

Wolfgang Pfefferkorn, Marianne Leitgeb-Zach

Kooperation in der ländlichen Entwicklung: wichtiger denn je!

Der gegenständliche Artikel basiert auf der Studie: „Kooperation in der ländlichen Entwicklung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine“, die im Zusammenhang mit der Evaluierung des Schwerpunktes 4 (Leader) der Österreichischen Programms für die Entwicklung des Ländlichen Raumes 2007-2013 (Programm LE07-13) erstellt wurde. In dieser Studie wurden ausgewählte theoretische und praktische Arbeiten zum Thema Kooperation mit Raumbezug zusammengefasst. Weiters wurde eine Befragung der Leader-ProjektträgerInnen, der lokalen Aktionsgruppen (LAG) und auch der bewilligenden Stellen auf Landes- und Bundesebene durchgeführt. Drei Fallstudien wurden im Hinblick auf das Thema „Kooperation“ genauer analysiert. Den Abschluss der Studie bilden Schlussfolgerungen und Vorschläge für den Transfer der Erkenntnisse zu den AkteurInnen der ländlichen Entwicklung in Österreich. Näheres dazu siehe auch unter: <http://land.lebensministerium.at/article/articleview/85400/1/26582>.

1. Ausgangslage

Das Thema „Kooperation“ hat bei der Durchführung von Projekten zur ländlichen Entwicklung in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. Dies gilt insbesondere für den Leader-Schwerpunkt, aber auch für die Lokale Agenda 21, die Lernenden Regionen und ähnliche Initiativen. Begriffe wie Regionale Governance und auch finden vermehrt Eingang in unser Planungsvokabular. Die Erwartungen an Kooperationen sind groß - was bisher oftmals 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 erleben große Reibungsverluste oder scheitern gar, weil sie keine geeigneten Rahmenbedingungen vorfinden oder weil sie nicht mit ausreichender Professionalität entwickelt und gemanagt werden. Wenn also die verschiedenen AkteurInnen mehr und mehr auf einander angewiesen

sind und einander brauchen, gilt es umso mehr, Zusammenarbeit möglichst gut und professionell zu organisieren. Wie kann dies gelingen?

2. Begriffsklärung

Der Begriff „Kooperation“ - synonym mit „Zusammenarbeit“ - wird hier eher breit verstanden: gemeint sind alle Projekte und Aktivitäten, bei denen mehrere PartnerInnen auf innerregionaler, gebietsübergreifender oder transnationaler Ebene etwas gemeinsam unternehmen. Die Kooperationen können auf der Projektebene oder auf dem Gebiet des Know-how- und Erfahrungsaustausches stattfinden.

3. Erfolgsfaktoren und Stolpersteine für Kooperationsprojekte in der ländlichen Entwicklung

Für die Konzeption und bei der Umsetzung von Kooperationsprojekten sind folgende Aspekte von besonderer Bedeutung (s. auch Grossmann, Lobnig 2008):

- Ein Kooperationsprojekt ist ein **eigenes soziales System**, das schrittweise entwickelt werden muss und seinen Platz neben den Herkunftsorganisationen der PartnerInnen finden muss.
- Die **Wahl der richtigen PartnerInnen**: das sind jene, die ähnliche Ziele, Interessen und inhaltliche Vorstellungen haben, mit denen „die Chemie“ passt und die auch Kooperationsfähigkeit unter Beweis stellen, indem sie strategisch denken und vorgehen können, die bereit sind, sich zu engagieren und Risiko in Kauf zu nehmen. Das gilt immer auch und ganz besonders für die eigene Organisation!
- 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.
- Neben einer Führungs- und Steuerungseinheit brauchen Kooperationen auch ein Sekretariat, eine Stelle, die die **operativen Aufgaben** übernimmt: laufende Administration, Projektmanagement, Kommunikation usw.
- Ausreichende **finanzielle und personelle Ressourcen** für das Kooperationsmanagement
- **MIT einander** arbeiten, nicht neben einander
- Gute **persönliche Beziehungen** zwischen den Beteiligten
- Für nachhaltige Kooperationen ist es entscheidend, 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.).

- Kooperationsprojekte tun gut daran, die **Rolle der Politik** zu reflektieren und gut zu 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.
- **Externe Begleitung und Beratung** kann hilfreich sein, Kooperationen professioneller zu organisieren.

4. Begriffsklärung

Aus der Befragung der Leader-ProjektträgerInnen, der LAGs und auch der bewilligenden Stellen auf Landes- und Bundesebene sowie aus der Analyse der drei Fallbeispiele „Climbers Paradise“, „Lehrgang Regionalmanagement“ und „Bioweidelamm Krainer Steinschaf“ lassen sich folgende Erfahrungen ableiten:

... 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, einen **Beitrag zur regionalen Wertschöpfung** leisten zu 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.

... betreffend die Rahmenbedingungen für Kooperationsprojekte

- Im Programm LE07-13 gibt es unter den ProjektträgerInnen (50-60%) und unter den LAG's (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 der Leader-Ansatz einerseits fordert, 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 Förderstellen, aber auch von den Projektverantwortlichen selbst - nicht ausreichend zugestanden werden.
- Wenn die Anzahl **bundesländerübergreifender und transnationaler Kooperationen** erhöht werden soll, braucht es dafür von den Programmverantwortlichen 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 Bewusstseinsbildung und Qualifizierung

- Das **Thema Kooperation** spielt im Programm LE07-13 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 Netzwerk-Land 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.

5. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Empfehlungen	Handlungsebene
<i>betreffend Kooperationsprojekte selbst ...</i>	
Die finanzielle Ausstattung (v.a. Eigenmittel) von Kooperationsprojekten und insbesondere des Kooperationsmanagements verbessern	ProjektträgerInnen, LAGs
Die zentralen Erfolgsfaktoren und Stolpersteine bei der Konzeption und bei der Umsetzung von Kooperationsprojekten möglichst gut berücksichtigen	ProjektträgerInnen, LAGs
<i>... betreffend die Rahmenbedingungen für Kooperationsprojekte</i>	
Die neuen AkteurInnen des Leader-Ansatzes durch gute Unterstützungs- und Begleitmaßnahmen möglichst rasch integrieren	SVLs, Netzwerk Land, LAGs, RM
Gelegenheiten schaffen, bei denen sich zukünftige KooperationspartnerInnen kennenlernen können.	Netzwerk Land, SVLs, LAGs, RM
Die Kontinuität der Personen erhöhen, z.B. durch verbesserte Arbeitsbedingungen für die SchlüsselakteurInnen der Regionalentwicklung	SVLs, LAGs, RM
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
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
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,
<i>... betreffend Bewusstseinsbildung und Qualifizierung</i>	
Das Thema „Kooperation“ stärker im Bewusstsein der Beteiligten verankern, z.B. über Veranstaltungen, Fachartikel, die Netzwerk Land Website und andere Kanäle	BMLFUW, BKA, Netzwerk Land, SVLs
Das Kooperations-Knowhow und damit die Kooperationsfähigkeit der Beteiligten verbessern (ProjektträgerInnen, LAGs und andere AkteurInnen wie Regionalmanagements und SVLs), am ehesten im Rahmen von gezielten (regionalen) Workshops mit starkem Praxisbezug	BMLFUW, BKA, SVLs, Netzwerk Land

Abkürzungen:

BKA	Bundeskanzleramt
LAG	Lokale Aktionsgruppe
BMLFUW	Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
RM (RMA)	Regionalmanagement
SVL	Schwerpunktverantwortliche Landesstelle

6. Literatur

Grossmann, R.; Lobnig, H. (2008): Steuern/Managen von Netzwerken und Kooperationen. Im Rahmen des Trainingsprogramms „Entwicklung von Führungsteams“. Wien.

Korrespondenz und Rückfragen zum Artikel an

Dipl.-Ing. Wolfgang Pfefferkorn

Prokurist

Schloßgasse 11, 1050 Wien

Tel. +43 1 5440707 37

Fax +43 1 5440727

pfefferkorn@rosinak.at

Dipl.-Ing. Marianne Leitgeb-Zach

Schloßgasse 11, 1050 Wien

Tel. +43 1 5440707 52

Fax +43 1 5440727

leitgeb@rosinak.at