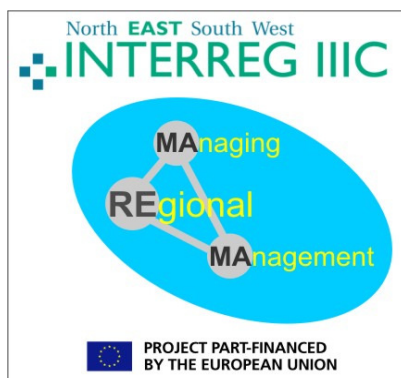


Ingo Mohl – Daniel Bogner

Erfolgreiche Projekte: Ja, aber wie?

Erfolgsfaktoren für die Regionalentwicklung in Großschutzgebieten

Wie setzt man erfolgreich Projekte um? Wie erkennt man rechtzeitig Schwachstellen in einem Projektverlauf? Wie kann ein Projekt evaluiert werden? Fragen, mit denen sich das Regionalmanagement in seinem Arbeitsalltag konfrontiert sieht. Ein INTERREG III C-Projekt mit Projektpartnern aus ganz Europa hat sich mit diesen Themen auseinander gesetzt. Ergebnis ist ein Set aus Erfolgsfaktoren, das die Projektarbeit erleichtert und die Regionalentwicklung – speziell in Großschutzgebieten – unterstützt.



MAREMA – Best Practice in Managing Regional Managements

13 Partner aus insgesamt 8 europäischen Ländern arbeiteten insgesamt zwei Jahre (2003-2005) am Thema Regionalmanagement mit den Schwerpunkten grenzüberschreitende Zusammenarbeit, Großschutzgebiete (Nationalparks, Natura 2000 – Gebieten oder Naturparks) und Erneuerung der Strukturen des Regionalmanagements.

Neben der grenzübergreifenden Zusammenarbeit, darunter auch 4 transnationalen Workshops, arbeitete jeder Projektpartner an bestimmten Fragestellungen passend zum übergeordneten Thema Regionalmanagement auf regionaler Ebene. Die Arbeit in Kärnten konzentrierte sich neben der Moderations- und Vernetzungsarbeit des Regionalmanagements und Schutzgebietsmanagements auf die Regionalentwicklung in Schutzgebieten mit Hauptfokus auf Naturparke.

Erfolgreiche Regionalentwicklung bedeutet, Projekte nachhaltig umzusetzen. Vor dieser Herausforderung stehen die Regionalmanagements und die Managements von Großschutzgebieten wie National-, Regional- oder Naturparks. Der Weg bis zur erfolgreichen Verwirklichung von Vorhaben ist oft ein langer. Oftmals scheitern Projekte bereits in ihrer Planungsphase.

Woran scheitern Projekte?

Gründe für „unrund“ laufende oder gar erfolglose Projekte sind vielgestaltig und können verschiedenste Ursachen haben:

- Zu wenig Unterstützung von Schlüsselpersonen aus der Region
- Unzureichende Qualitätskontrolle während des Projektverlaufs (mangelnde Projekteffizienz)
- Mangelnde Einbindung von Interessensgruppen und Betroffenen
- Zu geringes natürliches und kulturelles Potential in der Region

Für eine erfolgreiche Projektabwicklung sind daher unterstützende Instrumente notwendig. Eines davon wird in diesem Beitrag vorgestellt.



Erfolgsfaktoren für die Regionalentwicklung – Ein Ergebnis internationaler, freundschaftlicher Zusammenarbeit.

Regionalentwicklung in Großschutzgebieten – ein INTERREG Projekt

Großschutzgebiete besitzen ein hohes Potential für die nachhaltige Entwicklung von Regionen. Das Regionalmanagement als Förderer der Regionalentwicklung steht dabei vor der Herausforderung, das vorhandene Naturpotential aufzugreifen und zu entwickeln.

Gleichzeitig aber muss es diese Naturwerte in Kooperation mit dem Schutzgebietsmanagement langfristig erhalten und verbessern.

Das INTERREG III C-Projekt MAREMA (s. Kasten) beschäftigte sich u.a. mit dem Thema Regionalmanagement und Regionalentwicklung in Regionen mit Großschutzgebieten. Auf Basis internationaler Zusammenarbeit wurde an der Entwicklung von Instrumenten für das Regionalmanagement in Großschutzgebieten (National-, Regional- und Naturparke) gearbeitet. Zentrales Ergebnis dieser europäischen Kooperation ist ein Set von Erfolgsfaktoren, das die Umsetzung von Projekten in Großschutzgebieten erleichtern soll.

Acht Erfolgsfaktoren, ein Ziel: Erfolgreiche Projekte

Für einen Projekterfolg sind wesentliche Faktoren zu berücksichtigen, die ein Projekt fördern oder hemmen. Diese Erfolgsfaktoren helfen

- in der Projektplanung bei der Festlegung des Projektumfeldes. Sind alle Schlüsselpersonen involviert? Wurde die Öffentlichkeit ausreichend informiert und gab es Möglichkeiten der Beteiligung? Gibt es Kooperationen mit starken Partnern in der Region?
- im Projektverlauf bei der Qualitätskontrolle sowie bei der Projektsteuerung. Befindet sich das Projekt im Zeit- und Arbeitsplan?
- beim Projektabschluss bei der Evaluierung von Stärken und Schwächen des Projektes. Was lief gut/schlecht und wo liegt der Handlungsbedarf? (siehe dazu Defizitanalyse am Ende des Beitrags).

Ein Projekt ist zum Scheitern verurteilt, wenn einige dieser Erfolgsfaktoren missachtet oder nicht ausreichend erfüllt werden.

Die Erfolgsfaktoren sind Ergebnis internationaler Erfahrungen des Regionalmanagements in Großschutzgebieten. Basierend auf Arbeiten von KULLMANN¹ (2003b) sowie eigenen Erfahrungen wurden im Projekt MAREMA insgesamt 13 Erfolgsfaktoren ausgewählt. Nach eingehender Prüfung wurden diese mittels Fallstudien in den beteiligten Partnerländern auf 8 Erfolgsfaktoren für das Regionalmanagement in Großschutzgebieten reduziert (s. Tabelle 1).

¹ KULLMANN, A. (2003b): Status-Quo der Regionalvermarktung in den deutschen Biosphärenreservaten. 2. Zwischenbericht zum Forschungs- und Entwicklungsvorhaben „Naturverträgliche Regionalentwicklung durch Produkt- und Gebietsmarketing am Beispiel der Biosphärenreservate“. Auszug. Institut für ländliche Strukturforchung (Hrsg.) Frankfurt/Main.

Tabelle 1: Übersicht über die acht Erfolgsfaktoren für das Regionalmanagement

Name des Schlüsselfaktors	Erläuterung
Engagierte Schlüsselpersonen	Sind Schlüsselfiguren in Projekten der Region involviert? Haben sie die Ausdauer Konflikte zu überwinden? Werden sie von der lokalen Bevölkerung akzeptiert? War es möglich, Unterstützung seitens der Bevölkerung zu bekommen?
Beteiligung der Öffentlichkeit	Sind Interessensgruppen an Entwicklungen und Entscheidungen beteiligt gewesen? Sind Projektmanagement und Regionalmanagement für Ideen und Beiträge der Bevölkerung offen? Sind geeignete/adäquate Methoden der Moderation von der Regionalentwicklung verwendet worden?
Starke Partner in der Region	War es möglich, starke Partner in der Region zu finden? Sind Partner von unterschiedlichen Sektoren involviert worden (Landwirtschaft, Naturschutz, Wasserwirtschaft, Tourismus, Nahrungsmittelerzeugung, Raumplanung ...)?
Ausreichende Ressourcen	Stehen ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen für das Projekt zur Verfügung? Hat der Regionalmanager genug Zeit für das Projekt? Ist die Verwendung von Ressourcen transparent und effizient?
Natürliches & kulturelles Potential	Hat die Region ein natürliches Potential für Entwicklung und Marketing? Gibt es genug lokale Akteure in der Region? Hat die Region typische regionale Merkmale und einen einzigartigen Charakter? Gibt es regionale Produkte und Dienstleistungen, die vermarktet werden können?
Marketing	Gibt es regionale Richtlinien für die Produktion von typischen regionalen Produkten, die vom Naturschutz von der Landwirtschaft und anderen Erzeugern akzeptiert werden?
Effizientes Controlling	Gibt es eine Qualitätskontrolle für abgeschlossene Projekte? Ist die Effizienz von Ressourcen gewährleistet? Gibt es eine externe unabhängige Beratung und Kontrolle? Gibt es die Möglichkeit eines Feedbacks von Kunden?
Qualität der Kooperation	Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit dem Regionalmanagement? Gibt es z.B. eine Aufteilung der Aufgaben zwischen Regionalmanagement und Schutzgebietsmanagement, so dass sich jeder auf seine Stärken konzentrieren kann? Wird eine Kooperation zwischen den Beteiligten überhaupt angestrebt?

Ein Good Practice der Regionalentwicklung

Für eine praxisnahe Betrachtung werden nachfolgend die acht Erfolgsfaktoren anhand ausgewählter internationaler Beispiele beschrieben. Es werden Kriterien für ihre Messbarkeit, eine Risikobewertung (Was kann geschehen, wenn der Erfolgsfaktor nicht erfüllt wird?) sowie ein Good Practice ihrer Erfüllung dargestellt.

Erfolgsfaktor „Schlüsselpersonen“

Beschreibung: Schlüsselpersonen sind Menschen die Dinge ins Rollen bringen (die etwas bewegen). Sie können u. a. von lokalen Institutionen, Geschäftsunternehmen, NGOs oder vom Regionalmanagement sein.

Kriterien für die Messbarkeit: Ein Kriterium für die Messbarkeit kann die Anzahl der Schlüsselpersonen sein, die aktiv an Aktivitäten und Prozessen teilnehmen.

Risikobewertung: Wenn zu wenig Schlüsselpersonen hinter einem Projekt stehen, dann

könnte dies aufgrund mangelnder Unterstützung das Projekt gefährden. Schlüsselpersonen sind notwendig, um andere Menschen für die Mitarbeit am Projekt zu motivieren.

Beispiel für ein Good Practice – Regionalpark Posta Fibreno (Lazio, Italien): Die wichtigsten Schlüsselpersonen in diesem Regionalpark werden von kleineren bis mittleren Unternehmen des Gebietes repräsentiert. Sie sind mit touristischen Dienstleistungen, Restaurants, Fischerei- und Reiseführergenossenschaften sowie Bootverleihe verbunden. Sie spielen eine direkte, aktive Rolle im Parkgeschehen.



*Der Regionalpark „Posta Fibreno“
in der Region Lazio/Italien.*

Erfolgsfaktor „Beteiligung der Öffentlichkeit“

Beschreibung: Die Beteiligung der Öffentlichkeit soll das Bewusstsein der Bevölkerung über den Prozess der Veränderungen in Ihrer Region stärken, die Zahl der Projektgegner reduzieren sowie die Transparenz des Prozesses erhöhen.

Kriterien für die Messbarkeit: Es ist möglich, diesen Erfolgsfaktor nach Anzahl von Ereignissen, dabei teilnehmenden Personen, Anzahl von Publikationen wie Webseiten/Seitenzugriffe oder Anzahl von Besuchern zu messen.

Risikobewertung: Wenn betroffene Interessensgruppen nicht oder nur unzureichend bei einem Projekt eingebunden werden, besteht die Gefahr, zu wenig Unterstützung für das Vorhaben vorzufinden. Besonders wichtig ist die Integration von lokalen Journalisten und Medien um die Akzeptanz und Kooperation der Bevölkerung zu gewinnen.

Beispiel für ein Good Practice – Naturpark Dobratsch (Kärnten, Österreich): Eine gute Kooperation und eine starke Beteiligung der Bevölkerung zeichnete den gesamten

Ausweisungsprozesses des Naturparks Dobratsch aus. Die Form der Beteiligung reichte von Sonderausstellungen (z.B. "Alles Dobratsch") über mehrere Informationsveranstaltungen in den Naturparkgemeinden bis hin zur Möglichkeit, sich in Arbeitsgruppen aktiv an der Entwicklung einzubringen.

Erfolgsfaktor „Starke Partner in der Region“



Der Rinka Wasserfall im Naturpark Logarska dolina.

Beschreibung: Starke Partner sind Gruppen mit sozialem, politischen und wirtschaftlichen Einfluss (z.B. Umweltschutz, Gastronomie, Landwirte, Tourismus, usw.). Starke Partner sind Schlüssel - Institutionen und NGOs, wie auch VIPs von außerhalb der Region. Sie sind sehr wichtig für den Umsetzungsprozess.

Kriterien für die Messbarkeit: Die Anzahl von starken Partnern, die über die gesamte Projektdauer beteiligt sind.

Risikobewertung: Wenn in einer Region keine starken Partner vorhanden sind, dann könnte ein Vorhaben von der Öffentlichkeit und den Entscheidungsträgern nicht mehr akzeptiert werden. Starke Partner können mit ihrem Einfluss das Projekt unterstützen sowie Meinungsbildner sein. Beispiele: Landwirtschaftskammer, Bank, etc.

Beispiel für ein Good Practice – Naturdenkmal Schlucht von Dovzan (Kranj, Slowenien): Durch die richtige Einstellung, konstante Beziehungen und Lobbying erreichte das lokale Team des Naturpark Logarska dolina die Unterstützung durch starke Vertreter aus dem Ministerium für Umwelt und Raumplanung. Weiters wird das Parkmanagement von der Nova Ljubljanska Bank und der regionalen und lokalen Entwicklungsagentur unterstützt.

Erfolgsfaktor „Ausreichende Ressourcen“

Beschreibung: Ressourcen wie Finanzen, Personal und Infrastruktur (z.B. Geld und ausreichend Zeit, qualifiziertes Personal) sind Voraussetzung für ein erfolgreiches Projekt.

Kriterien für die Messbarkeit: Es ist möglich, den Erfolgsfaktor anhand der Anzahl von Angestellten, der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit, der ausreichenden finanziellen Mittel usw. zu messen.

Risikobewertung: Wenn die Finanzierung nicht gesichert ist, dann wird zuviel Energie in das eigene „Überleben“ gesteckt anstatt den „Veränderungsprozess“ zu leiten.

Beispiel für ein Good Practice – Regionalpark Posta Fibreno (Lazio, Italien): Ressourcen sind im Regionalpark Posta Fibreno in ausreichendem Maße vorhanden. Die Finanzierung besteht einerseits aus öffentlichen Geldern, andererseits werden Mittel aus spezifischen Projekten herangezogen.

Erfolgsfaktor „Natürliches & kulturelles Potential“

Beschreibung: Eine Region sollte sowohl mit einer regionalen Identität als auch mit einem einzigartigen natürlichen- und kulturellen Potential ausgestattet sein. Der Grund, warum die Region geschützt und gefördert /entwickelt werden sollte, muss verständlich und nachvollziehbar sein.

Kriterien für die Messbarkeit: Generell ist das Messen von Schönheit und Einzigartigkeit objektiv schwer möglich. Jedoch ist der Weg zum Beispiel über die Schutzkategorien (z.B. Naturpark, kulturelles Erbe, Natura 2000-Gebiet, Nationalpark, usw.), die international abgestimmt sind, möglich.

Risikobewertung: Wenn sich eine Region nicht genügend von anderen Regionen abhebt, dann ist die Arbeit des Regionalmanagements schwierig, da die Region nicht ausreichend attraktiv ist. Jede Region muss ein "einmaliges Verkaufsargument" haben.

Beispiel für ein Good Practice – Naturdenkmal Schlucht von Dovzan (Kranj, Slowenien): Das Logarska Tal hat ein großes natürliches Potential. Mit seinem alpinen Charakter und dem grünen Talboden zählt es zu den schönsten Gletschertälern Sloweniens.

Erfolgsfaktor „Marketing“



Das Logo zur Wiedererkennung ist ein wichtiges Marketinginstrument.

Beschreibung: Dieser Erfolgsfaktor beschreibt die Strategie für das Marketing (Markenbildung) hinsichtlich der Produkte und Dienstleistungen, die basierend auf den Potentialen des entsprechenden Gebietes entwickelt werden können. Marketing ist unverzichtbarer Bestandteil jeglicher regionalwirtschaftlicher Aktivitäten.

Kriterien für die Messbarkeit: Ein Beispiel ist hierfür die Anzahl von Produkten und Dienstleistungen, die unter einer Dachmarke entwickelt wurden. Weiters kann die Anzahl von Besuchern im Gebiet, die Anzahl von neu geschaffenen Dienstleistungsbetrieben sowie die Anzahl von geschaffenen Arbeitsplätzen als Messkriterium herangezogen werden.

Risikobewertung: Wenn dieser Erfolgsfaktor nicht in Betracht gezogen wird –wenn die Besonderheiten der Produkte nicht vermittelt werden können –dann ist es schwierig, die Kunden vom Kauf der Produkte oder vom Besuch eines Gebietes zu überzeugen.

Beispiel für ein Good Practice – Naturpark Dobratsch (Kärnten, Österreich): Der Naturpark Dobratsch ist Mitglied der Dachorganisation “Österreichische Naturparke” (www.naturparke.at). Das Marketing gliedert sich in zwei Ebenen. Beide Organisationen, der Naturpark Dobratsch und die Dachorganisation haben ein eigenes Logo und ihren eigenen Aufgabenbereich.

Erfolgsfaktor „Effizientes Controlling“

Beschreibung: Unter einem effizienten Controlling versteht man das Überwachen der Auswirkungen von Projektaktivitäten auf die Projektziele. Die Evaluierung des Erreichens von Zielen ist notwendig, um zukünftige Schritte zu bestimmen.

Kriterien für die Messbarkeit: Kriterien für die Messbarkeit sind die Anzahl von Auswertungen und die Existenz einer unabhängigen Kontrollinstitution.

Risikobewertung: Ohne einem effizienten Controlling werden die Ressourcen nicht effizient genutzt, eine Standortbestimmung im Projektverlauf ist nicht möglich und die gewünschten Ziele können nur erschwert erreicht werden.

Beispiel für ein Good Practice – PLENUM² (Baden-Württemberg, Deutschland): Das PLENUM Evaluierungskonzept besteht aus einer Ex-ante Evaluierung, einer fortlaufenden Evaluierung (Analyse der Erfolgsfaktoren, Auswertung von einzelnen Projektanwendungen) sowie einer nachträglichen Evaluierung.

Ein fortlaufendes Controlling ist für den Erfolg eines Projekts sehr wichtig, da es ermöglicht, Stärken und Schwächen frühzeitig zu erkennen und Verbesserungen rechtzeitig durchzuführen.

Erfolgsfaktor „Qualität der Kooperation“



Neben Sümpfen, Seen, Sanddünen, Wälder und Meeresküsten findet man im Ballycroy Nationalpark auch naturbelassene Flüsse.

Beschreibung: Der Erfolgsfaktor beschreibt die gute Kooperation zwischen allen relevanten und beteiligten Partnern (Politiker, Regionalmanager, Akteure).

Kriterien für die Messbarkeit: Die Zeit, die erforderlich ist, um einen Entscheidungsschwellwert der Zusammenarbeit zu passieren, die Anzahl von Win-Win-Situationen in einem Projekt oder die Anzahl an Partnerschaften sind Kriterien für die Messbarkeit dieses Erfolgsfaktoren.

Risikobewertung: Wenn die Qualität der Zusammenarbeit nicht zufriedenstellend ist, ist die Umsetzung von Projekten nicht effizient.

Beispiel für ein Good Practice – Ballycroy Nationalpark (Moy Valley, Irland):

Gemeinsame Arbeitspläne, gemeinsame Projekte, gemeinsame Marketing Labels und gemeinsame Artikel in den lokalen Medien (einschließlich Websites) kennzeichnen die gut funktionierende Zusammenarbeit zwischen dem Mayo Bezirksrat - Bezirksgemeinde

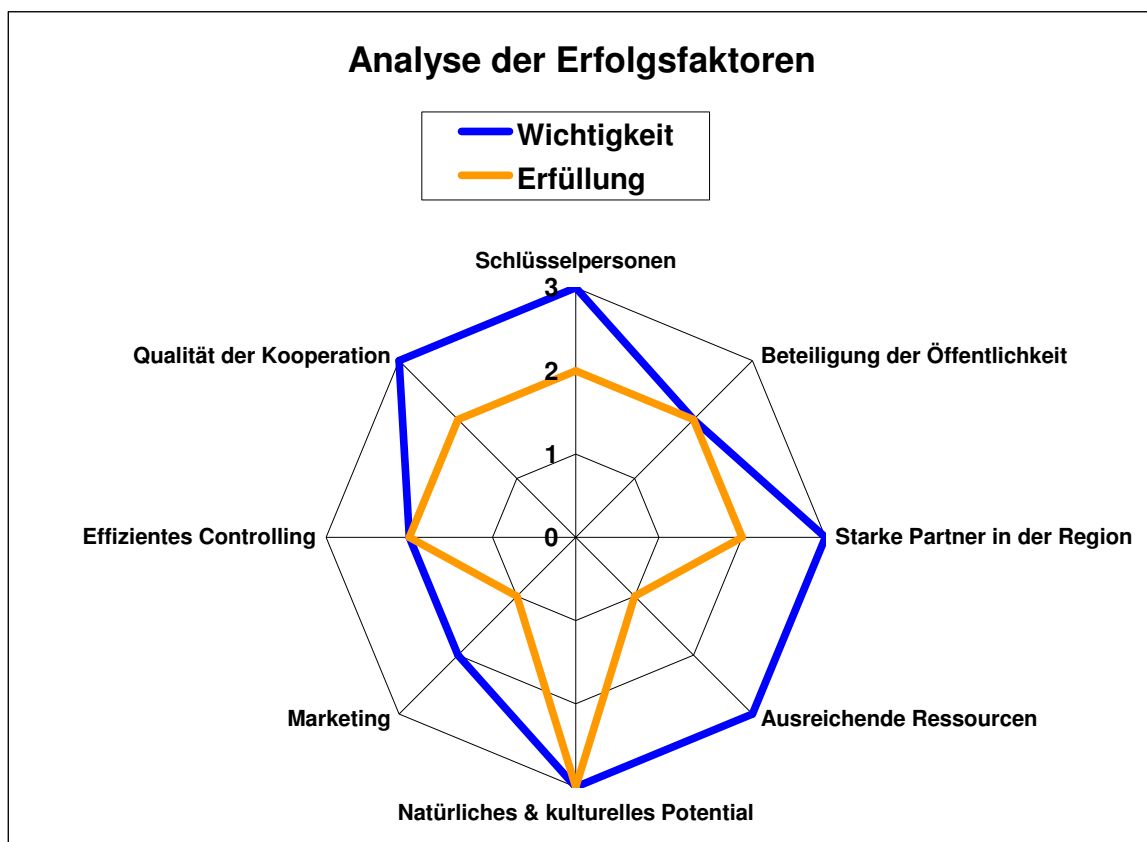
² PLENUM: Projekt des Bundeslandes Baden-Württemberg zur Erhaltung und Entwicklung der Natur und Umwelt unter enger

(regionale Leitung), dem Nationalpark und der Wildtier Service Stelle der Umweltabteilung und der lokalen Regierung (Leitung des Schutzgebietes).

Erfolgsfaktoren für die Defizitanalyse von Projekten

Die Erfolgsfaktoren wurden beim INTERREG IIC - Projekt MAREMA in Fallstudien getestet. Trotz unterschiedlicher Rahmenbedingungen bei den einzelnen Studien, wie verschiedene europäische Staaten, unterschiedliche Managementstrukturen oder unterschiedliche Kategorien bei den Schutzgebieten, bewährte sich dieses Instrument zur Projektanalyse, Projektbewertung sowie Projektevaluierung.

Es hat sich gezeigt, dass die Erfolgsfaktoren vor allem für die Analyse des Handlungsbedarfs von Projekten (Defizitanalyse) gute Dienste leisten. Stellt man zum Beispiel in einem konkreten Projekt die Erfüllung der Erfolgsfaktoren – also ihrer tatsächlichen Umsetzung – der eingestuften Wichtigkeit gegenüber, so lässt sich gut der daraus resultierende Handlungsbedarf für das Projekt ableiten (s. Abbildung unten).



Durch die Bewertung der Wichtigkeit der Schlüsselfaktoren sowie deren aktueller Erfüllungsgrad (Erfolgsfaktorenanalyse) wird der Handlungsbedarf ersichtlich (Symboldarstellung; Wichtigkeit: 1 = geringe Wichtigkeit, 2 = mittlere Wichtigkeit, 3 = hohe Wichtigkeit; Erfüllung: 1 = nicht erfüllt, 2 = mäßig erfüllt, 3 = vollständig erfüllt).

Erfolgsfaktoren sind ein einfaches aber effektives Hilfsmittel für das Projektmanagement. Sie sind eine Art Checkliste zur Berücksichtigung wichtiger Einflussgrößen bei Projekten.

Autoren:



Daniel Bogner & Ingo Mohl

Umweltbüro Klagenfurt

Bahnhofstraße 39/2

9020 Klagenfurt

Tel.: 0463/516 614 19

daniel.bogner@umweltbuero-klagenfurt.at

ingo.mohl@umweltbuero-klagenfurt.at

www.umweltbuero-klagenfurt.at