

## 6 „SCHLÜSSELPERSONEN SIND SERIENTÄTER!“ EXPERTEN AUS DER STADT- UND REGIONALENT- WICKLUNG IM INTERVIEW

**Peter GÖRGL**, *Modul 5 - Raumforschung und Raumkommunikation OG, Wien; Institut für Geographie und Regionalforschung, Universität Wien*

**Josef LUEGER**, *josef. Raumrezepte, Wien*

*Im Nachgang der Tagung „Schlüsselakteure der Regionalentwicklung“ trafen sich der heute als selbständiger Raumplaner tätige DI Josef LUEGER und Dr. Peter GÖRGL, ebenfalls im Bereich der Stadt- und Regionalentwicklung tätig, zu einem Gespräch, in dem es um vermeintlich einfache Fragen in Bezug auf Schlüsselpersonen ging: Was ist eigentlich eine Schlüsselperson oder welche Rahmenbedingungen sind notwendig, um zu einer solchen zu werden? Braucht es ein bestimmtes lokales oder regionales „Milieu“, das das Wirken von Schlüsselpersonen begünstigt oder tendenziell hemmt?*

*Vor allem Josef LUEGER kann dabei auf einen sehr breiten und langjährigen Erfahrungsschatz in der Praxis der Regionalentwicklung bauen, so war er unter anderem im niederösterreichischen Mostviertel Geschäftsführer des Regionalentwicklungsvereins „Eisenstraße“, in verschiedenen Funktionen für die Stadt Waidhofen a/d Ybbs tätig oder im Zuge der Realisierung von aspern – Die Seestadt Wiens als Prokurist der Entwicklungsgesellschaft „Wien 3420 AG“ auch im großstädtischen Kontext tätig. Die Zielsetzung des Interviews war, einmal aus Sicht der alltäglichen Planungs- und Entwicklungspraxis dem „Phänomen Schlüsselpersonen“ auf den Grund zu gehen. Denn auch wenn Schlüsselpersonen und Schlüsselakteure wesentliche Bestandteile des täglichen Arbeitens vor Ort sind, so bleibt ihre eigentliche Rolle für gewöhnlich unhinterfragt.*

Das Gespräch wurde im Dezember 2019 in Wien geführt.

Peter GÖRGL (PG): Josef, was ist, ganz allgemein gefragt, eine Schlüsselperson für dich?

Josef LUEGER (JL): *Ich versuche, mich dieser Frage spiralförmig anzunähern. Eine Schlüsselperson ist jemand, der Veränderung bewirken kann und deshalb zur Schlüsselperson wird, weil sie nicht nur Impulse gibt, sondern auch in der Umsetzung ein wesentlicher Bestandteil ist. Wäre sie nur ein Impulsgeber oder ein Taktgeber, dann wäre sie nur ein Dirigent. Ein Dirigent spielt aber nicht am Instrument: Deshalb scheint es schlüssig zu sein, dass eine Schlüsselperson von daher auch immer ein Betroffener ist.*

PG: Woraus entsteht dabei ihre Motivation?

JL: *Wenn wir davon ausgehen, dass es für alles einen „Lohn“ gibt, dann sind Schlüsselpersonen in ihrer Rolle oft auch „unbezahlte“ Kräfte. Beziehungsweise scheinbar unbezahlte Freiwillige, die sich in den Dienst einer Sache stellen und koordinativ und kooperativ agieren, Menschen um sich versammeln, in die Zukunft schauen, Brücken bauen, Wege ebnen. Und ich glaube schon, dass sie abseits einer monetären Gehaltskomponente, die es manchmal natürlich auch gibt, einen Nutzen verfolgen. Und als Betroffener kann das das eigene Geschäft sein, das eigene Unternehmen, das beispielsweise dazu motiviert, zum Knotenpunkt in einer Stadtgesellschaft zu werden.*

PG: Diese These würde ich auch unterschreiben. Der Vergleich mit dem Orchester ist wahrscheinlich sehr treffend, aus meiner Sicht wäre eine Schlüsselperson die Erste Geige im Orchester bzw. eine Person, die zur Ersten Geige aufsteigt. Auch die persönliche, möglicherweise unternehmerische Betroffenheit ist aus meiner Sicht wichtig, denn es braucht mit Sicherheit mehr als nur die bloße Emotion, um zu handeln.

JL: *Das mag sein, aber ich würde nicht ausschließen, dass es auch ein „Psychogramm“ von Schlüsselpersonen gibt, die so handeln, weil sie nach Anerkennung streben: „Mein Lohn ist die Anerkennung. Endlich werde ich gesehen und wahrgenommen...“ Diese Überhöhung ist ja auch eine, wenngleich immaterielle, Lohnkomponente. Aber ich denke, in der Mehrzahl der Fälle entsteht eine Schlüsselperson aber nicht alleine aus der Motivation, sich Anerkennung zu verschaffen, sondern aus einer unternehmerischen Notwendigkeit und betrieblichen Sicht heraus.*

PG: Möglicherweise sind Schlüsselpersonen in dieser Beziehung gewissermaßen das Beste aus beiden Welten. Zum einen haben sie eine starke emotionale Bindung an ihren Herkunftsort oder ihre Region, auf der anderen Seite sind sie unternehmerisch aktiv und gut vernetzt, das ganze gepaart mit einer gewissen Portion „Bauernschläue“...

*JL: ...ob das Attribut „schlau“ oder „smart“ ist, sie brauchen neben dem jeweils notwendigen Faktenwissen ein sehr hohes Maß an sozialer Kompetenz, um zu wissen, mit wem sie agieren müssen, wen sie ins Boot holen müssen. Ebenso müssen sie eine Ahnung davon haben, wen sie sozusagen „auf die Bühne stellen“ müssen und wie sehr sie selbst im Hintergrund bleiben müssen. Schlüsselpersonen müssen also durchaus mit einem gewissen Maß an sozialem Intellekt oder sozialem Instinkt ausgestattet sein – das ist also viel mehr als nur die fachliche Kompetenz „Wie löse ich Problem A, B, C oder D?“*

*PG: ...die Frage „Was macht jemanden zur Schlüsselperson?“ ist also auch dessen Wissen, wo er/sie sich selbst einordnet im jeweiligen System? Schlüsselpersonen müssen aber nicht immer unmittelbar an den jeweiligen politischen Entscheidungshebeln sitzen, oder?*

*JL: Das glaube ich auch nicht; aber sie haben eben einen guten Zugang zu den Entscheidungshebeln. Und machen es den jeweiligen Entscheidern leicht, eine Entscheidung in ihrem Sinne bzw. im Sinne des „Orchesters“ zu treffen.*

*PG: Den gerade indirekt angesprochenen Aspekt würde ich gerne vertiefen: Welchen Background haben Schlüsselpersonen eigentlich? Sind das immer Unternehmerinnen und Unternehmer mit einem guten Draht zur Politik oder können sie z.B. nicht genauso gut aus der kommunalen Verwaltung kommen?*

*JL: Ich glaube, dass Schlüsselpersonen nicht aus der Verwaltung kommen. Da mag es Personen geben, die eine gewisse Schlüsselfunktion haben, damit ein Amt gut funktioniert, aber da sind wir dann z.B. nicht in der Regionalentwicklung als solcher drinnen. Ich muss nachdenken, ob in der Regionalentwicklung jemals Amtsleiter, Magistratsleiter etc. in einer Rolle Schlüsselpersonen gewesen sind – mir fallen keine ein. Das liegt vielleicht auch daran, dass wir bei unserer vorherigen Definition von Schlüsselpersonen die direkte Betroffenheit als wichtiges Element genannt haben. Personen aus der Verwaltung sind ja nur „im Apparat selber“ direkt betroffen und nur in den seltensten Fällen als Privatpersonen. Und das ist ja im Prinzip auch gut so, nehmen wir z.B. einen Beamten, dessen private Motivationen in die Flächenwidmung, die Parkraumbewirtschaftung oder in die Verteilung von irgendwelchen Arbeitsplätzen in kommunalen Betrieben einfließen, dem wird man auf die Finger klopfen.*

*PG: Also das heißt, in unserem Erfahrungskontext können wir die Schlüsselpersonen außerhalb der Verwaltung suchen.*

*JL: Ja. Das heißt aber nicht, dass wir in der Verwaltung nicht oft auch Personen finden mit Willen zum Gestalten, die auch umsetzen wollen. Allerdings bedient sich die jeweils vorgesetzte Politik dieser Ideen oder Aktivitäten, trägt sie an die Öffent-*

*lichkeit oder lässt sie wieder in der Schublade verschwinden. Letztlich drängt sich die Politik gerne davor und die Verwaltung damit in den Hintergrund.*

PG: Das vereint PolitikerInnen manchmal wohl auch mit Schlüsselpersonen, die nicht aus der Politik sind; Sie haben einen ganz anderen Handlungsdruck als eben z.B. Beamte oder Verwaltungsangestellte. Der kann für Schlüsselpersonen darin liegen, dass sie für ihr Geschäft, ihr Unternehmen etwas tun müssen...

JL: *...bzw. tun wollen: Die Schlüsselperson „sieht“ etwas, will es machen und wird dann in diese Position gebracht. Sie alleine kann das anstreben, aber es braucht, wenn es z.B. eine Kaufmannschaft ist, eben auch die anderen dazu, um das Handeln zu legitimieren. Am Ende lässt eine Schlüsselperson dann möglicherweise auch wieder die Politik ins Bild gehen und den symbolischen Pflasterstein legen und hält sich vornehm zurück.*

PG: Weil du gerade die Kaufmannschaft als Beispiel erwähnt hast: Gibt es so etwas wie Schlüssel-Institutionen oder leben auch solche Institutionen von einer oder einigen Schlüsselpersonen, die dann letztlich wieder vor allem als Individuen und „Charaktere“ relevant sind?

JL: *Es gibt vielleicht „verdächtigere“ Branchen, in denen mehr Schlüsselpersonen entstehen als in anderen. Aber das eine bedingt nicht unbedingt das andere. Nur weil es z.B. irgendwo einen Stadtmarketingverbund gibt, heißt das noch nicht, dass dieser auch zwangsweise Schlüsselpersonen hervorbringt. Solche Institutionen können auch ganz oft einfach Stillstand bedeuten. Neues und Größeres entsteht doch meistens aus der Schwäche heraus. Die Entstehung von Schlüsselpersonen ist aber förderbar: Man muss dem Zufall möglichst viele Chancen geben: Je mehr Prozesse eine Stadt initiiert oder Prozesse fördert, desto wahrscheinlicher ist die Chance, dass daraus Schlüsselpersonen hervorgehen. Das funktioniert im Dorf und in kleineren Städten, womöglich aber nicht mehr so einfach in der Großstadt. Das mag damit zusammenhängen, dass man im ländlichen Raum mit seinen Botschaften leichter wahrnehmbar ist, der Stress mit Kommunikation ist nicht so groß wie in der Großstadt. Ein Beispiel: Wenn man in einer Kleinstadt im Mostviertel einen Platz mit Holzpaletten möbliert, werden das innerhalb von zwei Wochen 60-70% aller Menschen dort gesehen haben. Wenn du das in Wien am Gaußplatz machst und dort drei Palettenmöbel hinstellst, dann hat Wien das nicht mal wahrgenommen. In Wien muss eine Schlüsselperson ungleich mehr Zeit, Energie und Kraft in Aktionen stecken, um wahrgenommen zu werden. Am Land gibt es deswegen wohl einfach auch mehr wahrnehmbare Schlüsselpersonen bzw. mehr sichtbare Dinge, die „auf ihren Mist“ gewachsen sind.*

PG: Nochmals zurück zu den Institutionen und ihrer Bedeutung zur „Genese“ von Schlüsselakteuren...

*JL: ...ich glaube, dass es vor allem ernst gemeinte und von allen ernst genommene Prozesse sind, die Schlüsselpersonen hervorbringen. Wo man sich im Kollektiv austauscht, um gemeinsam vom Heute ins Morgen zu schauen. Daraus entstehen Strategien und es werden Menschen zusammengebracht. Und da wirkt dann eine gewisse Soziologie der Gruppe, sodass sich eine Person aus ihr herauskristallisiert, die nicht nur das Thema versteht, sondern vor allem auch die Gruppe sowohl in ihrer Zusammensetzung begreift als auch ihre Mechanismen und sie dadurch insgesamt nach vorne bringen kann. Dazu braucht es nicht unbedingt eine Institution, es muss nicht institutionalisiert sein, damit solche Prozesse stattfinden; dazu braucht es eher ganz allgemein ein förderliches Klima in einer Stadt oder einer Region.*

*PG: Es fallen mir da auch einige Beispiele ein, in denen z.B. regionale Entwicklungsinstitutionen mit einzelnen Unternehmern geradezu eine Art von Symbiose eingegangen sind. Dabei brauchen die Unternehmer die Institution, weil sie durch diese Institution noch etwas mehr zur Schlüsselperson werden, aber vor allem identifiziert sich die jeweilige Institution mit der Schlüsselperson...*

*JL: ...da ist die Institution Vehikel für seine Ideen...*

*PG: ...und damit kann der Unternehmer als Schlüsselperson, was sein Unternehmen und seine Visionen zur Förderung der Region betrifft, Dinge formulieren, die weit über das hinausgehen, was sich die Politik sagen trauen würde...*

*JL: ...in der Politik muss man da viel vorsichtiger sein, eine Schlüsselperson kann viel deutlicher sagen, was z.B. eine Stadt oder eine Region braucht.*

*PG: Nochmal zurück zu deiner These des Kommunikationsstress und der Kommunikationsdichte, die in der Großstadt im Gegensatz zu ländlichen Strukturen herrscht. Ich denke, da kommt noch ein wichtiger Aspekt hinzu. Ich kann als Schlüsselperson die Konsequenzen meiner Handlungen oder von geplanten Aktivitäten im ländlichen Raum besser abschätzen, weil ich alle relevanten Akteure kenne. In der Großstadt ist die Gefahr womöglich größer, dass plötzlich ein anderer Akteur oder ein anderes Unternehmen auftaucht und meine Strategie durchkreuzt. Auch das, glaube ich, ist im ländlichen Raum absehbarer und überschaubarer aufgrund statischerer Strukturen.*

*JL: Ich glaube, da hast du recht. Die Akteurslandschaft ist offensichtlicher. Wenn ich an meine beruflichen Anfänge in Wien denke und wie schwierig es war, herauszufinden, wie ich an die entscheidenden Personen herankomme. Das ist so ein langer Weg und da gibt es so viele Vorzimmer, bis man im richtigen Zimmer angekommen ist. Du musst wirklich langjährig in so einer Struktur agiert haben, bis du im Netzwerk einigermaßen etabliert bist. Wenn ich das vergleiche mit der Regionalentwicklung in Niederösterreich, da hat man höchstens zwei bis vier Wochen*

*gebraucht, um einen Termin beim Landesrat zu bekommen. Wo man im Gegensatz dazu in Wien viele, viele Helfer braucht, um einen Termin in drei bis vier Monaten bei einem Stadtrat zu bekommen. Obwohl die in Wien räumlich viel näher wären als z.B. Ybbsitz von der Landesregierung in St. Pölten entfernt ist. Trotzdem ist das in Niederösterreich viel niederschwelliger. Aber gerade weil die Akteursdichte in der Großstadt eben um so viel dichter ist, muss man sich wahrscheinlich in den dortigen Strukturen entsprechend abschnitt.*

PG: Bei der Frage, was jemanden zur Schlüsselperson macht, sind es also auch bestimmte Rahmenbedingungen, wie z.B. eine geringere Akteursdichte und eine überschaubarere und vorhersehbarere Struktur...

JL: *... das erscheint konsequent zu Ende gedacht. Ein überschaubares Netzwerk mit einer überschaubaren Anzahl an Akteuren fördert die Entstehung von Schlüsselpersonen bzw. die Rahmenbedingungen, um sich zu einer solchen entwickeln zu können...*

PG: ...die im Gegensatz zu einer Schlüsselperson in einer Großstadt womöglich einen entsprechend größeren generellen Wirkungsbereich hat. Denn aus meiner Sicht haben Schlüsselpersonen im ländlichen Raum, zumindest wie ich sie kennengelernt habe, fast immer auch so eine Art ganzheitlichen Anspruch. Der vielleicht eben dadurch entsteht, dass sie es aus der Verbundenheit für die Region heraus tun, für ihre Kinder und Kindeskiner und nicht nur für ihr Unternehmen.

JL: *Braucht das Land, der ländliche Raum nicht ohnehin ein Mehr an Freiwilligkeit, damit dort überhaupt Entwicklung geschieht? So könnte man vielleicht auch das Engagement der Schlüsselpersonen einordnen, ja.*

JL: *Ich überlege aber gerade, wie die Größe des Umfelds und die Anzahl der Menschen dieses Thema beeinflusst. Kenne ich in Wien Schlüsselpersonen? Nein. Aber nicht, weil es sie nicht gibt, sondern weil es keine gemeinsamen Bezugsräume oder Bezugspunkte gibt. Aber ich interagiere nicht z.B. mit dem Bezirk, in dem ich lebe. Das ist in einer Kleinstadt im ländlichen Raum anders. Wenn ich da unterwegs bin, ist es schwierig, unerkannt ans Ziel zu kommen, weil ich da viele Leute treffe, mit denen ich nichts zu tun habe, wir uns aber von irgendwoher kennen und diese Leute reden mit dir. Und in irgendwelchen Prozessen waren die meisten von denen auch schon beteiligt, das ist anders als in Wien, wo ich als Einzelner solche Prozesse nicht sehe. Ich meine, es gab schon während der Erstellung des Wiener Stadtentwicklungsplans diesen breiten Prozessansatz, wo aber eher die Leute aus der Verwaltung die waren, die ich immer dort gesehen habe und nicht die Betroffenen – weil das Ding einfach zu groß ist...*

PG: Das ist ein schönes Beispiel dafür, dass ab einer gewissen Komplexität und Dimension eine Schlüsselperson nur noch in viel begrenzterem Maße ihren Einfluss ausüben kann.

*JL: Vielleicht muss man es auch anders sehen und man hat in einer Großstadt wie Wien viel mehr sachliche Schichtungen und vielleicht gibt es da viel mehr sachbezogene Schlüsselpersonen, während es am Land einfach viel weniger von diesen Schichtungen gibt. Und apropos „ganzheitlich“, etwaige Schlüsselpersonen, die sich in einer Kaufmannschaft engagieren, haben z.B. so etwas wie Innenstadtparken auf ihrer Agenda und während das die Kaufmannschaft in Wien niemals alleine lösen könnte, schaut das am Land ganz anders aus. In Waidhofen a/d Ybbs machen sich die Mitglieder der Kaufmannschaft in ihrem eigenen Interesse zu Expertinnen und Experten und rechnen der Stadtverwaltung vor, wie sich je nach Parkkonzept die städtischen Einnahmen verändern und welcher Anteil aus diesem Überschuss wieder ins Citymarketing rückfließen kann. Dabei beschäftigen sie sich nicht nur mit dem Parken, sondern auch damit, wie der Einzelhandel in der Stadt generell funktionieren kann, welche Rolle Veranstaltungen im öffentlichen Raum spielen und vieles mehr. Da werden also mehrere Sachbereiche ganzheitlich bedacht und abgewogen formuliert. In der großen Stadt hast du als einzelner keine Chance dazu, mir fällt da auf Bezirksebene nichts ein, was vergleichbar wäre und dass sich etwa die Bürgerinnen und Bürger eines Bezirks mit 100.000 Einwohnern organisieren und den Bezirk gestalten, auch nicht.*

*PG: Was das Verhältnis von Politik und Schlüsselpersonen betrifft, gibt es da Bereiche, in denen Schlüsselpersonen aktiv werden, weil die Politik dort aus strategischen, kommunikativen oder sonstigen Gründen nicht unmittelbar etwas machen kann?*

*JL: In vielen Bereichen ist es eher umgekehrt – da kommt das Signal von der Politik „Ihr müsst euch selber drum kümmern und ihr müsst die Richtung vorgeben.“ Und so hat man z.B. auch gelernt, dass man in der Kooperation an Gelder herankommt, die es sonst für bestimmte Projekte nicht gäbe. Diese Lernprozesse hat es z.B. in der Regionalentwicklung in der Eisenstraße gegeben und da haben sie gelernt, dass sie es sind, die „machen“ müssen...*

*PG: ...und sind diese „sie“ jetzt ein Kollektiv oder einzelne Schlüsselpersonen?*

*JL: Ja, das ist wahrscheinlich dann so, dass du in jedem Projekt dann wieder eine Schlüsselperson drin hast. So war z.B. eines der allerersten LEADER-Projekte der „Bauernladen“ der Hoflieferanten, die es heute noch gibt. Und einer der Bauern, die damals von Anfang an mit dabei waren, hat sich ganz besonders um das Projekt bemüht, bevor sie es dann alle zusammen letztendlich „gemeinsam“ auf die Welt gebracht haben. Die „Kunstbank Ferrum“ war ein anderes ganz frühes Projekt damals. Derjenige, der damals schon zu einer zentralen Figur aufgestiegen ist, ist heute noch der Geschäftsführer der Kulturvernetzung Mostviertel, die im Laufe der Zeit übrigens auch zu einer landesweiten Modelllösung geworden ist. Das heißt, du hast in jedem Projekt immer wieder auch ein Kollektiv und irgendjemanden, der es zusammenfasst und weiterbringt – und dadurch wird diese Person*



*zur Schlüsselperson: Er hat ein Orchester und ist trotzdem der Erste Geiger und nicht der Dirigent.*

PG: Es lässt sich also mit Gewissheit sagen: Eine Schlüsselperson ohne Kollektiv ist nicht denkbar...

JL: *...eine erste Geige alleine macht keinen Sound. Warum braucht es die anderen dazu? Weil sich zunächst mal viele kleinere Player zu einem größeren Kollektiv vereinen, das Wahrnehmbarkeit und Gestaltungskraft bekommt.*

PG: Sind Schlüsselpersonen ab einem gewissen Punkt nicht auch auf gewisse Weise zum Erfolg verpflichtet, wenn sie sich so ganzheitlich und über die Maßen engagiert einbringen?

JL: *Ja, du wirst das alles nicht mehr komplett los, sogar wenn ein Thema abgehakt oder ein Projekt fertig ist – es wird danach immer noch mit dir identifiziert. Sich einfach „abputzen“, das geht kaum, weil du als Schlüsselperson so stark verwoben bist mit dem System. Wie kommt eine Schlüsselperson aber raus aus ihrer Rolle? Ich glaube, es braucht ein klares Signal für alle Beteiligten, dass sie das jetzt nicht mehr ist. Sonst hätten Nachfolgerinnen oder Nachfolger auch keine Chance, in diese Staffel reinzukommen.*

PG: ...das bringt mich auf die Idee, dass man als hochverdiente Schlüsselperson auch medial immer als eine solche wahrgenommen werden wird, auch nachdem man „abgedankt“ hat. Man kann über eine Schlüsselperson nicht wie über einen ehemaligen Politiker als „Ex-Schlüsselperson“ schreiben...

JL: *...ja, dafür gibt's keine Kategorien...*

PG: ...was eine Schlüsselperson eigentlich auszeichnet, lässt sich offenbar nur sehr schwer in wenige Worte fassen...!

PG: Ist das „Schlüsselpersonen-Wesen“ auf gewisse Weise nicht auch eine institutionalisierte Struktur, in der sich Schlüsselpersonen nacheinander aufbauen, sich ablösen etc.?

JL: *Ich denke eher, dass so etwas, wenn überhaupt, einen informellen Charakter hat. „Institutionalisiert“ sind lediglich die Institutionen, von denen wir gesprochen haben, aus deren Prozessen und Projekten immer wieder Schlüsselpersonen hervorgehen. Sie selbst werden aber aufgrund ihres Charakters und ihres Willens, durch ihr Wirken und die Billigung ihrer Mitspielerinnen und Mitspieler zu den Schlüsselpersonen. Würde man sie institutionalisieren wollen, kann es gut sein, dass sie flüchten. Sie institutionalisieren sich vielmehr selbstbestimmt, weil sie den Wert davon ja erkennen, aber sie würden sich nicht einfach so in eine bestimmte Struktur hineinzwängen lassen.*



PG: Schlüsselpersonen agieren darüber hinaus auch unbürokratisch. Genauso wenig, wie sie sich institutionalisieren lassen, lassen sie sich bürokratisieren...

JL: *...ja, sie brauchen ein Citymarketing oder eine Regionalentwicklungsagentur oder ähnliches, das ihnen den Rücken freihält. Das liegt aber auch am schon Gesagten, dass Schlüsselpersonen weit über das hinaus agieren, was ihnen als finanzieller Lohn als Gegenleistung erbracht wird. Viele Schlüsselpersonen, die ich kenne, haben noch nie eine Honorarnote geschrieben, sie gehen kraft ihres Interesses da hin. Wenn du zu denen sagen würdest: Bitte, kannst du auch noch Protokoll schreiben oder das Protokoll von der letzten Sitzung kontrollieren...das ist ein No Go, das lähmt sie!*

PG: Jetzt hätte ich eine Idee, wie man Schlüsselpersonen konkreter definieren könnte: Der erste Schritt, um zu einer Schlüsselperson zu werden, ist der Lerneffekt in einem ersten Projekt, in dem ich die Erfahrung mache, dass ich gut delegieren und organisieren und kommunizieren kann. Das macht jemanden noch nicht automatisch zu einer Schlüsselperson, aber es ist die notwendige Grundlage und ausschlaggebende Erfahrung, in die ich hineinwachse und Gefallen daran finde...

JL: *...Schlüsselpersonen sind Serientäter...*

PG: ...die sich auf lange Sicht selbst einen Sinn geben! Vielleicht lässt sich aus diesem Gedanken ein weiterer Definitionsbaustein ableiten: Schlüsselpersonen machen nicht nur das, was andere nicht können oder sich nicht trauen, sie machen dieselben Dinge vor allem in anderer Intensität?

JL: *Das stimmt, es geht nicht nur darum, neue Dinge zu erfinden, es geht eben nicht nur um den Sachverstand, sondern auch um deren Fähigkeiten und Motivationen über das jeweilige Thema oder Projekt hinaus.*

PG: Nach alledem, was wir bisher über das persönliche „Skill-Set“ gesprochen haben und das Kollektiv, das notwendig ist, um als Einzelner auch „Taten“ folgen lassen zu können, interessiert mich auch die räumliche Komponente: Ist eine Schlüsselperson aus deiner Sicht räumlich oder sozial „verpflanzbar“?

JL: *Du kannst eine Schlüsselperson nicht durch die Gegend schicken und hier ein paar Blümchen bestäuben lassen und da ein paar. Sie braucht eine bestimmte Beharrlichkeit über einen bestimmten Zeitraum, um Vertrauen zu bekommen und Reputation zu erwerben, auch um die Strukturen gut zu verstehen, in denen sie agiert. Deswegen kann sie nicht beliebig ausgetauscht oder eingesetzt werden. Natürlich kann man auch als Auswärtiger langsam zu einer Schlüsselperson reifen, aber es braucht Beständigkeit und Zeit, das geht nicht in ein paar Wochen oder Monaten. Deswegen muss man auch unterscheiden zwischen einem großen Unternehmer, der sich zum Beispiel neu in einer Region ansiedelt und dort dadurch zwar einen enormen regionalwirtschaftlichen Impuls auslöst...*

PG: ...dieser ist noch nicht automatisch eine Schlüsselperson, das wird er erst, wenn er andockt an das bestehende System und das System ihn andocken lässt...

JL: ...genau. Im Sinne von „etwas ändern“ braucht es die Zeit und die Intensität der Beziehungen und alles, was wir vorher schon erwähnt haben. Dazu kommt aber auch noch eine andere räumliche Komponente...

PG: ...ja, es gibt durchaus Gegenden oder Regionen mit Selbstverteidigungshaltung oder starker Passivität, die sich vor allem von anderen abhängig oder gesteuert sehen und deswegen eine ganz andere Haltung zur Zukunft haben, die sie aus ihrer Sicht sowieso nicht so stark beeinflussen oder verändern können.

JL: Das stimmt, und ich denke, dass das oft auch historische Ursachen hat, so wie sich das Selbstverständnis allein im Mostviertel zwischen den verschiedenen Flusstälern ganz unterschiedlich entwickelt hat: Während sich Waidhofen a/d Ybbs an der Eisenstraße schon früh zu einem wichtigen Handelszentrum entwickelt hat und ein entsprechendes Selbstverständnis bis heute hat, sind andere Städte und Gemeinden eher auf der Ebene des Bäuerlichen und der regionalen „Proviantsversorger“ stehen geblieben. So konnten sie nicht das Selbstbewusstsein einer Handelsstadt entwickeln.

PG: Welche Rolle hat aber so eine historische und soziokulturelle Prägung für etwaige Schlüsselpersonen?

JL: Auch wenn es in Regionen ein jeweils unterschiedliches Selbstbewusstsein oder Selbstverständnis gibt, dann sollte das aber keine allzu große Rolle spielen: Eine Schlüsselperson muss halt einfach im einen Tal einen anderen „Schlüssel“ finden als im anderen Tal. Jede Talschaft, um bei diesem Vergleich zu bleiben, hat ihre eigene „Problemsuppe“ und ihre eigene Lösungskompetenz, die „Aufgabe“ einer Schlüsselperson ist es, zusammen mit dem Kollektiv oder „Orchester“, den entsprechenden Schlüssel zu finden. Das ist für etwaige Schlüsselpersonen hier vielleicht einfacher oder schwieriger als dort, aber im Prinzip kann und müsste es überall Schlüsselpersonen geben.