

Studie: Kooperation in der ländlichen Entwicklung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine

im Zusammenhang mit der Evaluierung des Leader-Schwerpunktes im
Österreichischen Programm für die Entwicklung des Ländlichen Raumes
2007-2013

Bericht

Wolfgang Pfefferkorn
Marianne Leitgeb-Zach
Eva Favry

Wien, 29.9.2010

MIT UNTERSTÜTZUNG VON BUND, LÄNDERN UND EUROPÄISCHER UNION



Europäischer Landwirtschaftsfonds
für die Entwicklung des ländlichen
Raums: Hier investiert Europa in
die ländlichen Gebiete.



lebensministerium.at

Inhaltsverzeichnis

1	Ausgangslage	3
2	Ziele	3
3	Arbeitsablauf	4
4	Ergebnisse	5
4.1.	Theoretische und praktische Grundlagen zum Thema „Kooperation in der ländlichen Entwicklung“	5
4.1.1	Begriffsklärung	5
4.1.2	Wichtige Aspekte für den Erfolg von Kooperationen	6
4.2.	Befragung	9
4.3.	Analyse der Kooperationsfälle	15
4.3.1	Kriterien für die Auswahl der Kooperationsfälle	15
4.3.2	Auswahl der Kooperationsfälle	15
4.3.3	Analyse der drei Kooperationsfälle	16
4.3.4	Die drei Kooperationsfälle im Vergleich	43
4.3.5	Syntheseworkshop	50
5	Schlussfolgerungen und Empfehlungen	58
6	Abkürzungen	62
7	Literatur	63

ROSINAK & PARTNER Ziviltechniker GmbH, Schloßgasse 11, 1050 Wien,
Tel. (+431) 544 07 07, Fax (+431) 544 07 27, email: office@rosinak.at, <http://www.rosinak.at>
Firmenbuchzahl FN 140466 v – UID: ATU39942201

1 AUSGANGSLAGE

Das Thema „Kooperation“ hat in den letzten Jahren in der ländlichen Entwicklung immer mehr an Bedeutung gewonnen. Dies gilt insbesondere für den Leader-Schwerpunkt, aber auch für die Lokale Agenda 21, die Lernenden Regionen, das Programm „klima-aktiv“ und ähnliche Initiativen.

Die Erwartungen an Kooperationen sind groß – was bisher nicht gelang, soll mit Hilfe des Zaubermittels Kooperation plötzlich gelingen – lokal, regional, transnational.

Den hohen Erwartungen stehen oftmals schwierige Rahmenbedingungen gegenüber: eine mangelnde Ausstattung mit personellen und finanziellen Ressourcen, mangelndes Know-how und ein großer Zeitdruck. Sowohl die KooperationspartnerInnen als auch jene, die Kooperationen auf die Beine stellen und dann managen, erleben diesen Widerspruch oftmals als große Belastung, gar als Überforderung. Die Folge: Kooperationen in der ländlichen Entwicklung werden oft erst gar nicht begonnen, manche Kooperationen verlaufen suboptimal oder scheitern gar, weil sie keine geeigneten Rahmenbedingungen vorfinden oder weil sie nicht mit ausreichender Professionalität entwickelt und gemanagt werden. An diesem Punkt will die gegenständliche Studie ansetzen.

Die Studie „Kooperation in der ländlichen Entwicklung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine“ ist in den von der Bundesanstalt für Bergbauernfragen (BABF) formulierten Analyserahmen für die Evaluierung des Leader-Schwerpunktes eingebettet. Weiters ist das Thema „Kooperationen“ auch für die parallel stattfindende Evaluierung des Programms zur Ländlichen Entwicklung im Bereich der Almen relevant. Viele Almen werden im Rahmen von Kooperationen bewirtschaftet, die bereits seit langer Zeit bestehen.

2 ZIELE

Diese Studie soll einen unmittelbaren Beitrag leisten zur Beantwortung jener Evaluierungsfragen der Leader-Zwischenbewertung 2009-2010, die für das Thema „Kooperation“ relevant sind. Im Weiteren soll die Studie dazu beitragen, dass Kooperationen in der ländlichen Entwicklung in Österreich professioneller und damit erfolgreicher werden als dies derzeit der Fall ist.

Für diese beiden Hauptziele sind folgende Teilziele von Bedeutung:

- Realistischere Einschätzungen bei allen Beteiligten im Hinblick auf die Möglichkeiten und Grenzen, auf die Erfolgsfaktoren und Stolpersteine von Kooperationen, dadurch
- Steigerung der Zufriedenheit bei allen Beteiligten
- Konkrete Hilfestellung für laufende Kooperationsprojekte im Rahmen des Leader-Schwerpunkts
- Verbesserung der inhaltlichen Qualität, der Effizienz und der Effektivität laufender Kooperationsprojekte im Rahmen des Leader-Schwerpunkts

Die Zielgruppen dieses Vorhabens sind verschiedene Akteursgruppen der ländlichen Entwicklung in Österreich:

- LAG-Verantwortliche
- Verantwortliche der Lokalen Agenda 21
- Verantwortliche der Lernenden Regionen
- Verantwortliche des klima-aktiv Programms
- Genussregionen Österreich
- Nationalparkverwaltungen
- Regionalmanagements und andere intermediäre Organisationen
- Regionale ProjektträgerInnen
- Verwaltung auf Landes- und Bundesebene

3 ARBEITSABLAUF

In einem ersten Schritt hat das Projektteam im Winter 2009/2010 ausgewählte theoretische und praktische Arbeiten wie Leitfäden und Handbücher in anderen EU-Mitgliedstaaten und Sektoren sowie Theoriearbeiten zum Thema Kooperation mit Raumbezug aufbereitet und zu einem Synthesepapier zusammengefasst (Kapitel 4.1).

Im Frühjahr 2010 wurde im Rahmen der Evaluierung eine Befragung der ProjektträgerInnen, der LAGs und auch der bewilligenden Stellen auf Landes- und Bundesebene durchgeführt. Bei dieser Befragung wurde auch das Thema „Kooperation“ besonders berücksichtigt. Die Ergebnisse der Befragung finden sich in Kapitel 4.2.

Weiters wurden im Frühjahr 2010 gemeinsam mit der Begleitgruppe jene Fallbeispiele ausgewählt, die dann im Frühsommer 2010 genauer analysiert wurden (Kapitel 4.3.3).

Die Ergebnisse der Fallanalysen und der Befragung wurden Ende Juli 2010 in einem Syntheseworkshop mit VertreterInnen der Kooperationsfälle und weiteren TeilnehmerInnen diskutiert (Kapitel 4.3.5). Abschließend hat das Projektteam Schlussfolgerungen und Vorschläge für den Transfer der Erkenntnisse zu den AkteurInnen der ländlichen Entwicklung in Österreich ausgearbeitet (Kapitel 5). Die Literatur findet sich in Kapitel 6.

Anhang 1 enthält die kooperationsrelevanten Teile der drei Fragebögen für die ProjektträgerInnen, die LAGs und die Förderstellen, Anhang 2 die Short list und Anhang 3 die Long list der Kooperationsfälle.

4 ERGEBNISSE

4.1. THEORETISCHE UND PRAKTISCHE GRUNDLAGEN ZUM THEMA „KOOPERATION IN DER LÄNDLICHEN ENTWICKLUNG“

Im Mittelpunkt dieser Studie stehen in erster Linie Projektkooperationen, nicht die Zusammenarbeit innerhalb der LAGs oder des gesamten regionalen bzw. nationalen Akteursystems der Umsetzung von Leader bzw. der Ländlichen Entwicklung. Im Vordergrund steht der Austausch über die Kooperationspraxis, nicht die Kooperations-Theorie.

Als Fundierung für die Aufbereitung des Themas „Kooperation in der ländlichen Entwicklung“ wurden theoretische und praktische Arbeiten aus folgenden Themenfeldern herangezogen: Nachhaltige Regionalentwicklung, Regional Governance, Partizipation, Projekt- und Prozessmanagement, Organisationsentwicklung.

4.1.1 Begriffsklärung

„Kooperation“ wird hier synonym verwendet mit „Zusammenarbeit“.

Kooperation ist das Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer AkteurInnen oder Systeme zum Zweck einer besseren Zielerreichung. (Wikipedia, Bauer-Wolf et al 2008). Durch Kooperation entsteht ein neues System auf einer höheren Ebene. Die PartnerInnen erwarten sich von einander ein kooperatives Verhalten. Die Erwartungen können als Rechte und Pflichten verhandelt und fixiert werden. Laut Robert Axelrod („Die Evolution der Kooperation“, 1987) besteht die erfolgreichste Kooperationsstrategie im Prinzip „Wie du mir, so ich dir“ (engl. „Tit for Tat“). Tit for Tat besteht darin, beim ersten Zusammentreffen mit dem Vis à vis zu kooperieren und in allen weiteren Runden dann stets dessen Verhalten aus der Runde davor nachzuahmen. D.h. wenn ich einen neuen Partner kennen lerne, bin ich in einem ersten Schritt kooperationsbereit. Wenn der Partner dann auch kooperationsbereit ist, bin ich ebenfalls weiter kooperationsbereit. Wenn mich der Partner in der nächsten Runde enttäuscht, enttäusche ich ihn auch.

Es gibt zwei Grundprinzipien der Kooperation:

- Additive Kooperation: Optimierung durch Zusammenfassung (z.B. gemeinsame Beschaffung oder Vermarktung)
- Synergetische Kooperation: aus verschiedenen Einzelteilen entsteht etwas Neues (z.B. die nachfolgend analysierten Kooperationsfälle).

Unter Kooperationen wird in dieser Studie – weit gefasst – die Zusammenarbeit mehrerer PartnerInnen in Projekten und Vernetzungsinitiativen auf innerregionaler, gebietsübergreifender oder transnationaler Ebene verstanden. Gemeint sind also nicht nur Projekte, die aus dem Leader-Kooperationstopf (SP 4, Maßnahme 421 Gebietsübergreifende und transnationale Zusammenarbeit) finanziert werden, sondern viel breiter alle jene Projekte, in de-

nen verschiedene PartnerInnen zusammenarbeiten. Kooperationen können auf der Projektebene oder auf dem Gebiet des Know-how- und Erfahrungsaustausches stattfinden.

4.1.2 Wichtige Aspekte für den Erfolg von Kooperationen

Die Gliederung in die nachfolgenden 11 Punkte basiert auf Grossmann und Lobnig (2008):

(1) Kooperationen sind eigenständige soziale Systeme.

- Kooperationen müssen sich als neues System zwischen den bestehenden Systemen (Partnerorganisationen oder Heimorganisationen) etablieren.
- Kooperationen brauchen eine eigene Identität (Wir-Gefühl). Diese Identität entsteht durch gemeinsame Ziele, Zwecke, Leistungen.
- Kooperationen brauchen eine Außengrenze (Wer gehört dazu, wer nicht?). Gleichzeitig müssen sie zu den Heimorganisationen anschlussfähig bleiben.
- Am Anfang ist Vieles unklar und muss auch im Unklaren bleiben. Das Kooperations-system entsteht Schritt für Schritt.

(2) Kooperationen bauen auf den Leistungen der PartnerInnen auf.

- Kooperationen leben von den Leistungen, von der Leistungsfähigkeit und vom Engagement der Beteiligten.
- Kooperationen orientieren sich an den Stärken der beteiligten PartnerInnen.
- Synergetische Kooperationen bieten attraktive Aufgaben, Mitbestimmung in spannenden Fragen, Entwicklungschancen, neue Perspektiven. Sie können Interesse, Spaß und Freude wecken.

(3) Kooperationen müssen einen Nutzen für die Beteiligten erzeugen.

- Kooperation ist zivilisierter Egoismus. Man verzichtet auf einen kurzfristigen Nutzen, um in der Zusammenarbeit mit Anderen mittelfristig einen höheren Nutzen zu erzielen (H. Willke).
- Kooperationen brauchen einen zweiwertigen Nutzen: erstens für die Heimorganisationen und zweitens für das Kooperations-system selbst.
- Der Nutzen muss immer wieder neu reflektiert werden.

(4) Zusammenarbeit braucht kooperationsfähige PartnerInnen.

- Kooperationsfähigkeit ist zuallererst eine interne Leistung der beteiligten PartnerInnen.
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Anderen erfordert Strategiefähigkeit, Risikobereitschaft, das Engagement von Schlüsselpersonen, gremiale Beschlüsse, eine pas-

sende Repräsentanz im Kooperationsverbund sowie ausreichende Ressourcen (u.a. Zeit, Geld).

(5) Kooperative Steuerung unterstützt die Zusammenarbeit.

- Kooperation braucht Führung und Steuerung, am besten durch ein gemeinsam krei-ertes Gremium, das die Spielregeln für die Zusammenarbeit festlegt. Dies gilt im Kleinen für einzelne Projekte, aber auch im Großen für eine ganze Region (-> regio-nale Governance).
- Eine funktionierende Steuerung schafft großes Vertrauen in die Zusammenarbeit.
- Steuerungsentscheidungen sollten im Konsens getroffen werden. Abstimmungen sind hier zumeist kein geeignetes Entscheidungsinstrument.
- Die Steuerung von Kooperationen erfordert regelmäßige Reflexion, Lern- und Verän-derungsbereitschaft.

(6) Jede Kooperation braucht eine operative Service-Einheit.

- Steuerung und operatives Management sind zwei verschiedene Dinge.
- Die Managementzentrale muss einen klaren Platz im Kooperationsystem haben und sollte möglichst allparteilich agieren.
- Die Kernaufgaben sind: Projektmanagement, interne und externe Kommunikation, Community-Building, Controlling, Sicherstellen der fachlichen Anschlussfähigkeit.
- Gutes Kooperationsmanagement braucht entsprechende Ressourcen.

(7) Kooperation erfordert Teamarbeit.

- Möglichst viele Aufgaben sollten von Teams erbracht werden.
- Diese Teams sollten die Kooperation im Kleinen repräsentieren.
- Teamarbeit bedeutet, MITEinander zu arbeiten, nicht NEBENEinander.
- Teamarbeit bringt den „Spirit of Collaboration“ hervor.

(8) Personen und ihre Beziehungen prägen die Zusammenarbeit.

- Die strukturelle Unsicherheit von Kooperationen erhöht die Personenorientierung, vor allem am Beginn.
- Die Fahnen-trägerInnen haben eine große Vorbildwirkung.
- Kooperation braucht die soziale und kommunikative Kompetenz der beteiligten Per-sonen.
- Sozialpsychologische und gruppendynamische Aspekte spielen bei Kooperationen eine große Rolle.

- Die beteiligten Personen sind sowohl ihrer Heimorganisation als auch dem neuen Kooperationssystem verpflichtet – das Dilemma der Delegierten.
- Die Zusammenarbeit soll nicht nur in der Chefetage, sondern auch auf der Ebene des mittleren Managements und der MitarbeiterInnen gelebt werden.

(9) Kooperation braucht Vertrauen.

- Vertrauen reduziert Unsicherheit, Komplexität und Risiko, wirkt erleichternd und fördert die Kreativität
- Vertrauen bewährt sich im Tun und bestätigt Erwartungen.
- Vertrauen entsteht durch ein Mindestmaß an gemeinsamen Spielregeln.
- Vertrauen braucht einen geschützten Rahmen und Transparenz.
- Vertrauen entsteht nicht von selbst, es braucht ein Sich-Einlassen.
- Beschädigtes Vertrauen kann nur sehr schwer wiederhergestellt werden.

(10) Die Politik beeinflusst Kooperationen in hohem Maße.

- Viele Kooperationen in der ländlichen Entwicklung inkludieren private Firmen, intermediäre Organisationen, Vereine NGO's, die Politik und die Verwaltung.
- Die (lokale und regionale) Politik ist oft Auftraggeber UND Partnerin.
- Eine passende Verankerung in Politik und Verwaltung ist oft ausschlaggebend für den Erfolg von Kooperationen.

(11) Externe Begleitung erleichtert die Zusammenarbeit.

- Eine allparteiliche externe Begleitung kann in den verschiedenen Phasen hilfreich sein.
- Externe BegleiterInnen sind die AnwältInnen des neuen Systems und entlasten damit die beteiligten PartnerInnen.

Weiters ist wichtig, dass Kooperationen nicht statisch sind, sondern von ihrer Entstehung bis zum Ende mehrere Phasen durchlaufen:

- (1) Vorphase, „Staffing“: Ideenfindung, Grobkonzeption, Partnersuche
- (2) Konstituierungsphase: Klärung der Rollen und Aufgaben, Aufbau der Strukturen, Festlegen von Regeln
- (3) Arbeitsphase 1: Aufbau von Aktivitäten, Entwicklung von Projekten, erste Ergebnisse
- (4) Zwischenreflexion und Evaluierung -> Entscheiden über Veränderungen und Kurskorrekturen im Hinblick auf Inhalte und Aktivitäten, aber auch auf Rollen, Strukturen und Regeln

- (5) Arbeitsphase 2: Etablierung der Aktivitäten und Projekte im jeweiligen Umfeld bzw. am Markt, zunehmende Routine und Professionalisierung
- (6) Weitere Zwischenreflexionen und Arbeitsphasen
- (7) Abschluss: inhaltlich (Aufgaben sind erledigt), zeitlich (Projektzeit ist abgelaufen) und sozial (Abschlussereignis).

Diese Phasen werden auch begleitet von gruppendynamischen Prozessen, auf die hier nicht näher eingegangen wird. Diese Prozesse können umschrieben werden mit:

- Forming: Projektvorbereitung, Partnersuche, Grundsteine legen
- Storming: die Wünsche und Interessen artikulieren, Konflikte austragen, gemeinsame Ziele und Inhalte erarbeiten
- Norming: Regeln und Standards entwickeln
- Performing: Lösungen entwickeln, Projekte umsetzen.

Wichtig ist, dass alle Phasen ausreichend Berücksichtigung und Raum bekommen, denn ohne die drei ersten Phasen bleibt die Performing-Phase suboptimal.

Kooperationen sind dynamische Gebilde, sie brauchen das richtige Maß an Stabilität, ohne dabei in einem Regelwerk zu erstarren und das richtige Ausmaß an Flexibilität, ohne dabei beliebig zu werden. Kooperationen sind gewissermaßen schlampige Systeme, die von den PartnerInnen eine gewisse Fehlertoleranz und das Umgehen mit Unsicherheit verlangen. Kooperationen leben davon, dass sie rasch arbeitsfähig und durch regelmäßige Reflexion und Anpassung immer wieder den aktuellen Anforderungen gerecht werden.

4.2. BEFRAGUNG

Bei der Befragung, die im Rahmen der Leader-Evaluierung im Frühjahr 2010 stattfand, wurden die ProjektträgerInnen, die LAGs und auch die bewilligenden Stellen auf Landes- und Bundesebene zum Thema Kooperation befragt. Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

Allgemeine kooperationsrelevante Aussagen

- Von den Projektträgern sind 50-60% Newcomer, nur 20-30% sind Leader-Profis.
- Von den LAGs sind 30% neu.
- Die LAGs schätzen ihre eigene Situation überwiegend positiv ein. Sie sind gut organisiert, haben eine gute Kooperationsbasis in der Region und mit den SVLs.
- Die LAG ManagerInnen sind überwiegend jüngeren Alters und gut ausgebildet.

- Bei der Umsetzung der Leader-Methode sehen die LAGs Mängel im Hinblick auf Innovation und gemeinsame Ansätze. Die Projekte beschränken sich überwiegend auf „klassische“ Bereiche.
- Bei der Frage nach der bisherigen Zielerreichung geben die LAGs eine mittlere Zielerreichung u.a. bei folgenden Themen an: bei regionaler Steuerung, bei Kooperation und Vernetzung, Beteiligung der Bevölkerung
- Eine hohe Zielerreichung sehen die LAGs u.a. bei der Bewusstseinsbildung, der Strategieentwicklung und der Nutzung lokaler Potenziale
- Als sehr gering wird die Zielerreichung von den LAGs u.a. bei der sozialen Integration und bei der Gleichstellung der Geschlechter beurteilt.
- Den stärksten Veränderungsbedarf sehen die LAGs bei folgenden Punkten:
 - Abbau administrativer Hürden
 - Verbessertes Know-how der LAGs
 - Verbesserte Kooperation zwischen ProjektträgerInnen, LAGs, Regionalmanagement und Landesregierung. Diese Aussage steht in einem gewissen Widerspruch zur Aussage auf Seite 9, wo die Kooperationsbasis in der Region und mit den SVLs als gut bezeichnet wird.
 - Bessere inhaltliche Strategien
 - Höherer Innovationsanspruch

Aussagen zur Kooperation im Speziellen

- 50% der befragten ProjektträgerInnen arbeiten in ihrem Projekt mit anderen PartnerInnen zusammen.
- Für 92% der LAGs spielen Kooperationsprojekte eine wichtige Rolle.
- 62% der LAGs wollen Kooperationsprojekte zukünftig stärker forcieren.
- Zum Anteil der Kooperationsprojekte an allen Projekten der LAGs: Bei 67% aller LAGs liegt der Anteil der Kooperationsprojekte an allen Projekten unter einem Drittel, bei 30% der LAGs bei einem bis zwei Dritteln und bei nur 3% aller LAGs beträgt der Anteil der Kooperationsprojekte über zwei Drittel.
- Die LAGs geben an, dass sie im Schnitt an 3,7 nationalen und an 1,8 transnationalen Kooperationsprojekten beteiligt sind.
- Den Nutzen nationaler Kooperationsprojekte bestätigen 79% aller LAGs, bei transnationalen Kooperationsprojekten liegt der Wert mit 71% etwas tiefer.
- Für 42% aller LAGs dienen die Kooperationsprojekte in erster Linie dem Erfahrungsaustausch, für 46% aller LAGs steht die Umsetzung im Vordergrund.
- 85% der LAGs finanzieren ihre Projekte zum Erfahrungsaustausch über Leader, 15% der LAGs nutzen dafür andere Programme, z.B. INTERREG. Bei Umsetzungsprojekten

stammt die Finanzierung hingegen nur zu 76% aus Leader und zu 24% aus anderen Programmen.

Anzahl der ProjektpartnerInnen

Die Angaben über die Anzahl der PartnerInnen variiert deutlich zwischen den ProjektträgerInnen und den LAGs. Bei den ProjektträgerInnen dominieren kleine (1-2 PartnerInnen) und auch größere Kooperationen (> 5 PartnerInnen), bei den LAGs hingegen mittelgroße Kooperationen mit 3-5 PartnerInnen.

Anzahl der PartnerInnen bei Kooperationsprojekten in %

Weitere PartnerInnen	ProjektträgerInnen	LAGs
1-2	40	24
3-5	26	57
> 5	34	19

Art der Anbahnung

Drei Viertel aller LAGs lernen ihre ProjektpartnerInnen auf Veranstaltungen kennen. 71% kennen ihre PartnerInnen schon von früher. Auch über das Netzwerk Land kommen viele Partnerschaften zustande, während Partnerbörsen und Internet eine untergeordnete Rolle spielen.

Art der Anbahnung in % (Mehrfachnennungen möglich)

	LAGs
Über Veranstaltungen	74
Man kennt sich von früher	71
Netzwerk Land	59
Partnerbörsen etc.	28
Eigene Suche (www)	27
Andere: z.B. SVL, Gremien	–

Gründe für Kooperationen

Die Aussagen über die Gründe für Kooperationen zeigen interessante Unterschiede zwischen den ProjektträgerInnen, den LAGs und den SVLs: Die LAGs und die SVLs vermuten, dass die Förderungen eine große Rolle spielen. Diese Einschätzung wird von den ProjektträgerInnen ganz und gar nicht geteilt. Eher einer Meinung sind die drei Gruppen darin, dass strategische Aspekte und auch die Aufgabenstellung selbst eine wichtige Rolle spielen. Auch hinsichtlich der Wichtigkeit positiver Vorerfahrungen stimmen die Einschätzungen überein.

Gründe für Kooperationen in % (Mehrfachnennungen möglich)

	ProjektträgerInnen	LAGs	SVL u.a.
Förderungen	25	61	75
Aufgabenstellung	51	82	63
Strategische Gründe	56	71	63
Positive Vorerfahrungen	42	40	41
Andere	4	4	6

Herkunft der PartnerInnen

Bei Kooperationen stammen die beteiligten PartnerInnen überwiegend aus derselben Region oder zumindest aus dem gleichen Bundesland. Bundesländerübergreifende Kooperationen sind wesentlich seltener. Bei den transnationalen Kooperationen spielt die direkte grenzüberschreitende Zusammenarbeit mit den Nachbarn eine viel wichtigere Rolle als die Zusammenarbeit mit PartnerInnen, die in anderen Gebieten im Ausland beheimatet sind.

Herkunft der PartnerInnen in % (Mehrfachnennungen möglich)

	ProjektträgerInnen	LAGs
Eigene Region	87	80
Eigenes BL	47	68
Andere Region in Ö	19	9
Benachbartes Ausland	13	16
Anderes Ausland	2	3

Wichtige Kooperationsaspekte

Zu den Kooperationsaspekten, die in Kapitel 4.1.2 näher dargelegt wurden, haben die ProjektträgerInnen und die LAGs folgende Einschätzungen getroffen:

- Volle Zustimmung gibt es zu den Aussagen betreffend das Engagement und die Kooperationsfähigkeit der PartnerInnen, die Eignung der Projektthemen, den Nutzen der Kooperation, das operative Management und das Vertrauen zwischen den PartnerInnen.
- Eine schwächere Zustimmung gibt es zu den Punkten Zusammensetzung der Partnerschaft, persönliche Beziehungen und zur gemeinsamen Steuerung.
- Aus den weiteren Antworten der LAGs und der ProjektträgerInnen lässt sich ableiten, dass Kooperationen besser finanziell dotiert sein sollten und dass der Geist der Zusammenarbeit stärker entwickelt werden sollte.

- Die LAGs und die ProjektträgerInnen sind der Meinung, dass die regionale und die Landespolitik eher keinen großen Einfluss auf die Kooperationen haben.
- Eine professionelle externe Begleitung der Kooperationen gibt es eher nicht.

Wichtige Kooperationsaspekte, Einschätzungen der ProjektträgerInnen und der LAGs

	ProjektträgerInnen	LAGs
Das Kooperationssystem war gut aufgesetzt (klare Strukturen und Prozesse, gute Aufgabenverteilung).	+	+
Es haben „die richtigen“ PartnerInnen zusammengearbeitet.	+	++
Die PartnerInnen waren kompetent, engagiert und kooperationsfähig.	++	++
Zwischen den beteiligten Personen gab es gute persönliche Beziehungen.	+	+
Das Projektthema war für eine Kooperation gut geeignet.	++	++
Das Projekt brachte für die Beteiligten einen konkreten Nutzen.	++	++
Die Zusammenarbeit wurde gemeinschaftlich gesteuert und berücksichtigte die Besonderheiten der beteiligten Organisationen.	+	+
Das operative Management der Zusammenarbeit (laufende Administration, Kommunikation, adäquate Reaktion auf Probleme) war professionell.	++	++
Das operative Management der Zusammenarbeit war ausreichend finanziell dotiert.	+/-	0+
Viele Aufgaben im Projekt wurden durch zusammengesetzte Teams erledigt. Es war mehr als nur ein „Nebeneinander“. Es gab einen „Team Spirit“.	0+	0+
Es gab viel gegenseitiges Vertrauen zwischen den ProjektpartnerInnen.	++	+
Die Politik (regional, auf Landesebene) spielte im Projekt eine wichtige Rolle.	0+	-
Die Zusammenarbeit wurde extern begleitet (z.B. von ModeratorInnen, ProzessbegleiterInnen, OrganisationsberaterInnen).	0-	0-

++ trifft in großem Ausmaß zu, + trifft eher zu, - trifft eher nicht zu, -- trifft gar nicht zu, 0 unentschieden

Erfolgsfaktoren für Kooperationen

Die wichtigsten Erfolgsfaktoren aus der Sicht der LAGs und der SVLs sind gemeinsame Ziele und Inhalte, klare Strukturen, eine ausreichende Finanzierung und ein konkreter Nutzen. Während die LAGs das Vertrauen überhaupt als wichtigsten Erfolgsfaktor sehen und auch die persönlichen Beziehungen zwischen den Beteiligten hervorheben, betonen die SVLs weiters noch die Kriterien Leitung und Führung, gute Kommunikation und Synergien.

Erfolgsfaktoren für Kooperationen (Mehrfachnennungen möglich)

LAGs (73)	SVLs u.a. (32)
Vertrauen (28)	Gemeinsame Inhalte, Ziele (9)
Gemeinsame Ziele (20)	Leitung und Führung (6)
Gemeinsame Inhalte (16)	Klare Regeln, Strukturen (6)
Strukturen (12)	Gesicherte Finanzierung, Eigenmittel (6)
Geklärte Finanzierung (11)	Gute Kommunikation (5)
Konkreter Nutzen (8)	Synergien (5)
Pers. Beziehungen, Chemie (8)	Konkreter Nutzen (4)

Stolpersteine bei Kooperationen

Die wichtigsten Stolpersteine aus der Sicht der LAGs und der SVLs sind unklare Ziele und Inhalte, die mangelnde Finanzierung, dabei insbesondere die fehlenden Eigenmittel, förder-technische Hindernisse, mangelnde Strukturen und Regeln sowie die unzureichende Kooperationsfähigkeit der PartnerInnen.

Die LAGs betonen zusätzlich das mangelhafte Zeitmanagement und Sprachbarrieren, die SVLs die mangelnde Kommunikation.

Stolpersteine bei Kooperationen (Mehrfachnennungen möglich)

LAGs (73)	SVLs (32)
mangelnde Kooperationsfähigkeit, Egoismus (33)	Unklare Ziele, Inhalte (10)
Zeitmanagement, Zeitressourcen (21)	Mangelnde Aufgabenverteilung, Strukturen etc. (10)
Finanzielles, fehlende Eigenmittel (21)	Finanzielle (fehlende Eigenmittel) (5)
Fördertechnische Gründe (13)	Bürokratie (5)
Fehlende Regeln und Strukturen (12)	Mangelnde Kooperationsfähigkeit (4), Chemie (4)
Unklare Ziele (10)	Interessensunterschiede (4)
Sprache (9) Inhaltlicher Nutzen (9)	Schlechte Kommunikation (4)

Die kooperationsrelevanten Teile des Fragebogens finden sich im Anhang 1 (Seite 60).

4.3. ANALYSE DER KOOPERATIONSFÄLLE

4.3.1 Kriterien für die Auswahl der Kooperationsfälle

Für die Auswahl der Kooperationsfälle wurden folgende Kriterien herangezogen:

- Verschiedene räumliche Ebenen: eine innerregionale Kooperation, eine regionsübergreifende Kooperation innerhalb von Österreich, eine transnationale Kooperation
- Inhaltliche Ausrichtung: möglichst repräsentativ für die Leader-Schwerpunkthemen (Land- und Forstwirtschaft, Tourismus, erneuerbare Energien, Handwerk, Soft skills)
- Regionale Verteilung: möglichst ausgewogene Verteilung in Österreich
- Dauer der Kooperation: die Kooperationen sollten schon möglichst lange im Gange sein.
- Interesse der verantwortlichen Personen an einer Zusammenarbeit
- Performance der Kooperationen: erfolgreiche und allenfalls auch weniger erfolgreiche Beispiele bzw. Beispiele mit größeren Problemen.
- Bezüge zu folgenden Aktivitäten und Zielgruppen: Lokale Agenda 21, Lernende Regionen, klima:aktiv, Genussregionen Österreich, Nationalparkverwaltungen

4.3.2 Auswahl der Kooperationsfälle

Der erste Versuch, die Kooperationsfälle über die AMA-Datenbank ausfindig zu machen, erwies sich als wenig zielführend. Der Grund dafür lag darin, dass einerseits die Codierung als „Kooperationsprojekt“ nicht viel über den tatsächlichen Kooperationscharakter eines Leader-Projekts aussagt. Andererseits sind viele Leader-Projekte, die für die Studie als geeignete Kooperationsfälle eingeschätzt wurden, nicht als Kooperationsprojekte, sondern anders codiert. Dies erscheint auch durchaus sinnvoll, denn bei den meisten Projekten, die im Rahmen einer Kooperation stattfinden, steht ja nicht die Zusammenarbeit im Mittelpunkt, sondern das Erreichen inhaltlicher Ziele und die Umsetzung der Aktivitäten. Das Projektthema bestimmt dann auch die Codierung.

Die Kooperationsfälle wurden in der Folge über direkte Kontakte mit den SVLs identifiziert. Die Leader-Verantwortlichen in den Bundesländern wurden gebeten, Projekte zu nennen, welche die genannten Kriterien erfüllen und als Fallbeispiele geeignet erscheinen. Auf Basis der Nennungen wurde eine österreichweite Long List (s. Anhang 3) erstellt.

Ausgehend von der Long List wurden die Projekte nochmals auf ihre Eignung als Kooperationsbeispiele geprüft, ergänzende Rücksprachen mit den jeweiligen Leader- bzw. Projekt-Verantwortlichen sowie der Netzwerkstelle von netzwerk land geführt und in einer Short list zusammengeführt (s. Anhang 2).

In einem dritten Auswahlschritt hat das Projektteam die Kooperationsbeispiele zu zwei alternativen Vorschlägen gruppiert. Angestrebt wurde, die Auswahlkriterien möglichst breit abzu-

decken. Abgefragt wurde auch das Interesse der Projekt-Verantwortlichen an einer Beteiligung. Dieses Interesse war bei allen Projekten der Short List gegeben.

Seitens des Auftraggebers wurde dem Vorschlag 1 der Vorzug gegeben.

Vorschlag 1:

Transnationales Projekt:	Praxislehrgang Regionalmanagement
Bundesländerübergreifendes Projekt:	Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf
Bundeslandinternes Projekt:	Climbers Paradise

Alternativvorschlag:

Transnationales Projekt:	Europäischer Oxenweg
Bundesländerübergreifendes Projekt:	Meisterstraße (Phase II)
Bundeslandinternes Projekt 1:	Südburgenland – Ein Stück vom Paradies „Mit Genuss zum Erfolg“
Option: Bundeslandinternes Projekt 2:	Projekt „Zusammenarbeit“

Anmerkungen zu den transnationalen Projekten

Das transnationale Projekt „Europäischer Oxenweg“ wurde erst während der Erstellung der Short List genannt und zusätzlich aufgenommen. In diesem Projekt wurde noch wenig umgesetzt, es gab aber bereits intensive Vorarbeiten, eine Website wurde kooperativ erstellt. Das Projekt erschien aufgrund seiner hohen Komplexität interessant. Die Komplexität des Projektes „Praxislehrgang“ ist geringer. Dieses Projekt ist in seiner Umsetzung aber bereits weit fortgeschritten und wurde deshalb als mögliches Kooperationsbeispiel gewählt.

Sonstige Anmerkungen

Die Bearbeitungsgebiete der Projekte beider Vorschläge reichen innerhalb Österreichs von Vorarlberg bis in das Burgenland. Die Bereiche Landwirtschaft, Tourismus und Handwerk sind in beiden Auswahlvorschlägen vertreten.

4.3.3 Analyse der drei Kooperationsfälle

Das Projektteam hat die drei Kooperationsfälle an Ort und Stelle besucht und jeweils einen halbtägigen Workshop mit den KooperationspartnerInnen abgehalten.

Die Workshops hatten folgenden Ablauf: Nach einer kurzen Vorstellung der TeilnehmerInnen und der Kooperationsstudie wurden die ProjektpartnerInnen in einem ersten Schritt gebeten, das Kooperationsystem auf einem Flipchart aufzuzeichnen. Auf dieser Grundlage wurden dann zunächst die 11 wichtigen Kooperationsaspekte (s. Punkt 4.1.2) behandelt. Im Anschluss daran wurden noch Fragen diskutiert, die sich mit den besonderen Highlights und

Flops sowie mit den zukünftigen Erwartungen der PartnerInnen an die Zusammenarbeit beschäftigt.

Nachfolgend die Protokolle der drei jeweils halbtägigen Workshops:

Workshop zur Reflexion des transnationalen Kooperationsprojekts „Praxislehrgang Regionalmanagement“

Ort und Zeit

Zeit: Montag, 5.7.2010 von 11:15 bis ca. 15:30 Uhr

Ort: Landhaus 2, Heiliggeiststraße 7-9, 6020 Innsbruck; 3. Stock (Abt. Raumordnung – Statistik)

TeilnehmerInnen

Projekt Praxislehrgang: Bernhard Maier, Stand Montafon; Daniel Wibmer, Leader-Service-stelle Tirol.

Kooperationsstudie: Wolfgang Pfefferkorn und Marianne Leitgeb-Zach, Rosinak & Partner

Gast (Rosinak & Partner): Manivong Davaisanti aus Laos; Teilnehmer am International Leadership Training – Entwicklungsmanagement in ländlichen Regionen (Programm der Bundesrepublik Deutschland)

Die Einschätzungen von Jürg Inderbitzin von der FH Luzern wurden von Wolfgang Pfefferkorn im Rahmen eines Telefoninterviews am 18.6.2010 erhoben und in das Protokoll integriert.

Workshop-Ziele

- Erkenntnisse über die Zusammenarbeit im Projekt Praxislehrgang gewinnen
- Schlussfolgerungen für das Projekt und für die Leader-Kooperationsstudie ableiten

Begrüßung, Kurzvorstellung der TeilnehmerInnen

Wolfgang Pfefferkorn informiert einleitend über die Ziele des Workshops und bedankt sich bei Bernhard Maier und bei Daniel Wibmer für ihre Teilnahme.

Daniel Wibmer leitet im Auftrag des Landes die Servicestelle Tirol. Die Servicestelle vernetzt die für die Entwicklung des ländlichen Raums tätigen Personen und Einrichtungen. Aufgabe der Netzwerkstelle ist die Unterstützung bei der Programmumsetzung inklusive des Qualitätsmanagements. Daniel Wibmer ist seit 1996 in der Regionalentwicklung tätig, er war auch 10 Jahre lang LAG-Manager.

Bernhard Maier arbeitet für den Gemeindeverband Stand Montafon und ist LAG-Manager der Regionalentwicklung Vorarlberg. Als LAG-Manager betreut er das südliche Vorarlberg, sein Aufgabenschwerpunkt ist die Vernetzung.

Jürg Inderbitzin ist Projektleiter für den Bereich Regionalökonomie des Instituts für Betriebs- und Regionalökonomie IBR an der Fachhochschule Luzern.

Wolfgang Pfefferkorn und Marianne Leitgeb-Zach arbeiten für die Rosinak & Partner ZT GmbH in den Bereichen Raumforschung, Projekt- und Konfliktmanagement. Die Entwicklung

des ländlichen Raums und der regionale Wissenstransfer sind Arbeitsschwerpunkte von Wolfgang Pfefferkorn.

Manivong Davaisanti absolviert derzeit ein Praktikum bei Rosinak & Partner.

Transnationales Kooperationsprojekt Praxislehrgang

Das Projekt „Praxislehrgang“ wird in einer Kooperation zwischen regiosuisse, der Schweizer Netzwerkstelle Regionalentwicklung, der Regionalentwicklung Vorarlberg und der Service-stelle Tirol abgewickelt. Eingebunden in das Projekt ist weiters die Fachhochschule Luzern. Die TeilnehmerInnen am Lehrgang erwerben ECTS-Punkte (European Credit Transfer System).

Daniel Wibmer berichtet darüber, wie das Projekt entstanden ist: Ganz am Beginn standen die guten Kontakte zwischen Rudi Schiess vom Schweizer Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) und Wolf Huber vom BKA. Sie waren sich einig, dass der fachliche Austausch zwischen der Schweiz und Österreich weiter gepflegt werden sollte. Die AkteurInnen der Regionalentwicklung kennen sich gut und treffen sich regelmäßig. So entstand die Idee, dieses Kooperationspotential stärker zu nutzen, gemeinsam etwas zu tun und das Schweiz-Österreich-Netzwerk zu beleben. Es war nahe liegend, das auf beiden Seiten vorhandene Wissen auszutauschen und voneinander zu lernen. Es war daher auch rasch klar, dass die Kooperation in Form einer gemeinsamen Weiterbildung organisiert werden sollte. Konkretisiert wurde diese Idee bei der Euregia in Leipzig, danach wurde begonnen, das Projekt auf die Beine zu stellen.

Auf Schweizer Seite ist das Projekt über die Einbettung in regiosuisse, die Schweizer Netzwerkstelle für Regionalentwicklung, in allen Kantonen verankert. Auf österreichischer Seite wurde in einem ersten Schritt versucht, das BKA, die Leader-Netzwerkstelle und auch Regionalmanagement Austria als Kooperationspartner zu gewinnen. Eine derartige österreichweite Kooperation kam kurzfristig jedoch nicht zustande, und so wurde der Lehrgang als Kooperation zwischen West-Österreich und der Schweiz aufgesetzt. Die Haupt-Projektfinanzierung erfolgt durch das SECO. Die Finanzierung des österreichischen Anteils am Aufbau des Lehrgangs und an der Projektsteuerung erfolgt über Leader. Durch das Leader-Projekt wird auch die Teilnahme am Lehrgang gefördert.

Jürg Inderbitzin war nicht von Anfang an in das Projekt involviert. Für den Schweizer Teil gab es im Rahmen von regiosuisse eine Ausschreibung, die die FH Luzern gewonnen hat. Bis dahin war in erster Linie Johannes Heeb für die Projektkonzeption auf schweizer Seite zuständig. Im weiteren Verlauf hat dann Jürg Inderbitzin das Projektkonzept verfeinert und operationalisiert.

Das Projekt wird derzeit mit Erfolg umgesetzt, der erste Lehrgang Regionalmanagement wird Anfang 2011 abgeschlossen sein, voraussichtlich wird es dann auch einen zweiten Lehrgang geben. Der Lehrgang wird berufsbegleitend für Regionalmanager angeboten. Er umfasst 5 Module plus eine Transferarbeit und optional ein begleitendes Coaching. Durch

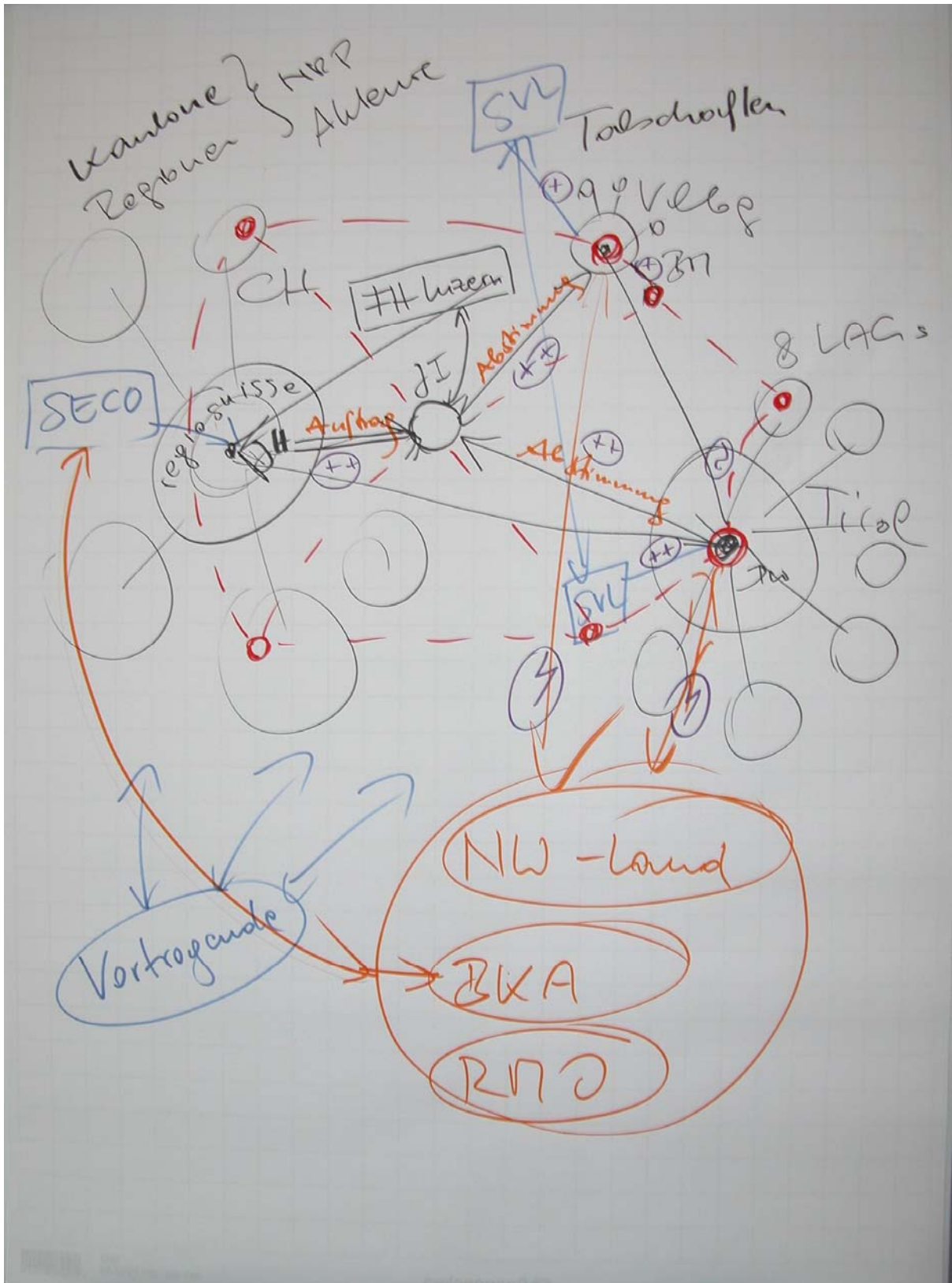
die Kooperation konnte ein Qualitätsniveau erreicht werden, das merklich höher liegt als bei ähnlichen Veranstaltungsformaten der Vergangenheit.

Bernhard Maier und Daniel Wibmer zeichnen ein Bild des Kooperationssystems (s. Folge-seite). Das Projekt hat bislang Kooperationen auf mehreren Ebenen ausgelöst:

- Steuerungsgruppe: Mitglieder der Steuerungsgruppe sind Johannes Heeb (regiosuisse) Jürg Inderbitzin (Fachhochschule Luzern), Bernhard Maier und Daniel Wibmer.
- Kooperation zwischen Vorarlberg und Tirol (Regionalentwicklung Vorarlberg <-> Netzwerkwerkstelle Tirol bzw. Land Vorarlberg <-> Land Tirol)
- Kooperation zwischen den Schwerpunktverantwortlichen Landesstellen (SVL)
- Kooperation zwischen Österreich und der Schweiz
- Kooperation zwischen den TeilnehmerInnen
- Kooperation zwischen Vortragenden und TeilnehmerInnen

Die Konzeption und inhaltliche Abwicklung des Lehrgangs erfolgt kooperativ durch die Mitglieder der Steuerungsgruppe. Daniel Wibmer und Bernhard Maier nehmen selbst am Lehrgang teil und tragen dort auch Inhalte vor.

Abb. 1: Kooperationssystem „Lehrgang Regionalmanagement“



Reflexion der Kooperationsaspekte

Wolfgang Pfefferkorn stellt 11 Thesen zum Thema Kooperation vor, anhand dieser Thesen werden die Kooperationsaspekte des Projekts Praxislehrgang reflektiert.

(1) Kooperationen sind eigenständige soziale Systeme.

Der Praxislehrgang ist als Projekt fortgeschritten. Im Projekt (innerhalb der Steuerungsgruppe, zwischen den TeilnehmerInnen am Lehrgang) hat sich ein ausgeprägtes Wir-Gefühl entwickelt. Der Lehrgang könnte sich zu einer „Marke“ entwickeln (-> jetzt ist es dafür noch zu früh). Das Kooperationssystem ist derzeit noch sehr stark personenbezogen, eine veränderte, personenunabhängigere Projektstruktur wäre aber vorstellbar (z.B. Kooperation mit Deutschland, Einbindung einer österreichweiten Institution).

(2) Kooperationen bauen auf den Leistungen der PartnerInnen auf.

Die Kooperation funktioniert in der bestehenden Form sehr gut. Das Potential der PartnerInnen wird im vorgegebenen Rahmen ausgeschöpft, das Wissen der PartnerInnen ergänzt sich. Das Team ist derzeit gut aufgestellt. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe arbeiten mit großer Freude am Projekt. Es wird vermutet, dass der Wissenstransfer zwischen den LehrgangsteilnehmerInnen noch gesteigert werden könnte, beispielsweise durch eine Reflexion der vermittelten Inhalte einige Wochen nach einem Lehrgangs-Modul.

(3) Kooperationen müssen einen Nutzen für die Beteiligten erzeugen.

Alle KooperationspartnerInnen ziehen einen Nutzen aus dem Projekt. Besonders wertvoll ist für die Beteiligten das Lernen von den KollegInnen aus dem jeweils anderen Land. Dadurch entstehen ganz neue Sichtweisen und Erkenntnisse, es entsteht in jedem Fall eine Horizont-erweiterung. Für die FH Luzern ist der Lehrgang ein sehr anschlussfähiges Projekt, eine wertvolle Ergänzung, da am Institut mehrere Lehrgänge in verwandten Themenbereichen angeboten werden. Man wollte das Mandat bekommen. Sehr spannend für die FH Luzern ist, wie regionale Governance in Österreich funktioniert.

(4) Zusammenarbeit braucht kooperationsfähige PartnerInnen.

Alle ProjektpartnerInnen sind kooperationsfähig, die beteiligten Institutionen sind auf Kooperation ausgerichtet (Kernaufgabe). Die Netzwerkstelle Tirol war sehr wichtig für das Zustandekommen der Kooperation auf Tiroler Seite.

(5) Kooperative Steuerung unterstützt die Zusammenarbeit.

Das Steuerungsgremium arbeitet kooperativ zusammen. Es wurden keine Spielregeln vereinbart, alle Entscheidungen werden konsensual getroffen. Die Mitglieder des Steuerungsgremiums kommunizieren sehr offen. Das Steuerungsgremium trifft sich regelmäßig. Jürg Inderbitzin übernimmt die inhaltliche und organisatorische Vorbereitung der Meetings.

(6) Jede Kooperation braucht eine operative Service-Einheit.

Jürg Inderbitzin ist für das operative Projektmanagement verantwortlich. Das Projektmanagement funktioniert gut. Für einzelne Aufgaben greift er auf die Service-Einheit von regiosuisse zurück.

(7) Kooperation erfordert Teamarbeit.

Die Projektsteuerung erfolgt im Team, für das operative Projektmanagement ist Jürg Inderbitzin zuständig.

Weiteres Potential zur Teamarbeit wird bei den TeilnehmerInnen im Kurs selbst gesehen. Transferarbeiten könnten in Form einer transnationalen Kooperation entstehen. Möglichkeiten dazu wären ein Feedback oder die redaktionelle Prüfung durch einen Teilnehmer aus dem jeweils anderen Land.

Es wäre sehr wertvoll, wenn die Konzeption eines zweiten Lehrgangs als gemeinsame Leistung der Mitglieder der Steuerungsgruppe entstehen könnte.

(8) Personen und ihre Beziehungen prägen die Zusammenarbeit.

Das Projekt ist sehr stark auf die handelnden Personen ausgerichtet. Die Projektstruktur orientiert sich an den beteiligten Personen. Im Konzept des Lehrgangs spielen die beteiligten Personen eine sehr wichtige Rolle. Das Wissen und die Persönlichkeit der Beteiligten (Lehrgangsführung, Vortragende) ziehen TeilnehmerInnen an. Der Lehrgang soll sich ganz bewusst von anderen Fortbildungsveranstaltungen unterscheiden. Auf persönliche Kontakte wird sehr viel Wert gelegt.

(9) Kooperation braucht Vertrauen.

Einige AkteurInnen kannten sich schon im Vorfeld. Im Laufe der Zusammenarbeit hat sich das Vertrauen weiter vergrößert. Zu Projektbeginn waren die üblichen Unsicherheiten vorhanden, diese wurden durch Handeln überwunden („Wir trauen uns“, „wir machen es“). Das Vertrauen entsteht dadurch, dass sich die handelnden Personen immer besser kennenlernen und dadurch, dass das Projekt lebt und erfolgreich ist. Rituale wie gemeinsames Essen und Trinken tragen zur Vertrauensbildung bei. Bisher gab es keine größeren Erschütterungen oder Vertrauenskrisen.

(10) Die Politik beeinflusst Kooperationen in hohem Maße.

In der Schweiz ist das Projekt über regiosuisse in die Neue Schweizer Regionalpolitik (NRP) eingebettet. Es gibt also einen Bezug zu einer nationalen Politik, allerdings „sehr weit oben“. Die Tagespolitik auf Bundesebene oder auf Ebene der Kantone spielt hingegen nicht in das Projekt hinein. Auf österreichischer Seite beeinflusst die Politik den Praxislehrgang nur in

geringem Ausmaß. Das Projekt beansprucht nur wenig Kofinanzierung und steht folglich nicht besonders im Rampenlicht.

(11) Externe Begleitung erleichtert die Zusammenarbeit.

Von regio Suisse wurde die Position des Projekt- bzw. Lehrgangskordinators ausgeschrieben. Dieses fachliche Knowhow, das von Jürg Inderbitzin eingebracht wird, ist sehr wichtig für das Projekt. Eine darüber hinaus gehende Prozessbegleitung gab es nicht. Sie wird auch nicht als nötig erachtet.

Zusätzliche Fragen zum Praxislehrgang:

Wie wurden die Teilnehmer auf den Lehrgang aufmerksam?

Direkt angeschrieben wurden die Personen aus dem Leader-Verteiler und dem regionalen Tiroler Netzwerkverteiler. Über den Lehrgang wurde in Sitzungen sowie über das Internet informiert.

Wie wurden die Teilnehmer ausgewählt?

Unter den BewerberInnen war keine Auswahl nötig. Bedingung für eine Teilnahme war, dass die InteressentInnen aktiv in der Regionalentwicklung tätig sein mussten. Dies wurde vorab kommuniziert, alle BewerberInnen haben diese Bedingung erfüllt.

Was sind die Wirkungen des Lehrgangs auf die Arbeit der Regionalmanager?

Gelehrt wurden und werden neue Inhalte und neue Herangehensweisen, insbesondere auch aus den Unterschieden zwischen der Arbeit in Österreich und in der Schweiz kann viel gelernt werden. Das Gelernte war und ist direkt in der Alltagsarbeit umsetzbar. Der Lehrgang bietet einen interessanten und anregenden Erfahrungsaustausch.

Fragen zum Schluss:

Was war das Highlight im Projekt bisher? Gab es Unangenehmes?

Was wünschen Sie sich für die zukünftige Kooperation?

Daniel Wibmer nennt als Highlight die Genehmigung des Projekts. Für Bernhard Maier war das Highlight der tolle Start des ersten Kurses. Für Jürg Inderbitzin ist es die Tatsache, dass er das österreichische Umfeld sehr gut kennen lernt.

Unangenehm war die Unsicherheit, als versucht wurde, das BKA als Kooperationspartner zu gewinnen. Die Initiatoren bekamen in dieser Phase zu wenig Feedback, „das Projekt sackte weg“. Für Jürg Inderbitzin wären mehr Zeit für die inhaltliche Vorbereitung und ein engerer Kontakt zwischen den beteiligten Personen manchmal hilfreich.

Für die Zukunft wünscht sich Bernhard Maier grenzüberschreitende Transferarbeiten. Daniel Wibmer wünscht sich, dass das Projekt, in jedem Fall aber die Zusammenarbeit zwischen

den Personen weiter geht. Jürg Inderbitzin wünscht sich, dass das Projekt mit dem bisherigen positiven Geist weiter geht.

Workshop zur Reflexion des Kooperationsprojekts „Climbers Paradise“

Ort und Zeit

Zeit: Mittwoch, 23.6.2010 von 8:30-12.00 Uhr

Ort: Büro des Vereins Regionalmanagement Bezirk Imst, 6426 Roppen

TeilnehmerInnen

Projekt Climbers Paradise: Peter Thaler, Regionalmanagement Imst; Michael Gabl, Climbing and Consulting; Ulrich Huber, Tirol Marketing Service.

Kooperationsstudie: Wolfgang Pfefferkorn, Rosinak&Partner, Wien.

Workshop-Ziele

- Erkenntnisse über die Zusammenarbeit im Rahmen von Climbers Paradise gewinnen
- Schlussfolgerungen für das Projekt und für die Leader-Kooperationsstudie ableiten

Begrüßung, Kurzvorstellung der TeilnehmerInnen

Wolfgang Pfefferkorn informiert einleitend über die Ziele des Workshops und bedankt sich bei den Anwesenden für ihre Bereitschaft zur Teilnahme.

Mike Gabl ist Lehrer an der Hauptschule mit Schwerpunkt „Klettern“ in Imst. Er ist Kletter-spezialist und hat vor einigen Jahren das Unternehmen Climbing und Consulting gegründet.

Peter Thaler ist Geschäftsführer des Vereins Regionalmanagement Bezirk Imst, zugleich auch Leader-Manager in der Region.

Ulrich Huber ist erst später zu diesem Projekt dazu gestoßen, er arbeitet bei Tirol Marketing Service, einer Tochter der Tirol Werbung.

Wolfgang Pfefferkorn arbeitet bei Rosinak&Partner in den Themenbereichen Regionalentwicklung, Evaluierung sowie Projekt- und Konfliktmanagement. Weitere Arbeitsschwerpunkte von Wolfgang Pfefferkorn bei der CIPRA, der Internationalen Alpenschutzkommission, sind der regionale Wissenstransfer und das Thema Klimawandel.

Projekt Climbers Paradise

Die Projektziele sind:

- Klettern als Breitensport in Tirol etablieren
- Tirol als Kletterdestination weltweit positionieren.

Wichtige Aspekte des Projekts

Entwicklung von Qualitätsstandards:

Man ist weltweit führend im Hinblick auf die Sicherheitsstandards und auch vom Material her (besserer Stahl, längere Haken etc.). Man liegt über den europäischen Normen, es gibt eine enge Zusammenarbeit mit dem deutschen Sicherheitskreis.

Man hat im Ötztal begonnen, 350 Routen neu zu installieren. Man kauft das Material selbst, Mike Gabl schult die Bohrer ein, diese erhalten ein Zertifikat, und dafür bekommen sie pro Stunde 20 Euro (bis zum 7. Schwierigkeitsgrad). So ist gewährleistet, dass die Qualitätsstandards eingehalten werden. Sie bohren eher viele leichte Routen, damit eine Breitenwirkung entstehen kann.

Online-Plattform:

Die online-Plattform ist interaktiv, sie hat einige Tools, die es sonst nirgends gibt (z.B. eine Gefahrenmeldestelle etc), weiters Hinweise, wo es zu welchen Zeiten Probleme mit anderen Nutzergruppen geben könnte (z.B. Jagd) und das Klettern deshalb nicht erlaubt ist. Zusätzlich gibt es Hinweise auf Nächtigungsangebote usw.

Handbuch:

Das Handbuch ist gerade im Entstehen. Hier sind alle wichtigen Punkte zusammengefasst, es gibt auch ganz praktische Dinge wie Musterverträge usw. Es werden 1.000 Stück produziert, diese gehen u.a. an alle Tourismusverbände.

Mittlerweile ist das Projekt sehr erfolgreich, es bringt zusätzliche Nächtigungen und Umsätze im Tourismus. Durch die Bewerbung sind viel mehr Kletterer unterwegs, gleichzeitig hat man aber auch das Angebot ausgebaut.

Kurze Projektgeschichte

Es begann mit dem Versuch, in Roppen einen Kletterfelsen am Inn zu etablieren. Das hat nicht funktioniert. Die Reaktion von Mike Gabl und Peter Thaler war: Wir müssen das viel größer anpacken! Zuerst begann man im Ötztal, dann ging es weiter im Bezirk Imst, dann erfolgte eine Ausweitung auf das gesamte Oberland, dann auf Westtirol, dann ganz Tirol. Heute sind 15 Tourismusverbände offizielle Partner von Climbers Paradise, darunter fast alle, die ein Kletterangebot haben. Nicht alle Tourismusverbände stehen voll dahinter, ein paar schwimmen lediglich mit.

Die PartnerInnen in der Region Imst konnten gewonnen werden, weil Peter Thaler viele gute persönliche Kontakte hat. Die Ausweitung auf ganz Tirol war über die Kontakte zu den Regionalmanagern gut möglich, da mussten keine neuen Beziehungen aufgebaut werden.

Mittlerweile ist das Projekt gut etabliert, es wurde im Jahr 2009 mit dem Tiroler Landespreis für Tourismus ausgezeichnet.

Am Anfang waren die Tourismusverbände skeptisch, die Tirolwerbung auch (eigene Plattform), der ÖAV ebenso, weil da jemand in einem ureigenen Feld des ÖAV etwas etablieren wollte. Der Vorteil von Climbers Paradise: Sie hatten die Leader-Mittel, die der ÖAV nicht hatte. So war der ÖAV letztlich bereit, zusammenzuarbeiten.

Je weitere Kreise das Projekt zog, desto komplizierter wurde es. Die Fachabteilungen des Landes wurden aufmerksam, machten deutlich, auf welche Fachgebiete Rücksicht zu nehmen ist: Naturschutz, Landwirtschaft (Kammer, Agrargemeinschaften), Forstwirtschaft, Jagd, Raumordnung, Geologie. Vielfältige rechtliche Fragen tauchten auf, insbesondere im Zusammenhang mit der Haftung. Das Ganze ging sehr in die Breite und drohte unüberschaubar zu werden. Durch die bestmögliche Berücksichtigung der verschiedenen fachlichen Rahmenbedingungen gelang jedoch die Einbindung der verschiedenen Fachabteilungen sehr gut. Im Handbuch sind nun alle wichtigen Aspekte festgehalten.

Neben der fachlichen Arbeit wurde viel politisches Lobbying unternommen: die Einbindung von Landtagsabgeordneten bis hinauf zum Landeshauptmann, der sein Interesse zum Ausdruck brachte, dass das Vorhaben landesweit aufgezogen werden sollte. In den einzelnen Fachbereichen wurde das Einvernehmen über gute persönliche Kontakte hergestellt, so konnten die schwierigen Themen und Konfliktbereiche gut geklärt werden. Schwierig war es dort, wo es zunächst keine persönlichen Kontakte gab. Wo sich die AkteurInnen nicht kennen, war die Skepsis größer.

Mittlerweile wollen andere Regionen das Modell von Climbers Paradise nachahmen, z.B. Südtirol und Graubünden. Das Erfolgsmodell ist aber nicht so leicht reproduzierbar.

Der Erfolg des Projekts wird sicher auch dadurch begünstigt, dass das Thema „Klettern“ gesellschaftlich voll im Trend liegt: es ist körperbetont, es geht um das „Hier und Jetzt“, es hat mit Fitness zu tun, mit Nervenkitzel, Konzentration, Meditation, mit Individualismus, Zielstrebigkeit, Erfolg ... Klettern kommt in vielen Werbungen vor. Das Klettern ist durch die Bouldergebiete bzw. -möglichkeiten und Klettergärten mittlerweile in Zentren gewandert, man kann es als Kurzzeit-Aktivität in den Arbeitstag integrieren, es ist so ähnlich, wie wenn man ins Fitness-Center geht. Es passt auch gut zu einem Kurzurlaub, bei dem man verschiedene Aktivitäten ausprobieren will.

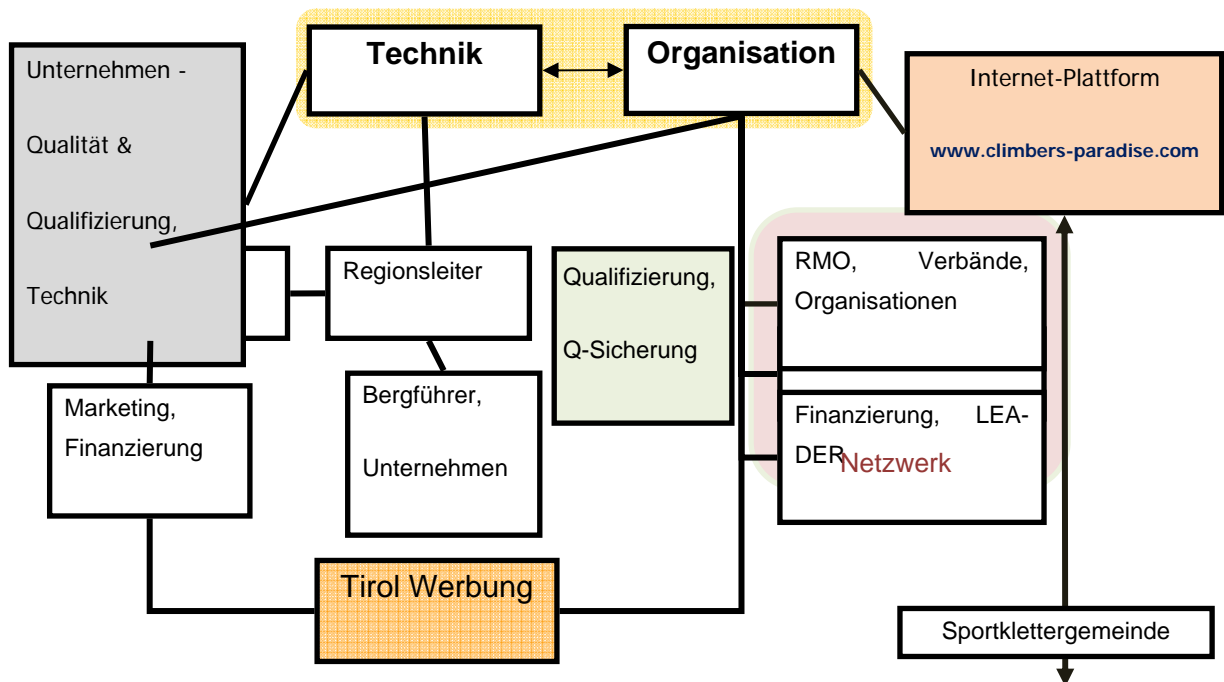
Reflexion der Kooperationsaspekte

Wolfgang Pfefferkorn stellt 11 Thesen zum Thema Kooperation vor, die Vertreter des Projekts Climbers Paradise überlegen, inwieweit diese Aussagen durch ihr Projekt bestätigt werden.

(1) Kooperationen sind eigenständige soziale Systeme.

Climbers Paradise wird im Wesentlichen von drei Personen bzw. Institutionen getragen: vom Regionalmanagement Imst (Peter Thaler), climbing&consulting (Mike Gabl) und von Tirol Marketing Service (Uli Huber).

Abb. 2: Kooperationssystem „Climbers paradise“



Die Schnittstelle ist Peter Thaler: Er hat Kontakt zu den Tourismusverbänden, vor allem innerhalb der eigenen Region, aber auch in den anderen Teilen Tirols. Peter Thaler ist ein sehr guter Kommunikator und Netzwerker, kann die PartnerInnen gewinnen und einbinden. Die klettertechnischen Dinge und die Kontakte zur Kletterszene bringt Mike Gabl ein. Er ist der Knowhow Lieferant. Er stimmt alle technisch-organisatorischen Dinge mit Peter Thaler ab.

Entscheidend für die Akzeptanz bei den Haltern der Klettergärten (ohne die gar nichts ginge) ist die hohe Kompetenz und Expertise von Mike Gabl. Seine Einschätzungen werden akzeptiert. Was er sagt, gilt. Er ist voll anerkannt in der Szene und auch darüber hinaus bekannt. Er ist selbst ein hervorragender Kletterer und Trainer, der mit seinen Schützlingen internationale Erfolge feiert. Früher waren die Franzosen die weltbesten Sportkletterer. Jetzt kommen viele aus Tirol. Da ist eine Trendumkehr gelungen, auf die alle sehr stolz sind. Sie sind weltweit bekannt, es gibt Europameisterschaften in Imst usw.

Diese internationalen Erfolge befördern die Akzeptanz in der Region, siehe Kletterhauptschule usw. Mike Gabl bringt sehr viel persönliches Engagement und viel Herzblut in die Kooperation ein.

Für die Marketing- und PR-Aufgaben in Tirol und international ist Tirol Marketing Service (TMS) zuständig. Es gibt eine enge Abstimmung mit Peter Thaler. Uli Huber ist Projektleiter für die Marketingkooperationen. Er ist erst seit 2 Monaten im Projekt. Für ihn ist alles neu, und er ist sehr positiv überrascht.

Climbers Paradise ist ein Projekt, Peter Thaler ist der Projektleiter. Es gibt noch keine eigene Trägerorganisation (Verein, GmbH o.ä.). Bisher erzeugt ein ganz kleiner Personenkreis eine sehr große Breitenwirkung.

Das Projekt ist sehr schnell sehr groß geworden. Zu den Erfolgsfaktoren gehört, dass sie ein sehr kleines Team waren, gute Freunde mit viel Begeisterung und Herzblut für die Sache, zudem mit sehr viel Kompetenz. Drum herum gibt es ein Netzwerk von Gleichgesinnten, Kletterern in verschiedenen Fachbereichen, die als Verbündete gewonnen werden konnten. Das war und ist ein sehr Erfolg versprechender Mix.

Das schnelle Wachstum wird aber auch mehr und mehr zu einer Herausforderung. Zum Beispiel betreut Peter Thaler selbst die Website. Ziel wäre es, eine Person zu finden, die sich full-time um das Ganze kümmert. Eine Art Geschäftsführer. Die Beteiligten müssen sich überlegen, wie das strukturell weitergehen kann, damit ihnen das Ganze nicht über den Kopf wächst.

Wer sagt im Zusammenhang mit Climbers Paradise „Wir“ – fühlt sich also innen? Die Regio Imst, die Tirolwerbung, zwei Drittel der Tourismusverbände und manche Abteilungen der Landesregierung (z.B. Raumplanung). Wer sagt „Ihr“ – und fühlt sich also eher außen? Manche Abteilungen der Landesregierung (Forst, Landschaft), manche Tourismusverbände. Mike Gabl meint, dass das Projekt noch ganz stark an Peter Thaler hängt. Wenn er es nicht mehr machen würde, wäre das Projekt innerhalb kurzer Zeit tot. Peter Thaler sieht das nicht so. Spannend wäre für sie, warum Climbers Paradise funktioniert und andere Projekte nicht. Was ist der ausschlaggebende Mix?

(2) Kooperationen bauen auf den Leistungen der PartnerInnen auf.

Die Stärken der Partner sind: Mike Gabl als Kletter-Guru, Knowhow Träger und Lehrer. Er verkörpert das Hirn, die Expertise, das Klettern pur. Er ist eher kein Team-Player. Peter Thaler ist Kommunikator, Organisator, Netzwerker, der die anderen ins Boot holen kann, der die Leute gewinnt. Uli Huber, der noch jung ist in dieser Kooperation, erzeugt die touristische Breitenwirkung über die Tirolwerbung.

Die Partner haben viel Engagement und auch viel Spass. Mike Gabl und Peter Thaler sind durch eine gute (Kletter)Freundschaft mit einander verbunden. Auch Uli Huber ist Kletterer. Es bereitet diesem Team Spaß und Lust, etwas auf die Beine zu stellen und Erfolg zu haben, das ist ein starker Antrieb.

Beim touristischen Marketing ist sicher noch Luft nach oben. Man will vor allem die Präsenz am deutschen Markt ausbauen. Dazu gibt es Schwerpunktprojekte für das Jahr 2011.

Bisher ist es leider kaum gelungen, Wirtschaftsunternehmen stärker ins Boot zu holen: Ausrüster, Materialhersteller wie Austria Alpin usw. Sie profitieren bereits jetzt dadurch, dass es eine höhere Nachfrage durch die vielen Kletterer gibt, sie machen höhere Umsätze. Aber sie

sind bisher nicht in die Kooperation eingestiegen. Auch Kleidungshersteller nicht. Derzeit laufen Gespräche mit Adidas und Salewa.

(3) Kooperationen müssen einen Nutzen für die Beteiligten erzeugen.

Der Nutzen ist jedenfalls da. Das Projekt ist erfolgreich, es bringt touristisches Wachstum, das erhöht die Akzeptanz in den Regionen. Der Erfolg wiederum stärkt die Position der Beteiligten, führt dazu, dass weitere PartnerInnen mitmachen wollen, und das wiederum verbreitert die ökonomische Basis. Im Moment dauert die Wachstumsphase noch an, es gilt zu überlegen, wie die Stabilisierungsphase erfolgreich gestaltet werden kann.

(4) Zusammenarbeit braucht kooperationsfähige PartnerInnen.

Dieser Satz trifft in hohem Ausmaß zu. Am Anfang gab es einige Skepsis bei Tirolwerbung, Verbänden und ÖAV (s. oben). Ausschlaggebend für den Erfolg war ein kleiner Kern mit guten Kontakten zu den entscheidenden Schlüsselpersonen. Als es immer breiter wurde, kamen sie rasch auf ca. 25 Institutionen, die da beteiligt werden hätten können. Das wäre der Tod gewesen, da wäre nichts mehr weitergegangen. Auch die Leader-Mittel waren entscheidend. Ohne diese Mittel hätte man das Vorhaben nicht aufziehen und kritische Partner wie den ÖAV nicht gewinnen können.

(5) Kooperative Steuerung unterstützt die Zusammenarbeit.

Das kleine Team, bestehend aus 3 Personen, regelt das Meiste auf informellem Weg, vieles bilateral und ohne große Gremien. Peter Thaler ist die Schnittstelle, redet alles Technische mit Mike Gabl aus und alles in Richtung PR mit Uli Huber.

Überall dort, wo es größere Gremien gibt, wird es schwieriger, wie z.B. beim Layout für das Handbuch. Es gibt neben Climbers Paradise andere Projekte in der LAG, die viel kleiner sind, bei denen die Entscheidungswege jedoch viel mühsamer sind.

(6) Jede Kooperation braucht eine operative Service-Einheit.

Die Serviceeinheit ist bei der Regio Imst angesiedelt. Die Arbeit machen Peter Thaler und Marlies Trenkwald.

(7) Kooperation erfordert Teamarbeit.

Bei der Kerngruppe herrscht ein großer Team Spirit, nach außen nimmt das ab.

(8) Personen und ihre Beziehungen prägen die Zusammenarbeit.

Die Beziehungen zwischen den Schlüsselpersonen spielen eine ganz große Rolle (s. oben). Bei Peter Thaler und Mike Gabl laufen viele Fäden zusammen:

- Peter Thaler: Ötztal Vorstand, Bürgermeister der Region, Landesregierung und Landespolitik, Chef des Tirol Marketing Service
- Mike Gabl: Kletterszene, Bergführer, DAV, ÖAV, großer Bekanntheitsgrad
- Uli Huber: KooperationspartnerInnen in Deutschland (Kletterhallen)

Es gibt bislang kein „Deligiertendilemma“ zwischen Heimorganisation und Climbers Paradise.

(9) Kooperation braucht Vertrauen.

Die These trifft jedenfalls zu. Entscheidend für das Vertrauen ist die Kompetenz der handelnden Personen. Sie können ihre Sache voll und ganz verkörpern und sind sehr glaubwürdig. In den letzten Jahren ist durch das Projekt in vielen Bereichen eine Professionalisierung entstanden. Das erhöht das Vertrauen der AkteurInnen in einander.

(10) Die Politik beeinflusst Kooperationen in hohem Maße.

Die Politik ist präsent durch die Tirolwerbung. Bei Tirol Marketing Service werden die Projekte intern abgestimmt, es gibt jedoch keine politische Einflussnahme auf einzelne Produkte. Die politische Unterstützung des Projekts durch einzelne Personen wie Landtagsabgeordnete und den Landeshauptmann waren für die regionale und für die landesweite Etablierung sehr wichtig.

(11) Externe Begleitung erleichtert die Zusammenarbeit.

Es gab beim Aufbau von Climbers Paradise keine OE-Berater, Unternehmensberater oder sonstige Prozessbegleiter. Man holte sich jedoch Support in rechtlichen Fragen aus der eigenen Szene und in Sicherheitsfragen aus Deutschland. In Einzelfällen ließ man bei heiklen Klettergärten geotechnische Gutachten erstellen.

Fragen zum Schluss:

- Was sind die größten Pluspunkte der bisherigen Zusammenarbeit aus Ihrer Sicht?
- Wo gibt es die größten Probleme und Herausforderungen für die Zukunft?
- Was wäre Ihr größter Wunsch für die Zusammenarbeit?
- Wenn Sie noch einmal von vorne starten könnten, was würden sie anders machen?
- Was waren die größten Highlights in der bisherigen Zusammenarbeit?
- Was waren die größten Flops? (Was will ich nicht noch einmal erleben?)
- Was sagen diejenigen, die Climbers Paradise nicht so wohl gesonnen sind, über das Projekt? Was sind die wichtigsten Punkte der Kritiker?

Die Erfolgsfaktoren von Climbers Paradise:

- Der persönliche Bezug zu den Schlüsselpersonen und zur Sache (Klettern)
- Der kleine Kern mit guten Kontakten
- Das breite Netzwerk
- Das hohe Tempo. Sie haben alle überholt.
- Die finanziellen Möglichkeiten durch Leader
- Die hohe Expertise und Kompetenz in verschiedenen Bereichen (Klettern, Didaktik, Vernetzung, Marketing), BergführerInnen, Firmen, die in diesem Umfeld tätig sind (Materialhersteller)
- Das passende Umfeld: Klettern passt zu Tirol und liegt sehr im Trend.
- Das touristische Umfeld mit all seinen Zusatzangeboten (Mountainbike, Rafting ...), die gesamte touristische Infrastruktur
- Das politische Lobbying
- Der Notstand im Winter 2006: Es gab großen Schneemangel. Die Touristiker sagten sich: Wir müssen uns wieder mehr auf den Sommer konzentrieren!
- Die Vertreter des Projekts sind glaubwürdig und verkörpern ihre Sache. Sie haben alles selbst von Null weg aufgebaut.

Schwierigkeiten:

Das Kirchturmdenken einzelner Regionen, z.B. bringt das Ötztal gerade einen Kletterführer ohne Hinweis auf Climbers Paradise auf den Markt. Das ist ein grober Regelverstoß und wird Konsequenzen haben.

Wenn man noch einmal von vorne starten könnte ...

Das könnte man vermutlich gar nicht so planen, wie sie es gemacht haben. Sie haben es Schritt für Schritt gemacht, immer im Rahmen ihrer Möglichkeiten. Es gab keinen Masterplan.

Highlights:

- Der Tourismuspreis des Landes Tirol 2009. Das war eine schöne Auszeichnung.
- Die Kletter EM-2010 (15.-18.9.2010) wird auch ein Highlight werden (Uli Huber).
- Das Klettervideo (Uli Huber)

Flops:

Die Zusammenarbeit mit den Internet-Firmen. Das hat man zu klein aufgesetzt und musste deshalb zwei Mal einen kompletten Neustart machen. Jetzt passt es gut. Man konnte zu Beginn nicht erwarten, dass das so groß wird.

Was die Kritiker sagen:

Damit beschäftigt sich Mike Gabl nicht. Climbers Paradise hat Hand und Fuß, sie machen eine sehr gute Arbeit. Details kann man immer verbessern.

Vereinzelt gibt es den Vorwurf, dass man zu sehr in Richtung Massentourismus geht. In manchen Gebieten wird es schon recht voll, dann muss man eben in ein ruhigeres Gebiet ausweichen.

Herausforderungen in der Zukunft:

- Peter Thaler: Eine Professionalisierung ist nötig, sie können nicht mehr alle Aufgaben bewältigen. Das Kirchturmdenken ist nach wie vor ein Problem.
- Mike Gabl: Die Klettergärten sind gut ausgerüstet, das kann jetzt einige Jahr ohne größere Wartungsarbeiten funktionieren. Das Ganze hat eine ziemliche Eigendynamik, ist ein Selbstläufer geworden. Nun kann man sich vielleicht neuen Aufgaben widmen. Der Stolz auf das bisher Erreichte ist groß. Wenn das Ganze eine große Firma wird, möchte er nicht unbedingt dabei sein. Das Tolle bisher waren das kleine schlagkräftige Team und die gute Freundschaft.
- Uli Huber: Man kann das touristische Potenzial noch weiter ausschöpfen, muss dabei aber umsichtig vorgehen und sich auch um Ergänzungsangebote kümmern. Die Plattform muss gut gewartet werden.

Für einen gemeinsamen Workshop mit anderen Kooperationsprojekten wären folgende Fragen interessant:

- Was macht den Erfolg von Climbers Paradise tatsächlich aus?
- Was macht den Erfolg bei anderen Kooperationsprojekten aus?
- Welche Faktoren sind für den zukünftigen Erfolg von Climbers Paradise ausschlaggebend?

Workshop zur Reflexion des Kooperationsprojekts „Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf“

Ort und Zeit

Zeit: Mittwoch, 7.7.2010 von 14:00 bis 17:00 Uhr

Ort: Schirrhofer GmbH, 8224 Kaindorf Nr. 298

TeilnehmerInnen

Projekt Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf: Franz Kneissl, Schirrhofer GmbH; Dietmar Iglar, Verein zur Erhaltung des Krainer Steinschafes

Kooperationsstudie: Wolfgang Pfefferkorn und Marianne Leitgeb-Zach, Rosinak & Partner

Gäste (Rosinak & Partner): Manivong Davaisanti und Vilay Saythongkeo aus Laos; TeilnehmerInnen am International LEADERship Training – Entwicklungsmanagement in ländlichen Regionen (Programm der Bundesrepublik Deutschland)

Die Einschätzungen von Margit Nöhrer wurden von Marianne Leitgeb-Zach in einem Telefoninterview erhoben und in das Protokoll integriert.

Workshop-Ziele

- Erkenntnisse über die Zusammenarbeit im Projekt Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf gewinnen
- Schlussfolgerungen für das Projekt und für die Leader-Kooperationsstudie ableiten

Begrüßung, Kurzvorstellung der TeilnehmerInnen

Wolfgang Pfefferkorn informiert einleitend über die Ziele des Workshops und bedankt sich bei Franz Kneissl und bei Dietmar Iglar für ihre Bereitschaft zur Teilnahme.

Dietmar Iglar ist der Obmann des Vereins zur Erhaltung des Krainer Steinschafes, er ist Züchter und er war von Anfang an in das Projekt eingebunden.

Franz Kneissl ist Mitarbeiter der Schirrhofer Familien Holding, seine Aufgaben sind Marketing, Marktentwicklung, PR und Kooperationen. Franz Kneissl verfügt über umfassende Erfahrungen mit regionalen Entwicklungsprojekten, er hat bereits am Projektantrag mitgearbeitet und ist von Seite der Firma Schirrhofer zuständig für die Kooperation mit der Erzeugergemeinschaft. Sein derzeitiger Arbeitsschwerpunkt im Projekt ist die strategische Projektsteuerung und -entwicklung.

Raumforschung, Projekt- und Konfliktmanagement sind Tätigkeitsfelder der Rosinak & Partner ZT GmbH. Marianne Leitgeb-Zach und Wolfgang Pfefferkorn arbeiten in diesen Bereichen. Weitere Arbeitsschwerpunkte von Wolfgang Pfefferkorn sind die Entwicklung des ländlichen Raums und der regionale Wissenstransfer.

Herr Davaisanti und Herr Saythongkeo absolvieren derzeit ein Praktikum bei Rosinak & Partner.

Projekt Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf

Das Projekt Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf ist ein bundesländerübergreifendes Projekt, es ist in der Steiermark und im Burgenland angesiedelt.

Dietmar Iglar erzählt die Geschichte des Projekts. Herr Iglar ist im Naturschutz tätig, Natur- und Landschaftsschutz sind ihm wichtig. Die Idee zur Züchtung des Krainer Steinschafes entstand im Herbst 2006. Durch das Projekt können mehrere Ziele erreicht werden: Erhalt einer vom Aussterben bedrohten Nutztier rasse und durch die extensive Weidehaltung auch Erhalt der kulturlandschaftlich sehr wertvollen Streuobstwiesen.

Im Winter 2007 umfasste der Tierbestand des Züchters zirka 60 Muttertiere, ab 2008 wurde der Tierbestand weiter vergrößert. Heute hat der Züchter insgesamt zirka 300 Tiere. Mit der Vergrößerung des Tierbestands wurde die Vermarktung zunehmend aufwändiger. Es entstand die Idee zur Kooperation mit der Firma Schirrhofer und schließlich die Idee zur Konzeption eines Leader-Projekts. Das Leader-Projekt wurde 2008 gestartet.

Franz Kneissl und Dietmar Iglar zeichnen ein Bild des Projekt-Kooperationssystems (s. Folgeseiten). Die wesentlichen KooperationspartnerInnen sind die Erzeugergemeinschaft, ein Qualitätsschlachthof in Weiz und die Firma Schirrhofer.

Die Erzeugergemeinschaft ist als Verein organisiert, Mitglieder der Erzeugergemeinschaft sind die Züchter in der Steiermark und im Burgenland.

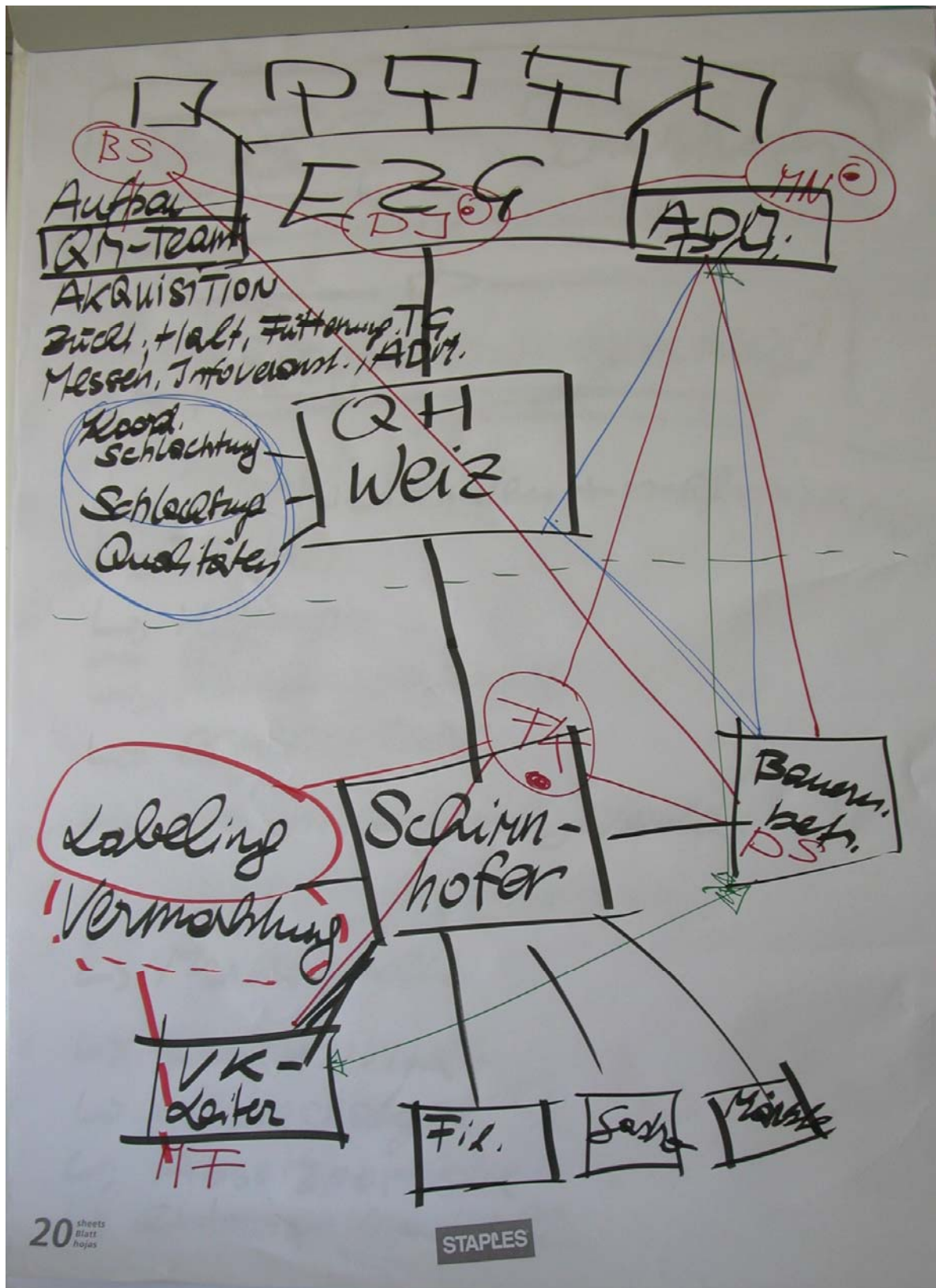
Im Leader-Projekt finanzierte Gremien sind das Qualitätssicherungsteam und das Projektmanagement.

Aufgaben der Erzeugergemeinschaft sind die Züchtung bis zur Lieferung/zum Transport der Lämmer zum Schlachthof in Weiz. Die Züchtung erfolgt nach festgelegten Qualitätskriterien.

Ab der Schlachthoftür beginnt die Zuständigkeit der Firma Schirrhofer. Der Qualitätsschlachthof in Weiz arbeitet nach strengen Kriterien im Auftrag der Firma Schirrhofer.

Aufgaben der Firma Schirrhofer sind das Labeling und die Vermarktung des Produkts.

Abb. 3: Kooperationssystem „Bioweidelamm Krainer Steinschaf“



Zwischen der Firma Schirnhofner und der Erzeugergemeinschaft wurde eine Kooperationsvereinbarung geschlossen. Dieser Kooperationsvertrag regelt die Zusammenarbeit bis zum Jahr 2020.

Inhalte des Kooperationsvertrags sind:

- Biorichtlinien und weitere Richtlinien
- Fütterung
- Haltung
- Qualitätsmanagement
- Abnahmegarantie
- Schlachtung
- Preisfindung und Preisgarantie
- Vermarktungsstrategie
- Markenrechte
- Exklusivität
- Werbestrategie
- Absatzportfolio
- Externe Kontrollen

Schlüsselpersonen innerhalb der Firma Schirnhofner sind Franz Kneissl (verantwortlich für die Kooperation), der Verkaufsleiter (Herr Fischer) und der Bauern- bzw. Landwirte-Betreuer (Dietmar Sinkovits).

Die Hauptkooperation in der operativen Abwicklung läuft zwischen der Firma Schirnhofner und der Erzeugergemeinschaft über folgende Personen: Dietmar Sinkovits (Bauern-Betreuer), Margit Nöhner (Projektleiterin) und Barbara Soritz (Leiterin des Qualitätssicherungsteams). Bei Bedarf wird Dietmar Iglar (EZG - Obmann des Vereins) eingebunden.

Die Klärung strategischer Fragen sowie die Klärung von Problemen erfolgt zwischen Franz Kneissl und Margit Nöhner sowie ggf. Dietmar Sinkovits.

Reflexion der Kooperationsaspekte

Wolfgang Pfefferkorn stellt 11 Thesen zum Thema Kooperation vor, die Vertreter des Projekts Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf überlegen, inwieweit diese Aussagen durch ihr Projekt bestätigt werden.

(1) Kooperationen sind eigenständige soziale Systeme.

Die Kooperationsstruktur des Projekts wird klar beschrieben, das Projekt ist als eigenständige Kooperation in die Struktur der Firma Schirnhofner eingebettet. Es ist vorstellbar, dass die Erzeugergemeinschaft zu einem zukünftigen Zeitpunkt nicht mehr ein Verein, sondern ein Unternehmen mit anderer Rechtsform ist.

Im Projekt hat sich ein ausgeprägtes Wir-Gefühl (alle Schlüsselpersonen) entwickelt.

Es ist auch vorstellbar, dass Schlüsselpositionen in Zukunft mit anderen Personen besetzt werden.

Die Kooperation befindet sich in der Aufbauphase, die Struktur der Zusammenarbeit erscheint aber bereits sehr ausgereift. Ein Kooperationsvertrag mit umfassenden Regelungen liegt vor, dieser wurde innerhalb eines Jahres gemeinsam erarbeitet.

(2) Kooperationen bauen auf den Leistungen der PartnerInnen auf.

Die KooperationspartnerInnen im Projekt haben festgestellt, dass sie über ausreichend Knowhow verfügen, um erfolgreich zu sein. Verbesserungspotenzial gibt es prinzipiell immer.

Die PartnerInnen verfügen über viel Erfahrung, es wurde eine gute gemeinsame Basis gefunden. Zwischen den PartnerInnen stimmt die Chemie.

Im Qualitätssicherungsteam sind junge Leute vertreten, die „mit Herzblut“ dabei sind.

(3) Kooperationen müssen einen Nutzen für die Beteiligten erzeugen.

Alle KooperationspartnerInnen profitieren durch die Zusammenarbeit. Es wurde eine Open-Book-Kalkulation gemacht. Alle Züchter sind gleichgestellt, die Vermarktungsabgabe teilt sich auf alle gleichmäßig auf, neue Vereinsmitglieder profitieren in gleicher Weise wie Gründungsmitglieder.

(4) Zusammenarbeit braucht kooperationsfähige PartnerInnen.

Die PartnerInnen sind kooperationsfähig, ein bis 2020 ausgerichteter Kooperationsvertrag liegt vor. Das Leader-Projekt sichert Ressourcen für das Projektmanagement und die Qualitätssicherung. Die Firma Schirnhofner partizipiert finanziell nicht am Leader-Projekt. Die Firma Schirnhofner war zur Übernahme des Kooperationsrisikos bereit. Eine schwierige Phase war die Antragstellung bis hin zur Projektgenehmigung (hoher bürokratischer Aufwand, lange Wartezeit bis zur Genehmigung).

(5) Kooperative Steuerung unterstützt die Zusammenarbeit.

Die Zusammenarbeit im Projekt Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf ist in einem Kooperationsvertrag geregelt. Der Kooperationsvertrag dient der Sicherung der zwingend erforderlichen hohen Produktqualität. Damit das Projekt funktioniert, müssen hohe Standards eingehalten werden. Ohne genaue Regelungen könnte das Projekt nicht professionell abgewickelt werden.

Aus der Sicht der KooperationspartnerInnen sind strikte Spielregeln Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit.

Die Schlüsselpersonen (das Projektteam) treffen sich zu regelmäßigen Projektsitzungen.

(6) Jede Kooperation braucht eine operative Service-Einheit.

Margit Nöhner ist als Projektleiterin verantwortlich für das Projektmanagement. Die Aufgaben von Frau Nöhner sind klar definiert. Die Firma Schirnhofer nutzt die internen operativen Serviceeinheiten. Durch die Erfahrungen der beteiligten Personen ist ein professionelles operatives Projektmanagement sichergestellt.

Die Vertreter des Projekts halten fest, dass ein professionelles Management und eine professionelle Projektsteuerung eine wichtige Voraussetzung für den Erfolg eines Projekts sind. Auf diesen Aspekt ist besonderes Augenmerk zu richten.

Die Erfahrung im Leader-Programm hat gezeigt, dass Projekte, bei denen nicht professionell gearbeitet wird, mit der Zeit versanden. Es müssen Profis aus dem gewerblichen Bereich am Werk sein, mit ehrenamtlicher Arbeit kann man auf lange Sicht keine marktfähigen Produkte entwickeln. Bis sich der Erfolg einstellt, kann es oft länger dauern. Da braucht es einen langen Atem, und dieser ist nur gegeben, wenn die Projekte auch professionell eingebettet sind.

(7) Kooperation erfordert Teamarbeit.

Im Projekt werden Entscheidungen kooperativ getroffen, es finden regelmäßige Sitzungen des Projektteams statt. Die ProjektpartnerInnen, insbesondere die Schlüsselpersonen, stimmen sich laufend ab.

Herz und Hirn sind bei den KooperationspartnerInnen gleichermaßen mitbeteiligt.

(8) Personen und ihre Beziehungen prägen die Zusammenarbeit.

Derzeit lebt das Projekt noch sehr stark von den handelnden Personen.

Die Kooperation befindet sich im Aufbau. Einschätzung: Auf einer Skala von 1 bis 5 befindet sich die Kooperation derzeit schätzungsweise bei 1,5 bis 2. Derzeit können jährlich zirka 250 Lämmer vermarktet werden, angestrebt wird die jährliche Vermarktung von 3.000 bis 4.000 Lämmern (benötigte Menge für Nischenprodukt).

Die Projektstruktur ist aber bereits so angelegt, dass es möglich erscheint, wichtige Funktionen zu einem späteren Zeitpunkt mit anderen Personen zu besetzen. Die Tätigkeit von Franz Kneissl hat sich von einer operativen bereits etwas stärker hin zu einer strategischen verlagert.

Interner Wissenstransfer ist Teil des Projekts.

(9) Kooperation braucht Vertrauen.

Gemäß den Vertretern des Projekts gab es bisher keinen Vertrauensbruch und auch keine Erschütterung des Vertrauens.

Die gemeinsame Zielsetzung wirkt vertrauensbildend. Dadurch, dass bei allen ProjektpartnerInnen Ernsthaftigkeit spürbar ist, wird das gegenseitige Vertrauen gefördert. Die gute Vorbereitung der Meetings wird als Wertschätzung empfunden und stärkt ebenfalls das gegenseitige Vertrauen. Der Projekterfolg selbst, das kontinuierliche Steigen der Anzahl der vermarkteten Lämmer, trägt ebenso in hohem Maße zum Vertrauensaufbau bei.

(10) Die Politik beeinflusst Kooperationen in hohem Maße.

Während der Antragsphase bis hin zur Projektgenehmigung hätten sich die KooperationspartnerInnen mehr Unterstützung von Seiten der Politik gewünscht.

Eine allgemeine Erfahrung im Leader-Programm ist, dass manche Kooperationen an den langen Projektgenehmigungszeiten zerbrechen. Teilweise müssen Projekte mehrere Hunderttausend Euro über einen längeren Zeitraum vorfinanzieren. Das führt zu großen Schwierigkeiten. Die Politik sollte es ermöglichen, dass die Wartezeiten auf beantragte Fördermittel verkürzt werden.

Im Vergleich zu früher ist das Leader-Programm heute stärker verpolitisiert. Damit ist auch ein Qualitätsverlust zu beobachten. Die Gestaltung des Programms sollte sich weniger nach politischen als nach fachlichen Gesichtspunkten orientieren.

Wichtig wäre auch, dass man für den Aufbau von Kooperationen genug Geld zur Verfügung stellt. Früher war es möglich, Startphasen, die sehr personalkostenintensiv sind, mit einer Förderquote von 90% aus der Technischen Hilfe zu finanzieren. Eine derartige Möglichkeit fehlt heute.

(11) Externe Begleitung erleichtert die Zusammenarbeit.

Die KooperationspartnerInnen des Projekts Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf konnten innerhalb ihrer Organisationen auf professionelles Knowhow zurückgreifen, externe Begleitung wurde daher nicht in Anspruch genommen.

Die Vertreter des Projekts halten fest, dass die Einbindung externer Experten prinzipiell empfehlenswert ist. Eine professionelle, unternehmerische Abwicklung trägt maßgeblich zum Projekterfolg bei. In der Projektabwicklung ist darauf zu achten, dass Projekte länger-

fristig erfolgreich sein müssen, es muss über die Laufzeit des Leader-Projekts hinaus gedacht werden.

Fragen zum Schluss:

1. Was waren bisher die größten Highlights der Zusammenarbeit?
2. Was möchten Sie nicht mehr erleben?

Die Vertreter des Projekts halten fest, dass es außer einigen Anlaufschwierigkeiten keine größeren Probleme oder Krisen in der Zusammenarbeit gab.

Ein Highlight für Dietmar Iglar war, als Karl Schirnhofner auf die Weide kam und zeigte, dass ihm wichtig war, zu wissen, worum es ging, nicht nur um ein Produkt, sondern um ein lebendes Tier.

Franz Kneissl sind die ersten Treffen in positiver Erinnerung: Die Chemie stimmte, die GesinnungspartnerInnen hatten sich gefunden, es wurde deutlich, dass diese Kooperation ein großes Potenzial hat. Weitere Highlights waren die Unterzeichnung des Kooperationsvertrags sowie eine Vorführung der Hirtenhunde anlässlich eines großen Treffens der Firma Schirnhofner.

4.3.4 Die drei Kooperationsfälle im Vergleich

In diesem Kapitel wird die Analyse durch einen direkten Vergleich der 3 Kooperationsfälle abgerundet:

Projekttypen

Ähnlichkeiten

- Hohes Engagement von wenigen Schlüsselpersonen
- Projekterfolg ist derzeit noch sehr stark von einzelnen Personen abhängig

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Tourismusprojekt	Bildungsprojekt	Vermarktungsprojekt
Bundesland-intern	Transnational	Bundesländerübergreifend

Projektgeschichte

Ähnlichkeiten

- Eine Person, ein befreundetes Duo hat zu Beginn eine Idee.
- Längere Anlaufzeit, dann aber hohes Tempo bei der Umsetzung

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Bottom Up entstanden, die Ideenbringer haben das Vorhaben auch selbst umgesetzt.	Top down entstanden (Huber/Schiess), regiosuisse, die Idee wurde von anderen aufgenommen und umgesetzt.	Der Ursprung lag im Bereich Naturschutz (Offenhalten der Flächen durch Beweidung), durch den Einstieg von Schirnhofers spielen die Vermarktungsaspekte nun eine zentrale Rolle.

Vergleich im Hinblick auf die 11 Kooperationsaspekte

(1) Kooperationen sind eigenständige soziale Systeme.

Ähnlichkeiten

- Die drei Projekte haben sich als eigenständige soziale Systeme etabliert.
- Die Innen- und Außengrenzen sind bekannt, es gibt ein Wir-Gefühl.
- Die drei Projekte sind gut anschlussfähig an ihre Heimorganisationen, besetzen am Markt jedoch noch kleine Nischen.

- Die drei Kooperationen sind noch „Projekte“, keines der drei Projekte ist als eigene Firma oder Institution etabliert.

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Organigramm ausgedruckt	Organigramm im Workshop visualisiert	Organigramm im Workshop visualisiert
Schriftliche Vereinbarungen spielen derzeit keine entscheidende Rolle.	Keine schriftlichen Vereinbarungen, mündliche Agreements, weniger regelungsintensiv als z.B. Bio-Weidelamm	Sehr detaillierte Kooperationsvereinbarung über alle Stufen des Produktions- und Vermarktungsprozesses

(2) Kooperationen bauen auf den Leistungen der PartnerInnen auf.

Ähnlichkeiten

- Die Stärken der PartnerInnen werden in allen drei Projekten wirksam.
- Die Zusammensetzung der Partnerschaft ist bei allen drei Projekten gut geeignet, um die Projektziele zu erfüllen.
- Das Engagement der Beteiligten ist hoch, immer wieder wird betont, dass die Beteiligten mit „Herzblut“ bei der Sache sind.
- Freude am eigenen Tun ist ein wichtiger Motivationsfaktor in den Projekten. Die Beteiligten haben auch Spass und Freude mit einander.
- Die Potenziale sind noch nicht ausgeschöpft (Tourismuspotenzial bei Climbers Paradise, TeilnehmerInnen an einem Folgelehrgang, Lämmer und Lammfleischmenge).

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Beteiligt sind: Kletter-Experten, Regionalmanager, Tourismus-Marketingexperten	Beteiligt sind: Regionalmanager (Praktiker), Lehrende im Bereich Regionalentwicklung	Beteiligt sind: Schafzüchter, Naturschutzfachleute, Fleisch-Verarbeiter, Agrarvermarkter, Regionalentwickler

(3) Kooperationen müssen einen Nutzen für die Beteiligten erzeugen.

Ähnlichkeiten

- Bei allen drei Projekten ist ein zweiwertiger Nutzen gegeben: Es entsteht einerseits ein direkter Nutzen für die beteiligten Personen und Organisationen. Andererseits entsteht ein eigener Nutzen für das neu entstandene soziale System (die Marke Climbers Paradise, die Marke Bio-Weidelamm). Beim Regionalmanagement-Lehrgang ist der Nutzen für das neue System nicht so deutlich.

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Der Nutzen ist bereits sichtbar, die Perspektive ist mittelfristig (die nächsten 2-3 Jahre).	Der Nutzen für die Beteiligten liegt eher im Moment, z.B. bei den Lehrgängen selbst oder bei den Steuerungssitzungen. Ein wichtiger Nutzen-Aspekt ist der Blick ins Nachbarland.	Der Nutzen für die Beteiligten wird längerfristig gesehen. Schirnhöfer und die Landwirte planen bis 2020!

(4) Zusammenarbeit braucht kooperationsfähige PartnerInnen.

Ähnlichkeiten

- Bei allen drei Projekten sind die beteiligten PartnerInnen kooperationsfähig und auch für die Kooperation gut geeignet. Bei einigen PartnerInnen zählt Kooperieren zu den Kernaufgaben.
- Die handelnden Personen haben ausreichend Rückbindung und zugleich auch die nötige Autonomie, um Entscheidungen in der Kooperation treffen zu können.
- Die PartnerInnen sind engagiert und risikobereit und setzen momentan ausreichend Ressourcen für die Kooperation ein.

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
	Die Qualität der Leistung wird in hohem Maß von den KooperationspartnerInnen selbst bestimmt.	Die Qualität der Leistung wird maßgeblich fremdbestimmt (das Bioprodukt unterliegt strengen externen Qualitätsrichtlinien).

(5) Kooperative Steuerung unterstützt die Zusammenarbeit.

Ähnlichkeiten

Die Steuerung geschieht bei allen drei Projekten auf kooperative Art und Weise.

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Die strategischen Entscheidungen werden zwischen den drei Partnern ohne eigene Gremien oder formale Regelungen getroffen.	Ein eigenes Steuerungsteam stellt gemeinsam die Weichen und trifft sich etwa halbjährlich. Entscheidungen fallen im Konsens.	Es gibt einen detaillierten Kooperationsvertrag. Strategische Entscheidungen werden in Meetings getroffen, an denen Vertreter aller ProjektpartnerInnen teilnehmen. Die Besprechungen finden 1-2 Mal pro Jahr statt.

(6) Jede Kooperation braucht eine operative Service-Einheit.

Ähnlichkeiten

- Die Service- bzw. Projektmanagementaufgaben sind klar zugewiesen. Sie liegen jeweils bei einem der KooperationspartnerInnen.
- Die Ressourcen für die Service-Aufgaben waren bei keinem der drei Projekte ein Gesprächsthema.

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Die Service-Einheit ist das Regionalmanagement in Imst.	Für die operativen Aufgaben ist Jürg Inderbitzin zuständig.	Die Service-Einheit mit allen Projektmanagementaufgaben ist bei Frau Nöhrer.

(7) Kooperation erfordert Teamarbeit.

Ähnlichkeiten

- Bei allen drei Projekten gibt es ein eindeutiges MIT-Einander, nicht nur ein Nebeneinander.
- Die einzelnen Aufgaben werden jedoch zumeist nicht im Team, sondern von einzelnen PartnerInnen erbracht. Dies ist aufgrund der sehr spezifischen Aufgaben und der Verteilung der Expertise auch gut nachvollziehbar.

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Die Aufgabenverteilung ist im Strukturdiagramm dargestellt. Eine Person fungiert als Schnittstelle.	Das Miteinander entsteht in den Steuerungssitzungen und bei den Lehrgangskursen selbst.	Der Kooperationsvertrag regelt die Aufgabenverteilung und die Schnittstellen zwischen den einzelnen Aufgaben sehr genau.

(8) Personen und ihre Beziehungen prägen die Zusammenarbeit.

Ähnlichkeiten

Die Schlüsselpersonen und ihre Beziehungen zu einander spielen bei allen drei Projekten eine entscheidende Rolle.

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Die Freundschaft zwischen den Schlüsselakteuren und die Begeisterung fürs Klettern ist ein wesentlicher Kitt für die Kooperation.	Die Beziehungen zwischen den Personen sind durch Mehrfachrollen geprägt (Vortragende, Teilnehmende, Veranstalter usw.). Es entstehen Netzwerke für die Zukunft.	Herr Kneissl zieht sich mehr aus dem operativen Bereich zurück und widmet sich strategischen Aufgaben. Die Standardisierung der Abläufe führte schrittweise dazu, dass die Einzelpersonen weniger wichtig werden.

(9) Kooperation braucht Vertrauen.

Ähnlichkeiten

- Bei allen drei Projekten gibt es eine solide Vertrauensbasis zwischen den PartnerInnen. Dieses Vertrauen war z.T. schon vor der Kooperation gegeben, stellte also eine Voraussetzung für die Zusammenarbeit dar.
- Im Laufe der Projekte wurde das Vertrauen bei allen Beteiligten weiter erhöht. Es gab bei keinem der drei Projekte größere Irritationen oder Vertrauenskrisen.

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Das Vertrauen in einander basiert auf der Kompetenz aller Beteiligten. Die Schlüsselpersonen verkörpern das Vorhaben voll und ganz. Vertrauensbildend ist auch die laufende Professionalisierung.	Vertrauensbildend sind einerseits der gemeinsame Erfolg und andererseits gemeinsame Rituale der Beteiligten, z.B. die Steuerungssitzungen.	Vertrauensbildend wirken das gemeinsame Ziel, die Ernsthaftigkeit aller Beteiligten, die gute Vorbereitung der Meetings und der Projekterfolg (steigende Anzahl der vermarkteten Lämmer)

(10) Die Politik beeinflusst Kooperationen in hohem Maße.

Ähnlichkeiten

Es gibt bei keinem der drei Projekte einen direkten Einfluss der Tagespolitik oder der Parteipolitik auf die laufenden Projektentscheidungen.

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Die lokale, die regionale und auch die Landespolitik (bis zum Landeshauptmann) waren wichtige Unterstützer bei der Entwicklung und Ausweitung des Vorhabens.	In der Schweiz ist das Projekt über die NRP in die nationale Politik eingebettet.	In der Antragsphase wäre eine stärkere Unterstützung der Politik hilfreich gewesen.

(11) Externe Begleitung erleichtert die Zusammenarbeit.

Ähnlichkeiten

Bei keinem der drei Projekte wurden externe Unternehmens-, OE-Berater oder sonstige Prozessbegleiter einbezogen.

Unterschiede

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Fallweise wurden Einzel-expertisen hinzugezogen, z.B. im Hinblick auf Sicherheitsfragen oder die Geologie.	Das fachliche Knowhow für den Lehrgang kommt in erster Linie von Jürg Inderbitzin.	Das nötige Knowhow war in der Kooperation ausreichend vertreten. Im Bedarfsfall sind die PartnerInnen offen für professionellen Support.

Weitere Fragen

Erfolgsfaktoren für die Kooperation

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Kleines, schlagkräftiges Kernteam	Spezialangebot für einen ausgewählten Personenkreis	Kompetenz aller Beteiligten, von der Züchtung bis zur Vermarktung
Ein breites Netzwerk	Spannende Inhalte	Einstieg von Schirnhofen
Hohes Tempo bei der Umsetzung	Interessantes Design	Professionelles Management
Leader-Mittel	Die beteiligten Akteure sind Mitglieder großer Netzwerke	
Der Kletter-Zeitgeist		
Hohe fachliche Kompetenz der Schlüsselpersonen		
Die Schlüsselpersonen verkörpern das Projekt.		
Politisches Lobbying		

Schwierigkeiten für die Kooperation

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Das Kirchturmdenken in den Regionen	Das mangelnde Interesse anderer KooperationspartnerInnen zu Beginn (BKA, RMA)	Anlaufschwierigkeiten zu Beginn im Hinblick auf die Produktqualität
	Zeitmangel für den gegenseitigen Austausch	

Highlights

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Der Tourismuspreis des Landes Tirol 2009	Die Genehmigung selbst	Das persönliche Interesse von Karl Schirnhofner, sein Besuch auf der Weide
Die Kletter-EM 2010	Der Start des ersten Kurses	Die Unterzeichnung des Kooperationsvertrags
Das Klettervideo	Das Kennenlernen des Nachbarlandes	Die Vorführung der Hirtenhunde

Wünsche für die Zukunft

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Eine Professionalisierung und Stabilisierung der Kooperation	Grenzüberschreitende Transfer-Arbeiten	Auf einer Skala von 1 bis 5 befindet sich die Kooperation derzeit bei 1,5 bis 2. Derzeit werden 250 Lämmer pro Jahr vermarktet, angestrebt wird die jährliche Vermarktung von 3.000 bis 4.000 bis zum Jahr 2020.
Das touristische Potenzial noch besser ausschöpfen	Dass die Zusammenarbeit zwischen den Personen weitergeht	

Umfang der Leader-Förderung

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Das Projekt wurde ausschließlich in der jetzigen Periode (2007 bis 2010) gefördert. Zu unterscheiden sind 2 Bereiche: 1. Plattform: Die Kosten für 3 Jahre betragen ca. € 220.000,-; davon wurden 50 % gefördert. 2. Infrastruktur: Leader-Fördermittel wurden von 22 Tourismusverbänden beantragt – es waren dies schätzungsweise 1 Million Euro brutto. Gefördert wurden 40 % des Bruttobetrags bzw. 50 % des Nettobetrags.	Das Projekt wurde in der aktuellen Periode 2007 bis 2013 gefördert. Förderquote: 60 %, es wurden sowohl von Tirol als auch von Vorarlberg jeweils € 40.000,- beantragt.	Das Projekt wurde in der aktuellen Periode 2007 bis 2013 gefördert. Förderung: € 141.000,-; Projektgesamtvolumen € 236.000,-.

Bedeutung der Leader-Förderung für das Zustandekommen und die Umsetzung

Climbers Paradise	Praxislehrgang RM	Bio-Weidelamm
Ohne Leader-Förderung wäre das Projekt nicht möglich gewesen. Beim Aufbau der Plattform war es notwendig viel auszuprobieren (es bestand ein großes Projektrisiko). Derzeit verzeichnet die Plattform 26.000 Besucher pro Monat!	Der Lehrgang wäre auch ohne die Leader-Förderung entwickelt worden, es hätte aber vermutlich keine Teilnehmer aus Vorarlberg und Tirol gegeben – Begründung: Das Preisniveau des Lehrgangs ist hoch (Schweizer Lehrende, Tagungsorte in der Schweiz). Die Förderung ist daher für die Umsetzung zentral. Es ist nicht leicht, Leute zur Weiterbildung zu motivieren – die finanzielle Unterstützung war hier sehr hilfreich!	Das Projekt wäre ohne Förderung auch zustande gekommen – aber nicht so rasch. Das Projekt hätte ohne die Förderung nicht in dieser Qualität abgewickelt werden können.

4.3.5 Syntheseworkshop

Nach der Auswertung der Befragung und der Analyse der Fallbeispiele fand ein Syntheseworkshop statt, zu dem die VertreterInnen der analysierten Kooperationsfälle, die Auftraggeber, das Evaluierungsteam, die Evaluierungs-Begleitgruppe sowie weitere KooperationsexpertInnen geladen wurden.

Bei diesem Workshop ging es darum, die vorliegenden Ergebnisse und Erkenntnisse zu reflektieren, Hypothesen, die seitens des Projektteams erarbeitet wurden, zu diskutieren, einzelne Aspekte zu vertiefen, neue Erkenntnisse zum Thema Kooperation in der ländlichen Entwicklung zu gewinnen und zu überlegen, wie die Ergebnisse der Kooperationsstudie in geeigneter Form an die Zielgruppe, die AkteurInnen der Regionalentwicklung herangetragen werden können.

Ort und Zeit

Zeit: Freitag, 30.7.2010 von 9:00 bis 15:00 Uhr

Ort: Rosinak & Partner ZT GmbH, Schloßgasse 11, 1050 Wien

TeilnehmerInnen (Reihenfolge alphabetisch)

- Alexandra Bednar; ÖROK-Geschäftsstelle
- Luis Fidschuster; ÖAR Netzwerk Land
- Gerald Gigler; Land Steiermark, Abteilung 16
- Markus Hopfner; BMLFUW
- Ulrich Huber; Tirol Marketing Service; Projekt „Climbers Paradise“

- Marianne Leitgeb-Zach; Rosinak & Partner
- Bernhard Maier; Stand Montafon; Projekt "Praxislehrgang"
- Thomas Müller; LAG Sauwald
- Margit Nöhner; Verein zur Erhaltung des Krainer Steinschafes; Projekt "Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf"
- Wolfgang Pfefferkorn; Rosinak & Partner
- Magdalena Stacher; BMLFUW
- Wibke Strahl; Bundesanstalt für Bergbauernfragen (BABF)
- Peter Thaler; Regionalmanagement Imst; Projekt „Climbers Paradise“
- Klaus Thien; Österreichisches Institut für Erwachsenenbildung
- Daniel Wibmer; Leader-Servicestelle Tirol; Projekt „Praxislehrgang“

Gäste:

- Manivong Davaisanti; International Leadership Training
- Kongsy Maniphone
- Vilay Saythongkeo; International Leadership Training

Nach einer kurzen Vorstellungsrunde fand zum Einstieg eine Interviewrunde mit den VertreterInnen der Kooperationsfälle statt. Danach stellte Wolfgang Pfefferkorn die Ergebnisse der Befragung und der Analyse der Kooperationsfälle vor und präsentierte auf Basis der bisherigen Arbeit folgende Hypothesen:

- (1) Kooperation ist bei Leader sehr wichtig: 50% aller Projekte sind Kooperationsprojekte. Für 92% aller LAGs sind Kooperationen wichtig. 62% der LAGs wollen Kooperationsprojekte mehr forcieren.
- (2) Kooperationen zwischen ProjektträgerInnen, LAGs und SVLs funktionieren großteils, es gibt aber noch Verbesserungsbedarf.
- (3) Es gibt Bewusstseins- und Knowhow-Defizite im Hinblick auf Kooperation bei den ProjektträgerInnen und bei den LAGs: Es gibt viele Newcomer, nur 20-30% sind Leader-Profis.
- (4) Das Leader-Mainstreaming führt zu einer Abnahme der Kooperationen.
- (5) Veranstaltungen „in der Szene“ sind ein wichtiger Nährboden für das Entstehen von Kooperationen.
- (6) Kooperationen über die unmittelbare Nachbarschaft hinaus brauchen besondere Unterstützung.
- (7) Die 11 Schlüsselparameter sind für die Gestaltung und auch für die Analyse von Kooperationen gut geeignet.

- (8) Kooperationen sind SEHR unterschiedlich und brauchen deshalb maßgeschneiderte Lösungen, die die Beteiligten jedes Mal selbst und wieder neu erarbeiten müssen.
- (9) Der Aufwand für den Aufbau und die laufende Anpassung der Kooperation wird von den Beteiligten in der Regel unterschätzt. Die Projekte sind in diesem Bereich oftmals unterdotiert.
- (10) Der Wert professioneller externer Begleitung wird noch nicht ausreichend erkannt.

Zu diesen Hypothesen gab es folgende Kommentare:

Zu Hypothese (4):

- In der aktuellen Periode hat die regionsübergreifende Zusammenarbeit nicht ab-, sondern zugenommen. Die wichtigsten Ursachen dafür sind nach Meinung der Anwesenden: Viele Leader-AkteurInnen kennen sich bereits länger, und es gibt auch engagierte und gute Newcomer. Viele Regionen, die in der letzten Periode noch sehr mit sich selbst beschäftigt waren, interessieren sich nun vermehrt dafür, was in den anderen Regionen geschieht und sind für Kooperationen offen. Auch von Seiten der SVL werden Kooperationen angeregt. Die Kooperationsarbeit ist insgesamt gestiegen, es gibt eine stärkere Vernetzung und mehr Treffen. Dies widerspricht dem präsentierten Befund. Man könnte insgesamt auch sagen, dass sich inzwischen eine gewisse Kooperationskultur etabliert hat. Mit dem Leader-Mainstreaming hat das alles nicht direkt zu tun.
- Weniger geworden sind Kooperationen, die wir von früher gewohnt waren. Auch transnationale Projekte werden weniger, obwohl sie von den Programmleitungen sehr gewünscht wären.
- Sektorübergreifende Kooperationen sind schwieriger geworden, vor allem aufgrund der unterschiedlichen Finanzierungstöpfen.
- In der Steiermark versucht man mit diesem Problem so umzugehen, dass Rahmenprojekte generiert werden. Die Fördermöglichkeiten aus verschiedenen Töpfen werden abgeklärt. Die Zusammenarbeit mehrerer Förderstellen ist dabei sehr wichtig.

Zu Hypothese 8:

Die Aussage „Kooperationen brauchen maßgeschneiderte Lösungen“ ist zu unkonkret und sollte genauer erläutert werden.

Antwort: Die analysierten Kooperationsfälle haben gezeigt, wie unterschiedlich die jeweiligen Kooperationssysteme konfiguriert sind. Dies erfordert ganz unterschiedliche Lösungen, wie die Zusammenarbeit organisiert wird. Es hat beispielsweise keinen Sinn, jedem Kooperationsprojekt zu empfehlen, einen mehrseitigen schriftlichen Kooperationsvertrag aufzusetzen. Beim Bio-Weidelamm war das dringend nötig, bei den anderen beiden Projekten hingegen nicht. Die Empfehlung müsste also eher lauten, dass sich die KooperationspartnerInnen genau überlegen sollen, wie verbindlich sie ihre Zusammenarbeit gestalten

wollen und wie dies dokumentiert werden soll. Das ist unter „maßgeschneidert“ zu verstehen.

Zu Hypothese 10:

Was ist mit „professioneller externer Begleitung“ genau gemeint?

Antwort: Damit ist gemeint, dass sich die KooperationspartnerInnen von einem externen Berater bzw. einer Beraterin in Kooperationsfragen beraten lassen. Diese externe Person kann z.B. Vorschläge machen, wie das Kooperationssystem aufgesetzt werden kann, er oder sie kann die Meetings moderieren etc. In anderen Kooperationssystemen (z.B. in Firmen) werden oft Unternehmens- oder Organisationsberater für derartige Aufgaben herangezogen.

Thematische

Im Anschluss an die Diskussion wurden zwei Aspekte von Kooperationsprojekten an Thematischen genauer behandelt:

- (1) Thematisch 1: Wie kommen Kooperationen zustande? Was sind Voraussetzungen, Hemmnisse ... nötige Rahmenbedingungen?
- (2) Thematisch 2: Wohin führt der Weg von Kooperationen? Wie kann man die Nachhaltigkeit von Kooperationen sicherstellen? Wie wichtig ist dabei die Professionalisierung?

Ergebnisse Thematisch 1: Wie kommen Kooperationen zustande? Was sind Voraussetzungen, Hemmnisse ... nötige Rahmenbedingungen?

- Voraussetzung für Kooperationen ist ein beiderseitiger Nutzen. Dieser Nutzen muss klar darstellbar sein und ist umso wichtiger, je wirtschaftlicher ein Projekt ausgerichtet ist. Bei Leader-Projekten geht es nicht immer nur um einen rein wirtschaftlichen Nutzen. Die Darstellung eines sonstigen Nutzens ist in diesen Fällen umso mehr von Bedeutung -> Bewusstseinsbildung ist hier ganz wichtig!
- Stark ausgeprägtes Konkurrenzdenken kann sich hemmend auf Kooperationen auswirken. Steht Konkurrenz nicht im Vordergrund, kann Wissen oftmals leichter weitergegeben werden. Beim Beispiel des im Projekt Climbers Paradise entstandenen Qualitätshandbuchs ist es sogar so, dass Wissen weitergegeben wird mit dem Wunsch, „dass sich andere an uns orientieren“ bzw. dem Wunsch einen Standard vorzugeben. Hinter dem Wissenstransfer steht auch die Einschätzung „Wir sind gut!“ bzw. „Auf diesem Gebiet sind wir überlegen!“.
- Kooperationen kommen auch zustande, wenn es den Befund eines bestehenden Defizits gibt. Es soll etwas geleistet werden bzw. es wird etwas gebraucht, das einer allein nicht zustande bringt.

- Wichtig für das Zustandekommen von Kooperationen ist die Arbeit der Ländervertreter. Diese können wertvolle Hinweise und Anregungen für die Projektentwicklung einbringen.
- Die Erfahrung zeigt, dass der jeweilige Fokus eines Kooperationsprojekts gefunden werden muss. Dies geschieht meist erst im Laufe der Projektentwicklung. Kooperationsprojekte waren in der Vergangenheit oftmals zu groß und zu teuer angelegt. Die genehmigende Stelle hat hier eine wichtige Verantwortung bzw. die Möglichkeit, steuernd einzugreifen. Dazu wird Erfahrungswissen und Kooperations-Knowhow gebraucht. Kooperationen sollen nicht automatisch höher gefördert werden. Vielmehr ist zu hinterfragen, ob ein Projekt für die geplante Entwicklung in einer Region förderlich ist. Die Netzwerkstellen auf nationaler Ebene und auf Ebene der Länder haben hier eine wichtige Funktion.
- Handlungsbedarf: Was kann und soll im Rahmen von Leader unternommen werden? Es sollen thematische Calls mit einem klaren Leistungsprofil für Projekteinreichungen definiert werden.
- Die Förderstellen sollen steuernd eingreifen. Dazu müssen die jeweiligen AkteurInnen viel wissen!
- Kontinuität der Kompetenz ist wichtig! Derzeit verlieren die Regionalmanagementstellen regelmäßig gute Leute, die sich nach einigen Jahren anstrengender Arbeit neue Aufgaben suchen.
- Über Möglichkeiten von Kooperation muss themenbezogen und fokussiert nachgedacht werden.
- Interessant wäre herauszufinden, wie wichtig Kooperation im Rahmen von Leader wirklich ist (Was denken die einzelnen Personen wirklich?).
- Bewusstseinsbildung und Information sind wichtig!

Ergebnisse Thementisch 2: Wohin führt der Weg? Wie kann man die Nachhaltigkeit von Kooperationen sicherstellen? Wie wichtig ist die Professionalisierung?

- Wie kann man die Nachhaltigkeit von Projekten definieren? Wie ihren Erfolg? Wann ist ein Projekt für wen ein Erfolg? Das liegt nicht sofort auf der Hand. Wenn z.B. eine Veranstaltung bei einem einzelnen Teilnehmer ein Aha-Erlebnis bzw. einen Bewusstseinswandel bewirkt, der dann zu dauerhaften Verhaltensänderungen führt, dann kann man das als nachhaltig und auch erfolgreich bewerten.
- Nachhaltige Projekte brauchen oftmals länger als eine Projekt- oder sogar auch eine Programmperiode. Die analysierten Kooperationsfälle haben alle eine Geschichte, die über eine Programmperiode hinausgeht. Es besteht ein offensichtlicher Widerspruch darin, dass im Leader-Programm einerseits gefordert wird, dass Projekte nachhaltig sind und nach dem Förderzeitraum auf eigenen Beinen stehen können und dass andererseits den Projekten die dafür nötigen Entwicklungszeiträume und auch die strukturellen Rah-

menbedingungen wie z.B. ein professionelles Kooperationsmanagement nicht zugestanden werden.

- Kooperationsprojekte stehen immer mehr unter Druck, dass sie einen Beitrag zur regionalen Wertschöpfung leisten müssen, andernfalls geraten sie unter Argumentationszwang. Es ist jedoch nicht immer möglich, diesen Beitrag zu benennen.
- Entscheidend für den Erfolg sind einzelne Personen und die Chemie zwischen diesen Personen.
- Leader bietet die große Chance, dass Menschen in der Region die Idee der EU, die Idee von Europa verstehen. Das wird viel zu wenig genutzt.
- Professionalisierung kann viel bedeuten: zum Beispiel, dass aus einem Kooperationsprojekt eine Firma oder eine andere professionelle Struktur hervorgeht. Es kann aber auch sein, dass sich die Kooperation einfach als solche weiter entwickelt und so länger Bestand hat. Letztendlich kann auch das Beenden einer Kooperation ein Zeichen von Professionalität sein, z.B. wenn die Beteiligten der Meinung sind, dass alle Aufgaben gut erfüllt sind. Das Gegenteil von professionell wäre, wenn Projekte einfach „versanden“ oder einschlafen. Es gibt aber auch Projekte, deren Geist bei den Beteiligten noch lange weiterwirkte, weil die Ergebnisse weiter verwendet werden oder weil eine besondere Kultur entwickelt wurde, die die Beteiligten weiter prägt.
- Wichtig bei Kooperationsprojekten sind Phasenübergänge. Die Anbahnung und Vorbereitung ist zumeist viel aufwändiger und länger als geplant. Dafür stehen oft zu wenig Ressourcen zur Verfügung, es fehlt der lange Atem. Ein Teilnehmer berichtet, dass es in Luxemburg die Möglichkeit gibt, für Projektvorbereitungen Förderungen in der Höhe von ca. 6.000 Euro in Anspruch zu nehmen, und zwar ohne Berichtspflicht.
- Die Phasenübergänge machen auch deutlich, dass Kooperationsprojekte nicht statisch sind, sondern sich immer wieder verändern. Darauf muss man flexibel reagieren und Strukturen und Abläufe regelmäßig hinterfragen und entsprechend adaptieren.
- Die Tatsache, dass Kooperationsprojekte sich immer wieder verändern, ist auch für die LAGs eine große Herausforderung. Oftmals springen die LAGs oder das Regionalmanagement quasi als ProjektpartnerInnen ein, wenn es notwendig ist, ein Projekt in einer kritischen Phase zu unterstützen bzw. vor dem Zusammenbruch zu bewahren. Wenn das erfolgreich gelungen ist und das Projekt wieder auf stabilen Beinen steht, sollte sich die LAG oder das Regionalmanagement wieder zurückziehen. Es handelt sich also quasi um eine „temporäre Elternschaft“.

Vermittlung der Ergebnisse der Kooperationsstudie an die Zielgruppen

Was soll mit der Vermittlung der Ergebnisse erreicht werden?

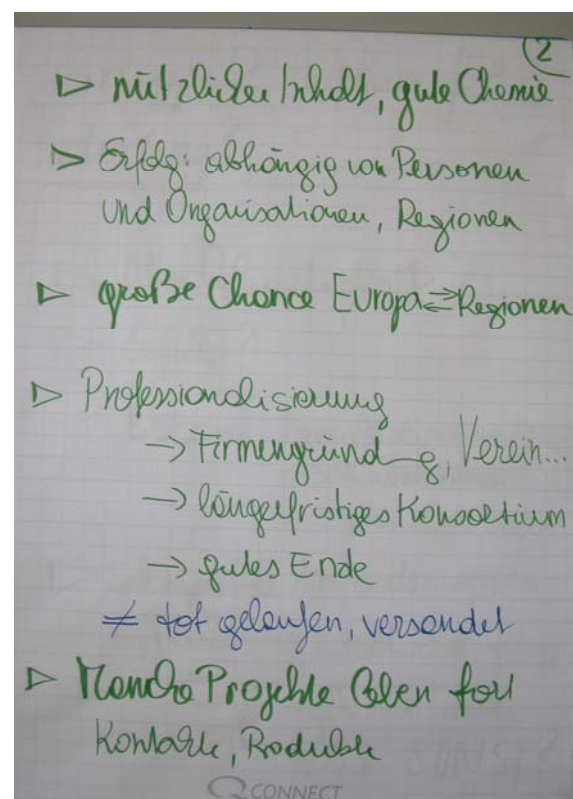
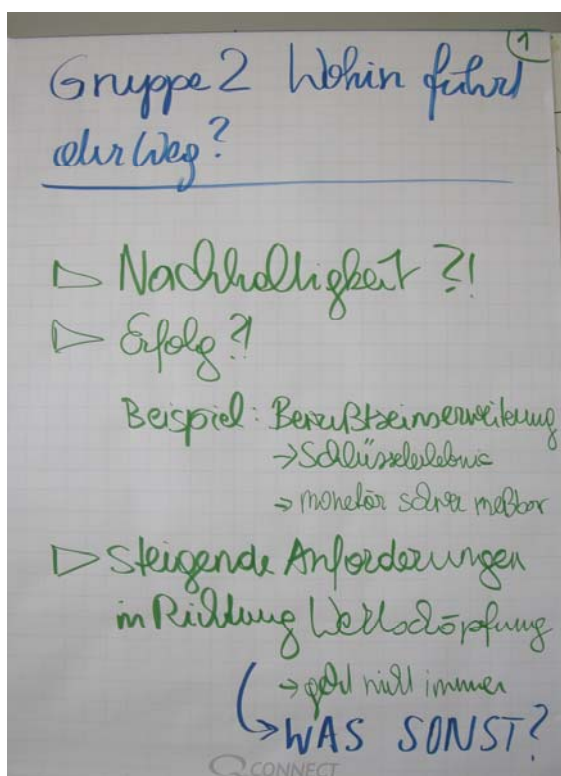
- Es soll mehr Bewusstsein für das Thema „Kooperation“ entstehen.
- Die ProjektträgerInnen, die LAGs und andere KooperationspartnerInnen sollen mehr Kooperations-Knowhow bekommen.

- Es soll in Zukunft mehr und bessere Kooperationsprojekte geben.
- Es soll mehr regionsübergreifende Kooperationsprojekte geben.

Welche Vermittlungsaktivitäten erscheinen geeignet?

- Regionale Workshops mit einem Mix aus Inputs von außen (Evaluierung u.a.) und einer Reflexion der Praxiserfahrungen der TeilnehmerInnen. Die Organisation könnte über das Netzwerk land erfolgen.
- Das Thema Kooperation könnte verstärkt in die bestehenden Reflexionsdesigns in den Bundesländern und in die Selbstevaluierung der LAGs (Standards) eingebaut werden.
- Auch in den Projektanträgen könnte das Kooperationsthema stärker in Form von Vorgaben und Standards berücksichtigt werden.

Die Idee regionaler Workshops wird von den TeilnehmerInnen positiv aufgenommen. Das Thema „Kooperation“ ist bereits jetzt wichtig, aber man könnte das verstärken. Workshops könnten ein gutes Mittel sein, die Kompetenzen der LAGs im Bereich Kooperation zu erhöhen.



- (3)
- ▷ Phasenübergänge
 - Anbahnung mit viel länger^{geplant} als
 - Lux: 6.000 €, ohne Bericht
 - weniger Atem, Ressourcenproblem
 - ▷ Regelmäßige Reflexion → Anpassung der Strukturen und Abläufe
Routinen, Standards
 - ▷ Neues anknüpfen, erweitern
 - vom Antrag her ^{meist} kein Problem
 - temporäre Elternschaft
 - in die Strukturen einpassen!
- CONNECT

5 SCHLUSSFOLGERUNGEN UND EMPFEHLUNGEN

Aus der Literatur zum Thema Kooperation, aus der Befragung der ProjektträgerInnen, der LAGs, und der SVLs sowie aus der Analyse der drei Kooperationsfälle und aus dem Syntheseworkshop lassen sich für das Thema „Kooperation in der ländlichen Entwicklung“ folgende Schlussfolgerungen und Empfehlungen ableiten:

Schlussfolgerungen

... betreffend Bewusstseinsbildung und Qualifizierung

- Das **Thema Kooperation** spielt im Programm 2007-2013 eine wichtige Rolle, sowohl für die einzelnen ProjektträgerInnen als auch für die LAGs insgesamt. Die LAGs wollen das Thema zukünftig noch mehr forcieren.
- Es gilt, dem Thema vermehrt Aufmerksamkeit zu schenken und Kooperationsfragen stärker ins Bewusstsein der verschiedenen AkteurInnen (ProjektträgerInnen, LAGs und andere AkteurInnen wie Regionalmanagements und SVLs) zu holen. Mögliche Wege für die **Bewusstseinsbildung** sind Veranstaltungen, Beiträge in der Zeitschrift „ausblicke“, die Leader-Website und andere Kanäle.
- Bei den gemeinsamen Ansätzen und bei Kooperationsprojekten gibt es offensichtlich einen Verbesserungsbedarf. Eines der Hauptmankos ist die mangelnde Kooperationsfähigkeit der PartnerInnen. Auch die Qualität des Kooperationsmanagements ist verbesserungswürdig. Dies ist einerseits ein eindeutiger **Bildungs- und Qualifizierungsauftrag zur Verbesserung des Kooperations-Knowhows**, andererseits braucht es von Programmseite stärkere Akzente, die LAGs zu gemeinsamen Ansätzen und Kooperationen zu ermuntern.

... betreffend die Rahmenbedingungen für Kooperationsprojekte

- Im neuen Programm gibt es unter den ProjektträgerInnen (50-60%) und unter den LAGs (30%) viele Newcomer. Es braucht von Programmseite Unterstützungs- und Begleitmassnahmen, um „**die Neuen**“ **möglichst rasch und gut zu integrieren**.
- Die **Kontinuität der Personen** ist besonders wichtig. Es kooperieren in erster Linie jene, die sich kennen. Wer sich nicht kennt, kooperiert eher nicht. Derzeit verlieren die LAGs und die Regionalmanagementstellen regelmäßig qualifizierte MitarbeiterInnen, die sich nach einigen Jahren anstrengender Arbeit neue Aufgaben suchen. Es braucht **verbesserte Arbeitsbedingungen für die Schlüsselpersonen in der Regionalentwicklung**, damit diese wertvollen personellen Ressourcen nicht verloren gehen.
- **Veranstaltungen** sind ein guter Nährboden für die Vorbereitung und Anbahnung von Kooperationen. Es gilt, Gelegenheiten zu schaffen, bei denen sich zukünftige KooperationspartnerInnen kennenlernen können. Ebenso wichtig sind die Vernetzungsaktivitäten des Netzwerk land.

- **Projekte, die auf lange Sicht tragfähig sein sollen, brauchen oftmals länger als eine Projekt- oder sogar eine Programmperiode.** Die analysierten Kooperationsfälle haben alle eine Geschichte, die über eine Programmperiode hinausgeht. Es besteht ein offensichtlicher Widerspruch darin, dass im Leader-Programm einerseits gefordert wird, dass Projekte nachhaltig sind und nach dem Förderzeitraum auf eigenen Beinen stehen können und dass andererseits den Projekten die dafür nötigen Entwicklungszeiträume und auch die strukturellen Rahmenbedingungen wie z.B. ein professionelles Kooperationsmanagement – von den Fördergebern, aber auch von den Projektverantwortlichen selbst – nicht ausreichend zugestanden werden.
- Wenn die Anzahl **bundesländerübergreifender und transnationaler Kooperationen** erhöht werden soll, braucht es dafür von Programmseite besondere Ermunterung und Unterstützung.
- Wichtige Stolpersteine bei Kooperationen sind die fehlenden Eigenmittel und auch fördertechnische Hindernisse. Es gilt, **administrative Hürden zu beseitigen und Kooperationen ausreichend zu finanzieren.**
- Wichtig bei Kooperationsprojekten sind Phasenübergänge. Die **Anbahnung und Vorbereitung** ist zumeist viel aufwändiger und länger als geplant. Dafür stehen oft zu geringe Ressourcen zur Verfügung, es fehlt der lange Atem. Die Vorbereitungsphase von Kooperationsprojekten sollte besonders unterstützt werden.

... betreffend Kooperationsprojekte selbst

- **Inhaltliche und strategische Aspekte** sind für Kooperationen wichtiger als die Tatsache, dass durch Kooperationen Fördermittel abgeholt werden können.
- Verbesserungsbedarf gibt es bei der **Finanzierung von Kooperationen** und beim Team-Spirit. Externe Begleitung spielt bislang kaum eine Rolle.
- Kooperationen sind SEHR unterschiedlich und brauchen deshalb **maßgeschneiderte Lösungen**, die die Beteiligten jedes Mal selbst und immer wieder neu erarbeiten müssen.
- Der Aufwand für den **Aufbau und die laufende Anpassung von Kooperationen** wird von den Beteiligten in der Regel unterschätzt. Die Projekte sind in diesem Bereich oftmals unterdotiert.
- Der Wert **professioneller externer Begleitung** wird noch nicht ausreichend erkannt.
- Kooperationsprojekte stehen immer mehr unter Druck, dass sie einen **Beitrag zur regionalen Wertschöpfung** leisten müssen, andernfalls geraten sie unter Argumentationszwang. Es ist jedoch nicht immer möglich, diesen Beitrag zu benennen.
- Die **Phasenübergänge** machen auch deutlich, dass Kooperationsprojekte nicht statisch sind, sondern sich immer wieder verändern. Darauf muss man flexibel reagieren und Strukturen und Abläufe regelmäßig hinterfragen und entsprechend adaptieren.

- Die **zentralen Erfolgsfaktoren und Stolpersteine** müssen bei der Konzeption und bei der Umsetzung von Kooperationsprojekten besser berücksichtigt werden. Dazu zählen folgende Punkte:
 - Die Kooperation schrittweise als **eigenständiges System** etablieren
 - Mit solchen **PartnerInnen** zusammenarbeiten, die ähnliche Ziele und inhaltliche Vorstellungen haben, mit denen „die Chemie“ passt und die auch Kooperationsfähigkeit unter Beweis stellen, indem sie strategisch denken und vorgehen können, bereit sind, sich zu engagieren und Risiko in Kauf zu nehmen. Das gilt auch für die eigene Organisation!
 - Gute **persönliche Beziehungen** zu den KooperationspartnerInnen aufbauen und pflegen
 - Nachhaltige Kooperationen müssen einen **zweiwertigen Nutzen** erzeugen: einen für die beteiligten PartnerInnen und einen für das neu etablierte System selbst.
 - Kooperationen brauchen eine **Führung und Steuerung**, die am besten durch die beteiligten KooperationspartnerInnen gemeinsam erfolgt.
 - Sicherstellen, dass die **operativen Aufgaben** des Kooperationsmanagements (laufende Administration, Kommunikation, adäquate Reaktion auf Probleme) gut funktionieren
 - Ausreichende **finanzielle und personelle Ressourcen** für das Kooperationsmanagement bereitstellen
 - **MIT einander** arbeiten, nicht neben einander
 - Dafür sorgen, dass gegenseitiges **Vertrauen** entstehen und wachsen kann, z.B. durch vorbildliches und authentisches Verhalten der verantwortlichen Personen und durch eine ausreichende Berücksichtigung der sozialen Dimension der Zusammenarbeit (social events etc.)
 - Die **Rolle der Politik** im Kooperationsprojekt reflektieren und gut überlegen, in welchen Projektphasen, in welchen Projektteilen und in welchem Ausmaß politische AkteurInnen einzubinden sind bzw. wie mit den Begehrlichkeiten von Seiten der Politik umgegangen wird.
 - Im Bedarfsfall **externe Begleitung und Beratung** zur Unterstützung beziehen.

Empfehlungen	Adressaten	zeitlicher Horizont
... betreffend Bewusstseinsbildung und Qualifizierung		
Das Thema „Kooperation“ stärker im Bewusstsein der Beteiligten verankern, z.B. über Veranstaltungen, Artikel in der Zeitschrift „ausblicke“, die netzwerk land Website und andere Kanäle	BMLFUW,, BKA, netzwerk land, SVLs	Beginn: Herbst 2010
Das Kooperations-Knowhow und damit die Kooperationsfähigkeit der Beteiligten verbessern (ProjekträgerInnen, LAGs und andere AkteurInnen wie Regionalmanagements und SVLs), am ehesten im Rahmen von gezielten (regionalen) Workshops mit starkem Praxisbezug	BMLFUW, BKA, SVLs, netzwerk land	Vorbereitung: Herbst 2010, Umsetzung 2011
... betreffend die Rahmenbedingungen für Kooperationsprojekte		
Die neuen AkteurInnen des Leader-Programms durch gute Unterstützungs- und Begleitmaßnahmen möglichst rasch integrieren	SVLs, netzwerk land, LAGs, RM	Laufend
Gelegenheiten schaffen, bei denen sich zukünftige KooperationspartnerInnen kennenlernen können.	netzwerk land, SVLs, LAGs, RM	Laufend
Die Kontinuität der Personen erhöhen, z.B. durch verbesserte Arbeitsbedingungen für die SchlüsselakteurInnen der Regionalentwicklung	SVLs, LAGs, RM	Laufend
Bundesländerübergreifende und transnationale Kooperationsvorhaben besonders ermuntern und unterstützen, z.B. durch bessere Förderung der Anbahnungs- und Vorbereitungskosten sowie eine Vereinfachung der Antragstellung, z.B. über Rahmenprojekte	BMLFUW, SVLs, netzwerk land	Ab Herbst 2010
Das Thema Kooperation als Standard stärker in die bestehenden Reflexionsdesigns in den Bundesländern und in die Selbstevaluierung der LAGs integrieren: z.B. verstärkte Reflexion über Kooperationsstruktur (Organigramm), die Aufgabenverteilung, Arbeitsprozesse, das Kooperationsmanagement, Konflikte und Krisen usw.	SVLs, LAGs, netzwerk land	Ab Herbst 2010
Das Kooperationsthema stärker in Form von Vorgaben und Standards in die Projektanträge integrieren: z.B. genaue Angaben über die Kooperationsstruktur (Organigramm), die Aufgabenverteilung zwischen den Beteiligten, den Arbeitsprozess, Mechanismen für Reflexion und Qualitätssicherung usw. als Pflichtinhalte von Projektanträgen einführen	BMLFUW, SVLs, LAGs,	Ab Herbst 2010
betreffend Kooperationsprojekte selbst ...		
Die finanzielle Ausstattung (v.a. Eigenmittel) von Kooperationsprojekten und insbesondere des Kooperationsmanagements verbessern	ProjekträgerInnen, LAGs	Laufend
Die zentralen Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei der Konzeption und bei der Umsetzung von Kooperationsprojekten möglichst gut berücksichtigen	ProjektträgerInnen, LAGs	Laufend

6 ABKÜRZUNGEN

AMA	AgrarMarkt Austria
BABF	Bundesanstalt für Bergbauernfragen
BKA	Bundeskanzleramt
BMLFUW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
CIPRA	Commission Internationale pour la Protection des Alpes (Internationale Alpenschutzkonvention)
DAV	Deutscher Alpenverein
EM	Europameisterschaft
ETCS	European Credit Transfer System (Europäisches Anrechnungssystem)
ETZ	Europäische Territoriale Zusammenarbeit
EU	Europäische Union
EZG	Erzeugergemeinschaft
FH	Fachhochschule
LA 21	Lokale Agenda 21
LAG	Leader Aktionsgruppe
NGO	Non-Governmental Organization (Nichtregierungsorganisation)
NRP	Neue Schweizer Regionalpolitik
OE	Organisationsentwicklung
ÖAR	Österreichische Agentur Regionalberatung
ÖAV	Österreichischer Alpenverein
ÖROK	Österreichische Raumordnungskonferenz
PR	Public Relations
RM (RMA)	Regionalmanagement
SP	Schwerpunkt
SVL	Schwerpunktverantwortliche Landesstelle
TMS	Tirol Marketing Service

7 LITERATUR

- Appel, E. (2000): Nachhaltige Regionalentwicklung. Leitfaden zur Konzeption und Durchführung von Projekten. Hrsg.: Deutsche Bundesstiftung Umwelt. Berlin.
- Axelrod, R. (1987): Die Evolution der Kooperation. München.
- Baumfeld, L. (ohne Jahresangabe): Projektorientiertes Arbeiten in komplexen Situationen. Grundlagen des Projektmanagements und der Projektkultur.
- Baumfeld, L.; Fidschuster, L. (2007): Indikatorenset für Leader 2007-2013. Version 1.1, Stand August 2007. Wien.
- Bauer-Wolf, S.; Payer, H.; Scheer, G. (2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Handbuch für Regionalentwicklung. Wien.
- Becker, D. (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main.
- Bogner, D.; Mohl, I. (2006): Erfolgreiche Projekte: Ja, aber wie? Erfolgsfaktoren für die Regionalentwicklung in Großschutzgebieten (INTERREG, MAREMA). In: Ländlicher Raum online.
- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2006): Regionen Aktiv. Ergebnisse 2002-2005 und Neuer Ansatz bis 2007. Bonn.
- Coy, M.; Obkircher, S. (2009): 3. Obergurgl Governance Symposium: „Raum für Regional Governance“. Tagungsdokumentation (cd rom). Universität Innsbruck.
- Grossmann, R.; Lobnig, H.; Scala, K. (2007): Kooperationen im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbänden, Netzwerken und Fusionen. München.
- Grossmann, R.; Lobnig, H. (2008): Steuern/Managen von Netzwerken und Kooperationen. Im Rahmen des Trainingsprogramms „Entwicklung von Führungsteams“. Wien.
- Heeb, J.; Bellwald, S.; Allemann, H. (2008): Praxisleitfaden für Regionalentwicklungsprojekte. Im Auftrag des Staatssekretariats für Wirtschaft, SECO. Bern.
- Hummelbrunner, R.; Lukesch, R.; Baumfeld, L. (2002): Systemische Elemente für die Regionalentwicklung. Endbericht. Im Auftrag des BKA. Wien.
- Scherer, R. (2005): Good Governance: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine. ÖAR, LuStextra 2005. Wien.
- Kollmann, G.; Leuthold, M.; Pfefferkorn, W.; Schrefel, C. (2003): Partizipation. Ein Reiseführer für Grenzüberschreitungen in Wissenschaft und Planung. Schriftenreihe Integrativer Tourismus und Entwicklung. Wien.
- Pfefferkorn, W.; Leitgeb-Zach, M.; Heckl, F.; Gottsberger, T. (2006): Vielfalt statt Zwiespalt. Begleitfaden zum Mitgestalten von Lebensräumen. Ein Beitrag zur Umsetzung der Biodiversitätskonvention. Umweltbundesamt. Wien.
- Stalder, U. (2001): Regionale strategische Netzwerke als lernende Organisationen. Regionalförderung aus Sicht der Theorie sozialer Systeme. Geographica Bernensia, Nr. 68. Bern.
- Willke, H. (2007): Netzwerkkompetenz in der Region. Tagung „Planen, Steuern und Netzwerken in der Region“, 25.-26.2.2007 in Admont. <http://www.cipra.org/de/zukunft-in-den-alpen/downloads/workshopreihe/pdfs-admont/03WillkeNetzwerkkompetenz.pdf>

Anhang 1 Fragebögen

Auf den Folgeseiten finden sich die kooperationsrelevanten Abschnitte der drei Fragebögen für ProjektträgerInnen, für LAGs und für die Förderstellen

Fragebogen 1 für ProjektträgerInnen

Abschnitt E, Kooperationen

24. Wie viele zusätzliche PartnerInnen waren in Ihr Kooperationsprojekt involviert?	1-2	3-5	>5
Anzahl der jeweils zusätzlich beteiligten PartnerInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Woher waren die KooperationspartnerInnen, mit denen Sie zusammengearbeitet haben? (Mehrfachnennungen möglich)? (Mehrfachnennungen möglich)	
Aus der eigenen Region	<input type="checkbox"/>
Aus dem eigenen Bundesland	<input type="checkbox"/>
Aus anderen Regionen in Österreich	<input type="checkbox"/>
Aus dem benachbarten Ausland	<input type="checkbox"/>
Aus dem nicht benachbarten Ausland	<input type="checkbox"/>

26. Warum haben Sie Ihr Projekt in Kooperation mit anderen PartnerInnen durchgeführt? (Mehrfachnennungen möglich)	
Aus fördertechnischen Gründen (leichtere Finanzierung, höhere Förderungen usw.)	<input type="checkbox"/>
Weil es die inhaltliche Aufgabenstellung nahe gelegt bzw. erfordert hat	<input type="checkbox"/>
Aus strategischen Gründen (Aufbau von Netzwerken, Eintritt in neue Themenfelder usw.)	<input type="checkbox"/>
Aufgrund positiver vorangegangener Kooperationserfahrungen	<input type="checkbox"/>
Aus anderen Gründen (bitte nennen):	<input type="checkbox"/>

27. Wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Kooperationsprojekt insgesamt	von sehr zufrieden (1) bis gar nicht zufrieden (5)				
	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Wie sehr treffen die nachfolgenden Aussagen für Ihr Kooperationsprojekt zu? (bitte bei allen Antwortmöglichkeiten Bewertung ankreuzen)	Aussage trifft...			
	Vollständig zu	Eher schon zu	Eher nicht zu	Gar nicht zu
Das Kooperationssystem war gut aufgesetzt (klare Strukturen und Prozesse, gute Aufgabenverteilung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es haben „die richtigen“ PartnerInnen zusammengearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die PartnerInnen waren kompetent, engagiert und kooperationsfähig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zwischen den beteiligten Personen gab es gute persönliche Beziehungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Projektthema war für eine Kooperation gut geeignet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Projekt brachte für die Beteiligten einen konkreten Nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zusammenarbeit wurde gemeinschaftlich gesteuert und berücksichtigte die Besonderheiten der beteiligten Organisationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das operative Management der Zusammenarbeit (laufende Administration, Kommunikation, adäquate Reaktion auf Probleme) war professionell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Management der Zusammenarbeit war ausreichend finanziell dotiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele Aufgaben im Projekt wurden durch zusammengesetzte Teams erledigt. Es war mehr als nur ein Nebeneinander. Es gab einen Teamgeist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gab viel gegenseitiges Vertrauen zwischen den ProjektpartnerInnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Politik (regional, auf Landesebene) spielte im Projekt eine wichtige Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zusammenarbeit wurde extern begleitet (z.B. von ModeratorInnen, ProzessbegleiterInnen, Organisations-BeraterInnen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fragebogen 2 für LAGs

Abschnitt Kooperationen

Unter Kooperationen wird in dieser Studie – weit gefasst – die Zusammenarbeit mehrerer PartnerInnen in Projekten und Vernetzungsinitiativen auf innerregionaler, gebietsübergreifender oder transnationaler Ebene verstanden. Gemeint sind also nicht nur Projekte, die aus dem Leader-Kooperationstopf (SP 4, Maßnahme 421 Gebietsübergreifende und transnationale Zusammenarbeit) finanziert werden, sondern viel breiter alle jene Projekte, in denen verschiedene PartnerInnen zusammenarbeiten. Kooperationen können auf der Projektebene oder auf dem Gebiet des Know-how- und Erfahrungsaustausches stattfinden. Kooperationen Ihrer LAG können unter Leader oder aus anderen Quellen unterstützt werden)

29. Welche Bedeutung haben (innerregionale, gebietsübergreifende oder transnationale) Kooperationsprojekte in Ihrer LAG? (bitte für jede Antwortmöglichkeit Ja oder nein ankreuzen)		
spielen derzeit keine Rolle	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
werden in absehbarer Zeit stärker forciert	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
sind in Anbahnung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>
sind bereits in Umsetzung	Ja <input type="checkbox"/>	Nein <input type="checkbox"/>

30. Welche Art der Zusammenarbeit wird in den Kooperationsprojekten Ihrer LAG praktiziert?	geschätzter Anteil an allen Kooperationsaktivitäten der LAG in %
Erfahrungsaustausch, Vernetzung und Knowhow-Transfer %
Umsetzungsprojekte %
Anderes (bitte näher ausführen):	

31. Aus welchen Fördertöpfen werden (innerregionale, gebietsübergreifende oder transnationale) Kooperationsprojekte in Ihrer LAG überwiegend unterstützt?	Leader (z.B.)	Anderer (Interreg)
Erfahrungsaustausch, Vernetzung und Knowhow-Transfer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Umsetzungsprojekte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anderes (bitte näher ausführen):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

32. Wie hoch ist der Anteil jener Projekte der LAG, die in Kooperation mit anderen PartnerInnen durchgeführt werden?	< 1/3	1/3-2/3	>2/3
Der Anteil der Kooperationsprojekte (innerregional, gebietsübergreifend oder transnational) an allen über die LAG umgesetzten Projekten liegt derzeit bei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33. Wie viele zusätzliche PartnerInnen waren/sind in die Kooperationsprojekte <u>jeweils</u> involviert?	1-2	3-5	>5
Anzahl der jeweils zusätzlich beteiligten PartnerInnen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

34. Woher stammen die KooperationspartnerInnen, mit denen überwiegend zusammengearbeitet wird/wurde? (bitte bei jeder Antwortmöglichkeit Anteil angeben)	Anteil....		
	Hoch	Mittel	gering
Aus der eigenen Region	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus dem eigenen Bundesland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus anderen Regionen in Österreich	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus dem benachbarten Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aus dem nicht benachbarten Ausland	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

35. Fragen zu <u>gebietsübergreifenden</u> Kooperationen <u>innerhalb</u> Österreichs	
An wie vielen nationalen gebietsübergreifenden Kooperationsprojekten und Vernetzungsinitiativen ist Ihre LAG beteiligt?	Anzahl _____
Wenn ja, Im Vordergrund dieser Projekte und Initiativen steht:	Erfahrungsaustausch <input type="checkbox"/> tatsächliche Umsetzung <input type="checkbox"/>
Wie würden Sie die Kooperationsintensität einstufen:	eher hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> eher gering <input type="checkbox"/>
Profitiert Ihr LAG-Gebiet in einem höheren Ausmaß von der gebietsübergreifenden Zusammenarbeit (falls vorhanden)?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>

36. Fragen zu transnationalen Kooperationen mit Regionen <u>außerhalb</u> Österreichs	
An wie vielen <u>transnationalen</u> Kooperationsprojekten und Vernetzungsinitiativen ist Ihre LAG beteiligt?	Anzahl _____
Wenn Ja, Im Vordergrund dieser Projekte und Initiativen steht:	Erfahrungsaustausch <input type="checkbox"/> tatsächliche Umsetzung <input type="checkbox"/>
Wie würden Sie die Kooperationsintensität einstufen:	eher hoch <input type="checkbox"/> mittel <input type="checkbox"/> eher gering <input type="checkbox"/>
Wie hoch ist der Anteil jener transnationaler Projekte der LAG, die nicht über Leader, sondern über andere Programme (z.B. INTERREG/ETZ) abgewickelt werden?	
Anteil an allen transnationalen Projekten:	< 1/3 <input type="checkbox"/> 1/3-2/3 <input type="checkbox"/> > 2/3 <input type="checkbox"/>
Profitiert Ihr LAG-Gebiet in einem höheren Ausmaß von der transnationalen Zusammenarbeit (falls vorhanden)?	Ja <input type="checkbox"/> Nein <input type="checkbox"/>

37. Wie erfolgt die Anbahnung von Kooperationen (national und transnational)? (bitte bei jeder Antwortmöglichkeit Ja oder Nein ankreuzen)	eher Ja	eher Nein
Man kennt sich schon von früher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Man lernt sich auf diversen Veranstaltungen kennen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Über Partnerbörsen und andere gezielte Veranstaltungen zum Aufbau von Kooperationen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Über das Netzwerk Land (Netzwerk-Servicestelle)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch eigene Suche z.B. im Internet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andere (bitte angeben): _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

38. Warum wurden Projekte in Kooperation mit anderen PartnerInnen durchgeführt? (Mehrfachnennungen möglich)	
Aus fördertechischen Gründen (leichtere Finanzierung, höhere Förderungen usw.)	<input type="checkbox"/>
Weil es die inhaltliche Aufgabenstellung nahe gelegt bzw. erfordert hat	<input type="checkbox"/>
Aus strategischen Gründen (Aufbau von Netzwerken, Eintritt in neue Themenfelder usw.)	<input type="checkbox"/>
Aufgrund positiver vorangegangener Kooperationserfahrungen	<input type="checkbox"/>
Aus anderen Gründen (bitte nennen):	<input type="checkbox"/>

39. Wie zufrieden sind Sie mit den Kooperationsprojekten der LAG insgesamt	von sehr zufrieden (1) bis gar nicht zufrieden (5)				
	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

40. Wie sehr treffen die nachfolgenden Aussagen für die Kooperationsprojekte zu (bitte bei jeder Antwortmöglichkeit Bewertung ankreuzen)	trifft voll zu (1) bis trifft gar nicht zu (5)				
Es geht hier um Ihre generelle Einschätzung im Hinblick auf alle jene Projekte, in denen verschiedene PartnerInnen zusammenarbeiten, also nicht nur um Projekte, die aus dem Kooperationstopf finanziert werden.					
	1	2	3	4	5
Das Kooperationssystem war gut aufgesetzt (klare Strukturen und Prozesse, gute Aufgabenverteilung).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es haben „die richtigen“ PartnerInnen zusammengearbeitet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die PartnerInnen waren kompetent, engagiert und kooperationsfähig.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zwischen den beteiligten Personen gab es gute persönliche Beziehungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Projektthema war für eine Kooperation gut geeignet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das Projekt brachte für die Beteiligten einen konkreten Nutzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zusammenarbeit wurde gemeinschaftlich gesteuert und berücksichtigte die Besonderheiten der beteiligten Organisationen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das operative Management der Zusammenarbeit (laufende Administration, Kommunikation, adäquate Reaktion auf Probleme) war professionell.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Das operative Management der Zusammenarbeit war ausreichend finanziell dotiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viele Aufgaben im Projekt wurden durch zusammengesetzte Teams erledigt. Es war mehr als nur ein „Nebeneinander“. Es gab einen „Team Spirit“.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gab viel gegenseitiges Vertrauen zwischen den ProjektpartnerInnen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Politik (regional, auf Landesebene) spielte im Projekt eine wichtige Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Zusammenarbeit wurde extern begleitet (z.B. von ModeratorInnen, ProzessbegleiterInnen, Organisations-BeraterInnen).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

41. Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit
1. (bitte ausfüllen)
2. (bitte ausfüllen)
3. (bitte ausfüllen)

42. Wo liegen aus Ihrer Sicht bei Kooperationen die drei größten Schwierigkeiten
1. (bitte ausfüllen)
2. (bitte ausfüllen)
3. (bitte ausfüllen)

Fragebogen 3 an die Förderstellen

Thema Kooperation

Kooperation = wenn in Projekten mehrere PartnerInnen zusammenarbeiten. Gemeint sind also nicht nur Projekte, die aus dem Leader-Kooperationstopf (SP 4, Maßnahme 421) finanziert werden sondern viel breiter alle jene Projekte, in denen verschiedene PartnerInnen zusammenarbeiten.

43. Aus welchen Gründen gehen nach Ihrer Ansicht und Ihren Erfahrungen LAG´s und ProjektträgerInnen Projektkooperationen ein? (Mehrfachnennungen möglich)	
Aus fördertechnischen Gründen (leichtere Finanzierung, höhere Förderungen usw.)	<input type="checkbox"/>
Weil es die inhaltliche Aufgabenstellung nahe legt bzw. erfordert	<input type="checkbox"/>
Aus strategischen Gründen (Aufbau von Netzwerken, Eintritt in neue Themenfelder usw.)	<input type="checkbox"/>
Aufgrund positiver vorangegangener Kooperationserfahrungen	<input type="checkbox"/>
Aus anderen Gründen (bitte nennen):	<input type="checkbox"/>

44. Was sind aus Ihrer Sicht die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Zusammenarbeit bei Projekten?	
1. (bitte ausfüllen)	
2. (bitte ausfüllen)	
3. (bitte ausfüllen)	

45. Wo liegen aus Ihrer Sicht bei Projektkooperationen die drei größten Schwierigkeiten und Stolpersteine?	
1. (bitte ausfüllen)	
2. (bitte ausfüllen)	
3. (bitte ausfüllen)	

Anhang 2, Short list der Kooperationsfälle

Nr.	Titel	Kurzinfo	Themenschwerpunkte					ProjektpartnerInnen	BL	Start-Jahr	Interesse	Bezüge zu					Kommentar
			LW	Tour.	Ern. En.	Handw.	Soft sk.					Integr.	LA 21	Lern Reg	Klima: aktiv	Genuss-reg.	
Transnationale Projekte																	
28	Praxislehrgang	Praxislehrgang Regionalmanagement Schweiz Vorarlberg Tirol					x	x	RegioSuisse, Leader-Netzwerkstelle Tirol, Regionalentwicklung Vorarlberg	V, T	2009	x					bereits fortgeschrittenes Projekt
0	Europäischer Oxenweg	Rekonstruktion einer historischen Handelsroute mit dem Ziel der Tourismusentwicklung, Vermarktung regionaler Produkte sowie der kulturellen und wirtschaftlichen Zusammenarbeit	x	x				x	PartnerInnen aus Deutschland, Österreich, Ungarn	OÖ		x					noch kein Gesamtprojekt, noch wenig umgesetzt - aber intensive Vorarbeiten (Website)
Bundesländerübergreifende Projekte																	
15	Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf	Produktion und Aufbau einer nachhaltigen Vermarktung des Krainer Steinschafes unter dem Markennamen "Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf".	x						Firma Schirnhofner und ca. 40 landw. Betriebe (davon 20 aus dem Burgenland)	B, St	2008/2009	x				?	Kooperation auf Unternehmensebene

Nr.	Titel	Kurzinfo	Themenschwerpunkte					ProjektpartnerInnen	BL	Start-Jahr	Interesse	Bezüge zu					Kommentar
			LW	Tour.	Ern. En.	Handw.	Soft sk.					Integr.	LA 21	Lern Reg	Klima: aktiv	Genuss-reg.	
16	Meisterstraße (Phase II)	In der angestrebten 2. Projektphase 2008 - 2010 soll das Netzwerk auf die gesamte Steiermark ausgeweitet, promotet und vertiefende Projekte mit den Partnerbetrieben im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung regional umgesetzt werden.				x		steir. LAGs (12): Holz-welt Murau, Ausseerland-Salzkammergut, Mariazellerland, Weststeiermark-Lipizzaner-heimat, Gesäuse-Eisenwurzen, Zirben-land, WirtschaftLeben, Eisenstraße, Berg-region Oberes Ennstal, Schilcherland, Hügel-land-Schöcklland	Ö ges.	2008	x						
Bundeslandinterne Projekte																	
1	Climbers paradise	Klettern als Breitensport etablieren, 8 Qualitäts-bau-steine, Ausweitung auf ganz Tirol		x				RM Imst, Climbing Consultant, 13 Tourismusverbände, Tirol Werbung, OeAV	T	2008	x						
9	Kompe-tenz-zentrum Reit-Eldorado Kärnten Neu	Ausbau des Reitwegenetzes; Informationsveranstaltungen; Vermarktung von Reittouren und Themenreitwegen und buchbaren Packages; Koo-ordination der Mitgliedsge-meinden, Betriebe und der Freizeitreiter; Gemeindeg-operationen; Marketingmaß-nahmen und Öffentlichkeits-arbeit		x				LAG kärnten:mitte, Unterkärnten, Region Villach-Hermagor, Nockregion-Oberkärnten, Groß-glockner/Mölltal-Oberdrautal	K	2009	x						

Nr.	Titel	Kurzinfo	Themenschwerpunkte					ProjektpartnerInnen	BL	Start-Jahr	Interesse	Bezüge zu					Kommentar			
			LW	Tour.	Ern. En.	Handw.	Soft sk.					Integr.	LA 21	Lern Reg	Klima: aktiv	Genuss-reg.		Nat P		
14	Südburgenland - Ein Stück vom Paradies "Mit Genuss zum Erfolg"	Ziel ist es das erfolgreich begonnene Projekt "Südburgenland - Ein Stück vom Paradies" professionell weiterzuführen. Aktivitäten: Aufbau einer eigenen Organisation, Vertiefung des Markenkongzeptes "Südburgenland - Ein Stück vom Paradies".	x	x		x														
26	Zusammenarbeit	Regionale Zusammenarbeit - der regional tätigen Institutionen sowie Aufbau einer gemeinsamen Kommunikation nach Innen sowie Außen																		

Anhang 3, Long list der Kooperationsfälle

Nr.	Titel	Kurzinfor	Themenschwerpunkte					
			Landwirtschaft	Tourismus	Ern. Energie	Handwerk	Soft skills	Integriert
Tirol								
1	Climbers Paradise	Klettern als Breitensport etablieren, 8 Qualitätsbausteine, Ausweitung auf ganz Tirol		x				
2	Koch art Brixental	Wirte und Bauern, regionale Produkte	x	x				
3	Internet für alle	Internetferne Personen ans Web heranbringen					x	
4	Schulungsinhalte Qualifizierungsverbund	Erweiterung der Qualifizierungsoffensive in Landeck auf ganz Tirol					x	
5	Kooperationsprojekt II, Europäische Jakobsweg	Jakobswege positionieren, vermarkten		x				
6	LINC	Konferenz zum Erfahrungsaustausch plus Sport plus Kulinarik						x
Oberösterreich								
7	CULTrips	Soziokultureller Austausch und Nischentourismus		x			x	
8	Kräutertrocknung und -aufbereitung Neundling	Produktion, Trocknung und Verarbeitung von Kräutern und Tees	x					
Kärnten								
9	Kompetenzzentrum Reit-Eldorado Kärnten Neu	Ausbau des Reitwegenetzes; Informationsveranstaltungen; Vermarktung von Reittouren und Themenreitwegen und buchbaren Packages; Koordination der Mitgliedsgemeinden, Betriebe und der Freizeitreiter; Gemeindekooperationen; Marketingmaßnahmen und Öffentlichkeitsarbeit		x				
10	Solare Mobilität Kärnten	Bewußtseinsbildung für E-Tankstellen und Elektrofahrzeuge; Erprobung von Solar, PV- und Kleinstwindanlagen zur Stromgewinnung; Ankauf von Elektrofahrzeugen (E-Fahrrad, E-Scooter, E-Motorrad, etc.)	x		x			

Nr.	Titel	Kurzinfo	Themenschwerpunkte					
			Landwirtschaft	Tourismus	Ern. Energie	Handwerk	Soft skills	Integriert
11	Wissensmanagement und Öffentlichkeitsarbeit für Regionen	Aufbau einer professionelleren und zielgruppenorientierten Öffentlichkeitsarbeit, Weiterentwicklung der vorhandenen Standards (RM Kärnten-Portal, QMS, usw.), Informationstransport, Projektberatungen,...					x	
12	Agrar Network	Grenzüberschreitendes Netzwerk zwischen Verwaltungen, Institutionen und Organisationen in Kärnten und Slowenien; Förderung der grenzüberschr. Zusammenarbeit in der Landwirtschaft.	x					
13	Erhaltung der traditionellen obst- und weinbaulichen Kulturlandschaft	Erhaltung und Aufwertung der obstbaulichen Kulturlandschaft („Streuobstwiesen“) und der Weingärten	x					
Burgenland								
14	Südburgenland - Ein Stück vom Paradies "Mit Genuss zum Erfolg"	Ziel ist es das erfolgreich begonnene Projekt "Südburgenland - Ein Stück vom Paradies" professionell weiter zuführen. Aktivitäten: Aufbau einer eigenen Organisation, Vertiefung des Markenkonzeptes "Südburgenland - Ein Stück vom Paradies".	x	x		x		
15	Bio- Weidelamm Krainer Steinschaf	Produktion und Aufbau einer nachhaltigen Vermarktung des Krainer Steinschafes unter dem Markennamen "Bio-Weidelamm Krainer Steinschaf".	x					
Steiermark								
16	Meisterstraße (Phase II)	In der angestrebten 2. Projektphase 2008 - 2010 sollen das Netzwerk auf die gesamte Steiermark ausgeweitet und promotet und vertiefende Projekte mit den Partnerbetrieben im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung regional umgesetzt werden.					x	
17	Blühende Gesundheit	Die 7 steirischen Naturparkregionen positionieren sich zukünftig unter dem Leitthema „Blühende Gesundheit“. Basis ist eine wertvolle, intakte Kulturlandschaft mit ihren natürlichen Ressourcen und Wirkstoffen.						x

Nr.	Titel	Kurzinfo	Themenschwerpunkte					
			Landwirtschaft	Tourismus	Ern. Energie	Handwerk	Soft skills	Integriert
18	Steirische Regionen für alle	Das Projekt will die Vision der barrierefreien Orte und Regionen für alle BürgerInnen mit dem wirtschaftlich interessanten Faktor des barrierefreien Tourismus verbinden.		x				
19	Regionsfilm "Von der Industrieregion zum Tourismus"	Erstellung eines regionalen Filmes über den Wandel von der Industrieregion zum Tourismus. Darin enthalten sind auch die Leader-Entwicklungsstrategien der 3 beteiligten LAGs.						x
20	Lernende Region	Ziel ist es, eine Strategie für Lernende Regionen in der Steiermark beispielhaft zu erarbeiten, um Antworten auf die Frage zu finden, wie Lernende Regionen in der Steiermark bestmöglich initiiert, entwickelt und umgesetzt werden können. Dies soll beispielhaft an 2 angrenzenden steirischen Regionen partizipativ entwickelt werden.						x
21	Roadmap Image Industries	Im Zentrum der Überlegungen steht ein positives Image der Unternehmen als wesentlicher Erfolgsfaktor für eine positive Entwicklung der Region als Ganzes. Der zugrunde liegende Gedanke ist, dass die Menschen und Unternehmen nur dann in dieser Region bleiben werden, wenn die Entwicklungsperspektiven insgesamt als positiv erachtet werden. Zentraler Treiber dafür sind starke Leitbetriebe.						
22	Kultur im Bezirk Liezen							
23	Slow Food Messe Stuttgart 2010	Für zahlreiche steirische Leader-Regionen ist die Verfolgung des Slow Food Konzeptes sowie der dahinter stehenden Idee ein zentrales Kernanliegen. Daher haben zahlreiche steir. LAGs im April 2010 mit einem gesamtsteir. Programm an der Slow Food Messe in Stuttgart teilgenommen.		x				x

Nr.	Titel	Kurzinfo	Themenschwerpunkte					
			Landwirtschaft	Tourismus	Ern. Energie	Handwerk	Soft skills	Integriert
24	Bio Weidelamm Krainer Steinschaf	Eine Gruppe von Schaf-Bauern aus dem Schilcherland und dem Südburgenland produziert Lammfleisch von hoher Qualität, das nun im Rahmen eines bundesländerübergreifenden Projektes zur Marktreife gebracht werden soll. Das Fleisch erhält seine besondere Qualität durch die genetischen Anlagen dieser alten Rasse sowie durch die reine Weidehaltung, ohne Silage und Kraftfutter.	x					
Vorarlberg								
25	Engagement	Initiativen übergreifende Kooperationen zur Stärkung und Förderung des bürgerschaftlichen Engagements					x	
26	Zusammenarbeit	Regionale Zusammenarbeit - der regional tätigen Institutionen sowie Aufbau einer gemeinsamen Kommunikation nach Innen sowie Außen					x	
27	Verwall	Besucherlenkung, Besucherinformation und Aufbau eines Schutzgebietsmanagements für Natura2000 im Montafon und Klostersalztal		x				
28	Praxislehrgang	Praxislehrgang Regionalmanagement Schweiz Vorarlberg Tirol					x	
Niederösterreich								
29	Vierkanter	Bewusstseinsbildungsmaßnahmen rund um die Nutzungsmöglichkeiten und die kulturelle, historische und regionale Bedeutung von Vierkanthöfen.	x					
30	Austausch von Best Practise-Beispielen mit der LAG Oberes Mittelrheintal	Know-How Austausch der beiden Weltkulturerberegionen		x				
Salzburg								
	keine Projekte lt. Auskunft der Landesregierung							