewichtung der Faktoren festlegen).

Somit erfolgt eine Reihung der Projektvorhaben. Jene Projekte, die einen stärkeren Beitrag zu den regionalen Zielen im Rahmen der nachhaltigen Entwicklung leisten, werden – aufgrund der höheren Punktezahl - sichtbar hervorgehoben und können über entsprechende Förderungen und einen öffentlichen Auftrag forciert werden.

6.3 Zuordnung zu Innovationstypen

Nun gilt es, eine deutliche Abgrenzung und eindeutige Zuordnung der einzelnen Projekte zu den jeweiligen Aktivitätsbereichen und Innovationstypen zu erreichen. Es ist wichtig, dass die Zuordnung jeweils aufgrund der Hauptwirkung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung erfolgt.

Während für Betriebe und Netzwerke die Abgrenzung eher einfach ist, sollen die anschließenden Beispiele aus Sicht der Region einen Anhaltspunkt für die Einteilung geben:

- **Produktinnovation aus Sicht einer Region**
Hierunter fällt der gesamte Output einer Region, also z.B. eine Regionalmarke oder ein neues Dienstleistungsangebot im Tourismus.
- **Verfahrensinnovation aus Sicht einer Region**
Beispielgebend kann hier die Entwicklung eines neuen Verwertungssystems erwähnt werden, in dem bestimmte Rückstände aus den Haushalten gesammelt werden.
- **Organisationsinnovation aus Sicht einer Region**
Darunter kann etwa die Neustrukturierung des Regionalmanagements einer Region verstanden werden mit dem Ziel, durch die Schaffung von Arbeitskreisen und Ausschüssen alle Beteiligten und Betroffenen in den Entscheidungsprozess mit einzubinden.
- **Sozialinnovation aus Sicht einer Region**
Eine Sozialinnovation ist zum Beispiel die Motivation und Unterstützung der Gründung einer Initiative zur Förderung benachteiligter Bevölkerungsgruppen.

¹ Jedes Projekt im Sinne der regionalen Entwicklungsinteressen, der Förderwürdigkeit - also all jene Projekte, die unmittelbar oder mittelbar über öffentliche Mittel gefördert, unterstützt oder getragen werden. Damit ist auch klar, dass nur jene Projekte in die Regional-Projektinnovations-Matrix (PIM) aufgenommen werden, die dem regionalen Entwicklungsleitbild nicht widersprechen. D.h. Widerspruch zum Leitbild stellt einen Filter für die zugelassenen Projekte dar. Diese inhaltliche Vorprüfung erfolgt durch das regionale Entwicklungsteam (Entwicklungsbeirat).

Grundsätzlich erfolgt die Zuordnung der Projekte auf die Projekttypen dort, wo die primäre Veränderung im Hinblick auf die Umsetzung des regionalen Entwicklungsleitbildes stattfindet bzw. zu erwarten ist.

Die Benennung der Projekttypen soll darüber hinaus auch deutlich machen, dass es notwendig ist, langfristig in allen genannten Innovationsbereichen aktiv zu sein. Nur so kann es zu einer gelungenen Entwicklung in Richtung der Zielvorstellungen des Entwicklungsleitbildes kommen.

6.4 Ziele der nachhaltigen Entwicklung – die Y-Achse der Regionalen Projekt-Innovations-Matrix (PIM)

Mit den Projekttypen kann nun jedes Projekt nach Aspekten der innovativen Wirkung und Veränderungspotentiale in Richtung nachhaltige Entwicklung eingeteilt werden. Für den regionalen Entscheidungsträger oder Fördergeber ist dies jedoch noch zu wenig. Denn mit den Projekttypen wird ja nur gesagt, dass das zu beurteilende Projekt in einem bestimmten Bereich zu einer Veränderung führen wird. Hingegen ist nicht klar, ob diese Veränderung im Sinne der nachhaltigen Entwicklung sinnvoll und nützlich sein könnte.

Daher sind alle Projekte bezüglich des konkreten Beitrags zur Erreichung der Ziele der nachhaltigen Entwicklung einzustufen. Die Ziele sind nach den 3 Dimensionen der nachhaltigen Entwicklung gegliedert²:

| Ökologische Ziele | Ökonomische Ziele | Soziale Ziele |
|--|--|---|
| Absenkung der Ressourcenentnahme und des -verbrauchs | Existenzsicherung (Sicherung der Grundbedürfnisse) | Soziale Kohäsion (Zusammenhalt) |
| Abbau und Umwandlung von Schadstoffen | Monetäre Ziele (Gewinn, Umsatz, Wachstum, ...) | Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit) |
| Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems | Nicht-Monetäre Ziele (Macht, Prestige, ...) | Selbstorganisation (z.B. Bürgerbeteiligung) |

Mit diesen Kriterien ist die y-Achse der Regionalen Projekt-Innovations-Matrix (PIM) vollständig definiert. Allerdings wird jede Region andere Schwerpunkte setzen wollen. Wir empfehlen daher, nicht die Zielkriterien anzupassen, sondern in der Bewertung durch unterschiedliche Gewichtung der Punkte auf die regionalen Eigenheiten einzugehen.

² Siehe dazu das 3-Säulenmodell in Anlehnung an Dieren aus: Innovationsmanagement im PROMISE Projekt; E. Schwarz et al. und die Darstellung der nachhaltigen Entwicklung für das PROMISE Projekt nach Prof. Strebel.

Dies hat den Vorteil, dass die Kriterien über einen längeren Zeitraum für die Region verwendbar sind, da ja bei einer Verschiebung der Interessenslagen nur die Gewichtung der Kriterien verändert werden muss. Außerdem ermöglicht ein allgemeiner Kriterienkatalog auch einen Vergleich der Regionen in deren Unterschiedlichkeit und Möglichkeiten.

Für die einzelnen Zielkategorien gibt es noch jeweils einen Erläuterungskatalog, damit bei der Bewertung klar ist, welche Detailziele sich hinter den jeweils 3 Hauptzielen verbergen. Die folgende Liste gibt einen Überblick über diese Zielkategorien.

| Ökologische Ziele | Ökonomische Ziele | Soziale Ziele |
|---|---|--|
| Absenkung der Ressourcenentnahme und des -verbrauchs | Existenzsicherung (Sicherung der Grundbedürfnisse) | Soziale Kohäsion (Zusammenhalt) |
| Schonender Rohstoffabbau | Schaffung von Arbeitsplätzen | Gleichbehandlung |
| Reduktion des Rohstoffverbrauchs | Schaffung von Lebensqualität | Anerkennung aller Gruppen |
| Substitution von knappen Rohstoffen | Versorgung mit Gütern, Nahrung | Geringe Disparitäten |
| Einsatz erneuerbarer Rohstoffe | Schaffung eines attraktiven Umfeldes | Vereinsaktivitäten |
| Recycling von Stoffen | Gesellschaftliche Anerkennung | Zusammenarbeit |
| Kaskadennutzung von Stoffen | Sicherung eines Grundeinkommens | Senkung der Arbeitslosigkeit |
| Verlängerung der Nutzungsdauer | Stay-Option für Jugendliche | Integration fremder Kulturen |
| Abbau und Umwandlung von Schadstoffen | Monetäre Ziele (Gewinn, Umsatz, Wachstum, ...) | Soziale Mobilität (Entwicklungsfähigkeit) |
| Reduktion der Emissionen | Schaffung von Verdienstmöglichkeiten | Ausbildungsmöglichkeiten für alle |
| Abfallvermeidung | Sicherung von Umsätzen und Gewinnen | Alternative Berufsbilder |
| Ersatz umweltschädlicher Einsatzstoffe | Quantitatives Wirtschaftswachstum | Förderung von Leistung und Kreativität |
| End-of-Pipe(Nachsorge)-Prozesse | Erhöhung der Steuer- und Kaufkraft | Stützung von Unternehmensgründern |
| Vorsorgeprozesse | Schaffung neuer Verdienstalternativen | Coaching |
| Null-Emission (Zero-Emission) | Schaffung von Wirtschaftsalternativen | Weiterbildungsmöglichkeiten |
| Industrial Ecology und Öko-Parks | Betriebsansiedelungen, Neugründung | Informationszugriff, INTERNET |
| Erhöhung der Tragfähigkeit des Ökosystems | Nicht-Monetäre Ziele (Macht, Prestige, ...) | Selbstorganisation (z.B. Bürgerbeteiligung) |
| Erhöhung der Vielfalt in Ökosystemen | Schaffung von Regional-Marken | Kommunale Zusammenarbeit |
| Schaffung von Naturräumen | Stärkung von Regionen | Lokale Agenda 21 Umsetzung |
| Geringst mögliche Störung | Schaffung von Leitbetrieben | Visions- und Leitbildentwicklung |
| Erneuerung zerstörter Systeme | Qualitatives Wachstum | Lernende Organisationen, Regionen |
| Rückbau versiegelter Flächen | Wirtschaftsmacht durch Kooperation | Zukunftskonferenzen, Open Space |
| Rückbau von Verbauungen | Qualifizierungen | Selbsthilfeprogramme |
| Fruchtfolge und Brache | Marktführerschaft | Förderung von Initiativen |

Obiger Zielekatalog ist in der weiteren Projektarbeit Ziel einer Weiterentwicklung.

6.5 Fallbeispiele

Folgende Fallbeispiele werden im Projekt PROMISE behandelt:

Zwei Regionen:

- Region St. Pölten (auf Ebene der Gemeinde)
- Region Feldbach (auf regionaler Ebene)

Lokale Agenda 21 Gemeinden:

- In der Steiermark werden zusätzlich 3 LA21 Gemeinden als Fallbeispiele herangezogen

Ein regionales Kooperationsprojekt:

- Der Revitalisierungspool Feldbach – eine Kooperationsgemeinschaft von neun Baudienstleistern - wird ebenfalls im Sinne eines „Strategiechecks“ auf nachhaltige Entwicklung mit der PIM begleitet.

Die Ergebnisse dieser Fallbeispiele können im PROMISE Bericht Teil 1 (ab Jänner 2002 in der Schriftenreihe des BMBVIT erhältlich) und im PROMISE Bericht Teil 2 (noch nicht publiziert, da die Projektarbeit noch im Laufen ist) nachgelesen werden.

7 Lerneffekte und Schlussfolgerungen

Aus der Anwendung der PIM lassen sich folgende Schlussfolgerungen ziehen:

- Die PIM nimmt dem Prozess der nachhaltigen Entwicklung ein Stück an „Komplexität“
- Die Diskussion der Akteure schafft Sicherheit
- Es entsteht Klarheit über die Zielsetzungen
- Die Projektevaluierung erfolgt objektiver und wird systematischer
- Der Beitrag (Nutzen/Schaden) in den Zielperspektiven wird transparenter

Die Projekt-Innovations-Matrix kann dort zur Anwendung kommen, wo Ziele der nachhaltigen Entwicklung mit „Programmen“ verfolgt werden:

- Programmausarbeitung (Zielekataloge)
- Projektevaluierung (Beiträge)
- Controlling (Zielerreichung)

7.1 Zielsetzung der weiteren Projektarbeit

Jedes Unternehmen, jede Gemeinde, jede Person steht in einem für sich wahrnehmbaren und relevanten Umfeld. Dieses Umfeld bietet Rahmenbedingungen und Potenziale sowie auch Engpässe und Zwänge (physische, ökonomische, soziale, rechtliche, ...) für alle Aktivitäten an. Die Nutzung dieser Potenziale sowie das Handling der Engpässe charakterisieren die jeweilige Ist-Situation und bestimmen zum Teil die zukünftige Entwicklung.

Die vorhandenen Potenziale können von den Akteuren langfristig zumindest in Teilbereichen positiv verändert werden. Potenziale sind ausbaufähig. Das Ausmaß der Nutzung bereits vorhandener Potenziale ist bereits kurzfristig ein entscheidender Erfolgsfaktor für die strategische Entwicklung des betrachteten Systems. Die Art der Nutzung der Potenziale ergibt sich aus den jeweiligen Zieldimensionen, und diese werden für die nachhaltige Entwicklung umfassender zu definieren sein, als es bisher – in einer

meist eindimensionalen Betrachtungsweise – erforderlich schien. Die Potenziale einer Region umfassen in dieser Betrachtung sowohl die natürlichen Potenziale wie etwa das Rohstoff- oder Energieangebot, die Bodenfruchtbarkeit, das vorhandene ökonomische Potenzial (vorhandene Wirtschaftsstrukturen, regionale Produktmarken et cetera) als auch das sozio-kulturelle Potenzial (Traditionen, soziale Organisation, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, regionales Know-how et cetera).

Für die Entwicklungsfähigkeit eines Systems sind noch andere systemimmanente Eigenschaften von großer Bedeutung. Hierzu zählt auch die Eigenschaft eines Systems, auf eine Intervention von Außen zu reagieren. Derzeit diskutieren wir im Projektteam in diesem Zusammenhang Begriffe wie Innovationsfähigkeit, System-Resilience, System-Komplexität, Lernfähigkeit oder Zukunftsfähigkeit.

Aus der Sicht der nachhaltigen Entwicklung scheinen die oben genannten Eigenschaften eine zentrale Rolle zu spielen. In der weiterführenden Projektarbeit wird versucht, die Verbesserung dieser „Entwicklungsfähigkeit“ des betrachteten Systems als Zielparameter aufzunehmen. Die Projekt-Innovations-Matrix wird dafür einen geeigneten Zielekatalog zur Verfügung stellen. Die Betrachtung der Potenziale wird zwei Perspektiven einnehmen. Einerseits wird die derzeitige Situation der Potenziale analysiert, andererseits die derzeitige Fähigkeit, die vorhandenen Potenziale weiter auszubauen und entsprechend den Zielsetzungen effektiv zu nutzen, untersucht.

Die neue und erweiterte Struktur der Projekt-Innovations-Matrix umfasst:

- Entwicklungsfähigkeit – Komplexität, Resilience, Lernfähigkeit
- Vorhandene Potenziale/Engpässe
- Nutzung und Entwicklung der Potenziale/Reaktion auf Engpässe.

7.2 Projektpartnerschaft

| | |
|---|--|
| Univ. Doz. Dr. Andreas Windsperger, Brigitte Windsperger | Institut für Industrielle Ökologie, IIÖ, St. Pölten |
| Dr. Heinz Peter Wallner, Dr. Kurt Schauer | Wallner & Schauer – Beratung und Forschung für nachhaltige Entwicklung GmbH, Graz-Wien |
| Univ. Prof. Dr. Heinz Strebel | Institut für Innovationsmanagement, Karl Franzens-Universität Graz |
| Univ. Prof. Dr. Erich Schwarz | Universität Klagenfurt, Institut für Wirtschaftswissenschaften |
| Dr. Beatrix Lenz | Steirisches Vulkanland Regionalentwicklung GmbH, Kornberg |

Wien, im November 2001, wallner@nachhaltigberaten.at