

Kooperationen in regionalen Partnerschaften

Seminarbericht 2/2000

Seminarbericht 2/2000

ISSN 1439-8419

Kooperationen in regionalen Partnerschaften

LEADER II-Workshop
23. – 25. Februar 2000, Pasewalk (Uecker-Randow)

Gesamtorganisation und Durchführung
*Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung*

*LAG DE/MV/12 – Uecker-Randow
Landkreis Uecker-Randow*

Protokoll
*Deutsche Vernetzungsstelle LEADER +
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung*
Deichmanns Aue 29, 53179 Bonn
Tel.: 02 28/68 45-34 59 und -37 22, Fax: 02 28/68 45-33 61
E-Mail: leader@ble.de

Gefördert mit Mitteln der EU



INHALTSVERZEICHNIS

Programm	4
Einführender Vortrag: Regionale Entwicklungsimpulse durch Kooperationen	7
Vorstellung von LEADER II-Projekten	12
Landkreisübergreifende Kooperationen im Rahmen eines EU-Pilotprogrammes (ECOTEC) <i>DE/MV/12 – Uecker-Randow und DE/MV/10 – Ostvorpommern</i>	12
Dreiländerkooperation im Biosphärenreservat Rhön <i>DE/HE/04 – Lebensraum Rhön</i>	17
Forstwirtschaft-Landwirtschaft-Handwerk – Kooperation als Motor der Regionalentwicklung <i>DE/BA/04 – Rottal-Inn Westlicher Landkreis</i>	24
Verbund Oldenburger Münsterland – Kooperation in Tourismus und Regionalmarketing <i>DE/NI/19 – Vechta</i>	30
Fachreferate	
Kooperation – ein Schwerpunkt in LEADER.....	36
Sechs grundsätzliche Thesen zur regionalen Kooperation.....	42
Ergebnisse der Arbeitsgruppen	46
Anhang	
Teilnehmerliste	
Bewertungstabellen für ECOTEC-Projekte	
Checklisten für Kooperationen	
Ausrichtung von Kooperationen	
Spielregeln für eine Hotelkooperation	
Tabelle für Maßnahmenvereinbarungen	

Programm

Kooperationen in regionalen Partnerschaften

23. – 25. Februar 2000, Pasewalk (Uecker-Randow)

Mittwoch, 23. Februar 2000

- 13.00 Begrüßung und Vorstellungsrunde der Teilnehmer
Dr. Karsten Lorenz (Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und Fischerei Mecklenburg-Vorpommern)
Dr. Jan Swoboda (Stellvertretender Projektleiter der Deutschen Vernetzungsstelle LEADER II)
Begrüßung und Einführung in die Region östliches Mecklenburg-Vorpommern
Axel Curdts (DE/MV/12 – Uecker-Randow)
- 14.00 Fachreferat „Regionale Entwicklungsimpulse durch Kooperationen“
Peter Heise (Geschäftsführer der Kommunalgemeinschaft POMERANIA e.V., Löcknitz)
Anschließende Diskussion
- 15.00 Kaffeepause
- 15.30 Sitzung in Arbeitsgruppen.
Themen: „Kooperationsarten, Funktionsweisen und Erfolgsfaktoren“
Moderation: Simone Grassmann (FUTOUR, München), Wolfgang Fuchs (Regierung von Unterfranken), Heinrich Hess (Natur- und Lebensraum Rhön e.V.), Alfons Sittinger (Landratsamt Rottal-Inn)
- 19.30 Abendessen im Hotel „Stadt Pasewalk“

Donnerstag, 24. Februar 2000

- 8.30 – 10.00 Vorstellung von LEADER II-Projekten
Landkreisübergreifende Kooperationen im Rahmen eines EU-Pilotprogrammes (ECOTEC)
Dirk Schubert (DE/MV/12 – Uecker-Randow und DE/MV/10 – Ostvorpommern)
Dreiländerkooperation im Biosphärenreservat Rhön
Heinrich Hess (DE/HE/04 – Lebensraum Rhön)
- 10.00 Kaffeepause
- 10.15 – 11.45 Vorstellung von LEADER II-Projekten
Forstwirtschaft-Landwirtschaft-Handwerk – Kooperation als Motor der Regionalentwicklung
Alfons Sittinger (DE/BA/04 – Rottal-Inn Westlicher Landkreis)
Verbund Oldenburger Münsterland – Kooperation in Tourismus und Regionalmarketing
Stefan Ortmann (DE/NL/19 – Vechta)
- 12.00 Mittagessen

- 13.15 Fachreferat „Kooperation – ein Schwerpunkt in LEADER“
Andrea Hildwein-Scheele (Europäische Beobachtungsstelle LEADER II, Brüssel)
- Fachreferat „Sechs grundsätzliche Thesen zur regionalen Kooperation“
Johannes Lückenkötter (Universität Dortmund, Fakultät Raumplanung)
- 14.00 Sitzung in den Arbeitsgruppen
Moderation: Simone Grassmann (FUTOUR, München), Wolfgang Fuchs (Regierung von Unterfranken), Heinrich Hess (Natur- und Lebensraum Rhön e.V.)
- 15.30 Kaffeepause
- 15.45 Fortsetzung der Arbeitsgruppen
- 17.00 Pause
- 17.30 Vorstellung der Arbeitsgruppenergebnisse im Plenum und Resümee
- 18.30 Abfahrt zur Gaststätte „Pommernyacht“ in Ueckermünde-Hafen
Gemeinsames Abendessen mit Vorstellung einheimischer Lebensqualität und Tradition
- ab 22.00 Rückfahrt zum Hotel Stadt Pasewalk

Freitag, 25. Februar 2000

- 8.30 Abfahrt zur Exkursion
Exkursionsbegleitung: Regina Teßmann
- 9.30 Besichtigung des Erlebnisdorfes „Ukranenland“
Wolfgang Schubert (Ukranenland – Historische Werkstätten e.V.)
- 11.00 Weiterfahrt zum Bahnhof in Pasewalk
- 11.30 Besichtigung der „Rollenden Jugendherberge“ auf dem Bahnhofsgelände der Stadt Pasewalk
Peter Heise (Kommunalgemeinschaft POMERANIA e.V.)
- 13.30 Weiterfahrt zur Gaststätte „Villa Knobelsdorf“, Mittagessen
- 14.45 Rückfahrt zum Hotel Stadt Pasewalk
- ca. 15.00 Ende des Workshops

Gesamtmoderation des Programmes: Dr. Jan Swoboda, Axel Curdts

EINFÜHRENDER VORTRAG

Regionale Entwicklungsimpulse durch Kooperationen

Peter Heise, Kommunalgemeinschaft Europa-region POMERANIA e.V.

Einleitung

Seit fünf Jahren besteht die Euroregion POMERANIA – eine Grenzregion zwischen Deutschland und Polen. Beteiligt sind auf deutscher Seite sechs Landkreise und zwei kreisfreie Städte: In Mecklenburg-Vorpommern die Landkreise Ostvorpommern, Uecker-Randow, Nordvorpommern und Rügen sowie die zwei Hansestädte Greifswald und Stralsund, in Brandenburg die Landkreise Uckermark und Barnim.

Der Vortrag soll nicht nur über die Erfahrungen der Euroregion POMERANIA mit dem EU-Programm INTERREG berichten, sondern darauf aufbauend die Möglichkeiten für LEADER-Gruppen aufzeigen, wie in der kommenden Initiative vergleichbare Ansätze in der überregionalen Zusammenarbeit realisiert werden können.

Wirtschaftliche Rahmenbedingungen

Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen des Landkreises Uecker-Randow waren und sind nicht einfach. In den rund vierzig Jahren der DDR galt ein strenger „top-down-Ansatz“. Nach der Wiedervereinigung wurde 1991 eine Strukturreform durchgeführt, die viele Schwierigkeiten mit sich brachte. In den folgenden Jahren haben bislang wichtige Wirtschaftszweige sehr stark an Bedeutung verloren. Von den ehemals 40.000 Soldaten, die im Landkreis versorgt wurden, sind heute nur noch 4.000 stationiert. Weiterhin spielte die Maritim-Industrie eine bedeutende wirtschaftliche Rolle. Mit den Zulieferbetrieben waren in diesem Sektor 20.000 Arbeitnehmer beschäftigt. Nachdem die Werften privatisiert wurden, suchten sie sich neue Zulieferbetriebe, sowohl im deutschen Raum, als auch über die Grenzen hinaus. Damit ging der Großteil der regionalen Arbeitsplätze verloren. Eine große wirtschaftliche Veränderung brachte zudem - wie in allen neuen Bundesländern - die strukturelle Umgestaltung der Landwirtschaft. Von den ehemals 26.000 Beschäftigten im Landkreis Uecker-Randow arbeiten heute nur noch knapp 3.000 in der Landwirtschaft. Diese massive Freisetzung von Arbeits-

kräften stellte den Landkreis vor enorme Probleme, die bis heute anhalten, denn der Strukturwandel ist noch nicht abgeschlossen.

Weiterhin wird die wirtschaftliche Entwicklung der Region durch ihre Grenzlage sowohl in der Bundesrepublik als auch in der EU erschwert. Der Transport über die Grenze nach Polen unterliegt besonderen Regelungen, und man muss mit Wartezeiten von 12 bis 24 Stunden und darüber rechnen. Diese standörtlichen Nachteile schrecken Investoren ab, in dieser Region zu investieren.

Bezogen auf die gesamte Region - ausgenommen die Inseln Rügen und Usedom, die Halbinseln Zingst und Darß, die Städte Greifswald und Schwedt sowie der Speckgürtel Berlins - stagnierte die Wirtschaft bzw. hat sich zum Teil rückläufig entwickelt.

Bildung des Vereins

Kommunalgemeinschaft Europaregion POMERANIA e.V.

Vor diesem Hintergrund war es wichtig, dass man sich sofort nach der Wende und der Bildung der Landkreise im Raum Vorpommern im Rahmen eines Landkreistages auf die Bildung des Vereins Kommunalgemeinschaft Europaregion POMERANIA e.V. verständigt hat.

Für den damaligen Landkreis Pasewalk stand von vornherein fest, dass angesichts der genannten Rahmenbedingungen eine wirtschaftliche Entwicklung nur in Zusammenarbeit mit dem Nachbarland Polen in Gang gesetzt werden kann. Mit Stettin liegt auf polnischer Seite ein Zentrum, in dem 420.000 Einwohner leben. Zählt man die im Umland lebenden Bürger dazu, sind es rund 1,2 Mio. Menschen. Dicht zu Stettin liegen Danzig, Gdingen usw. Wenn Polen der EU beitrifft und somit die Grenze zwischen Deutschland und Polen keine EU-Außengrenze mehr darstellt, ergeben sich für diese Grenzregion neue Möglichkeiten der Kooperation. Stettin wird in Zukunft für die Region an Bedeutung gewinnen. Insbesondere im Bereich der produktiven Dienstleistungen werden viele Impulse von dort für die regionale Entwicklung ausgehen.

Die Gründung der Kommunalgemeinschaft Europaregion POMERANIA e.V. auf deutscher Seite im Jahr 1992 war der erste Schritt, um sich mit dem Nachbarland Polen auf eine konzeptionelle Arbeit zu verständigen. Auf polnischer Seite stand man diesem Vorstoß sehr abwartend gegenüber, was aufgrund der geschichtlichen Zusammenhänge

auch nicht verwundert. Die Bewohner von Stettin sind keine gebürtigen Stettiner, sondern Flüchtlinge aus Weißrussland, die mehr oder weniger unter Zwang dort hingezogen sind. Es herrscht daher auf polnischer Seite eine sehr große Sensibilität gegenüber deutschen Anliegen. Aber auch auf deutscher Seite war es aufgrund lokalpatriotischer Interessen nicht einfach, die konzeptionelle Idee mit Stettin als Zentrum dieser Region näher zu bringen. Auch die Greifswalder und die Stralsunder erheben den Anspruch, das Zentrum der Region zu sein. Es war daher viel Überzeugungsarbeit und Verständnis füreinander nötig. Dies ist über die Jahre gut gelungen.

Bildung der Euroregion

Von der Willenserklärung zur Zusammenarbeit, die 1992 unterzeichnet wurde, bis zur Bildung einer Euroregion dauerte es noch ein paar Jahre. Im Dezember 1995 wurde die Euroregion zwischen Deutschland (Mecklenburg-Vorpommern und Brandenburg) und Polen gegründet. Diese lange Vorbereitungszeit war wichtig und notwendig, um eine dauerhafte Verbindung einzugehen. Heute ist die Euroregion in beiden Ländern ein fester Bestandteil.

In dem Kooperationsvertrag wurde auch der Beitritt anderer Länder offengehalten. 1998 trat Schweden dem Kooperationsbund bei und ist heute vollwertiges Mitglied. Gegenwärtig liegen von der Insel Bornholm und einigen andere Regionen Dänemarks Anträge auf Mitgliedschaft vor. Auch ein Nachbarlandkreis zeigt Interesse, Mitglied zu werden. Diese Interessensbekundungen werden derzeit geprüft.

Die Interessen der Regionen zweier Bundesländer und zweier Staaten miteinander in Einklang zu bringen ist nicht immer einfach, aber möglich. Entsprechend der z.T. sehr unterschiedlichen Rahmenbedingungen sind mit der Kooperation auch unterschiedliche Zielvorstellungen verbunden. Wichtig für das Gelingen der Zusammenarbeit war jedoch, dass diese Euroregion in allen beteiligten Regionen „von unten“ heraus entwickelt wurde. Die Euroregion Neiße ist hingegen auf Wunsch der Regierungen der Länder Deutschland, Tschechien und Polen entstanden, was im Nachhinein zu Problemen führte. Bei der Euroregion POMERANIA wurden von den jeweiligen Ministerien kein Druck ausgeübt. Im Gegenteil. Die Regionen mussten den Ministerien gegenüber oftmals sehr kritische Fragen beantworten. Inzwischen sind diese Anfangsprobleme überwunden.

Erarbeitung eines Entwicklungs- und Handlungskonzepts

Ein grundlegender Schritt war die Erarbeitung eines gemeinsamen Entwicklungs- und Handlungskonzept im Jahr 1993, in dem die Ziele, die sich die Euroregion steckt, formuliert wurden.

In der ersten Phase der Entwicklung dieses Handlungskonzeptes mussten zunächst Schwerpunkte der Förderung ausgemacht und Prioritäten gesetzt werden. In Mecklenburg-Vorpommern wurde der Schwerpunkt eindeutig auf die Verbesserung der technischen Infrastruktur gelegt. Das betraf vor allem den Straßenbau, um die Region für Investoren attraktiver zu machen und die Mobilität der Bürger in dem dünn besiedelten Raum zu verbessern. Damit sollte dem Ziel, vergleichbare Lebensbedingungen wie in anderen Bundesländern zu schaffen, ein Stück näher gerückt werden.

Sehr hilfreich hat sich der Erfahrungsaustausch mit anderen Regionen erwiesen. Vor allem der Besuch in Gronau, wo vor Ort das gute Funktionieren einer Kooperation deutlich wurde, hat dazu beigetragen, die anfangs sehr zurückhaltenden Polen für die Zusammenarbeit zu gewinnen.

Trotz der vielen, nach und nach auftauchenden Unwegbarkeiten wurde für die damalige Situation ein sehr gutes Konzept geschrieben. Es wurde nicht nur zum Leitfaden für die Euroregion POMERANIA, sondern auch für andere Regionen, z.B. für die unterhalb liegende Euroregion Spree-Neiße-Oder. Weiterhin war das Entwicklungs- und Handlungskonzept die wesentliche Grundlage für das Operationelle Programm, das Mecklenburg-Vorpommern eingereicht hat.

Zusammenwirken von INTERREG III und PHARE-CBC

Die Leitlinien zu INTERREG III werden voraussichtlich wie die zu LEADER+ im März verabschiedet. D.h. die Antragsteller befinden sich in derselben Situation wie potentielle LEADER+-Gruppen. Für die Euroregion POMERANIA kommt erschwerend hinzu, dass sie mit einem Nicht-EU-Mitglied zusammenarbeiten will, unter anderem über das Programm PHARE-CBC, das mit INTERREG nicht kompatibel ist. Jedes der beiden Programme endet an der Grenze; eins auf der deutschen, eins auf der polnischen Seite. Das dafür erforderliche Konzept zu schreiben ist aufgrund der Unterschiede im Staatsaufbau, der Verwaltung und der Interessen sehr kompliziert. Das

Interesse Polens lag wegen der angestrebten EU-Mitgliedschaft vor allem darin, den Grenzbereich im Osten zu fördern, nicht den im Westen. Es war daher nicht einfach, die polnische Seite davon zu überzeugen, dass das Programm im Bereich der deutschen Grenze fortgeführt und sogar erweitert werden soll.

Als Erfolge in der Umsetzung der beiden Programme INTERREG und PHARE-CBC deutlich wurden, wurde immer wieder auf die Notwendigkeit der Kopplung beider Programme hingewiesen. Im Hinblick auf den bevorstehenden Beitritt Polens zur EU ist eine annähernd ausgewogene Entwicklung auf beiden Seiten unerlässlich. Die vielen Konsultationen zwischen Deutschland und Polen auf Kommissionsebene waren letztendlich ausschlaggebend, dass PHARE-CBC weitergeführt wird. Es gibt jedoch Kommunikationsprobleme zwischen den für die beiden Programme zuständigen Generaldirektionen I und XVI. Die Verordnung für PHARE-CBC wurde bereits im Dezember 1998 verabschiedet. Da die Leitlinien für INTERREG III noch nicht verabschiedet sind, muss man sich zunächst nach PHARE-CBC ausrichten. Das bereitet Schwierigkeiten, denn in PHARE-CBC werden Vorgaben gemacht, die von beiden Seiten der Euroregion POMERANIA nur schwer zu erfüllen sind: ein gemeinsames Programm, ein gemeinsames Verfahren, eine gemeinsame Begleitung und letztlich auch eine gemeinsame Abrechnung.

Ausrichtung auf die neue Förderperiode

Das Programm INTERREG II lief von 1994 bis Ende 1999. Mit den Vorarbeiten für das neue Programm wurde bereits 1997 begonnen. Sie mündeten in ein Programm zur Förderung der Grenzregion, das sich sowohl an INTERREG als auch an anderen Förderprogrammen, insbesondere an LEADER+ orientierte.

Für die spätere Umsetzbarkeit des Programms war es entscheidend, die Wünsche, Probleme und Ideen vor Ort zu kennen und sie im Programm zu formulieren. Für diese Gespräche vor Ort und die Organisation der gebietsübergreifenden Zusammenarbeit bedurfte es einer koordinierenden Stelle. Diese Aufgabe hat der Verein Kommunalgemeinschaft Euroregion POMERANIA e.V. übernommen. Die Arbeiten, die der Verein mit seinen drei hauptamtlichen Mitarbeitern nicht leisten konnte, wurden über andere Projekte finanziert. In der Kommunalgemeinschaft sind die Landkreise, Gewerkschaften, Unternehmerverbände etc. vertreten, so dass ein breites Spektrum an Wissen und Vor-

schläge in das Programm eingebracht werden konnte, wie es auch in LEADER+ von den LAGs bei der Erarbeitung der Regionalen Entwicklungskonzepte gefordert wird.

Neben dem Nachweis, welche Wirtschafts- und Sozialpartner in welcher Weise eingebunden wurden, mussten im Programm die Schwerpunkte mit den vorgesehenen Mitteln festgelegt werden. Da die Finanzierung für INTERREG III nicht mehr aus drei Strukturfonds abgewickelt wird, sondern nur noch aus dem EFRE, ist anzunehmen, dass in der Umsetzung sehr drauf geachtet wird, vorwiegend investive Maßnahmen und nicht so sehr auf den ländlichen Raum ausgerichtete Projekte durchzuführen. Über LEADER+ wird für die Region sicherlich ein Bereich gesichert werden, der über INTERREG bislang und wohl auch zukünftig nicht realisiert werden konnte: die Vermarktung im ländlichen Raum.

Das im Dezember 1998 von den Mitgliedern der Kommunalgemeinschaft beschlossene Programm wurde einstimmig angenommen. Das zeigt, dass die Konsultationsgespräche und Beratungen auf regionaler Ebene unter Einbeziehen der Ämter funktioniert haben. Angemerkt sei dazu, dass die Bereiche Kultur oder Sport in der Zusammenarbeit mit Polen mit die wichtigsten Elemente sind.

In einem nächsten Schritt bereitete man sich gemeinsam mit dem dritten Partner Schweden auf den Zeitplan 2000 bis 2006 vor. Dazu wurde eine Arbeitsgruppe gebildet, die sich unterschiedliche Ziele gesteckt hat. Das Oberziel war die Projektierung eines grünen und eines blauen Bandes – grün steht für Wald, blau für Wasserflächen. Diese vorhandenen Ressourcen sollen für die weitere Entwicklung genutzt werden. Man will Dienstleister für die urbanen Zentren, aber auch für den Tourismus sein. Das sind die Schwerpunkte der gemeinsamen Arbeit.

Neben den zuständigen Ministerien der beiden Bundesländer Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern wurde auch der Bund in die Arbeit eingebunden. Nicht nur, weil die Länderprogramme über den Bund bei der Kommission eingereicht werden, sondern auch, um über die Dinge, die auf Bundesebene entschieden werden, gut informiert zu sein.

Ähnlich wie in der Konzeptionsphase von INTERREG II wurden und werden in den Landkreisen punktuell Beratungen und Gespräche durchgeführt. Mit möglichen Partnern und den Zielgruppen der geplanten Projekte werden der jetzige Bedarf und Trends ermittelt. Da erst Ende des Jahres

bzw. Anfang nächsten Jahres Mittel aus INTERREG III zur Verfügung stehen, sollen schon jetzt Prioritäten gesetzt und Projekte festgeschrieben werden, damit gleich nach Mittelvergabe das Programm umgesetzt werden kann.

Sobald der Finanzrahmen überarbeitet ist, kann das Teilprogramm für die deutsch-polnische Grenze an den Bund zur Erreichung an die Kommission sowie an Polen zur Information übergeben werden. Dann wird Brüssel darüber entscheiden und eventuell Ergänzungen bzw. Überarbeitungen einfordern.

Verbindungen zwischen INTERREG und LEADER

Die Verknüpfung von mehreren Programmen bringt Synergieeffekte, die die Entwicklung der Region stärker fördern, als es mit nur einem Programm möglich wäre. An einigen Beispielen soll die Ver-
netzung zwischen INTERREG und LEADER noch einmal verdeutlicht werden.

In Gehren liegt ein Schullandheim, das aufgrund seiner Lage für Schüler und Jugendliche sehr interessant ist. Über INTERREG wurde der Umbau und die Ausstattung finanziert sowie über ABM-Kräfte der Außenbereich gestaltet. LEADER hat einen Teil dieser Arbeit übernommen, der über INTERREG nicht erfüllt werden konnte.

Im Landkreis Nordvorpommern wurde im Ökodorf Krummenhagen mit LEADER-Mitteln eine Mühle und deren Umfeld in Stand gesetzt. INTERREG finanzierte die Renovierung des Fachwerkgebäudes in Höhe von rund 800.000 Mark.

Vor allem in der Jugendarbeit gibt es zahlreiche Verknüpfungspunkte von INTERREG und LEADER. In INTERREG II sind rund 10 Millionen Mark in die Instandsetzung bzw. Renovierung von Jugendherbergen oder Jugendbegegnungsstätten geflossen, die Verbindung zum Nachbarland Polen haben. Neben diesen Einrichtungen sind eine Vielzahl von anderen Aktivitäten entstanden, die oftmals über LEADER gefördert wurden. Diese Maßnahmen haben die Einrichtungen ergänzt und insgesamt interessanter gemacht.

Ein weiterer Bereich für die Zusammenarbeit von INTERREG und LEADER ist die Verbesserung der Mobilität. Diese Projekte sind - wie es einer grenzübergreifenden Kooperation entspricht - nicht allein auf Mecklenburg-Vorpommern bezogen, sondern greifen auf Brandenburg und Polen über. Es geht darum, die extrem ländlichen Gebiete zu erhalten

und die Mobilität der dort Gewerbetreibenden zu verbessern. Sie müssen eine bessere Anbindung zu den Bundesstraßen und Autobahnen erhalten. Eines der größten Projekte, das über INTERREG II gefördert wurde, Wertumfang 13 Millionen Mark, ist die Verkehrsverbindung Pasewalk in Richtung Penkun. Damit wurde die innere Erschließung eines ländlichen Raumes gewährleistet und Voraussetzungen für die touristisch-orientierten LEADER-Themen geschaffen.

Zusammenfassend wurde Folgendes realisiert:

- Die Themen bzw. Projektlisten beider Programme wurden zu Beginn der Förderperiode abgestimmt.
- LEADER II übernahm, soweit es möglich war, kleinräumige dorftypische Gewerke in entsprechenden Projekten und partizipierte bezüglich der Nachhaltigkeit von der Flankierung durch weitere INTERREG-Themen.
- Die innere Erschließung von Räumen durch INTERREG II ergab arbeitsteilig Grundlagen für einen gemeinsamen Handlungsrahmen im ländlichen Raum. Vorgenannte Beispiele weisen nach, dass INTERREG in einigen Fällen die infrastrukturellen Voraussetzungen für LEADER schaffte.
- In der Öffentlichkeitsarbeit gab es eine abgestimmte Informationsstrategie, um im Sinne der Regionalentwicklung den Bürgern das Wirken der EU-Programme näher zu bringen.

Fazit

Die Erfahrungen in der Euroregion POMERANIA haben gezeigt, dass die gemeinsame Entwicklung einer grenzübergreifenden Region Früchte trägt. Die Beispiele sollen LEADER-Gruppen auf neue Kooperationsebenen einstimmen. Was in dieser Region der Landkreis übernommen hat, kann in anderen Regionen z.B. auf Ebene der Kommunen realisiert werden.

In Zukunft wird die nachbarschaftliche Kooperation ein Muss werden. Fast kein Landkreis ist mehr im Stande, allein erfolgreich nach außen zu agieren. Insbesondere in den sehr ländlich geprägten Räumen ist eine interkommunale Zusammenarbeit vor allem auf wirtschaftlicher Ebene von oberster Priorität.

VORSTELLUNG VON LEADER II-PROJEKTEN

Landkreisübergreifende Kooperationen im Rahmen eines EU-Pilotprogrammes (ECOTEC)

Dirk Schubert, nova-Institut,
DE/MV/12 – Uecker-Randow, DE/MV/10 – Ostvorpommern

Das nova-Institut beschäftigt sich mit nachhaltiger Regionalentwicklung und hat die LEADER-Gruppen Uecker-Randow und Ostvorpommern im Verlauf der Förderphase von LEADER II begleitet.

Entstehung

Die Kooperation zwischen den beiden Landkreisen Uecker-Randow und Ostvorpommern entstand im Wesentlichen aufgrund von drei parallelen Entwicklungen:

1. Die LEADER-Gruppen beider Landkreise stellten im Laufe der Durchführung von LEADER II fest, dass sie viele Gemeinsamkeiten haben, z.B. die problematische Verkehrssituation oder die Lage zum Nachbarland Polen. Daraus resultierten viele ähnliche Projektideen und konkrete Umsetzungen, z.B. in der Direktvermarktung, so dass schon 1997 die Idee aufkam, miteinander zu kooperieren und Projekte gemeinsam anzugehen.
2. Hinzu kam, dass die Region Odermündung, die sich bislang in dieser Form noch nicht als eine Region dargestellt hatte, von den Umweltverbänden WWF, BUND und Grüne Liga als eine der Modellregionen für eine nachhaltige Entwicklung ausgewählt wurde. Ausschlaggebend dafür war die Tätigkeit des Vereins Stiftung Odermündung, Verband für dauerhafte Regionalentwicklung, der auch als LEADER-Gruppe agiert und in dieser Region eine nachhaltige Regionalentwicklung erfolgreich vorangebracht hat. In Zusammenhang mit den ausgewählten Modellregionen wurde und wird auch das Thema des Globalzuschusses diskutiert.
3. Der dritte wesentliche Grund für den Aufbau einer landkreisübergreifenden Zusammenarbeit war eine von der EU in Auftrag gegebene Studie. Das europäische Parlament drängte darauf, dass die Strukturfonds neben ihrer dominierenden Aufgabe der Förderung der wirt-

schaftlichen Entwicklung auch Aspekte einer nachhaltigen und umweltverträglichen Entwicklung stärker berücksichtigen. Das ECOTEC-Büro in England wurde daraufhin mit einer Studie beauftragt, um aufzuzeigen, wie mit Hilfe der Strukturfonds eine nachhaltige Regionalentwicklung gefördert werden kann. Im Rahmen dieser Studie wurde ein Instrumentarium entwickelt, mit dem die Ausgangslage und die nachhaltige Entwicklung in einer Region bewertet werden können, Programme dahingehend geprüft werden können, ob sie die Nachhaltigkeit in einer Region fördern und Projekte ausgewählt werden können. Um die Anwendbarkeit des Instrumentariums zu prüfen, suchte die EU Regionen für einen Praxistest. Im Rahmen des EU-Pilotprogramms ECOTEC beteiligten sich insgesamt 15 Regionen, darunter auch die Region Odermündung. Im Vergleich zu den weiteren Regionen, z.B. Scottish Highlands und Island, ist die Region Odermündung mit 200.000 Einwohnern sehr klein.

Diese drei Entwicklungen führten dazu, dass die beiden Landkreise kreisübergreifend zusammenarbeiteten. Finanzielle Unterstützung kam von der EU und von den Landkreisen.

Ziele

Der ECOTEC-Ansatz sah vor,

- Ziele und Handlungsfelder einer nachhaltigen Entwicklung zu definieren,
- Kriterien für die Projektauswahl sowie
- Indikatoren zur Beurteilung der Region und ihrer Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit festzulegen.

Diese Ziele sollten in Zusammenarbeit mit den Akteuren vor Ort verwirklicht werden. Die ECOTEC-Studie sah dies zwar nicht explizit vor, denn sie richtete sich an Administrationen. Aber für die Region Odermündung war die Beteiligung der regionalen sozialen Wirtschaftspartner und anderen Akteure sowie die Nutzung ihres Know-hows eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche nachhaltige Regionalentwicklung.

Mit dem Ziel, die nachhaltige Entwicklung zu fördern, wurde versucht, sich als Region in die Planung der nächsten Strukturfondsperiode 2000 – 2006 besser einbringen zu können und wichtige Vorbereitungen zu treffen.

Vorgehensweise

Trotz vieler Gemeinsamkeiten der beiden Landkreise gibt es natürlich auch einige Unterschiede. Um die zwei Landkreise zusammenzubringen, war es wichtig, eine kleine Gruppe zu bilden, die die kreisübergreifende Kooperation im Vorfeld strukturiert, abstimmt und begleitet. Diese Gruppe umfasste drei bis sechs Personen, darunter je ein Vertreter der Landkreisverwaltungen und Vertreter der Stiftung Odermündung.

Darüber hinaus wurden vier moderierte Workshops durchgeführt und Arbeitsgruppen gebildet, an denen sich ca. 20 bis 30 lokale Akteure beteiligten. Den „harten Kern“ bildeten die Vertreter der bislang voneinander getrennten Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) sowie Vertreter des Bauernverbandes, der Gewerkschaften und der Umweltverbände. Dabei wurde nicht nur darauf geachtet, welche Gruppen repräsentiert sein sollten, sondern vor allem, wer die richtigen „Köpfe“ sind. Das nova-Institut fungierte dabei als externer Berater.

Die Öffentlichkeitsarbeit sowohl nach innen als auch nach außen war ein wichtiger Punkt. Nach außen hin vor allem deshalb, um die Landesregierung frühzeitig und umfassend über die konkreten Ziele zu informieren und zu zeigen, dass sie auch für LEADER+ relevant werden können.

Neben der Vorbereitung und Durchführung der Workshops und der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit musste das Projekt beantragt und abgewickelt werden. Die reine Projektlaufzeit ohne Vor- und Nachbereitung dauerte ca. eineinhalb Jahre. Die Kosten beliefen sich auf ca. 70.000 Mark, von denen die EU entsprechend der Regelung für Ziel-1-Gebiete 75 Prozent und die Landkreise 25 Prozent übernommen haben.

Ergebnisse

Die Ergebnisse lassen sich anhand von zehn Bausteinen einer nachhaltigen Regionalentwicklung darstellen. Diese zehn Bausteine wurden in einer Broschüre zum einen in allgemeiner Form und zum anderen deren Umsetzungsstand in der Region Odermündung beschrieben. In den eineinhalb Jahren Projektlaufzeit konnten selbstverständlich nicht alle zehn Bausteine umgesetzt werden.

Die zehn Bausteine sind

1. Abgrenzung der Region
2. Gemeinsame Situationsanalyse
3. Verständigung auf Entwicklungsziele

4. Festlegung der Entwicklungsstrategien
5. Identifizierung prioritärer Handlungsfelder
6. Kriterien für die Auswahl von Projekten
7. Information / Beratung von Projektantragstellern
8. Projektumsetzung und -vernetzung
9. Partnerschaft
10. Bewertung

Einige dieser Schritte sollen kurz vorgestellt werden.

Abgrenzung der Region

Mit der Absicht der beiden Landkreise, miteinander zu kooperieren, war von vornherein eine Regionsabgrenzung getroffen. Die Region Odermündung umfasst das Stettiner Haff, die Stadt Ueckermünde und die beiden Landkreise Uecker-Randow und Ost-Vorpommern. Auf der ersten Sitzung stand diese Abgrenzung zur Diskussion. Das war eine sehr heikle Angelegenheit, denn wenn sich die regionalen Akteure nicht mit dieser Region identifiziert hätten, wäre die vorgestellte Entwicklung nicht in Gang gekommen. Nach intensiven Diskussionen zeigte sich, dass diese Gebietsabgrenzung akzeptiert wurde.

Einige Punkte wurden jedoch noch kritisch diskutiert. Zunächst hatte man sich im Rahmen des ECOTEC-Projektes nur mit dem deutschen Teil der Region der Odermündung beschäftigt. Die Akteure betrachteten die Region aber als grenzüberschreitende Region mit Stettin als Oberzentrum. Das warf die Frage auf, was mit den übrigen Städten in der Region Odermündung passieren sollte, insbesondere mit der kreisfreien Stadt Greifswald, die aktuell die Funktion eines Oberzentrums hat. Weiterhin wurde - insbesondere aus Naturschutzsicht - die Frage diskutiert, in welcher Form die Friedländer Große Wiese in die Region integriert werden kann. Bei der Gebietsabgrenzung entlang der Kreisgrenzen würde sie „durchschnitten“, denn ein Teil der Flächen liegt im Landkreis Mecklenburg-Strelitz. Aus naturräumlicher Sicht wäre demnach eine andere Abgrenzung sinnvoll. Man einigte sich darauf, dass die beiden Landkreise das Grundgerüst der Region bilden, was die Administration wesentlich erleichtert. Projektbezogen kann das Gebiet jedoch dem Thema entsprechend erweitert werden, z.B. wenn es um Agrarumweltprogramme geht.

Die Diskussion um die Abgrenzung der Region hat einige Zeit in Anspruch genommen. Doch sie war

wichtig, denn sie formte das Gefühl der Zusammengehörigkeit als eine Region.

Verständigung auf Entwicklungsziele

In den Workshops wurden die Entwicklungsziele nicht sehr intensiv diskutiert. Es hat sich gezeigt,

dass die Diskussion zur Erarbeitung von Zielen sehr schwierig zu organisieren ist. Die Fragestellungen sind zu weit von der täglichen Arbeit der beteiligten Akteure entfernt, um für sie von Interesse zu sein. Man hat sich daher auf die nachstehenden sehr abstrakten Entwicklungsziele geeinigt, mit denen sich alle Beteiligten identifizieren können.

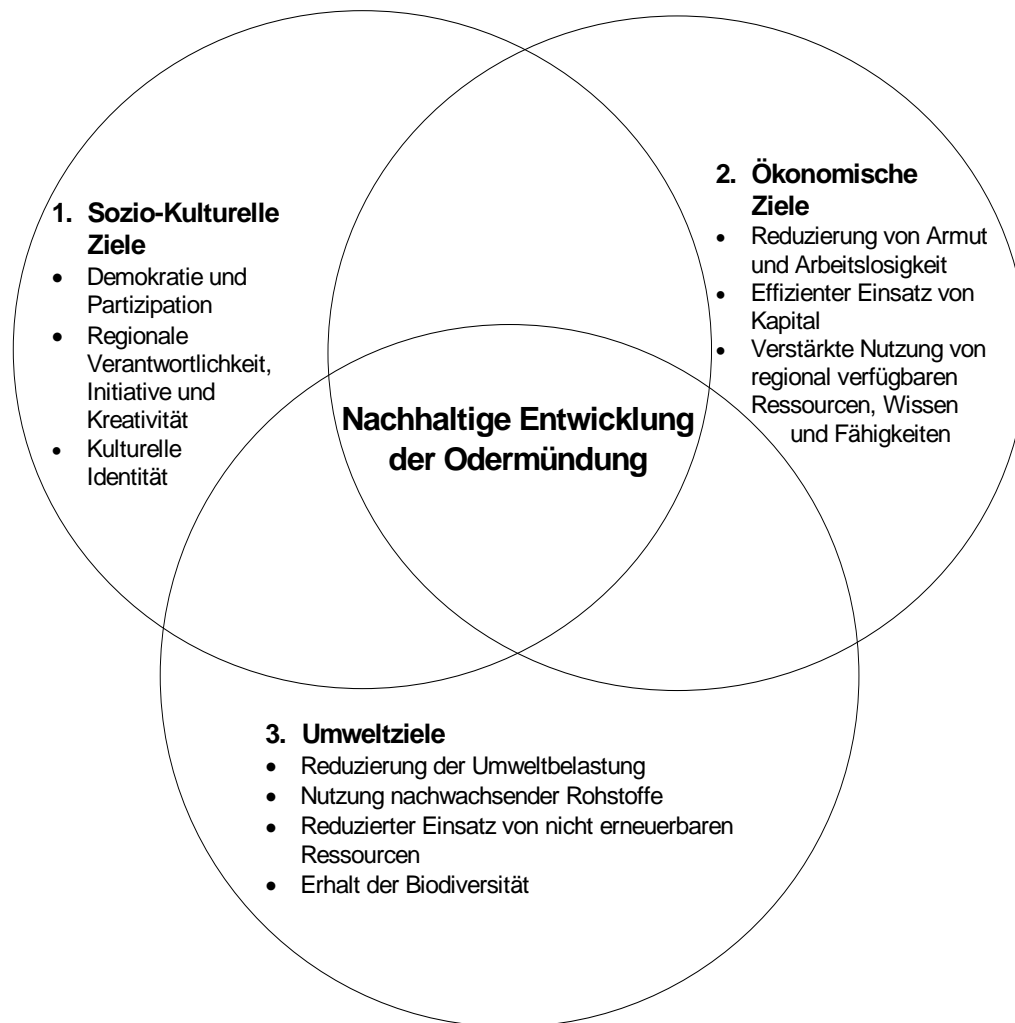


Abb. 1: Entwicklungsziele der Region Odermündung

Eine weitere Schwierigkeit bei der Entwicklung der Ziele war, dass diese Ziele nicht konkret auf ein bestimmtes Programm ausgerichtet waren, z.B. auf LEADER+, INTERREG III oder auf das Instrument Globalzuschuss, und daher die zur Verfügung stehenden Mittel nicht bekannt waren.

Es stand jedoch fest, dass diese Ziele stärker konkretisiert bzw. quantifiziert werden müssen, um deren Erreichung letztlich auch bewerten zu können. Was beinhaltet beispielsweise das Ziel „Re-

duktion der Umweltbelastung“? Anhand welcher Indikatoren soll die Entlastung der Umwelt gemessen werden?

Kriterien für die Auswahl von Projekten

Die Projektebene war für die rund 30 Akteure von besonderem Interesse, denn sie war „greifbarer“ als die darüber stehenden Entwicklungsziele. Dementsprechend leicht ließ sich die Beteiligung an der

Auswahl der Projekte organisieren. Dazu wurde ein dreistufiges Raster entwickelt (siehe Anhang):

1. In der ersten Stufe wurden grundlegende Kriterien abgefragt, z.B.: Ist das Projekt gemäß den entsprechenden Förderrichtlinien förderfähig? Stimmt es mit den Entwicklungszielen überein? Ist es wirtschaftlich tragfähig?
2. Der zweite Schritt war eine Detailbewertung, bei der die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit unterschieden werden, d.h. die ökonomische, die ökologische und die soziokulturelle Dimension. Die einzelnen Dimensionen waren in verschiedene Unterpunkte unterteilt. Die Frage war, wie diese einzelnen Kriterien zueinander in Beziehung stehen und entsprechend zu gewichtet sind. Das stellte sich als sehr schwierig heraus. Auch angesichts der knappen Zeit wurde daher ein einfacherer Weg eingeschlagen und für jedes Kriterium ein Plus, Neutral, Minus oder Fragezeichen vergeben. Die Bewertungen wurden dann zur ökonomischen, zur ökologischen und zur soziokulturellen Dimension zusammengefasst und bildeten letztlich die Gesamtbewertung. Die Gewichtung zwischen den Dimensionen erfolgte in einem weiteren Schritt, bei dem aus der Gesamtbewertung jeder der drei Dimensionen eine abschließende Bewertung versucht wurde.
3. In einem dritten Schritt wären die Projekte anhand spezifischer Kriterien für jedes Handlungsfeld zu überprüfen. Kriterien für den dritten Prüfungsschritt wurden im Rahmen der Workshops nicht entwickelt.

Über die Presse wurden die regionalen Akteure aufgefordert, Projekte einzureichen. Unter den rund 80 Projektideen mit einem Volumen von 100 Millionen Mark waren auch einige völlig unrealistische Ideen. Ein Teil der Projekte wurde innerhalb der Gruppe von rund 30 Personen anhand des theoretisch entwickelten Rasters bewertet. Ein Beispiel: Eine landwirtschaftliche GbR wollte aus regionaltypischen Obstsorten, darunter auch solche, die schon in Vergessenheiten geraten sind, Schnäpse brennen und als Markenprodukte vertreiben. Die Projektkosten lagen bei 169.000 Mark. Diese Informationen lagen allen 30 Beteiligten vor, die dann in drei Arbeitsgruppen das Projekt mit Hilfe des Rasters bewerteten. Interessant war zu testen, ob das Raster bei verschiedenen Akteuren zu gleichen Ergebnissen führt.

Zunächst stellte sich heraus, dass einige Bewertungskriterien nicht sinnvoll waren und letztlich aus dem Raster gestrichen wurden. Z.B. tauchte unter

der ökologischen Dimension der Punkt „Verringerung des Flächenverbrauchs“ auf. Konsequenterweise hätte jedes Bauprojekt bei diesem Kriterium negativ bewertet werden müssen, ohne zu berücksichtigen, ob der Flächenverbrauch gering gehalten wurde oder nicht. Neben einigen notwendigen Nachbesserungen zeigte sich jedoch, dass alle drei Arbeitsgruppen mit dem Raster insgesamt zu einer positiven Bewertung dieses Projekts kamen und sich das Instrument bewährt hat.

Ausblick

Insgesamt wurden sechs Projekte bewertet, aber noch nicht umgesetzt. Das bedeutete natürlich eine große Frustration bei den Akteuren. Das Ziel war, in Richtung des Finanzierungsinstrumentes Globalzuschuss, auf ein konkretes Förderinstrumentarium zuzugehen. Es hat sich aber gezeigt, dass das nicht realistisch ist, weil unter anderem die Landesregierung nicht mitgespielt hat. Als dies vor Projektende deutlich wurde, gab es einen Knick in der Beteiligung. Doch abgesehen von dem nicht realisierten Globalzuschuss wurden durch das Projekt wesentliche Vorarbeiten geschaffen, die für LEADER+ oder INTERREG III genutzt werden können. Die Hoffnung auf den Globalzuschuss wurde jedoch noch nicht aufgegeben.

Sehr viele Projekte gingen in Richtung flankierende Maßnahmen, also Ausgleichsmaßnahmen. Letztendlich wurde daher die Variante diskutiert, die gesteckten Ziele unabhängig von einer bestimmten Förderung zu verfolgen. Das gebildete Regionalforum wählt weiterhin Projekte aus, für die dann eine passende Förderquelle gesucht wird. Nach dem derzeitigen Stand scheint LEADER+ die konkreteste Variante zu sein, wenn auch mit einem relativ kleinem Fördermittelvolumen.

Diskussionsrunde

Regionsabgrenzung

Aus dem Teilnehmerkreis wurde eingeworfen, dass die Abgrenzung der Region entlang der Kreisgrenzen nicht den Zielen von LEADER+ entspräche. Nicht die Administration, sondern die regionale Identität sollte im Vordergrund stehen und alle Bereiche – Wirtschaft, Tourismus, Kultur etc. – einbeziehen. Eine je nach thematischer Ausrichtung neu abzugrenzende Region, z.B. die Integration der Friedländer Wiese bei Naturschutzprojekten, sei in

der Praxis schwer umsetzbar und nicht anzustreben.

Herr Schubert entgegnete, dass die Schwierigkeiten der Abgrenzung für die Region Odermündung nicht auf deutscher Seite, sondern insbesondere auf polnischer Seite lägen. Die administrative Regionsabgrenzung der Stiftung Odermündung sei bereits vor LEADER erfolgt. Für LEADER+ werde unter anderem der Küstenstreifen aus der Gebietskulisse herausgenommen, da das Hinterland für die Entwicklung im Vordergrund stehe. Die Regionsabgrenzung solle nicht dogmatisch gehandhabt werden, sondern sie sei als Grundgerüst gedacht, das dem jeweiligen Projekt angepasst werde.

Herr Dr. Swoboda schlug vor, im Vorfeld der Planungen mögliche Projekte zusammenzutragen, um zu sehen, welche Regionen mit „ins Boot geholt“ werden sollten. Wenn sie frühzeitig angesprochen und eingebunden würden, sei dies eine große Motivation für alle Beteiligten.

Projektbewertung

Ein Teilnehmer merkte an, dass bei dem vorgestellten Bewertungssystem Schwierigkeiten bei der Bewertung der Nachhaltigkeit auftreten könnten. Ein denkbare Beispiel sei, dass ein Projekt aus naturschutzfachlicher Sicht sehr positiv, aus ökonomischer Sicht aber negativ bewertet werde. Die Frage sei daher, wie werde die Nachhaltigkeit in der Gesamtbewertung berücksichtigt?

Herr Schubert stimmte dieser Anmerkung zu. Das System sei im Vortrag sehr verkürzt dargestellt worden. Das in drei Stufen konzipierte System sei bislang nur in zwei Stufen umgesetzt worden. Dies seien die beiden grundlegenden Stufen, die jedes Projekt erfüllen müsse. Es sollten keine Projekte umgesetzt werden, die sich völlig konträr dem Nachhaltigkeitsgedanken verhielten. In einem dritten Schritt müssten nun für die einzelnen Handlungsfelder spezifische Kriterien definiert werden. Dazu seien zunächst die Prioritäten der einzelnen Handlungsfelder festzulegen. Der Anspruch, dass jedes Projekt gleichermaßen ökologischen und ökonomischen Zielen entsprechen müsse, sei nicht zu erfüllen.

Dreiländerkooperation im Biosphärenreservat Rhön

Heinrich Heß, Natur- und Lebensraum Rhön e.V., DE/HE/04 – Lebensraum Rhön

Die Besonderheiten der Rhön

Die Rhön ist eine Mittelgebirgsregion im Herzen Deutschlands im Dreiländereck von Bayern, Hessen und Thüringen. Ihre höchste Erhebung ist die Wasserkuppe mit 950 Meter über NN. Das Gesamtgebiet des Lebensraums Rhön umfasst 185.000 Hektar, davon entfallen auf Bayern 73.000 Hektar, auf Hessen 63.500 Hektar und auf Thüringen 48.500 Hektar. In der Rhön leben derzeit etwa 134.000 Einwohner, von denen 46.000 im bayerischen, 48.000 im hessischen und 40.000 im thüringischen Teil wohnen. 41 Prozent der Fläche bestehen aus Wald, 30 Prozent werden als Grünland, 22 Prozent als Ackerland und 7 Prozent als Siedlungs-, Verkehrs- und sonstige Flächen genutzt.

Die Rhön weist sehr unterschiedliche Landschaftsbilder auf. So wechseln sich reichgegliederte Mittelgebirgslandschaften und Hochplateauflächen auf Basaltmassiven im Süden mit den Vulkankegeln der nördlichen Kuppenrhön ab. Von Natur aus würde die Rhön fast ausschließlich aus Buchen- und Buchenmischwäldern mit vereinzelt Mooren bestehen. Die Menschen nutzten diese Buchenwälder schon seit eintausend Jahren zur Herstellung von Holzkohle, um damit Eisen zu verhütten und Glas zu schmelzen. Deshalb ist die Rhön schon seit langer Zeit nur sehr gering bewaldet und wird in den Hochlagen von großen, offenen Grünlandflächen geprägt. Aus diesem Grunde wird die Rhön als das „Land der offenen Fernen“ bezeichnet.

Die Rhön ist kein einheitlicher Kulturraum. Franken, Thüringer und Sachsen besiedelten das Land von den Tallagen aus. Die zentrale Hochrhön ist kaum besiedelt. Es gibt in den Hochlagen nur im Thüringer Teil einige wenige Ortschaften. Wichtige deutsche Sprachgrenzen gehen mitten durch die Rhön. Auch die Herrschaftsgrenzen waren immer wieder umstritten, insbesondere zwischen den Bistümern Fulda und Würzburg.

Nach dem zweiten Weltkrieg wurden Bayern und Hessen der amerikanischen, Thüringen der sowjetischen Besatzungszone zugeordnet. Bis Ende 1989 trennte der mitten durch die Rhön gehende „Eiserne Vorhang“ Ost und West. Durch die vierzigjährige Trennung des Landes wurden gewachsene Struktu-

ren zerschnitten, verwandtschaftliche Bande zerstört und infrastrukturelle Entwicklungen verhindert.

Kleinstlandwirtschaft in Bayern infolge fränkischen Realteilungsrechts steht großflächiger Landnutzung in Thüringen als Nachfolgenutzung ehemaliger landwirtschaftlicher Produktionsgenossenschaften gegenüber.

Diese peripheren Grenzräume aller drei Länder konnten nicht mit der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der Verdichtungsräume mithalten. Land- und Forstwirtschaft mit ihren traditionellen Verarbeitungsstufen behielten im Vergleich zu den übrigen Wirtschaftsräumen eine überdurchschnittliche Bedeutung.

Andererseits blieben sensible Pflanzen- und Tiergemeinschaften großräumig erhalten und siedelten sich zum Teil neu an. Das lag daran, dass im Schatten der Zonengrenze große Landstriche von der Bevölkerung nicht betreten werden durften und auch nicht durch Verkehrswege zerschnitten wurden. Bedingt durch die standörtliche Ungunst wurden die Flächen nur extensiv genutzt.

Wegen dieser außergewöhnlichen Gegebenheiten wurde die Rhön im Jahre 1991 von der Weltkulturorgанизation UNESCO in das weltweite Netz der etwa 360 Biosphärenreservate aufgenommen. Rahmensetzendes Ziel ist der Gedanke der Nachhaltigkeit, der im Programm MAB (Man and the Biosphere) in jedem Biosphärenreservat nach den jeweiligen speziellen Voraussetzungen umgesetzt werden soll.

Neben dieser Auszeichnung durch die UNESCO bezog die Europäische Union die gesamte Rhön in das LEADER-Programm ein. Dabei handelt es sich um ein Gemeinschaftswerk zur vernetzten wirtschaftlichen Entwicklung ländlicher Räume. Schwergewicht dieses Programms sind die Zusammenarbeit der gesellschaftlichen Gruppen, die Erarbeitung von Leitbildern und Zielvorstellungen und die Umsetzung von Pilotprojekten, die innovativ sind, Arbeitsplätze schaffen und mehrfache Beziehungen zu den angestrebten Leitbildern haben.

Umsetzung des LEADER-Programms in der hessischen Rhön

Weil die Rahmenbedingungen zum Teil sehr verschieden sind, führten die drei beteiligten Länder der Rhön jeweils eigenständige LEADER-Projekte durch. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich auf die Umsetzung des hessischen LEADER-Programms, denn in den drei Ländern wurden sehr

unterschiedliche Vorgehensweisen zur Umsetzung der LEADER-Programme eingeschlagen.

In Hessen wurde der Verein Natur- und Lebensraum Rhön e.V. als zuständige LEADER-Gruppe gegründet. Ihm gehören alle wichtigen gesellschaftlichen Gruppierungen der Region an. Viele Mitglie-

der erklärten sich zur Mitarbeit vor allem deshalb bereit, weil die Aussicht bestand, für sich selbst oder die Klientel Fördermittel abzuschöpfen. Manche wurden nur deshalb Mitglied, um Schlimmeres zu verhindern. Das ist heute alles überwunden.

Organisationsdiagramm



Verein Natur- und Lebensraum Rhön

3

A

bb. 1: Organisationsdiagramm des Vereins Natur- und Lebensraum Rhön e.V.

Die fachlichen Fragen werden in vier Foren behandelt (siehe Abb. 1). Der Vorstand entscheidet, welche Projekte umgesetzt werden. Die verwaltungsmäßige Arbeit führt das Amt für Regionalentwicklung, Landschaftspflege und Landwirtschaft durch.

Umgesetzt wurden in den Jahren 1992 bis 2000 in den beiden LEADER-Programmen (LEADER I und LEADER II) folgende Projekte:

LEADER I

Jahre	Projektbereiche	Anz.	Projektförderung (DM)
92-94	Regionale Entwicklungsgruppe VNLR (eigene Projekte)	10	584.600
93-94	Technische Förderung der ländlichen Entwicklung	20	704.870
93-94	Bessere Verwertung örtlicher Agrarerzeugnisse	35	1.240.059
92-94	Naturschutzmaßnahmen	80	832.149
93-94	Ländlicher Tourismus	38	1.843.016
93	Rhönbahn	1	1.000.000
93	Kleinbetriebsförderung	15	508.904
	Summe LEADER I	199	6.713.598

LEADER II

Jahre	Projektbereiche	Anz.	Projektförderung (DM)
95-99	Regionale Entwicklungsgruppe (Management)	6	1.128.400
95-99	Technische Förderung der ländlichen Entwicklung	14	327.500
95-99	Bessere Verwertung örtlicher Agrarerzeugnisse	4	163.871
95-99	Naturschutzmaßnahmen	11	201.974
95-99	Förderung des ländlichen Tourismus	27	1.692.997
	Summe LEADER II	62	3.514.742

Tab. 1: Umgesetzte Projekte in LEADER I und LEADER II

Das sind insgesamt rund 260 Projekte mit einem Förderumfang von ca. 10 Millionen Mark.

Wenn man bedenkt, dass die LEADER-Förderung nur ein Teil der Förderung darstellt und in vielen Projekten noch eine Kofinanzierung des Projektträgers von mindestens der gleichen Summe sowie eine Projektförderung aus ganz anderen Programmen wie der Ziel-5b-Förderung, der Dorferneuerung oder aus Investitionsprogrammen erfolgte, kann man ermes- sen, welche Aktivitäten in der Region entwickelt wurden.

Zu Beginn gab es Probleme. Die Ziele waren teilweise noch unklar, und es gab Streit über die Vor- gehensweise. Mal wurden zu viele Gelder in Pro- jektstudien gesteckt, mal Projekte gefördert, die

nicht ausgereift waren, mal wurde der Vorwurf er- hoben, man sei viel zu ängstlich bei der Förderung. Im Jahre 1994 wurde glücklicherweise das Rah- menkonzept fertiggestellt.

Das Rahmenkonzept ist ein „Ungetüm“ von 400 Seiten, in dem der Ausgangszustand und die regio- nalen Potentiale beschrieben, Ziele formuliert sind und neue Wegen aufgezeigt werden. Niemals kann ein solches Konzept in Punkt und Komma umge- setzt werden, denn es ist viel zu kompliziert und schwerfällig. Das Wichtigste an dem Rahmenkon- zept ist, dass sich viele Menschen der Region an seiner Erarbeitung beteiligt hatten. Es steckten viele Ideen in den Köpfen, die zum Teil umgesetzt wer- den konnten, was ein paar Monate vorher kaum

möglich erschien. Hinzu kam, dass zunehmend praktische Projekte umgesetzt wurden.

Projektbeispiele

Mit dem Rhönschaf fing alles an. Ein Projekt, das in Bayern schon vor Anerkennung des Biosphärenreservats begonnen und von Hessen kraftvoll weitergeführt wurde. Heute ist es Synonym für den Lebensraum Rhön weit über seine Grenzen hinweg.

Es folgten die Projekte „Der Rhöner Weideochse“ - das Pilotprojekt für die Erzeugung von Rindfleisch in ökologischer Betriebsweise, „Die Rhöner Bachforelle“ - Projekt für saubere und intakte Fließgewässer oder „Die Rhöner Apfelinitiative“, welche die Verantwortung für die Erhaltung und Nutzung der Rhöner Obsterträge übernommen hat. Sie sind alle praktische Beispiele erfolgreicher Regionalentwicklung in der Rhön.

Federführend bei allen vorgestellten Projekten war die hessische Seite des Biosphärenreservats. Das mag vielleicht daran gelegen haben, dass hier das „bottom-up-Prinzip“ am konsequentesten angewendet wurde und somit das kreative Potential der Menschen vor Ort genutzt werden konnte.

Angefangen haben alle Projekte sehr klein, wodurch größere Fehler vermieden werden konnten. Mittlerweile haben sich alle Projekte über die Landesgrenzen hinweg entwickelt. Es gab aber auch Rückschläge. So scheiterte das hoffnungsvolle Projekt „Rasdorfer Bauernmarktgemeinde“, weil sich nicht alle Beteiligten an die vereinbarten Spielregeln hielten und weil man auch mal „eine schnelle Mark machen wollte“.

Seriosität, Durchschaubarkeit und Nachprüfbarkeit sind die Vokabeln einer erfolgreichen Regionalentwicklung. Diesen Prinzipien kommt der Verein mit dem Projekt „QHZ-Qualitäts- und Herkunftszeichen“ im Rahmen eines Partnerbetriebsprojektes nach. Für den Bereich Landwirtschaft und Gastronomie wurden verbindliche Regeln erarbeitet, im Bereich der Fleischverarbeitung stehen sie kurz vor dem Abschluss. Begonnen wurde mit der Erarbeitung für die Bereiche Wald, Holz und Holzverarbeitung. Geplant sind auch Qualitätskriterien für die Bereiche Regionalläden, Heizung, Sanitär, Fischerei, Müller und Bäcker. Diese Projekte haben mittlerweile nicht nur Bedeutung für Hessen, sondern zeigen auch Erfolge in Bayern und Thüringen.

Länderübergreifende Zusammenarbeit

Die länderübergreifende Zusammenarbeit im Biosphärenreservat hat Tradition seit seiner Gründung. In der sogenannten „Interministeriellen Arbeitsgruppe“ treffen sich ein- bis zweimal im Jahr die Leiter der Naturschutzabteilungen der drei Länder und stimmen grundsätzliche Fragen von länderübergreifender Bedeutung ab. Etwa alle zwei Monate kommen zudem die Leiter der drei Verwaltungen zusammen, um Fragen über die Landesgrenzen hinweg zu harmonisieren. Weiterhin gibt es Arbeitskreise, die länderübergreifend Belange des Naturschutzes, der Forschung, der Datenverarbeitung, der Umweltbildung und des Einsatzes der Naturwacht behandeln.

Das große Projekt einer Rhönagentur ist hauptsächlich am Widerstand des hessischen Vereins Natur- und Lebensraum Rhön e.V. gescheitert.

1998 bewarben sich alle drei Teile der Rhön mit Erfolg beim Projekt „Regionen der Zukunft“, einem Wettbewerb des Bundesbauministeriums. Im Juni 2000 endet dieser Wettbewerb bei einer weltweiten Konferenz in Berlin, an der auch die Rhön teilnimmt.

Seit dem Januar 2000 gibt es eine vertraglich geregelte innerkommunale Arbeitsgemeinschaft der fünf Rhön-Landkreise: Bad Kissingen und Rhön-Grabfeld in Bayern, Fulda in Hessen sowie Wartburgkreis und Schmalkalden-Meiningen in Thüringen.

Die Projekte „Dachmarke Rhön“, „Qualitäts- und Herkunftszeichen“, „Landschaftsgerechtes Bauen“ oder die „Grüne Hausnummer“ werden auch nach dem Wettbewerb länderübergreifend weitergeführt. Die Zusammenarbeit der vier Fremdenverkehrsverbände im Projekt „Wanderwelt Nr. 1“ zeigt ein Maß länderübergreifender Zusammenarbeit, die auch Optimisten vor zwei Jahren nicht für möglich gehalten hätten.

Gemeinsame Auftritte der Rhön bei Messen und Großveranstaltungen in jedem der drei Länder im Bereich der gesamten Bundesrepublik und in Partnerregionen der Europäischen Union sind mittlerweile nicht mehr die Ausnahme, sondern gewinnen immer mehr an Bedeutung.

Den großen Durchbruch soll die neue Gemeinschaftsinitiative LEADER+ bringen, deren Programmgestaltung derzeit in jedem der drei Länder und in ständiger Abstimmung untereinander unter dem Leitbild „Grenzen überwinden“ erarbeitet wird.

LEADER +

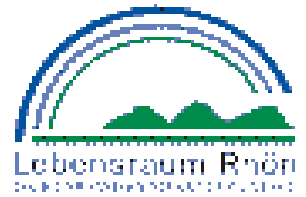


Abb. 2: Vorschau auf LEADER+

Diskussionsrunde

Organisation der Zusammenarbeit

Die Teilnehmer interessierte die derzeitige und zukünftige Organisation der Zusammenarbeit zwischen den drei Regionen der Rhön.

Herr Heß erläuterte, dass er in der hessischen Verwaltung arbeite und die Geschäfte des Vereins Natur- und Lebensraum Rhön e.V. ehrenamtlich führe. Der Verein habe nur eine Person angestellt, alle anderen Arbeiten würden ehrenamtlich geleistet. Das habe den Vorteil, dass sich viele Menschen der Region in die Arbeit einbrächten. Auch im bayerischen Teil der Rhön gäbe es einen Verein, der aber traditionell sehr stark von der Verwaltung

dominiert werde. Mit Blick auf LEADER+ werde jedoch überlegt, dies zu ändern. In Thüringen existiere noch kein entsprechender Verein. Bislang sei die thüringische Seite von der Tourismusgemeinschaft die Region vertreten gewesen. Das hieße, nur der touristische Bereich sei repräsentiert gewesen, nicht aber die gesamte gesellschaftliche Bandbreite. Aber auch in Thüringen werde versucht, mehr Akteure einzubeziehen und Arbeitskreise zu bilden. Die in dem hessischen Verein gesammelten Erfahrungen seien dabei sehr hilfreich.

Die Organisation der zukünftigen Zusammenarbeit zwischen den drei Bundesländern sei noch nicht abschließend geklärt, erläuterte Herr Heß. Wichtig sei, dass die betroffenen fünf Landkreise und die

Biosphärenreservatsvereine im Laufe der Zeit Bereitschaft zur Zusammenarbeit gezeigt hätten und gewillt seien, bisherige Kompetenzen abzugeben. Die Bildung einer interkommunalen Arbeitsgemeinschaft sei der erste Schritt. Herr Heß wies darauf hin, dass eine lokale Aktionsgruppe keine parlamentarische Legitimation habe und keine politischen Vorgaben machen könne. Doch wenn eine Aktionsgruppe fachkundig sei, ihre Dienste „unauffällig“ anbiete und den „Traditionalisten“ die Möglichkeit ließe, die eigenen Erfolge feiern zu können, werde sie als regionaler Dienstleister akzeptiert

Zusammenarbeit in LEADER+

Auf die Frage, ob die Kooperation zwischen den drei Regionen über Bundesländergrenzen hinweg im Hinblick auf LEADER+ realisierbar sei, antwortete Herr Heß, dass dies von allen drei Regionen angestrebt werde. Darüber hinaus arbeite der hessische Teil aber auch mit anderen Regionen zusammen, z.B. mit den anderen hessischen LAGs in der Landesarbeitsgemeinschaft oder mit ähnlich strukturierten Regionen im europäischen Ausland. Eine intensive Zusammenarbeit fände bereits mit Regionen in Tschechien, in der Slowakei und in Österreich statt. Weiterhin mit Frankreich, Luxemburg, Italien, Israel und Kreta.

Die Teilnehmer interessierte, ob neben der vorgestellten Variante - jede der drei Regionen agiere eigenständig und die Kooperation fände nur in bestimmten Bereichen statt - auch die Möglichkeit eines Zusammenschlusses aller drei Regionen unter einem gemeinsamen Träger denkbar sei. Herr Heß schloss diese Variante für die Rhön aus. Zum einen würde die Region durch den Zusammenschluss die Größe von 100.000 Hektar überschreiten, zum anderen gäbe es bei der Entwicklung und Umsetzung eines gemeinschaftlichen Programms für die Rhön Probleme innerhalb der Verwaltungen. Daher habe man sich entschieden, dass jede der drei Regionen innerhalb ihrer jeweiligen Landesstrukturen agiere und durch Kooperationen gemeinschaftliche Ziele verfolgt würden.

Gemeinsame Vermarktung

In diesem Zusammenhang wurde auch der Gebrauch des Logos „Lebensraum Rhön“ diskutiert. Herr Heß informierte, dass das Logo beim Patentamt urheberrechtlich als Gebrauchsmuster geschützt sei. Voraussetzung dafür sei eine genaue Definition, d.h. Abgrenzung der Region notwendig gewesen. Der Verein stelle das Logo dem gesam-

ten Biosphärenreservat Rhön zur Verfügung, unter der Voraussetzung, dass bestimmte Qualitätsnormen eingehalten würden. Diese interkommunale Zusammenarbeit betreffe allerdings nur einen Teil der Rhön und zwar das Biosphärenreservat Rhön.

Ein Teilnehmer schlug vor, dass der Verein Natur und Lebensraum Rhön e.V. das Dach für eine länderübergreifende Zusammenarbeit und eine gemeinsame Vermarktung bilden könne. Herr Heß sagte, der Weg dorthin sei zwar schon eingeschlagen, doch die Zeit für die Verwirklichung dieser Idee noch nicht gekommen. Etwas Neues zu beginnen bedeute auch, etwas Altes zu begraben. In dem Fall müsse der bisherige hessische Verein aufgelöst und ein neuer Verein aufgebaut werden. Erschwerend kämen historisch bedingte Animositäten zwischen den drei Regionen hinzu.

Hemmende und vereinende Faktoren

Herr Fuchs, LEADER-Manager der Regierung von Unterfranken, bekräftigte dies. Die Rhön setze sich aus drei Regionen dreier Bundesländer zusammen, die mehr Trennendes als Vereinendes vorwiesen. Das betreffe die Standortfaktoren für die Landwirtschaft und die Industrie, den Natur- und Umweltschutz und letztlich die schon erwähnten Mentalitätsunterschiede in der Bevölkerung. Die seit etwa dem 5. Jahrhundert nach Christus existierende Volkstumsgrenze könne nicht von heute auf morgen abgebaut werden. Mit den Projekten, die der Verein Natur- und Lebensraum Rhön e.V. angestoßen habe, wären aufgrund ihres Öffentlichkeitswertes und Erfolges auch Landwirte und andere Akteure aus der bayerischen Seite der Rhön aktiviert worden. Das sei als ein großer Erfolg zu werten.

Auf bayerischer Seite der Rhön sei entsprechend der landwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ein etwas anderer LEADER-Ansatz als in Hessen verfolgt worden. Zunächst sei man in die Dörfer gegangen, um Veranstaltungen durchzuführen, zu informieren und zu motivieren. Anschließend hätten sich LEADER-Aktionsgruppen in Form von Interessengemeinschaften (IGs) zur Entwicklung des ländlichen Raumes gebildet, „echte“ Basisgemeinschaften, die in LEADER I und II Projekte umgesetzt hätten, die denen auf hessischer Seite vergleichbar gewesen wären. In LEADER II sei es dann zu einer völligen Umorientierung dieser IGs gekommen. Da die IGs keine Entscheidungshoheit gehabt hätten und die Frage der Finanzierung immer im Raum gestanden habe, sollten die Verwaltungsstrukturen stärker als bisher in die IGs integriert werden. Mittlerweile seien aus diesen IGs und

weiteren kommunalen Trägern für die zwei Landkreise in der Rhön, Kissingen und Rhön-Grabfeld, zwei LEADER-Aktionsgruppen aufgebaut worden. Sie bildeten die strukturelle Basis für LEADER+ in der Rhön. Der bottom-up-Ansatz sei jetzt von der Verwaltung in das Projektmanagement, das von den Landkreisen auch finanziell sehr stark unterstützt werde, übernommen worden.

Auf die Frage nach der Umsetzung von LEADER im thüringischen Teil der Rhön entgegnete Herr Heß, dass in Thüringen LEADER insgesamt flächendeckend angewendet worden sei, praktisch im Gießkannen-Prinzip. Das habe seiner Ansicht nach den Vorteil, dass der gesamte Raum von der Förderung profitieren könne. Doch angesichts des knappen Mittelvolumens sei eine Fokussierung der Mittel auf einige wenige Pilotprojekte erfolversprechender. Ähnliche Überlegungen fänden derzeit in Thüringen statt.

LEADER-Philosophie

Herr Augustin vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten merkte an, dass in dem Vortrag von Herrn Heß etwas sehr Wesentliches zum Ausdruck gekommen sei, nämlich dass LEADER nicht einfach ein großer Fördertopf sei, der für gute Projekte zur Verfügung stehe. Zum einen sei das Mittelvolumen von LEADER nicht vergleichbar mit dem anderer Programme, zum anderen würden mit der Initiative LEADER andere Ziele verfolgt werden. Mittels LEADER solle die Zusammenarbeit und die Motivation in der Region gefördert werden, um neue Ideen auf den Weg zu bringen. Für die Umsetzung der einzelnen Projekte, die sich aus diesen Ideen herauskristallisieren, müsse das Geld aus anderen, bereits bestehenden Fördertöpfen eingefordert werden. Besser wäre sicherlich noch, wenn privates Geld in die Projekte investiert werden würde, damit die Projekte langfristig ohne staatliche Hilfe funktionierten. In diesem Zusammenhang sei der Austausch zwischen Akteuren in verschiedenen Regionen sehr wichtig, denn das Rad könne nicht immer neu erfunden werden. Aber Ideen, die andernorts entwickelt worden seien, könnten in der eigenen Region erstmalig angewendet werden. Aus diesem Grunde sei der Informationsaustausch, das Voneinanderlernen zukünftig noch viel wichtiger als in der Vergangenheit.

Forstwirtschaft-Landwirtschaft-Handwerk – Kooperation als Motor der Regionalentwicklung

Alfons Sittinger, Landratsamt Rottal-Inn, TWiSt-Büro, DE/BA/04 – Rottal-Inn Westlicher Landkreis

Das TWiSt-Büro

Die Ausgangssituation

Der Landkreis Rottal-Inn im Süden Bayerns ist sehr stark landwirtschaftlich strukturiert. Vor etwa zwanzig Jahren lag der Erwerbstätigenanteil in der Landwirtschaft bei ca. 30 Prozent. Der Strukturwandel in der Landwirtschaft und der damit verbundene Rückgang der in der Landwirtschaft Beschäftigten hatte daher im Landkreis Rottal-Inn vehemente Auswirkungen. Anfang der neunziger Jahre suchten die Verantwortlichen im Landkreis daraufhin nach neuen Entwicklungsmöglichkeiten. Sie nahmen Kontakt mit dem Bayerischen Umweltministerium auf, das wiederum die Universität Passau beauftragte, ein Teilraumgutachten zu erstellen. Im Rahmen dieses Gutachtens wurde 1994 eine Vielzahl von Maßnahmevorschlägen veröffentlicht, die es auf Landkreisebene umzusetzen galt.

Zunächst wurden Arbeitskreise zu den Themen Landwirtschaft, Tourismus, Produzierendes Gewerbe, Dienstleistungen, Infrastruktur und Umwelt eingerichtet. Die Moderation übernahmen die jeweils auf Landkreisebene zuständigen Referenten, d.h. den Arbeitskreis Tourismus moderierte die Tourismusreferentin, den Arbeitskreis Wirtschaft der Wirtschaftsreferent und den Arbeitskreis Infrastruktur/Umwelt/Landwirtschaft der Kreisentwickler. Diesen Sachgebieten stand innerhalb des Landratsamtes wiederum je ein Abteilungsleiter vor. Nach einiger Zeit wurde deutlich, dass für die Umsetzung des Teilraumgutachtens eine gemeinsame Struktur erforderlich ist. 1994 wurde daher beim Landratsamt Rottal-Inn das TWiSt-Büro (Büro für Tourismus, Wirtschaft und Struktur) eingerichtet, das alle betroffenen Sachgebiete sowohl räumlich als auch organisatorisch zusammenführt.

Aufgaben und Organisationsstruktur

Neben der Umsetzung des Teilraumgutachtens übernahm ab 1996 das TWiSt-Büro die Geschäfts-

führung der Inn-Salzach-Euregio. Da TWiSt als Dienstleistungsmarke angemeldet wurde, mussten die Aufgaben des TWiSt-Büros klar definiert werden. Neben den bisherigen Aufgaben der Tourismus- und Wirtschaftsförderung kamen das Regional- und Projektmanagement als Instrument der Landesentwicklung vor Ort sowie die Entwicklung und Umsetzung von Projekten im Rahmen der landesplanerischen Programme, des Teilraumgutachtens sowie andere Entwicklungskonzepte hinzu. Die Mitarbeiterzahl hat sich im Vergleich zu der Zeit, in der die betroffenen Sachgebiete noch eigenständig geführt wurden, kaum verändert: 1991 waren 10,5 Mitarbeiter in den Sachgebieten beschäftigt, 1999 im TWiSt-Büro 11,5 Personen.

Zielsetzung des TWiSt-Büros ist es, nach den Grundsätzen eines modernen Dienstleistungsbetriebes zu arbeiten. Im Gegensatz zu den übrigen Sachgebieten im Landratsamt gibt es im TWiSt-Büro keinen Sachgebiets- und Abteilungsleiter, sondern einen Teamverantwortlichen, der direkt der Landrätin untersteht.

Den Handlungsrahmen bildet das Teilraumgutachten mit den darin enthaltenen Maßnahmevorschlägen. In den Sitzungen der Arbeitskreise, zu denen Fachleute hinzugezogen wurden, hat sich jedoch sehr schnell herausgestellt, dass die am „grünen Tisch“ vorgeschlagenen Maßnahmen zwar hilfreich, aber zum großen Teil in der Praxis nicht umsetzbar sind bzw. andere Themen höhere Priorität haben. Es sind daher sehr viele Themen und Projekte hinzugekommen, die im Teilraumgutachten nicht angesprochen wurden. Im Arbeitskreis Infrastruktur und Umwelt entstand beispielsweise das Projekt „Rottaler Sonnenwende“ als ein Beispiel der Solarförderung. Dieser Projektidee lag die Überlegung zu Grunde, auf welchem Wege im Landkreis Rottal-Inn preisgünstig Solaranlagen angeboten werden können. Handwerk und Naturschutz bildeten eine Partnerschaft, und mittlerweile wurden im Landkreis ca. 1.500 Solaranlagen installiert. Das „Tausend-Dächer-Programm“ ist somit bei Weitem überschritten. Vermutlich hat der Landkreis Rottal-Inn die größte Dichte an Solaranlagen in Bayern. Weitere Projekte beschäftigen sich z.B. mit der Gewässerverschmutzung durch die Landwirtschaft und der damit verbundenen Trinkwasserproblematik. Die nachstehende Abbildung gibt einen Überblick über die bisherigen Projekte des TWiSt-Büros:

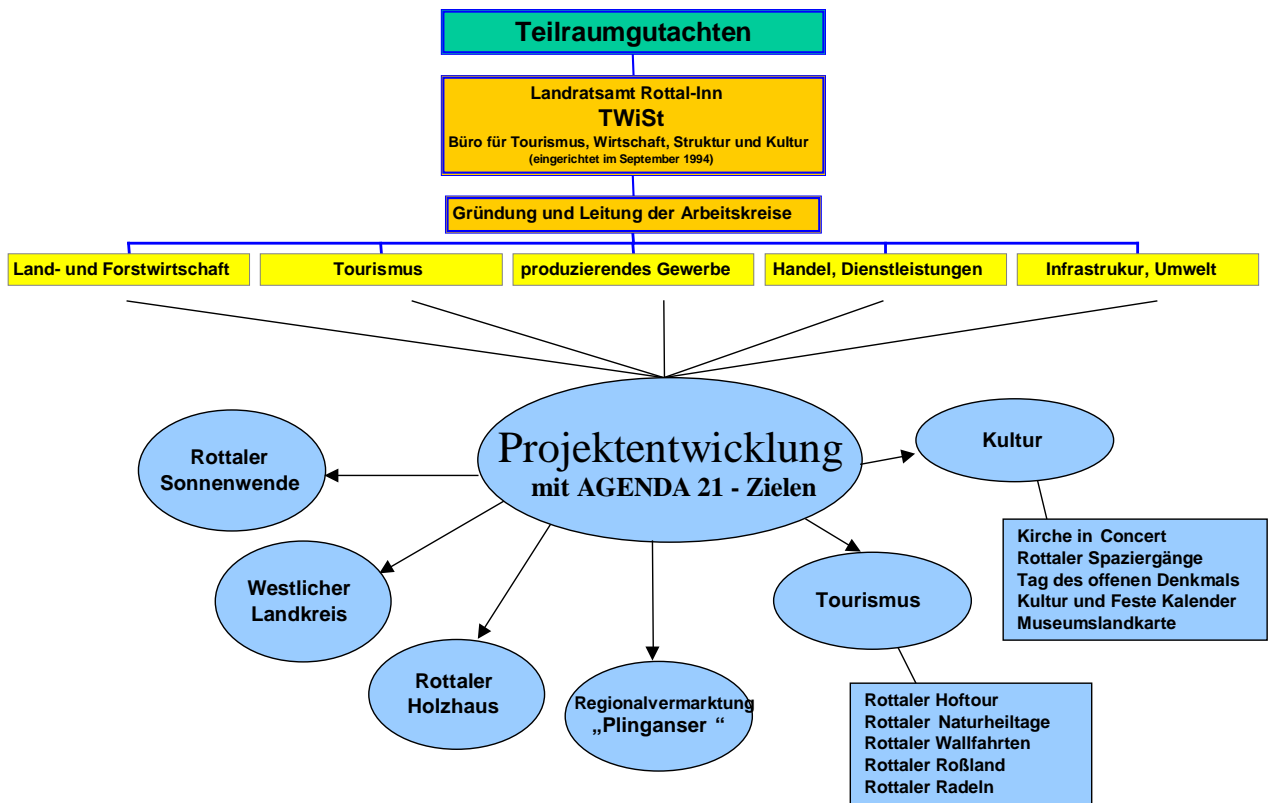


Abb. 1: Projektentwicklung des TWiSt-Büros

Aufbau von Kooperationen

Beispiel „Rottaler Holzhaus“

Kooperation zwischen Handwerk, Landwirtschaft und Kommune

Das Projekt „Rottaler Holzhaus“ war ebenfalls nicht als Maßnahmenvorschlag im Teilraumgutachten enthalten, sondern wurde in einer Krisensituation der regionalen Waldbauern entwickelt. 1995 stagnierte der Absatz heimischen Holzes fast gänzlich, da Holz aus Tschechien und Russland in großen Mengen billig importiert wurde. Im Arbeitskreis Land- und Forstwirtschaft wurde diskutiert, wie der heimischen Forstwirtschaft aus dieser Krise herausgeholfen werden kann. Es kam die Idee auf, ein Holzhaus zu entwickeln, für das ausschließlich heimisches Holz verwendet wird. Um dieser Zielsetzung nachzugehen, wurden zunächst mögliche

Partner gesucht. Für den Absatz heimischen Holzes kamen die regionalen Zimmerer in Frage. Das TWiSt-Büro stellte daher die Idee in der Arbeitsgemeinschaft der Zimmerer vor und regte eine Zusammenarbeit an. Die Überzeugungsarbeit wurde dadurch erleichtert, dass das Projekt „Rottaler Sonnenwende“ bereits erfolgreich angelaufen war. Es zeigte sich somit, dass es für den Aufbau von regionalen Kooperationen wichtig ist, zu Beginn nicht unbedingt große Projekte, aber schnell realisierbare Projekte, die als erfolgreiche Beispiele gelten können, umzusetzen.

Neben den Zimmereibetrieben wurden die drei Waldbauernvereinigungen eingebunden. Sie sind als Vereine organisiert und vertreten ca. 3.000 Waldbauern im Landkreis. Weiterhin beteiligen sich an dem Kooperationsprojekt drei Sägewerke und das Forstamt als Know-how-Träger in der Holzvermarktung und in der Herstellung. Das Landratsamt übernimmt die Moderation und die Organisation der weiteren Projektschritte. Zudem arbeitet ein Archi-

tekturbüro mit, das den eigens für dieses Holzhaus im Landkreis Rottal-Inn ausgeschriebenen Architektenwettbewerb gewonnen hat.

Der Wettbewerb wurde vom Landratsamt ohne die Einbindung der Architektenkammer ausgeschrieben, was im Nachhinein zu Schwierigkeiten mit der Kammer führte. Inzwischen wurde die Architektenkammer „mit ins Boot geholt“. Ein Beispiel aus einem anderen Landkreis – Bad Tölz – macht jedoch deutlich, dass es durchaus besser sein kann, solch ein Vorhaben schnell zu realisieren, als im Vorfeld alle möglichen Beteiligten und Zuständigen zu fragen. Im Landkreis Bad Tölz lief eine ähnliche Initiative zur Entwicklung eines Holzhauses. Dort wurde vor der Ausschreibung eines Wettbewerbs mit der Architektenkammer Kontakt aufgenommen. Die Folge war, dass im Rahmen des Wettbewerbs Preise in Höhe von 100.000 Mark ausgelobt werden mussten. Da ein solch teurer Wettbewerb in der Praxis nicht durchführbar ist, ruht seit zwei Jahren das Tölzer Holzhausprojekt.

Funktionsweise der Kooperation

Vierzehn Zimmereibetriebe haben sich zu der Arbeitsgemeinschaft (ARGE) Rottaler Holzhaus zusammengeschlossen. Sie haben mit den drei Waldbauernvereinigungen (WBVs) folgende vertragliche Vereinbarungen getroffen:

1. Die ARGE verpflichtet sich, Bauholz für das „Rottaler Holzhaus“ ausschließlich von den WBVs zu beziehen. Damit wird ausgeschlossen, Importholz zu verwenden.
2. Die WBVs verpflichten sich, das benötigte Holz gekennzeichnet zur Verfügung zu stellen. Die Kennzeichnung erfolgt mit einem Einschlagstempel mit dem Landkreislogo auf dem Stammholz.
3. Die ARGE-Mitglieder kaufen das Holz zum üblichen Marktpreis von den in die Aktion eingebundenen Sägewerken und erstatten den WBVs einen Betrag von 40 Mark je Kubikmeter verbauten Holzes - das sind ca. 2.000 Mark pro Haus. Bei nach Mondphasen geschlagenem Holz beträgt die Rückvergütung 50 Mark je Kubikmeter verbauten Holzes. Damit ist dem Ziel Rechnung getragen, für die Waldbauern eine regionale Wertschöpfung zu erzielen, die über dem normalen Marktpreis liegt. Würden die Sägewerke einen über dem Marktpreis liegenden Preis an die Waldbauern zahlen, hätten sie die höheren Ausgaben zu tragen, falls die Zimmerer ihnen das Schnittholz nicht mehr abkaufen würden.

4. Dieser Vertrag kann von beiden Seiten unter Einhaltung einer Frist von drei Monaten zum Jahresende schriftlich gekündigt werden.

Unter der übergeordneten Zielsetzung, die regionalen Wirtschaftskreisläufe zu fördern, gibt es einen weiteren Kooperationsvertrag zwischen der ARGE Rottaler Holzhaus, den WBVs und den Sägewerken zur gemeinsamen Vermarktung des „Rottaler Holzhauses“. Soweit möglich, werden Baustoffe aus dem Landkreis Rottal-Inn zum Bau verwendet.

Jeder Besitzer eines „Rottaler Holzhauses“ erhält einen Qualitätspass, der von einem Studenten im Rahmen einer Diplomarbeit entwickelt wurde. Die Ausstellung des Passes ist eine freiwillige Selbstkontrolle zur Einhaltung der gestellten Qualitätskriterien und wird von dem Innungsoberrmeister oder Zimmerer unterschrieben.

Ergebnisse der Kooperation

Das TWiSt-Büro existiert nun seit sechs Jahren. Es ist eine freiwillige Einrichtung des Landkreises und steht somit unter einem enormen Spardruck. Über diese Problematik hat das TWiSt-Büro das Umweltministerium informiert, das daraufhin bei der Universität Kaiserlautern eine Evaluierungsstudie für alle vom TWiSt-Büro durchgeführten Projekte in Auftrag gegeben hat. Auch das „Rottaler Holzhaus“ wurde dabei bewertet.

Die Studie wertete als ein wichtiges Ergebnis dieses Projektes, dass verschiedene Partner der unterschiedlichsten Sektoren zusammenarbeiten. Ein weiterer Erfolg ist das Musterhaus, das von den vierzehn beteiligten Zimmereibetrieben gemeinsam gebaut wurde und von ihnen auch bewirtschaftet wird. Jeden Sonntag ist das Musterhaus zur Besichtigung geöffnet und wird von 30-50 Interessenten pro Woche besucht. Seit dem Start der Kampagne im Jahr 1995 ist der regionale Holzabsatz um 40 Prozent gestiegen. Im ersten Jahr, 1995, wurden in der ARGE 23 Holzhäuser gebaut, im letzten Jahr, 1999, bereits 69 Holzhäuser.

Es wird immer wieder kritisiert, dass zwar zahlreiche Holzhäuser gebaut wurden, aber noch keines in Form des Musterhauses. Wichtig ist jedoch, wie stark die regionalen Waldbauern und Handwerker insgesamt von der Initiative profitieren konnten, und das ist bei 69 Holzhäusern schon erheblich. Zudem verbesserte sich auch der Know-how-Transfer im Landkreis. 1995 waren es nur vier Handwerksbetriebe, die im Rahmen der ARGE ein Holzhaus gebaut haben. Die anderen Handwerksbetriebe bauten Dachstühle und ähnliches. 1999 waren es

schon elf der ARGE-Betriebe, die Holzhäuser gebaut haben. Der Arbeitsplatzeffekt einschließlich Folge- und Sicherungsaktivitäten liegt bei etwa 70 Stellen. Letztlich ist Holz ein nachwachsender Rohstoff, d.h. bei entsprechender Nutzung ist die Nachhaltigkeit gesichert. Im Landkreis Rottal-Inn wachsen jährlich etwa 240.000 Festmeter Holz nach. Derzeit werden erst 120.000 Festmeter verbraucht.

Weiterführende Kooperationen

Vertriebskooperationen

Die Kooperation des Projektes „Rottaler Holzhaus“ blieb nicht auf die Zimmerer, Sägewerke und Waldbauern beschränkt. Zuerst hatten die Handwerksbetriebe das Ziel, Holzhäuser zu verkaufen und errichteten dazu ein Musterhaus. Für dessen gemeinsame Bewirtschaftung mussten sich die ehemals miteinander konkurrierenden Betriebe absprechen - das setzte gegenseitiges Vertrauen voraus. Bei der Bewirtschaftung des Musterhauses zeigte sich an Hand der geringen Zahl abgeschlossener Aufträge, dass es den Handwerksbetrieben an Kenntnissen in der Vermarktung fehlt. Die Handwerker haben daraufhin an zwei Wochenenden mit ihren Ehefrauen ein gemeinsames Verkaufstraining absolviert, was aber nicht den erwarteten Effekt hatte. Sie vereinbarten daher, für den gesamten Vertrieb gemeinsam eine Immobilienfirma zu beauftragen.

Internationale Kooperationen

Die vom TWiSt-Büro durchgeführten LEADER-Projekte werden in ein europäisches Netzwerk eingestellt. Daraus ergeben sich internationale Anfragen. So wurde z.B. die Region um den Sonnensee in Schweden auf das „Rottaler Holzhaus“ aufmerksam und interessierte sich für eine Zusammenarbeit im Bereich Laubholz. In Schweden gibt es viel Nadelwald, doch ursprünglich stockte dort auch Laubwald. Die Region strebt an, wieder verstärkt Laubhölzer abzusetzen und sucht dazu Kooperationspartner. Gemeinsam mit dem TWiSt-Büro wird nun eine eigene Möbelmarke aus Laubhölzern aufgebaut, die sowohl schwedische Möbel als auch Möbel aus dem Landkreis Rottal-Inn im Angebot hat. Mit beteiligt sind zwei Schreiner, drei WBVs und das Forstamt. Ein Laubholzinstitut aus Schweden berät die Partner fachlich. Ziel ist, mit dieser Möbelmarke auch in größeren Möbelhäusern vertreten zu sein. Das Projekt befindet sich derzeit noch im Aufbau.

Vermarktung ökologischer Produkte

Ein weiteres Kooperationsprojekt, das „Plinganser-Projekt“, beschäftigt sich mit der Vermarktung ökologischer Produkte im Landkreis Rottal-Inn. Auch hier haben sich bisher zueinander in Konkurrenz stehende Betriebe zusammengeschlossen, z.B. sechs Brauereien aus dem Landkreis, um eine eigene Biermarke, das Plinganser-Bier, zu kreieren. Im Rahmen dieses Projektes sind mit Italien der Austausch von Ökoprodukten, ein gemeinsames Marketing und gemeinsame Veranstaltungen geplant.

Hinsichtlich der Bewilligung der transnationalen Projekte gab es aber auch Schwierigkeiten. Die zweite Phase der technischen Hilfe wurde erst am Anfang Januar 2000 bewilligt, was in Anbetracht des 31.12.1999 abgelaufenen Bewilligungszeitraumes schwierig umzusetzen ist.

Wo und mit wem werden Kooperationen eingegangen?

- Vernetzung von in der Regel konkurrierenden Betrieben untereinander, z.B. „Rottaler Sonnenuhr“, bei der sich 37 Heizungsbauer zusammengeschlossen haben, um als Pauschalangebot eine preisgünstige Solaranlage anbieten zu können.
- Zusammenarbeit von Partnern unterschiedlicher Sektoren, z.B. im „Plinganser-Projekt“ die Vernetzung von Landwirtschaft, Gastronomie und Handwerk.
- Vernetzung von Großunternehmen: Im Rahmen eines Geothermieprojektes mit Österreich (30 Millionen Mark Volumen) arbeiten zwei Städte, der Landkreis und Energieversorgungsunternehmen (Energieversorgung Ostbayern OBAG und Erdgas Südbayern) grenzüberschreitend zusammen.
- Grenzüberschreitende Kooperation in der Inn-Salzach-Euregio: z.B. das Bauernjahr 2000, eine Vernetzung von Aktivitäten in der Landwirtschaft sowohl in Österreich, als auch in Bayern.
- Transnationale Kooperationen, z.B. mit LEADER-Maßnahmen.
- In wechselnden Strukturen, z.B. Schreinerinnung Rottal-Inn mit Holzverarbeitenden Betrieben in Schweden.

Argumente für eine Kooperation

Partnerschaft bringt Medieninteresse und kostenlose redaktionelle Berichterstattung. Jeder Handwerker, der in der Zeitung präsent sein will, muss eine Anzeige aufgeben. Bei der Vielzahl der Anzeigen wird sie aber kaum registriert. Wenn der Handwerksbetrieb jedoch eine Kooperation eingeht, garantiert ihm das TWiSt-Büro eine Berichterstattung auf der Landkreisseite und in den überregionalen Medien. Für das „Rottaler Holzhaus“ belief sich die redaktionelle Berichterstattung in einem Jahr auf 42.000 Mark. Bei der Kooperation mit Italien hat sich bereits die Redaktion „Unser Land“ vom Bayerischen Fernsehen angemeldet und für das nächste Jahr eine dreiviertel Sendestunde in Aussicht gestellt. Das sind Argumente, bei denen die Handwerker und anderen Projektpartner nicht mehr „nein“ sagen können.

Zum Thema Kooperation fällt immer wieder das Schlagwort „Privat-Public-Partnership“. Das TWiSt-Büro versucht als Verwaltung, die Kooperationspartner immer wieder zu motivieren und sich bei aufkommenden Schwierigkeiten in der Umsetzung einzuschalten. Dabei spielt eine wesentliche Rolle, dass die Partner das TWiSt-Büro als neutralen Mittler anerkennen, der keine Gewinne erzielen will. Das ist wichtig, um Misstrauen auf Seiten der Handwerker oder der anderen Partner abzubauen.

Ein wesentlicher Vorteil einer Kooperation liegt auch darin, dass die Zusammenarbeit alle Beteiligten personell und finanziell entlastet. Sachmittel können gemeinsam genutzt werden, die Verwaltung in Personalunion abgewickelt werden. In der ARGE Rottaler Holzhaus nutzen z.B. vierzehn Betriebe vier Trocknungsanlagen. Bei einer starken Auslastung eines Betriebes kann Personal eines anderen Betriebes auf Zeit „ausgeliehen“ werden.

Vernetzung ist die regionale Antwort auf die Konzentrationen von Großkonzernen. Die Großwirtschaft macht es dem ländlichen Raum vor, dass Partnerschaften und neue Strukturen stark machen. Das Handwerk oder die Gastronomie vor Ort müssen auf diese Entwicklungen reagieren und ebenfalls Kooperationen eingehen.

Diskussionsrunde

Akzeptanz des TWiSt-Büros

Aus dem Plenum wurde die Frage eingeworfen, wie es die Verwaltung geschafft habe, als Dienstleister in der Region akzeptiert zu werden?

Nach Ansicht von Herrn Sittinger sei es für die Akzeptanz des TWiSt-Büro als Moderator und Partner wichtig gewesen, möglichst schnell Ergebnisse vorzeigen zu können. Dadurch hätten neue Ideen leichter in die Diskussion eingebracht und neue Entwicklungen in Gang gesetzt werden können. Die Handwerker bzw. die Kreishandwerkerschaft lehnten nunmehr die Vorschläge des TWiSt-Büro nicht mehr länger aus dem Grund ab, weil sie von Seiten der Verwaltung kämen. Das TWiSt-Büro werde inzwischen als „Freund“ der ARGE „Rottaler Holzhaus“ angesehen.

Personalkosten

Weiterhin interessierte die Teilnehmer, ob dem Landratsamt durch die Einrichtung des TWiSt-Büros zusätzliche Kosten entstanden seien oder ob durch Effektivitätssteigerung zusätzliche Kosten hätten vermieden werden können.

Herr Sittinger erklärte, dass keine zusätzlichen Personalkosten entstanden seien. Im Vergleich zu den vorher eigenständig arbeitenden Sachgebieten sei im TWiSt-Büro nur eine weitere Stelle hinzugekommen. Dabei handele es sich um das Sekretariat der Inn-Salzach-Euregio. Mit dem Personalstand würden jedoch neben den bisherigen Sachgebieten noch zusätzliche Aufgaben wahrgenommen (Projektmanagement, Umsetzung des Teilraumgutachtens und Geschäftsführung der Inn-Salzach Euregio), so dass durchaus von einer Effektivitätssteigerung gesprochen werden könne.

Qualifizierung der Mitarbeiter

Ein Teilnehmer fragte, ob die Mitarbeiter des TWiSt-Büros die erforderlichen Fähigkeiten für ihre neue Rolle als Moderatoren mitgebracht hätten oder ob sie geschult worden seien?

Herr Sittinger entgegnete, dass die einzelnen Mitarbeiter zum Teil entsprechende berufliche Erfahrungen gesammelt hätten. Er selbst sei bis 1989 Sachgebietsleiter für Kultur und Tourismus im Landkreis Rottal-Inn, anschließend freigestellter Personalrat und dann in der Kreisentwicklung beschäftigt gewesen. Darüber hinaus hätten sich die Mitarbeiter ständig weitergebildet, um den neuen Herausforderungen gewachsen zu sein, z.B. über Moderatorenschulungen und Managementseminare. Dabei hätte sie der Landkreis unterstützt.

Regelung der Auftragsvergabe

Eine letzte Frage richtete sich darauf, wie die Auftragsvergabe innerhalb der Kooperation von Handwerksbetrieben, die an sich in Konkurrenz zueinander stehen, geregelt sei?

Herr Sittinger erläuterte, dass die Zimmerer einen Vertriebsvertrag mit einer Immobilienfirma abschließen. Darin werde entsprechend dem Kundenwunsch festgelegt, welcher Betrieb das Haus bauen werde. Wenn der Kunde keinen Wunsch äußere, erhalte derjenige Betrieb den Auftrag, der dem Bauort am nächsten gelegen sei. Wenn am selben Bauort wieder ein Haus gebaut werde, bekomme ein anderer Zimmerer den Auftrag. Durch diese Regelung werde die Konkurrenz untereinander ein wenig entschärft.

Herr Sittinger ergänzte, dass das Projekt „Rottaler Sonnenwende“ den regionalen Heizungsbauern geholfen habe, eine Phase schlechter Auftragslage zu überbrücken. Nach Fertigstellung des Rohbaus erhielten Heizungsbauer im Zeitraum von Januar bis April kaum Aufträge. In dieser Zeit könnten jedoch auf den Dächern bestehender Gebäude Solaranlagen installiert werden. Die Initiative „Rottaler Sonnenwende“ habe den Heizungsbauern mit der Installation von rund 1.500 Anlagen ein Auftragsvolumen von insgesamt 15 Millionen Mark verschafft.

Verbund Oldenburger Münsterland – Kooperation in Tourismus und Regionalmarketing

Stefan Ortman, Verbund Oldenburger Münsterland e.V., DE/NI/19 - Vechta

Die Region Oldenburger Münsterland

Das Oldenburger Münsterland liegt im Städtedreieck Oldenburg-Bremen-Osnabrück im Nordwesten Niedersachsens. Es umfasst die Landkreise Cloppenburg und Vechta. Auf einer Fläche von 2.230 Quadratkilometer leben rund 270.000 Menschen in 23 Städten und Gemeinden mit Größenordnungen von 4.500 bis rund 29.000 Einwohnern.

Der Landkreis Vechta verfügt über eine Fläche von 812 Quadratkilometer und 123.000 Einwohner. Der Landkreis Cloppenburg umfasst 1.418 Quadratkilometer und zählt 147.000 Einwohner.

Kulturräumliche Identität und soziale Verflechtung

Was verbindet diese beiden Landkreise unter dem Begriff Oldenburger Münsterland? Ist es ausschließlich eine rational begründete Zweckgemeinschaft, um gemeinsame Ziele gemeinsam zu vertreten?

Die Definition als Zweckgemeinschaft greift deutlich zu kurz. Denn die Partnerschaft der Landkreise Cloppenburg und Vechta geht weit über die reine Zielkohärenz und räumliche Nachbarschaft hinaus. Sie erfährt ihre Dynamik aus einer verbindenden kulturräumlichen Identität, gewachsen in einer 600jährigen gemeinsamen Geschichte und getragen durch vielfältige soziokulturelle Verflechtungen der Bevölkerung in der Gegenwart. Daraus entsteht ein regionales Selbstverständnis, das die beiden Landkreise gemeinsame Ziele verfolgen lässt.

Geschichte

Um die heutigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhänge im Oldenburger Münsterland verstehen zu können, muss die historische Entwicklung berücksichtigt werden. Es ist vor allem die gemeinsame Vergangenheit, die die Landkreise Cloppenburg und Vechta zu einer strukturellen Konformität geführt hat. In Kenntnis dieser historischen Entwicklung und der geographischen Situati-

on wird die Verpflichtung zu einer Politik interkommunaler Kooperation deutlich.

Der Name der Region zeugt bereits von der traditionellen Verbindung zu Münster und Oldenburg. Diese kulturellen und politischen Zentren haben nahezu 600 Jahre lang die Entwicklungslinien entscheidend beeinflusst. Während sich die Beziehung zu Oldenburg aus der räumlichen Nähe einfach nachvollziehen lässt, mag der Bezug zu Münster auf den ersten Blick verwirren. Doch insbesondere diese Verbindung hat bis heute Bestand und führt zu einem kulturräumlichen Sonderstatus im Weser-Ems-Gebiet.

Die Bischöfe und Grafen von Münster fügten 1252 die Grafschaft Ravensberg-Calveslage, den heutigen Landkreis Vechta und 1400 das Cloppenburg Gebiet der Tecklenburger Grafen in ihr Territorium ein. Damit nahm die parallele kulturelle Entwicklung der heutigen Landkreise Cloppenburg und Vechta als „Niederstift Münster“ ihren Anfang. 1803 fielen die Ämter Vechta und Cloppenburg im Zuge der Säkularisation an den Herzog von Oldenburg. Mit diesem Herrschaftswechsel entstand begrifflich das Oldenburger Münsterland. Gleichwohl blieb die kirchliche Bindung zu Münster bestehen und begründete fortan eine Sonderstellung der Region im betont evangelischen Oldenburger Umland. Diese wird bis in die Gegenwart durch die Einsetzung eines bischöflichen Offizials im Range eines Generalvikars in Vechta bestärkt.

Doch nicht nur die kulturprägende Verbindung zu Münster vermittelte der Region wichtige Impulse. Die von Oldenburg ausgehende Verkehrserschließung führte zu einer Verbesserung der bis dahin ärmlichen Lebensverhältnisse. Aus dieser Aufbruchstimmung heraus, der eine Zeit der Landflucht und der Auswanderung vorausgegangen war, entwickelten sich die ersten industriellen Ansätze im Oldenburger Münsterland.

Die bis dahin wenig einträgliche Landwirtschaft erfuhr durch den Einsatz von Kunstdünger im Ackerbau eine spürbare Belebung. Über die Eisenbahnverbindung zu den nahen Seehäfen kauften sie Getreide zu und begannen in großem Umfang mit der Tiermast, deren Erzeugnisse im Ruhrgebiet abgesetzt wurden. Aus diesen Anfängen entstand in der Region ein Kerngebiet der Veredlungswirtschaft; Zentren der Futtermittelherstellung und der Produktvermarktung folgten.

So wie der Eisenbahnanschluss Ende des 19. Jahrhunderts leitete der Bau der Bundesautobahn BAB 1 das weitere industrielle Wachstum der Ernäh-

rungswirtschaft auf der Basis einer starken Landwirtschaft ein.

Die Problemstellung

Regionsspezifische Probleme

Die Industrialisierung bescherte der Region nicht nur wirtschaftliches Wachstum, sondern rief auch spezifische Problemstellungen hervor. Gerade in dieser gemeinsamen Herausforderung bewährte sich die Partnerschaft der Landkreise Cloppenburg und Vechta.

Eine sehr starke Ernährungswirtschaft, die ihre Rohstoffbasis in einer intensiven Landwirtschaft fand, geriet Mitte der achtziger Jahre in die öffentliche Kritik. Im Zuge einer allgemeinen Sensibilisierung für die Belange der Natur und Umwelt nahmen die Medien die Region unter dem Begriff „Süddoldeburg“ ins Kreuzfeuer.

In der Öffentlichkeit entstand ein Bild der Region, das sich ausschließlich über die Landwirtschaft mit den negativen Begleiterscheinungen einer Intensivhaltung definierte. Die reale Lebenssituation in den beiden Landkreisen Cloppenburg und Vechta blieb dabei außer Acht. Diese negative Bekanntheit hatte Auswirkungen auf die Identifikation der Bevölkerung mit ihrem Lebensraum, das Interesse an Produkten und Dienstleistungen aus anderen Wirtschaftsbereichen sowie auf die touristische Nachfrage.

1987 begannen die beiden Landkreise, mit einer breit angelegten Informationspolitik offensiv über die wirtschaftlichen, touristischen und soziokulturellen Merkmale des Raumes zu informieren.

Der historisch gewachsene Begriff „Oldenburger Münsterland“, der bis dahin nur wenig bekannt war, wurde in den Mittelpunkt der Kommunikationspolitik gestellt. Er war unbelastet, und die Öffentlichkeit sowie die Medien brachten ihm Aufgeschlossenheit entgegen. Im Rahmen einer bundes- und landesweiten Medienarbeit für die Region „Oldenburger Münsterland“ erschienen monatliche Pressedienste. Sie berichteten über die Besonderheiten aus dem wirtschaftlichen und kulturellen Leben der Region und erzielten eine bundesweite Auflage von bis zu 90 Millionen Exemplaren im Jahr. Das Signet mit dem abstrahierten gelben „O“ und dem grünen „M“ wurde entwickelt und als Erkennungszeichen eingeführt.

Bis 1990 stand diese vielseitige und differenzierte Darstellung des Oldenburger Münsterlandes gegenüber den Medien im Vordergrund. Dann wurde zusätzlich die Bevölkerung der Landkreise Cloppenburg und Vechta zum Adressaten der Öffentlichkeitsarbeit, um durch Begegnung und Information ein positives Regionalbewusstsein zu schaffen. Kontinuierliche Informationen über das wirtschaftliche Geschehen, das touristische Potenzial und nicht zuletzt die Lebensqualität dieser Region förderte ein positives Bewusstsein der regionalen Einheit. Von Beginn an unterstützten die Medien in der Region und viele Verbände und Vereine aus allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens diese Aktivitäten. Eigene Veranstaltungen im Breitensport und im kulturellen Bereich wurden ins Leben gerufen, um die Menschen der beiden Landkreise zusammenzuführen.

Dieses neu gewonnene Regionalbewusstsein und die erreichte Bekanntheit waren die Voraussetzungen für einen weiteren Entwicklungsschritt der interkommunalen Zusammenarbeit der Landkreise Cloppenburg und Vechta. Begünstigt wurde dies durch wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen. Vor allem im zunehmend härteren touristischen Wettbewerb, in dem Kommunen mit Zweckverbänden und anderen Organisationen engagiert sind, bot sich eine regionsweite Kooperation an.

Veränderungen im Tourismus

Der Inlandstourismus ist durch eine Vielzahl an Destinationen gekennzeichnet. Dies ist dadurch entstanden, dass in der Vergangenheit ein großes Nachfragepotenzial für den Inlandstourismus vorhanden war. Jeder wollte davon profitieren. Insbesondere die Ausweisung von Natur- und Landschaftsschutzgebieten war häufig der Anstoß, diesen Bereich auch touristisch eigenständig zu vermarkten. Die gute Finanzsituation der öffentlichen Haushalte hat diese Entwicklung gefördert.

Die Rahmenbedingungen für den Tourismus haben sich nachhaltig verändert. Auslandsreisen wurden immer günstiger und greifen nun schon 69,8 Prozent der Nachfrage ab (vgl. Tourismuskonzept Niedersachsen 1997-2001). Viele Erholungsgebiete haben kein eigenständiges Profil, und die Angebote sind zu wenig auf die eigenen Stärken zugeschnitten.

Aus dieser Situation ist ein harter Wettbewerb um die Nachfrage entstanden, der vermehrt durch den Umfang der Werbung entschieden wird. Den erforderlichen Werbeaufwand können die kleinen touri-

stischen Einheiten nicht leisten. Daher kommt es zu Angebots- und Vermarktungsk Kooperationen. Das Oldenburger Münsterland mit den drei regionalen Erholungsgebieten (Dammer Berge, Barßel, Thülsfelder Talsperre) und zwei überregionalen Erholungsgebieten (Hasetal, Wildeshauser Geest) hat die notwendige Substanz, um sich im Wettbewerb behaupten zu können.

Damit dieses gelingt, mussten die touristischen Kräfte gebündelt und die Angebots- und Vermarktungspolitik auf regionaler Ebene vorgenommen werden.

Der Verbund Oldenburger Münsterland e.V.

Gemeinsame Ziele

1995 gründeten die Landkreise Cloppenburg und Vechta den Verbund Oldenburger Münsterland e.V., um die gemeinsamen Aktivitäten im Eindruck dieser Veränderungen weiter auszubauen. Dabei spielte das allgemein gestärkte Bewusstsein für die eigene Region als vertraute Ebene der Kooperation eine maßgebliche Rolle.

Diese Tendenz fand in den Landkreisen Cloppenburg und Vechta hervorragende Voraussetzungen. Denn aufgrund der homogenen Strukturen, den vielfältigen soziokulturellen Verflechtungen und nicht zuletzt der verbindenden Mentalität zeigen sich die Akteure in allen Bereichen bereit, die neuen Ziele gemeinsam anzugehen.

In diesem Zusammenhang ist es heute ein besonderer Vorteil, dass der Verbund die Partner auf regionaler Ebene zusammenführen kann und mit dem gewachsenen Begriff „Oldenburger Münsterland“ ein bewährter Name für die Kooperationsaktivitäten vorhanden ist. Dies hat bereits in vielen Bereichen zu Privat-Public-Partnerships geführt. Mehr und mehr Institutionen, Verbände und Vereine greifen den Regionalgedanken auf, werden zu Multiplikatoren, wichtigen Impuls- und Ideengebern und schließlich selbst zu Akteuren des regionalen Gedankens. Heute führen rund 30 Vereine und Verbände, Institutionen und Unternehmen den Begriff „Oldenburger Münsterland“ in ihrem Namen.

Aufgabenstellung

Im Eindruck dieser Entwicklung bestimmen heute marktorientierte Aufgaben das Tätigkeitsfeld des Verbundes, um die Interessen Einzelner zu gemeinsamen Aktivitäten unter dem Markennamen

„Oldenburger Münsterland“ zusammenzuführen. Die Aufgabenstellung des Verbundes umfasst ein interdisziplinäres Regionalmarketing in den Bereichen Kultur, Tourismus und Wirtschaft.

Strategischer Ansatz des Regionalmarketings:

- Förderung des Regionalbewusstseins durch Information und Begegnung
- Zusammenführung öffentlicher und privater Leistungsträger in regionalen Kooperationsnetzwerken
- Innovative Produktpolitik aus der Vernetzung vorhandener Einzelpotenziale
- Zentral koordinierte Marketingkommunikation zum Aufbau regionaler Markenzeichen
- Ziel: Wirkungs- und Kostenoptimierung

Der Verbund betreibt heute ein interdisziplinäres Markenzeichen-Marketing. Mithin wird nunmehr die Attraktivität der Ferienregion unter dem Slogan „Komm hinaus aufs Land – ins Oldenburger Münsterland“ ebenso kommuniziert wie die Wirtschaftsregion als kompetenzstarker Absatz- und Beschaffungsmarkt unter dem Slogan „Complete Solutions for the world market – Komplettlösung für den Weltmarkt“. Konkret umfasst das interdisziplinäre Regionalmarketing für das Oldenburger Münsterland die Kulturpflege und das Binnenmarketing, die Wirtschaftswerbung sowie das Tourismusmarketing. Diese drei Aufgabengebiete stehen in einem wechselseitigen Wirkungsgefüge.

- Organisationsform: Gemeinnütziger eingetragener Verein
- Träger: Landkreise Cloppenburg und Vechta
- Organe: Mitgliederversammlung, Vorstand, Geschäftsführung
- Personelle Ausstattung: drei Vollzeit- und zwei Teilzeitstellen
- Finanzausstattung: 861.000 Mark Mitgliedsbeiträge

Strategie des Tourismusmarketings

Was ist das touristische Leitbild der Region Oldenburger Münsterland?

- Ferienregion für die Kurz- und Naherholung (ein bis zwölf Tage) mit fünf eigenständigen Erholungsgebieten

- Naturnahes und kulturorientiertes ganzjähriges Aktivangebot
- Zielgruppen: Familien, Senioren, Schulklassen, Jugendgruppen sowie Clubs und Vereine
- Quellgebiete: Nordrhein-Westfalen, Bremen, Niedersachsen, Weser-Ems
- Kommunikation: zielgruppen- und themenorientierte Ansprache

Der Verbund betreibt seit Anfang 1998 ein zentrales Tourismusmarketing für die Landkreise Cloppenburg und Vechta einschließlich der regionalen Erholungsgebiete Barbel, Dammer Berge und Thülsfelder Talsperre unter dem Leitbild der „Ferienregion Oldenburger Münsterland“. Mit den regionsübergreifenden Erholungsgebieten Hasetal und Naturpark Wildeshauser Geest wird ebenfalls kooperiert. Ziel dieses gemeinsamen Marketings ist es, die Attraktivität der Ferienregion mit ihren fünf Erholungsgebieten durch die Gesamtdarstellung und Vernetzung der Einzelpotentiale zu regionalen Angeboten für den Touristen zu steigern. Zudem erzielt die Abstimmung der Werbemaßnahmen mit allen Beteiligten im Verbund eine höhere Werbewirkung am Markt. Das Tourismusmarketing verfolgt nachstehende Strategie:

Angebotspolitik

- Größere Attraktivität durch regionale Programmvielfalt
- Spezielle Angebote der Erholungsgebiete unter einem gemeinsamen regionalen Leitbild
- Vernetzte Zielgruppen- und Themenangebote statt ortsorientierte Angebote
- Touristische Erschließung der ganzen Region
- Regionale Informations- und Buchungssysteme
- Angebotskooperationen mit benachbarten Regionen

In der Angebotspolitik ist die ortsbezogene Orientierung der touristischen Programme um eine Zielgruppen- und Themendifferenzierung ergänzt worden.

Statt den von ihrer Interessenlage und ihrem Reiseverhalten unterschiedlichen Gästen stets die Gesamtheit der möglichen Erlebniswerte vorzustellen, werden die Angebote heute zielgruppendifferenziert entwickelt und kommuniziert. So existieren jetzt spezielle Informationsbroschüren für Clubs und Vereine, für Familien, Senioren und Schulklassen.

Ebenso werden Themen wie Radwandern, Mit dem Reisemobil unterwegs, Reiten oder Golfen differenziert dargestellt.

Durch die Verbindung der Leistungsmerkmale einzelner Erholungsgebiete entstehen regionsweite und umfangreichere Programme. Auf diese Weise ist das Radwanderprogramm der Drei-Seen-Route im Oldenburger Münsterland entstanden. Der ausgeschilderte Radwanderweg verbindet den Dümmer See im Landkreis Vechta mit der Thülsfelder Talsperre im Landkreis Cloppenburg sowie dem Zwischenahner Meer im Landkreis Ammerland und führt zurück durch den Landkreis Oldenburg.

Die Einrichtung der Route mit einer entsprechenden Radwanderkarte wurde im Rahmen des LEADER II-Programmes als innovative Maßnahme der Landkreise Cloppenburg und Vechta gefördert. Der Verbund nutzte diese Vorgabe, um entlang des Routenverlaufes ein regionales Leistungsträgernetzwerk für Pauschalprogramme einzurichten. Damit wird die Drei-Seen-Route heute als regionales Radwanderangebot vermarktet.

Des Weiteren erschließt die Einheit touristisch bislang inaktive Gebiete bzw. führt zu einer Verbesserung der dortigen Infrastruktur. So wurde eine Touristeninformation im Erholungsgebiet Dammer Berge eingerichtet und auch in Nordkreis Vechta ist eine weitere Touristeninformation in Vorbereitung. Nur mit dieser flächendeckenden Beratungsinfrastruktur ist ein dringend notwendiges zentrales Informations- und Reservierungssystem zu realisieren.

Durch die bisherigen Tourismusaktivitäten hat die Region an Profil gewonnen und ist heute ein attraktiver Kooperationspartner. Vor kurzem wurde das Oldenburger Münsterland als neunte Region im Land in den Tourismusverband Niedersachsen aufgenommen. Und gemeinsam mit dem benachbarten Fremdenverkehrsverband Osnabrücker Land und den Landkreisen und Städten des Oldenburger Landes werden interregionale Kooperationsprojekte im Marketing umgesetzt.

Vermarktungspolitik

- Größere Werbewirkung durch einheitlichen Auftritt
- Zentrale Werbung für alle Teilräume (Dachmarke: Ferienregion Oldenburger Münsterland)
- Vermarktungskoperationen mit Nachbarn

- Optimierung der Kommunikationsmittel (Corporate Identity)
- Zentrale Wirkungskontrolle (Marketing-Controlling)
- Interessenvertretung (Lobbying)

Der einheitliche Auftritt als eine Ferienregion Oldenburger Münsterland erzielt eine größere Werbewirkung, und die Nachfrage erhöht sich. Die Region ist von ihrer Größe und Attraktivität eine touristische Einheit, die sich der Gast im umfangreichen Inlandsangebot einprägen kann. Daher ist auch eine Bündelung der Vermarktungsaktivitäten aller Anbieter im Oldenburger Münsterland erforderlich. Ausgerichtet auf die einheitliche regionstypische Botschaft „Komm hinaus aufs Land - ins Oldenburger Münsterland“ ergänzen sich die Maßnahmen einzelner Leistungsträger.

Neben Synergieeffekten bei der Anzeigenwerbung und Messeauftritten können insbesondere bei den eingesetzten Informationsmitteln hohe Ausgaben vermindert werden.

Auf Anfrage versandte der Verbund bis zu 50 verschiedene Broschüren unterschiedlichen Formates aus allen Erholungsgebieten. Damit stand der Interessent vor einer kaum zu verarbeitenden Informationsflut. Für seine Entscheidung waren schließlich nur drei bis vier Informationsmittel bedeutsam. Unabhängig davon erkannte er später aufgrund der unterschiedlichen Gestaltung und einem fehlenden einheitlichen Layoutraster (Corporate Identity) nicht mehr, dass er diese Informationen aus dem Oldenburger Münsterland bekommen hatte.

Inzwischen haben die erheblich reduzierten Broschüren ein weitgehend einheitliches Erscheinungsbild, damit der Interessent auch bei nur wenigen speziellen Broschüren erkennen kann, dass eine Ferienregion dahintersteht und weitere Freizeitmöglichkeiten geboten werden.

Im Ergebnis werden grundsätzlich nur noch drei Typen von Informationsmitteln eingesetzt:

- Unterkunftsverzeichnis
- Themen- und Pauschalprogrammübersichten
- Zielgruppen-Imagebroschüren

Da auch die Touristeninformationen in den Erholungsgebieten weiter touristische Anfragen beantworten, sind diese Informationsmittel inhaltlich nach Erholungsgebieten gegliedert. Zudem werden ortsbezogene Programmbroschüren weiterhin erforderlich sein, da in der Programmgestaltung die signifi-

kanten Einzelmerkmale des Potenzials in enger Kooperation mit den örtlichen Leistungsträgern programmatisch erfasst werden können. Somit hat jedes Gebiet seine eigenen Kommunikationsmittel - der Verbund kann die Broschüren je nach Interessenlage des Anfragenden individuell in einer Mappe zusammenstellen. Bei jeder Handhabung wird die regionale Einheit „Oldenburger Münsterland“ deutlich erkennbar.

Marketing-Controlling

Durch das einheitliche Vermarktungsvorgehen und die zentrale Rücklaufkontrolle lassen sich Werbewirkungen konkreter ermitteln und in der Bewertung einzelnen Maßnahmen zuordnen. Wechselwirkungen mit Maßnahmen Dritter, die das Ergebnis verfälschen, werden reduziert. Dies führt dazu, dass Maßnahmen marktgerecht und wirkungsoptimiert weiterentwickelt werden und ein effektiver Mitteleinsatz gewährleistet ist.

Interessenvertretung

Der Verbund Oldenburger Münsterland betreibt für die Landkreise und die Erholungsgebiete ein wirkungsvolles touristisches Lobbying. Er hat aus der Substanz heraus hinreichend Gewicht, um bei den Verantwortlichen in Politik und Wirtschaft Aufmerksamkeit zu erzielen.

Weil die Region touristisch homogen ist, werden Zielkonflikte der involvierten Leistungsträger, die schließlich das Ende des Fremdenverkehrsverbandes Nordsee-Niedersachsen-Bremen e.V. bedeutet haben, weitgehend vermieden.

Zwischenbilanz 1999

Seit 1998 ist eine positive Entwicklung der Gästeankünfte und Übernachtungszahlen mit zeitweise zweistelligen Zuwachsraten zu verzeichnen. Gleichwohl ist eine langfristige Kooperation im Tourismus notwendig, um die Entwicklung auch bei zu erwartenden Rückschlägen zu stabilisieren.

Kooperationseffekte

- Größere Attraktivität und Innovationen durch vernetzte Angebote
- Größere Werbewirkung durch strategisch vernetzte Marketingkommunikation
- Wirkungsverstärkung durch Marketinginterdependenzen

- Touristische Entwicklung der gesamten Region
- Größere Substanz für Umlandkooperationen
- Orientierungshilfen für private Leistungsträger
- Reduzierung von Streuverlusten
- Kostenersparnis bei lokalen Leistungsträgern durch optimierten Marketingaufwand
- Marktforschung für private und öffentliche Leistungsträger

Kooperationsbedingungen

Rationale Ebene

- Identische Ziele: Nachfrage in den gleichen Zielgruppen und Quellgebieten
- Vergleichbare Produkte und Organisationen
- Ursprüngliches Angebot: Natur, Geschichte, Tradition, Sprache
- Abgeleitetes Angebot: Touristische Organisationen, Gastgewerbe, Freizeit- und Kulturinfrastruktur
- Professionalität in Konzeption, Umsetzung und Wirkungskontrolle

Emotionale Ebene

- Vergleichbare Identität der Akteure: Mentalität, Wertvorstellungen
- Konsensorientierter Egoismus
- Vertrauensbasis

Diskussionsrunde

Herr Dr. Swoboda merkte an, dass der vorgestellte Verbund Ähnlichkeiten zum TWiSt-Büro aufweise. eine übergeordnete Struktur, die vereinheitliche, in bestimmten Teilbereichen zusammenführe und die wirtschaftliche Schlagkraft erhöhe. Das Ganze erfolge unter Regionalentwicklungsaspekten und könne über zwei LAGs eingebunden werden.

FACHREFERATE

Kooperation – ein Schwerpunkt in LEADER

Andrea Hildwein-Scheele, Europäische Beobachtungsstelle LEADER II

Um wichtige Bereiche der Vernetzungsarbeit erfüllen zu können, sind bei der Europäischen Beobachtungsstelle Kontaktpersonen für die einzelnen Mitgliedstaaten zuständig. Seit 1994 bin ich als Kontaktperson für Deutschland und Österreich tätig, und seit zweieinhalb Jahren arbeitet Elisabeth Helming insbesondere im Bereich der transnationalen Kooperationen mit.

Im Folgenden wird das Thema der Veranstaltung aus einem besonderen Blickwinkel näher betrachtet, wobei auf die grenzübergreifende Zusammenarbeit als ein Schwerpunkt in LEADER Bezug genommen wird.

Einordnung der Kooperation in die Methodik von LEADER

Wie ordnet sich die Kooperation in den methodischen Ansatz von LEADER ein? Dazu sollen zunächst noch einmal die sieben Merkmale von LEADER aufgezeigt werden:

1. Der territoriale, auf ein überschaubares Gebiet bezogene Entwicklungsansatz.
2. Der bottom-up-Ansatz, der eine weitgehende Einbeziehung und Partizipation der aktiven oder zur Mitarbeit aktivierbaren Bevölkerung umfasst.
3. Die lokalen Gruppen, die sich aus Partnern verschiedener, im Aktionsraum relevanten sozioökonomischen Einrichtungen oder Personen des öffentlichen, privaten und vereinsrechtlichen Bereichs zusammensetzen.
4. Der innovative Charakter der Aktionen, der in LEADER II besonders hervorgehoben wurde und sich auf neue Herangehensweisen und Lösungsstrategien für gebietsspezifische Probleme bezieht, wobei sich die „Neuartigkeit“ auf das Aktionsgebiet, die Region bezieht.
5. Die Verknüpfung der Aktionen, d.h. der integrierte sektorübergreifende Ansatz. Dieses Charakteristikum von LEADER ist bereits im Kürzel der Gemeinschaftsinitiative enthalten „Liaisons Entre Actions de Développement de l'Economie Rurale“, was soviel heißt wie „Verbindungen zwischen Aktionen zur wirtschaftli-

chen Entwicklung im ländlichen Raum“. Bei LEADER geht es nicht nur um die Qualität der einzelnen innovativen Aktion, sondern immer auch um ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen, eine angemessene Strategie, die auf Projekten und Aktionen aus den unterschiedlichen Bereichen (Wirtschaft, Landwirtschaft, Dienstleistungen, Kultur etc.) fußt.

6. Vernetzung und grenzübergreifende Kooperation – diese beiden Bereiche sind aus meiner Sicht sehr relevante und besondere Merkmale von LEADER, da es auf allen Ebenen zu einem bereichernden Austausch zwischen den LEADER-Gruppen und ähnlich engagierten Gruppierungen und auch zwischen den verantwortlichen Verwaltungen kommt. Auf der europäischen Ebene hat die Beobachtungsstelle Beiträge zu dieser Vernetzung geliefert, auf Ebene der Mitgliedstaaten führen die mittlerweile zwölf nationalen Vernetzungsstellen die Akteure zusammen und sorgen für Erfahrungsaustausch und gemeinsames Lernen. Es haben sich zudem innerhalb verschiedener Länder bzw. Regionen einige informelle Netzwerke und Vereinigungen von LAGs gegründet. Die verschiedenen Netzwerke kommunizieren wiederum miteinander. Die Komponente der transnationalen Kooperation macht die europäische Ausrichtung der Gemeinschaftsinitiative deutlich und soll für eine Verbreitung der Erfahrungen mit der integrierten ländlichen Entwicklung sorgen, die anderweitig erzielt wurden und zu konkreten Kooperationsprojekten im produktiven oder Dienstleistungsbereich führen.
7. Spezifische Finanzierungs- und Managementmodalitäten, die z.B. einen flexiblen und reibungslosen Ablauf ermöglichen, so dass innovative Ideen möglichst dann gefördert werden können, wenn sie entstehen (kurze Wartezeiten bis zur Mittelbewilligung). Dadurch wird die Motivation der Akteure aufrechterhalten.

Lässt man diese Charakteristika von LEADER noch einmal Revue passieren, so zeigt sich, dass „Kooperation“ im Allgemeinen und das Herausbilden von „Kooperationskulturen“ eine große Rolle bei LEADER spielt.

Die grenzübergreifende Kooperation ist eine zentrale Ausprägung, der im Rahmen von LEADER II ein gesamter Maßnahmenbereich (Maßnahme C) gewidmet wurde. Durchschnittlich fünf Prozent aller LEADER-Mittel sind europaweit für diesen Bereich vorgesehen. Wenn LEADER+ auch andere Schwerpunkte setzt (beispielsweise Kontinuität des territorialen Entwicklungsansatzes, aber stärkere

Betonung auf integrierte Entwicklungsstrategien statt auf einzelne innovative Aktionen), so wird die Kooperation auf den verschiedenen Ebenen und auch die transnationale Kooperation weiterhin eine Rolle spielen.

Die sieben genannten besonderen Merkmale des LEADER-Ansatzes werden EU-weit in unterschiedlicher Weise umgesetzt und miteinander kombiniert. Detaillierter beschrieben sind sie in der Publikation „Der Mehrwert des LEADER-Ansatzes – ein Leitfaden für die Bewertung der besonderen Merkmale von LEADER“, den die Europäische Beobachtungsstelle kürzlich herausgegeben hat. Dieser Leitfaden bietet Anregungen für eine angemessene Evaluierung von LEADER und richtet sich sowohl an die lokalen Aktionsgruppen (LAGs), um ihre kontinuierliche Selbstevaluierung zu strukturieren, als auch an die Verwaltungen. In Portugal haben z.B. alle LAGs dieses Dokument als Evaluierungs- und Planungshilfe für die Zukunft eingesetzt.

Schritte zur grenzübergreifenden Kooperation

Da aufgrund der Erfahrungen in LEADER I davon ausgegangen wurde, dass sich die Kooperationsprojekte nicht von allein entwickeln, sondern Aufbauhilfe geleistet werden muss, war in LEADER II von Anfang an die sogenannte Technische Hilfe zum Aufbau von grenzübergreifenden Kooperationsprojekten (die dann in Maßnahme C eingereicht werden konnten) vorgesehen. Die Europäische Beobachtungsstelle war damit beauftragt, Hilfestellung bei der Suche nach Partnern zu leisten, und die Anträge auf diese Finanzhilfen zu begutachten.

Um die Kontaktaufnahme zwischen den europäischen Gruppen zu erleichtern, hat die Europäische Beobachtungsstelle in den letzten Jahren einige Hilfestellungen gegeben:

1997 veranstaltete sie in Brüssel ein LEADER-Kolloquium mit rund 800 Gruppen. Diese Veranstaltung wurde von der Kommission sehr unterstützt und war ein großer Erfolg. Im Rahmen der „Kooperationsbörse“, die an themenspezifischen „runden Tischen“ potentielle Partner aus verschiedenen Mitgliedstaaten mit einem Experten zusammenbrachte, wurden einige konkrete Projekte angeregt.

Nach dem Kolloquium und einigen Seminaren zum Thema Kooperation wurden zahlreiche Anträge auf Technische Hilfe gestellt, und das zunächst recht schleppend angelaufene Kooperationsengagement der Gruppen erhöhte sich. Die Beobachtungsstelle legte Datenbanken für Kooperationsgesuche an (im

Internet aufzurufen), machte mögliche Partner auffindig und veröffentlichte immer mehr Suchannoncen (z.B. auch in Info LEADER, Sonderbeilagen).

Die meisten Initiativen für eine grenzübergreifende Zusammenarbeit gingen wahrscheinlich jedoch von den europäischen Seminaren aus, die die Europäische Beobachtungsstelle veranstaltete. Jedes Jahr wurden ca. zehn dreisprachige Seminare zu verschiedenen Themen durchgeführt. Diese Seminare boten stets gute Gelegenheiten, direkten Kontakt zu Partnern anderer Mitgliedstaaten zu knüpfen, die sich mit ähnlichen Projekten beschäftigen. Leider nahmen an diesen internationalen Seminaren relativ wenig deutsche Gruppen teil, auch wenn eine der Seminarsprachen Deutsch war.

Für die bereits erwähnte Technische Hilfe zum Aufbau von Kooperationsprojekten standen in der gesamten Laufzeit von LEADER für die 15 Mitgliedstaaten vier Millionen Euro zur Verfügung. Interessierte Gruppen aus mindestens zwei Mitgliedstaaten konnten einen gemeinsamen Antrag für Phase A „Von der Idee zum Projekt“ stellen, d.h. ein Treffen der interessierten Partner zur Vorbereitung eines gemeinsamen Projektes wurde mit maximal 5.000 Euro gefördert. In einem zweiten Schritt (Phase B) - „Vom Projekt zur Aktion“ - erstellten die Kooperationspartner eine Machbarkeitsstudie für das gemeinsame Projekt. Dazu standen maximal 20.000 Euro zur Verfügung. Diese Mittel wurden zu hundert Prozent finanziert, d.h. es war keine Kofinanzierung erforderlich.

Die Anträge zur Bewilligung der Mittel der beiden Phasen wurden bei der Europäischen Beobachtungsstelle vorgeprüft und der EU-Kommission zur abschließenden Entscheidung weitergeleitet. Die Beobachtungsstelle war somit nur begrenzt an der Entscheidung beteiligt, was mit Hinblick auf einige abschlägige Bescheide bedauerlich ist. Die meisten Anträge wurden jedoch positiv beschieden.

Aus welchen dieser vorbereitenden Aktivitäten Kooperationsprojekte entstanden, die dann in Maßnahme C umgesetzt wurden, entzieht sich der Kenntnis der Europäischen Beobachtungsstelle, da weder die LEADER-Gruppen noch die Verwaltungen verpflichtet sind, die Beobachtungsstelle darüber zu informieren. Lediglich in Einzelfällen wurde die Beobachtungsstelle von Ländern oder Gruppen über die Weiterführung in Maßnahme C informiert. Für Maßnahme C mussten ebenso wie für Maßnahme A (Erwerb von Fachwissen) und B (Programme zur Innovation im ländlichen Raum) bis Ende 1999 alle Mittel veranschlagt werden. Die

Informationen zu Zahl und Thema der kofinanzierten grenzübergreifenden Kooperationen liegen somit den Landesverwaltungen bzw. Mitgliedstaaten vor.

Um noch im Laufe von LEADER II die Lehren aus den Erfahrungen beim Aufbau von Kooperationsprojekten ziehen zu können, plant die Beobachtungsstelle für das Jahr 2000 eine kleinere Studie, bei der die mit der Technischen Hilfe unterstützten LAGs zu den verschiedenen Phasen des Vorhabens, den Schwierigkeiten und weiteren Entwicklungen der Partnerschaft befragt werden sollen.

Rückblick

Von den rund 1.100 LEADER-Gruppen in Europa haben 46 Prozent die Technische Hilfe für grenzübergreifende Kooperationen in Anspruch genommen. Nur 32 Prozent aller deutschen LEADER-Gruppen nahmen an diesen transnationalen Kooperationsprojekten teil - das entspricht europaweit der geringsten Beteiligung (siehe Abb. 1).

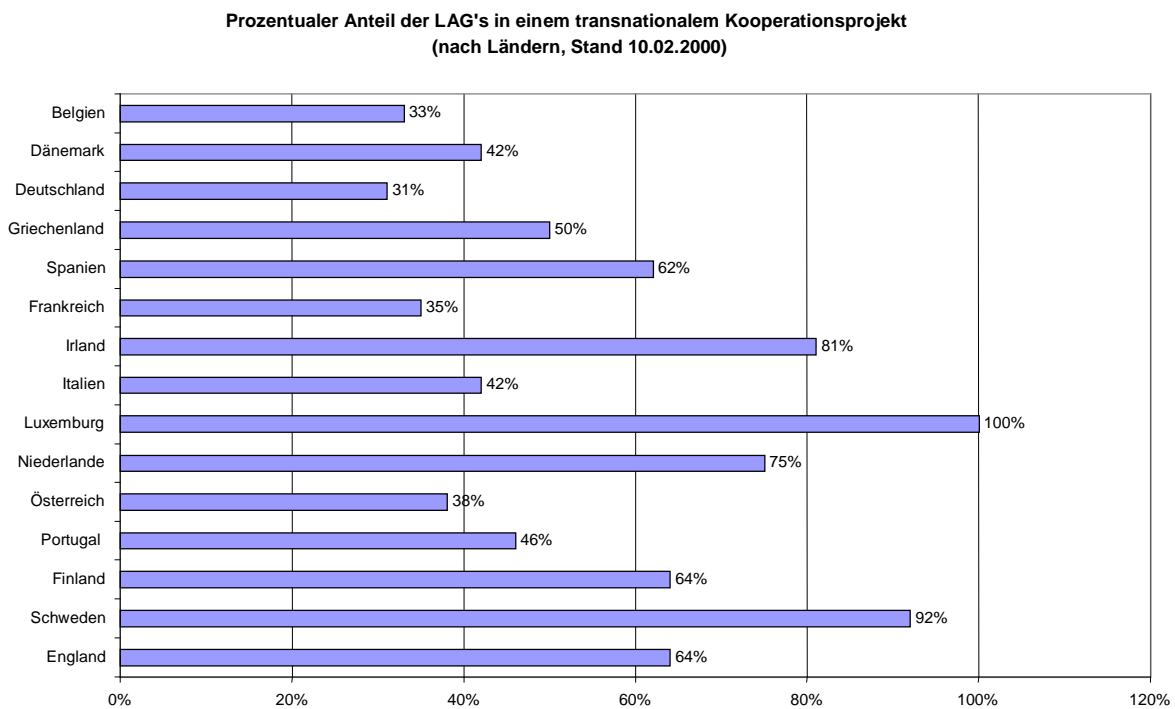


Abb. 1: An transnationalen Kooperationen beteiligte LAGs

In anderen Mitgliedstaaten lag die Beteiligung zwischen 50 und 60 Prozent. Die Länder, mit denen Deutschland in Bezug auf die Anzahl der gesamten Gruppen vergleichbar ist, sind Spanien, Frankreich und Italien, die einen etwas höheren Anteil haben. Irland hat in LEADER mit einem professionellen Management sehr beispielhaft grenzübergreifende Kooperationen durchgeführt. Zwischen Nordirland und Irland werden auch viele Kooperationsprojekte über das Programm PEACE gefördert.

Über die Gründe für die relativ geringe Beteiligung der Deutschen an den grenzübergreifenden Kooperationen (Technische Hilfe) kann momentan nur spekuliert werden. Sicherlich haben die knappen Fristen, die von der EU zur Beantragung gesetzt wurden (Ende März 1999 für 5.000 Euro und Ende September 1999 für 20.000 Euro) eine Rolle gespielt. Da die Beteiligung an europäischen Seminaren, wo oftmals Partner gefunden wurden, seitens der deutschen LEADER-Gruppen aber eher mäßig war, kann wohl vermutet werden, dass viele deutsche Gruppen im Austausch von Erfahrungen über die Grenzen hinweg keinen Schwerpunkt sahen, vielleicht weil sie viel Zeit in den Austausch innerhalb Deutschlands investiert haben. Ein geringes Zeit- oder Finanzbudget der vielen ehrenamtlich oder nur teilzeitig für LEADER Verantwortlichen kann das grenzübergreifende Engagement ebenfalls eingeschränkt haben.

Durchschnittlich sind drei Partner, d.h. LAGs an einem Kooperationsprojekt (Technische Hilfe) beteiligt. Bei mehr Kooperationspartnern mit unterschiedlichen Sprachen wird die Zusammenarbeit schwieriger. Obwohl viele Projekte mit Übersetzern gearbeitet haben, scheint es doch hilfreich, sich auf die vorhandenen Sprachkenntnisse zu konzentrieren.

Insgesamt gab es 258 transnationale Kooperationsprojekte, die entweder aus einer oder beiden Modulen der Technischen Hilfe bezuschusst wurden (Phase A, Phase A und/oder B). Nun stellt sich die Frage, wie diese vorbereiteten Projekte umgesetzt werden können? Für diejenigen Gruppen, die bis Ende 1999 noch keine Maßnahme C-Mittel beantragt haben, aber auf die Erfahrungen mit anderen europäischen Partnern im Rahmen von Phase A oder B zurückblicken können, bietet LEADER+ vielleicht die Möglichkeit, die ausgearbeiteten Projektideen einzubringen. Dies gilt natürlich nur, wenn sie für LEADER+ ausgewählt werden.

Die durchschnittlichen Kosten der Technischen Hilfe, d.h. die Kosten, die für Übersetzungen, Reisen, den Austausch und die Machbarkeitsstudien

anfielen, lagen bei ca. 28.000 Mark pro Projekt und ca. 15.000 Mark pro LAG. Die von der EU-Kommission auf die Europäische Beobachtungsstelle zur Ausgabe übertragenen Mittel beliefen sich bis Januar 2000 auf 3,95 Millionen Euro. Diese Mittel sind veranschlagt, aber noch nicht vollständig verausgabt.

Es hat sich gezeigt, dass mit dem Angebot der Technischen Hilfe viel Bewegung in die Anbahnung transnationaler Projekte gekommen ist. Und es wäre schade, wenn auf diesen Grundlagen in der Zukunft nicht aufgebaut würde. Gerade durch Kooperationsprojekte kann Europa ein Stück enger zusammenwachsen. Offensichtlich können viele Schwierigkeiten, die sich beim Aufbau einer Kooperation ergeben, mit der Zeit überwunden werden, konkrete und erfolversprechende Vorhaben erarbeitet und eine „Partnerschaftskultur“ entwickelt werden.

Voraussetzungen und Gründe für transnationale Kooperationen

Kooperationen mit anderen Regionen führen dazu, dass Erfahrungen und Know-how ausgetauscht und dadurch Innovationen in Gebieten angeregt werden. Sie sind somit ein Hilfsmittel für die Regionalentwicklung und kein Selbstzweck – und dies gilt sowohl für die transnationale Ebene als auch für interregionale Kooperationen. Sie sind nur sinnvoll, wenn sie dazu beitragen, die Effizienz des angestrebten Projektes oder des Regionalentwicklungskonzeptes zu erhöhen. Dazu muss sich die grenzüberschreitende Kooperation in das regionale Entwicklungskonzept einfügen und zu diesem passen.

Eine wichtige Voraussetzung für die Kooperation ist, einen Partner zu finden, der die gleichen Interessen verfolgt und/oder die eigenen Erfahrungen ergänzen kann. In der Vergangenheit wurden einige Anträge auf Technische Hilfe gestellt, aus denen die Zielsetzung des Kooperationsprojektes und das spezifische Interesse der beteiligten Partner nicht klar

genug hervorgingen. Die von jedem Partner vorzulegende schriftliche Absichtserklärung (Letter of Intent) soll dies aber leisten und die Partner vor dem Eingehen einer „Partnerschaft“ zur Analyse ihrer eigenen Absichten und Ziele sowie zur Abwägung des Ressourceneinsatzes anregen.

Ein weiterer wichtiger Grund für den Zusammenschluss in Kooperationsprojekten ist die Erreichung der kritischen Masse. Oft finden sich beispielsweise Partner aus verschiedenen Staaten zusammen, um

gleiche oder sich ergänzende Produkte zu vermarkten. Durch den Zusammenschluss erreichen sie eine kritische Masse, was sich positiv auf die Entwicklung in den beteiligten Regionen auswirkt (z.B. beim Aufbau der grenzübergreifenden Reservierungszentrale Paralelo 10 zwischen Spanien und Portugal).

Die Lehren aus der Kooperation für die Zukunft

Das Image des ländlichen Raumes wird durch grenzübergreifende Kooperationen sicherlich aufgewertet. Viele Kooperationen werden in den Publikationen der LEADER-Gruppen öffentlich dargestellt und somit überregional bekannt. Dadurch wird die Weltoffenheit, das Engagement und die konkrete Projektarbeit der Region demonstriert und die Region nach außen hin aufgewertet.

Kooperationen tragen auch dazu bei, die Potenziale des ländlichen Raumes aufzuzeigen und aufzuwerten, da gemeinsam mit den Partnern neue Wege der Entwicklung beschritten werden.

Weiterhin werden das regionale Know-how und die Fähigkeiten gefördert. Die Beteiligten lernen aus der grenzübergreifenden Zusammenarbeit und dem interkulturellen Kontakt auch für die interne Kooperation (und natürlich gibt es auch Rückwirkungen in die andere Richtung). So hat sich in LEADER II oftmals gezeigt, dass aus dem meist schwierigeren transnationalen Kooperationsprozess Anregungen gewonnen und in den Aufbau regionaler Kooperationen eingebracht werden konnten. Innovationen anderer Regionen, neue methodische Ansätze und neue Wege der regionalen Entwicklung konnten so für die eigene Region genutzt werden.

Weiterhin zeigt sich, dass neue Netzwerke zwischen Gruppen mit ähnlichen Interessen erforderlich werden. Im Rahmen von LEADER II wurden viele thematische Netzwerke aufgebaut, so z.B. zur Kastanienaufwertung in den südeuropäischen Ländern. Ausgehend von einer Initiative der Saarländischen LAG Nordsaarland, die Mittel aus Phase A erhalten hatte, für Phase B aber einen abschlägigen Bescheid erhielt, wurde der Verband für Umwelt- und Naturschutzzentren Europas gegründet.

Diskussionsrunde

Deutsche Beteiligung an Transnationalen Kooperationen

Aus dem Teilnehmerkreis wurde die Frage gestellt, auf welche Form von Kooperationsprojekten sich die 32 Prozent Beteiligung der deutschen Gruppen beziehe.

Frau Hildwein-Scheele entgegnete, dass sich diese Zahl nur auf die mit Technischer Hilfe geförderten Kooperationsprojekte beziehe, wobei ein Kooperationsprojekt als Ensemble betrachtet werde, unabhängig davon, ob Phase A und B oder nur eine der beiden in Anspruch genommen worden sei. Über eine eventuell daraus erwachsene Beteiligung an Maßnahme-C-Projekten, bei denen der europäische Beitrag durch die beteiligten Mitgliedstaaten kofinanziert werde, lägen der Europäischen Beobachtungsstelle keine Zahlen vor.

Aus dem Plenum wurde eingeworfen, dass aufgrund des großen Verwaltungsaufwandes zur vergleichsweise geringen Summe von 5.000 Euro vor allem in Bayern viele bilaterale Kontakte liefen, für die keine Technische Hilfe im Rahmen der Phasen A und B beantragt worden sei. Mit der genannten Zahl seien somit nicht alle transnationalen Kontakte erfasst.

Frau Hildwein-Scheele stimmte dieser Aussage zu. Es gäbe sicherlich Projekte, die ohne Finanzierung der EU angelaufen seien. In Bayern seien bei einigen Kooperationsprojekten die Kosten, die über die von der EU zur Verfügung gestellten Mittel hinaus angefallen seien, mit einer besonderen Erlaubnis aus den Mitteln der Maßnahme C bezahlt worden.

Umsetzung in Maßnahme C

Die Teilnehmer interessierte, ob die ausbezahlten Mittel zurückbezahlt werden müssten, wenn sich das Projekt nicht bewähre oder die Region nicht für LEADER+ ausgewählt werde und somit das Projekt nicht umgesetzt werden könne.

Frau Hildwein-Scheele erläuterte, dass sich die Kommission dahingehend abgesichert habe, dass die antragstellenden LEADER-Gruppen schriftlich bestätigen müssen, dass eine Finanzierung ihres angestrebten transnationalen Projektes über Maßnahme C in LEADER II möglich sei.

Ein Teilnehmer brachte den Einwurf, dass einige LAGs lange auf die zugesagten Mittel der Technischen Hilfe warten müssen.

Frau Hildwein-Scheele erläuterte, die Europäische Beobachtungsstelle habe mit der Kommission einen Dreimal-Zweijahresvertrag für LEADER II abgeschlossen. Die Erneuerung des Vertrages für die letzten zwei Jahre sei März 1999 fällig gewesen, von der Kommission aber nicht unterschrieben worden.

Das

hing zu einem mit der Umstrukturierung innerhalb der EU-Kommission und zum anderen mit der verstärkten Kontrolle von Einrichtungen wie der Europäischen Beobachtungsstelle zusammen. In den vergangenen Jahren habe es Probleme mit einigen Beratungseinrichtungen gegeben, so dass eine stärkere Kontrolle notwendig geworden sei, unter der aber alle Einrichtungen zu leiden hätten. Die Europäische Beobachtungsstelle habe daher neun Monate lang auf die Finanzierung durch die Kommission warten und infolgedessen einige Dienstleistungen einstellen oder reduzieren müssen. Aufgrund der ausstehenden Finanzmittel der EU-Kommission hätten auch die Gelder für die Phasen A und B nicht weiter ausgezahlt werden können, obwohl alle Anträge ordnungsgemäß bearbeitet und alle Zahlungsbelege abgerechnet worden seien. Der zuständige Direktor der Generaldirektion VI hätte in einem Brief die LEADER-Gruppen, die noch keine Mittel erhalten hätten, über den Sachverhalt informiert und eine baldige Lösung des Problems in Aussicht gestellt.

Aus dem Teilnehmerkreis wurde eingeworfen, dass einige LEADER-Gruppen erst Ende Dezember 1999 die Phase B bewilligt bekommen hätten mit der Auflage, bis Ende 1999 das Projekt durchführen zu müssen.

Die Projekte seien, so Frau Hildwein-Scheele, ab dem Moment, wo alle Unterlagen bei der Europäischen Beobachtungsstelle vorgelegen hätten, theoretisch förderfähig gewesen. Ab diesem Zeitpunkt hätte die Gruppe mit dem Projekt beginnen können, allerdings auf eigenes Risiko. Habe sie das gemacht und somit auch im Jahr 1999 Kosten verursacht, könne sie die Rechnungen vom letzten Jahr einreichen.

Die Teilnehmer merkten dazu an, dass nicht erwartet werden könne, dass eine Gruppe ohne Bewilligung Projektkosten verursache, mit dem Risiko, diese Kosten bei Ablehnung des Antrages selbst tragen zu müssen. Die Referentin stimmte dieser Sichtweise zu.

Herr Dr. Swoboda warf daraufhin ein, dass es sich hier um einen Verfahrensfehler der EU-Kommission handle. Die Gruppen hätten einen Rechtsanspruch auf diese Mittel.

Sechs grundsätzliche Thesen zur regionalen Kooperation

Johannes Lückenkötter, Universität Dortmund,
Fakultät Raumplanung

Der LEADER+-Ansatz

Öffentliche-private Kooperation auf lokaler bzw. regionaler Ebene ist der zentrale Ansatz der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER zur Entwicklung des ländlichen Raumes. Aufbauend auf den Erfahrungen von LEADER I und II wird dieser Ansatz im Rahmen der neuen Initiative LEADER+ weitergeführt bzw. erweitert und verfeinert. Die Vielschichtigkeit und neue Ausrichtung des LEADER+-Ansatzes wird in dem folgenden Auszug aus dem Entwurf der LEADER+-Richtlinien der EU deutlich:

„Für die ländlichen Gebiete, die auf Dauer wettbewerbsfähige Erzeugnisse und Dienstleistungen schaffen bzw. erhalten wollen, scheint der einzige Weg zunehmend darin zu liegen, ihre spezifischen Ressourcen nach einem integrierten Konzept im Rahmen einer zweckgerichteten und gebietsbezogenen Strategie, die auf die lokalen Gegebenheiten zugeschnitten ist, auszuschöpfen“.

Damit sind einige (nicht alle) Merkmale bzw. Anforderungen von LEADER+ an die nächste Generation von lokalen bzw. regionalen Kooperationen, d.h. Lokale Aktionsgruppen (LAGs) benannt. Diese Aspekte sollen im Folgenden einzeln diskutiert und Erfahrungen bzw. Anregungen zu Thesen verdichtet werden.

Thesen zur regionalen Kooperation

These 1: Lokaler Bezug

„Lokal“ und „gebietsbezogen“ sollen zentrale Merkmale der LEADER-Kooperationen sein. Angesprochen ist damit die räumliche Bezugseinheit der Kooperationen, der LAGs. Bislang wurden im Rahmen von LEADER in der Regel Gebiete mit 10.000 bis 100.000 Einwohnern gefördert. Doch werden bei LEADER+ auch größere, gebietsübergreifende Kooperationen unterstützt. Es stellt sich die Frage, was denn nun die ideale Größe für eine Kooperation ist?

Eine allgemeinverbindliche Antwort lässt sich hierzu nicht geben. Zwei Aspekte sind zu beachten. Zum einen braucht man z.B. für die Vermarktung regio-

ner Produkte ganz andere räumliche Einheiten (zur Gewährleistung von Mengenkontinuität, Produktvielfalt und Absatzmarkt) als z.B. ein Dorferneuerungsprojekt, für das bereits ein einzelnes Dorf eine ausreichende räumliche Bezugseinheit darstellt. Zum anderen hat Größe auch etwas mit Stärke zu tun.

Oftmals gilt: Je größer der Kooperationsraum, desto stärker ist eine Kooperation/Region im wirtschaftlichen und politischen Wettbewerb. Doch auch das Gegenteil kann eintreten. Je größer der Kooperationsraum, desto weniger kennen und identifizieren sich die Menschen und Entscheidungsträger mit der Kooperation. Größe kann eine Kooperation also auch schwächen.

Die ideale räumliche Bezugseinheit einer Kooperation richtet sich also

- nach dem inhaltlichen Arbeitsschwerpunkt der Kooperation und
- nach dem Grad des sozialen/institutionellen Zusammenhalts.

In der Praxis empfiehlt es sich, nach diesen beiden Kriterien eine geeignete „Kernregion“ zu bilden und je nach den Anforderungen weitere flexible Regionszuschnitte zu wählen, d.h. unterhalb oder oberhalb der „Kernregion“ entsprechend der Aufgabenstellung lokale Untereinheiten zu bilden oder regionsübergreifende Kooperationen einzugehen.

These 2: Kontextbezug

Die „spezifischen Ressourcen“ bzw. „lokalen Gegebenheiten“ ihrer Region sollen die Kooperationen nutzen. Dadurch wird der Kontextbezug der Kooperationen betont.

Es gibt jedoch Kooperationen, deren Projektpalette sich hauptsächlich aus allgemeinen „Mode-Themen“ zusammensetzt wie etwa die Einrichtung von Internet-Angeboten, von Telearbeitsplätzen usw. Nun gibt es sicherlich gute Gründe, warum solche Projekte derzeit landauf und landab durchgeführt werden. Allerdings darf man nicht außer Acht lassen, dass in diesen Fällen hauptsächlich allgemeine Ressourcen (z.B. technische Innovationen) genutzt werden. Doch was unterscheidet eine Region dann von der anderen, wenn überall die gleichen Projekte durchgeführt werden?

Eine lokale bzw. regionale Kooperation, die sich nicht verstärkt auch auf die eigenen, besonderen Ressourcen ihrer Region bezieht bzw. diese fördert,

bringt sich und die Region um entscheidende Wettbewerbsvorteile im Konkurrenzkampf der Regionen.

These 3: Zielgerichtetheit

„Zweckgerichtet“ und „erhalten bzw. schaffen wollen“ ist in dem Eingangszitat zu lesen. Es geht also um ein fokussiertes Wollen, um die Zielgerichtetheit einer Kooperation. Diese Zielgerichtetheit kann im Alltag leider schnell oder auch schleichend abhanden kommen. Eine Kooperation kann dann zu einem sich im Kreise drehenden Selbstläufer werden, bei dem alles nur noch darum geht, Erfahrungen auszutauschen, Projekte umzusetzen und die Fördermittel unterzubringen. Doch wozu der Erfahrungsaustausch, die Projekte und Fördermittel?

Kooperation ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck zur Erreichung übergeordneter Ziele, in diesem Falle der Förderung einer näher zu bestimmenden, zielgerichteten Entwicklung einer Region.

Diese übergeordneten Ziele sollten klar formuliert sein und möglichst untereinander grob gewichtet, auf jeden Fall aber weiter ausdifferenziert sein. Ganz allgemein gehaltene Ziele („Förderung einer nachhaltigen regionalen Entwicklung“), welche dann nicht weiter spezifiziert werden, helfen bei der praktischen Arbeit nicht viel weiter.

These 4: Strategischer Ansatz

Von einem „Konzept“ bzw. einer „Strategie“ ist in den LEADER+-Richtlinien die Rede. Dieser strategische Ansatz spiegelt sich in der Anforderung wider, dass Kooperationen ihrem Antrag auf LEADER-Förderung ein regionales Entwicklungskonzept beizulegen haben. Doch was tun, wenn ein solches Konzept bislang nicht vorliegt? Den Praktikern wird dann wohl nichts anderes übrigbleiben, als schnell ein Konzept „zusammenzuschustern“, um die formalen Anforderungen zu erfüllen. Doch eine bloße Formalie hatte die EU sicherlich nicht im Sinn.

Eine lokale bzw. regionale Kooperation benötigt eine systematische Analyse, klare Ziele, zu denen die Kooperation beitragen soll sowie Wegpunkte auf dem Weg zu diesen Zielen - kurzum eine Strategie.

Eine solche Strategie kann man nicht aus dem Hut zaubern oder schnell in der Retorte hochziehen. Außerdem landen unabgestimmte „Schnellschüsse“ meistens auch sehr schnell in der Schublade. Worum es gehen sollte ist stattdessen ein gemeinsamer Zielfindungsprozess, an dessen Ende ein regiona-

les Entwicklungskonzept steht, hinter dem die regionalen Akteure auch wirklich stehen. Idealerweise sollte dies alles bereits vorhanden sein. Doch angesichts der realen Situation stellt sich die Frage, ob nicht wesentliche Teile dieses Strategiebildungsprozesses in die LEADER-Förderung hineingenommen bzw. zur Auflage für die Durchführungsphase gemacht werden sollten, anstatt vorab wertlose Formal-Konzepte zu fordern. Dies wäre ein wichtiger Punkt, der bei der Ausformulierung der Operationellen Programme von LEADER+ bedacht werden sollte.

These 5: Integrierter Ansatz

Von einem „integrierten“ Konzept wird in den Richtlinien gesprochen. Ein integrierter Ansatz meint jedoch nicht, dass durch eine lange Auflistung von Aktivitäten insgesamt die unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereiche wie Wirtschaft, Soziales, Umwelt und Kultur abgedeckt werden. Es geht nicht darum, ein wildes Sammelsurium von völlig unterschiedlichen und unzusammenhängenden Projekten zu kreieren.

Kooperation mit einem integrierten Ansatz meint vor allem, mehrere Projekte ganz bewusst aufeinander zu beziehen bzw. miteinander zu verzahnen, um insgesamt möglichst große Synergieeffekte zu erzielen.

These 6: Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit

„Auf Dauer wettbewerbsfähig“ soll die Region einer Kooperation werden. Angesprochen sind damit die Aspekte Wettbewerbsfähigkeit und Nachhaltigkeit (im Sinne einer dauerhaften Entwicklung). Dies ist für Strukturförderprogramme wie LEADER oder staatliche Subventionen im Allgemeinen ein neuralgischer Punkt. Groß ist die Gefahr, dass durch Subventionen wie unter einer geschützten Käseglocke zarte Pflänzchen mit zusätzlichen Nährstoffen hochgepäppelt werden. Sobald die Nährstoffzufuhr endet und die Käseglocke angehoben wird, werden diese Pflänzchen vom rauen Wind der Marktwirtschaft hinweggefegt. Andernorts, wo es keine Subventionen gab, haben sich Firmen die ganze Zeit dem rauen Wind des Wettbewerbs stellen müssen. Diese Pflanzen, um im Bild zu bleiben, sind dementsprechend widerstandsfähiger bzw. wettbewerbsfähiger. So kann eine Strukturförderung im Endeffekt dazu führen, dass die „geförderten“ Regionen wirtschaftlich noch weiter gegenüber den

ohnehin aktiveren und erfolgreicherer Regionen zurückfallen.

Diese Phänomene sind aus der Entwicklungshilfe hinlänglich bekannt. Man weiß, dass Förderung in Sicherheit wiegen, institutionell lähmen und abhängig machen kann. Man muss deshalb davon wegkommen, einem als förderungswürdig erachteten Projekt die höchstmögliche Förderung „angedeihen“ zu lassen, also die jeweiligen Förderhöchstsätze voll auszuschöpfen (ein Verhalten, das im europäischen Vergleich in Deutschland stark ausgeprägt ist).

Stattdessen kann eine lokale bzw. regionale Kooperation die wirtschaftliche und institutionelle Nachhaltigkeit und Wettbewerbsfähigkeit ihrer Region am besten dadurch erhalten bzw. fördern, indem der höchstmögliche Eigenanteil der jeweiligen Projektträger „herausgekitzelt“ wird.

Ausblick

Soweit einige Gedanken und Thesen zu sechs Aspekten von LEADER+. Das Besondere an LEADER ist allerdings, dass diese Elemente eingebettet werden in einen partnerschaftlichen Prozess, an dem öffentliche und private Akteure gemeinsam mitwirken. Genau um diesen partnerschaftlichen Ansatzes - im Unterschied zur konventionellen, rein behördlich abgewickelten Förderung des ländlichen Raumes - geht es in dem aktuell laufenden EU-Forschungsprojekt PRIDE (Partnerships for Rural Integrated Development in Europe), das in sechs europäischen Staaten durchgeführt und Anfang 2001 abgeschlossen werden wird.

Doch in der Zwischenzeit werden mit der Ausgestaltung der Operationellen Programme und den ersten Anträgen für LEADER+ bereits wichtige Weichen gestellt. In dieser Phase möchte dieser Aufsatz einige Reflektionen und Anregungen bieten für die gerade entstehenden „Kooperationen der Zukunft“.

Diskussionsrunde

Vorarbeiten für LEADER+

Aus dem Plenum wurde die Frage aufgeworfen, ob die derzeitigen Informationen ausreichen, um als LEADER-Gruppe mit den Vorbereitungen für LEADER+ anfangen zu können? Ein Teilnehmer bezweifelte dies, da die Möglichkeit bestünde, dass das Landesprogramm auf ein für das Bundesland

spezifisches Thema zugeschnitten werde, in das sich die Entwicklungsstrategien, die auf regionaler Ebene entwickelt würden, nicht ohne Weiteres einfügen könnten.

Herr Augustin vom Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten erläuterte, dazu gäbe es unterschiedliche Einstellungen. Die eine Möglichkeit sei, auf die Veröffentlichung der endgültigen Leitlinien im Amtsblatt zu warten und erst dann mit den Vorarbeiten zu beginnen, um jegliches Risiko zu vermeiden. Eine andere Vorgehensweise sei jedoch, auf Grundlage des derzeitigen Diskussionsstandes der Leitlinien bereits Kontakt mit den Ländervertretern im Ministerium aufzunehmen und unabhängig davon Überlegungen anzustellen, welche Ziele sich die Region stecke und wie sie erreicht werden könnten. Diese Überlegungen könnten in einen Antrag auf LEADER+-Mittel münden, müssten aber nicht. Da es sich um einen Wettbewerb handele, gäbe es keine Garantie, als LEADER-Gruppe ausgewählt zu werden. Dennoch seien die geleisteten Vorarbeiten seines Erachtens nicht vertan. Da die Strategie, die zur Bewerbung notwendig sei, viele Vorarbeiten erfordere, empfähle es sich, so früh wie möglich anzufangen.

Ein weiterer Diskussionspunkt war der Einwand von Herrn Lückenköter, dass die Entwicklungsstrategie bzw. das Entwicklungskonzept nicht zum Zeitpunkt der Bewerbung um LEADER-Mittel fertig erarbeitet sein, sondern zeitlich besser in den Entwicklungsprozess nach der Anerkennung als LEADER-Gruppe verschoben werden sollte. Herr Augustin merkte dazu an, dass die EU-Kommission mit diesem neuen Ansatz Konsequenzen aus den Erfahrungen von LEADER I und II gezogen habe. In den beiden ersten Förderperioden seien viele einzelne Projekte umgesetzt worden, die isoliert nebeneinander gestanden hätten, ohne sich zu einem Ganzen zusammenzufügen.

Herr Lückenköter entgegnete, es sei grundsätzlich zu begrüßen, dass in LEADER+ eine Strategie die Grundlage für das weitere Vorgehen in den Regionen sein solle. Die Erfahrung habe aber auch gezeigt, dass die Erarbeitung eines Entwicklungskonzeptes ein langer Prozess sei und die Akteure letztlich hinter diesem Konzept stehen müssten. Es sei daher zu empfehlen, zunächst ein Grundkonzept vorzulegen, das weiterentwickelt werden könne.

Finanzielle Eigenbeteiligung

Ein Teilnehmer stimmte der These von Herrn Lückenkötter zu, dass Projekte mit einem hohen Eigenanteil meist wirtschaftlich erfolgreicher verliefen. Doch auf einige Bereiche wie z.B. den Umweltbereich sei dieser Aspekt nicht ohne Weiteres übertragbar. Hier stelle sich die Frage, wie ohne Subventionen Wirtschaftlichkeit definiert und erreicht werden könne.

Herr Lückenkötter bestätigte, dass dieser Aspekt nicht allgemeingültig sei und insbesondere Projekte im sozialen und Umweltschutzbereich differenziert betrachtet werden müssten. Aus seiner subjektiven Beobachtung und Einschätzung schein es aber häufig der Fall zu sein, dass alle Beteiligten möglichst viel Geld in ein Projekt stecken wollten. Die These, dass eine geringe Fördermittelausstattung bzw. ein hoher Eigenanteil für den Erfolg ein wichtiger Faktor sei, sei daher im Vortrag als Kontrapunkt gedacht gewesen.

Frau Hildwein-Scheele ergänzte, dass im europäischen Vergleich insbesondere die „reichen“ Mitgliedstaaten zu einem möglichst hohen Fördermittelanteil mit geringer Eigenbeteiligung tendierten. In „ärmeren“ Mitgliedstaaten sei die entgegengesetzte Tendenz zu beobachten. Hier werde versucht, professionelle Projektberater und Entwicklungsagenturen einzusetzen, die unter anderem das Sparguthaben der Bevölkerung vor Ort mobilisierten, um es für die Region einzusetzen.

Herr Augustin fügte hinzu, dass eine gewisse Mittelausstattung als Anreiz im Rahmen von LEADER erforderlich sei. Das Beispiel des Rottaler Holzhaus mache deutlich, dass es wichtig sei, dass die LEADER-Mittel dafür verwendet werden würden, eine Idee, die unabhängig von dem Förderprogramm entstanden sei, umzusetzen. Dies zeige, dass nachdem ein Problem erkannt wurde, ein Ziel definiert und eine schlüssige Strategie zur Erreichung dieses Ziels erarbeitet werden müssten.

ERGEBNISSE DER ARBEITSGRUPPEN

Anette Pfeiffer, Deutsche Vernetzungsstelle
LEADER II, Simone Grassmann, FUTOUR

Gründe für Kooperationen

Den Herausforderungen, vor denen ländliche Regionen stehen, kann in Kooperation erfolgreicher begegnet werden als im Alleingang.

Schließen sich mehrere Kleinbetriebe, die sich in ihren Produkten bzw. Dienstleistungen ergänzen, zusammen, erhöht sich deren Marktmacht. Das Einzelunternehmen, das vormals im Wettbewerb gegen größere Anbieter nur geringe Marktchancen hatte, ist im Verbund wettbewerbsfähiger. Die Gründe dafür sind vielschichtig. Zum einen erweitern die Kooperationspartner durch die Zusammenarbeit ihre Produktpalette. Das stärkt ihre Position gegenüber Mitbewerbern und erschließt ihnen neue Kundenkreise. Sie erreichen oftmals erst durch einen Zusammenschluss mit anderen die für den Marktzugang kritische Masse. Zum anderen werden durch die gemeinsame Nutzung von Personal, Know-how und Maschinen Kosten eingespart, und teure neue Technologien können effizienter eingesetzt werden. Durch gemeinsamen Einkauf lassen sich zudem bessere Konditionen aushandeln. Die Kosteneinsparungen und die Verteilung des finanziellen Risikos auf mehrere Unternehmen steigern letztlich die Innovations- und Investitionsbereitschaft.

Auch standörtliche Probleme können im Verbund besser bewältigt werden. So können beispielsweise durch einen Ausbildungsverbund bessere Voraussetzungen für die Ausbildungen von Lehrlingen geschaffen werden. Auch die Lobbyarbeit gegenüber Kommunalpolitikern kann in Kooperation mit anderen wirksamer betrieben werden.

Durch eine Zusammenarbeit von in der Verarbeitungskette aufeinanderfolgenden Betrieben, z.B. Holzbauern mit Sägewerken und Zimmereien, werden regionale Wirtschaftskreisläufe geschaffen. Das spart Vertriebs- und Transportkosten.

Die genannten Vorteile tragen dazu bei, die Existenz kleinerer Betriebe langfristig zu sichern und

Arbeitsplätze in der Region zu halten bzw. neu zu schaffen. Werden diese Wirkungen und Effekte für die Regionalentwicklung professionell vermarktet, wird das Image der Region aufgewertet, was sich wiederum positiv auf andere Wirtschaftszweige und die regionale Identität auswirkt. (Siehe auch Tab. 1: Ergebnisse der Arbeitsgruppen zum Thema „Gründe für Kooperationen“.)

Arten von Kooperationen

Grundsätzlich lassen sich folgende Arten von Kooperationen unterscheiden, wobei verschiedene Kombinationen zwischen diesen Arten möglich sind (siehe auch Anhang):

Kooperationspartner

Horizontale Kooperationen

Unter einer horizontalen Kooperation ist die Zusammenarbeit von Betrieben einer Branche und Verarbeitungsstufe zu verstehen, z.B. eine Kooperation zwischen Hotelbetrieben oder von Landwirten zu einer Erzeugergemeinschaft.

In vielen LEADER II-Projekten haben sich Partner in Form einer horizontalen Kooperation zusammengesetzt. Z.B. vermarkten in Nieheim Käseproduzenten ihren Käse gemeinsam an der „längsten Käsetheke der Welt“ oder in der Rhön Besitzer von Streuobstwiesen ihre Äpfel im Rahmen der „Apfelnitiative“. Aber auch Gemeinden arbeiten kooperativ z.B. zur Förderung des Tourismus zusammen (Beispiel Auerbergland).

Vertikale Kooperationen

Unter einer vertikalen Kooperation ist die Zusammenarbeit zwischen hintereinander geschalteten Betrieben einer Branche zu verstehen, d.h. zwischen Produzenten, Verarbeitern und/oder Kunden.

Wie in einigen LEADER II-Projekten können z.B. Landwirte mit Metzgereien und Gastwirten kooperieren, um den Absatz von regional erzeugtem Fleisch zu fördern. Ein anderes Beispiel ist die Kooperation zwischen Forstwirtschaft, Sägewerken, Schreinereien und/oder Zimmereien.

Gemeinsamkeiten nutzen	Verbesserung der Marktchancen	Sicherung der Nachhaltigkeit
traditionelle, historische Zusammengehörigkeit	einen kreativen Pool schaffen	Aufwertung der Region
Interessen bündeln	neue Ideen einbringen	Stärkung der regionalen und kulturellen Identität
gemeinsame Konzepte / Ideen verwirklichen	größerer finanzieller Spielraum durch Bündelung von Finanzmitteln	Regionalität, Qualität, Originalität
Erfahrungen austauschen	größere und vielseitigere Projekte ermöglichen	Förderung regionaler Wirtschaftskreisläufe
voneinander lernen	Aufwertung von Projekten	Vernetzung
Verständnis für andere Interessenlagen entwickeln	vorhandene Ressourcen besser nutzen	Schaffung von Arbeitsplätzen auf dem 1. und 2. Arbeitsmarkt
Vorurteile abbauen	Synergien nutzen	Impulse von außen
Kräfte zur Lösung gemeinsamer Probleme bündeln	Wettbewerb fördern	
gemeinsame Darstellung	neue Potenziale erschließen	
	Effizienz steigern	
	um mehr politisches Gewicht zu erreichen	
	um Fördervoraussetzungen zu erfüllen	

Tab. 1: Ergebnisse der Arbeitsgruppen zum Thema „Gründe für Kooperationen“

Diagonale, branchenübergreifende Kooperationen

Möglich sind auch branchenübergreifende Kooperationen, sogenannte diagonale Kooperationen. Partner dazu können überall gesucht werden, die Partnersuche erfordert daher eine gewisse Kreativität. Auch „gegensätzliche“ Branchen können erfolgreiche Kooperationen eingehen. Beispiele: die Kooperation zwischen einem Babyhotel und einem Babynahrungsmittelhersteller oder zwischen landwirtschaftlichen Produzenten und der Kosmetikindustrie zur Herstellung und Vermarktung von Molekosmetik.

Kooperationsbezug

Der Bezug bzw. die Ausrichtung einer Kooperation kann sehr verschieden sein. So kooperieren beispielsweise zwei Regionen aufgrund historischer

und/oder kultureller Gemeinsamkeiten. Die Kooperation kann dabei langfristig angelegt sein und viele verschiedene Akteure beider Regionen je nach Anlass in unterschiedlichem Maße einbeziehen. Auch ein gemeinsamer Naturraum ist eine mögliche Basis für eine Kooperation.

Kooperationen können jedoch auch sehr spezifisch auf ein Thema oder ein Projekt ausgerichtet sein. Bei letzterem ist die Kooperation zeitlich befristet.

Organisationsform

Je nach der Zielsetzung und Intensität der Zusammenarbeit sind verschiedene Organisationsformen von Kooperationen zu unterscheiden. Sie reichen von Arbeits- und Interessengruppen über Vereine und Verbände bis hin zu juristischen Personen. (Mehr dazu unter dem Punkt Erfolgsfaktoren beim Aufbau einer Kooperation – Rechtsform.)

Bezug	Struktur	Wirkungen	Form
historisch/kulturell	fließend	untereinander	Netzwerk
naturräumlich	entwicklungsfähig	nach außen	Arbeitsgruppen, Interessensgruppen
themenbezogen	operativ	nach innen	Fachbeirat, Forum
projektbezogen	temporär		Verein, Verband
			eG
			GbR
			Zweckverband
			GmbH

Tab. 2: Ergebnisse der Arbeitsgruppen zum Thema „Kooperationsarten“

Erfolgsfaktoren beim Aufbau einer Kooperation

Selbstanalyse

Zunächst muss die eigene Situation und Struktur analysiert werden. Erst dann können mögliche Partner gezielt für eine Zusammenarbeit angesprochen werden. Folgende Fragen sollten dabei beantwortet werden:

- Wo liegt das eigene Problem?
- Ist eine Kooperation die richtige Lösung?
- Welche Alternativen gibt es?
- Welche Ziele sollen erreicht werden?
- Welche Bedeutung haben Kooperationen in der Branche / im Wettbewerb?

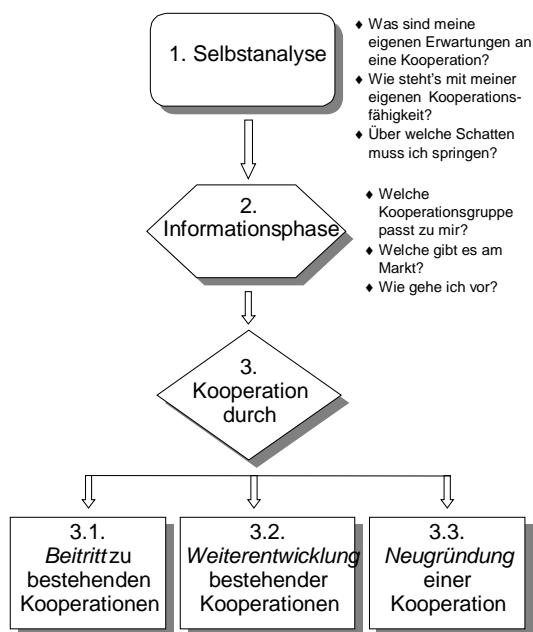


Abb. 1: Phasen im Aufbau einer Kooperation

Partnersuche

Im nachfolgenden Schritt geht es darum, Partner für die Zusammenarbeit zu finden. Eventuell sind mögliche Partner bereits bekannt und können direkt angesprochen werden. Wenn nicht, können über bestehende Kontakte oder einen Medienaufruf neue Partner gesucht werden.

Es ist von Vorteil, wenn in der Region bekannte Persönlichkeiten als „Zugpferde“ in die Kooperation eingebunden werden können. Sie tragen zur Akzeptanz in der Region bei und können die Entwicklung weiter voran treiben. Wichtig ist aber, dass deren Einfluss nicht zu groß wird.

Zielvereinbarung

Haben sich die Partner gefunden, müssen gemeinsam die Ziele der Partnerschaft definiert werden. Jeder Beteiligte verspricht sich von der Zusammenarbeit Synergieeffekte. Welche Synergien erwartet werden und ob sie miteinander vereinbar sind, muss im Vorfeld geklärt sein. Wichtig zu überprüfen ist, ob die Ziele des Partners oder der Partner mit den eigenen übereinstimmen. Dabei sind folgende Punkte von Interesse:

- Welche Wertschöpfungsaktivitäten sollen verknüpft werden?
- Welche Verknüpfungsrichtung wird angestrebt?
- Welche Verflechtungsintensität ist gewollt (Zeit, Ressourcen)?

Im Falle von Wirtschaftskooperationen empfiehlt es sich z.B., die Bilanzen des Partners vor Beginn einer Kooperation einzusehen.

Die Ziele einer Kooperation sollen kein diffuses Spektrum sein, sondern müssen klar definiert werden. Dabei gilt es, Prioritäten zu setzen, über- und untergeordnete Ziele festzulegen. Sie bilden ein Grundgerüst, an dem sich alle Kooperationspartner orientieren. Doch sollte die Zielvereinbarung nicht als fixer Rahmen angesehen werden. Da nicht genau absehbar ist, wie sich die Partnerschaft entwickeln wird, müssen die Ziele unter Umständen angepasst werden, z.B. wenn sich die Rahmenbedingungen ändern oder sich die eingeschlagene Richtung als Sackgasse erweist.

Ein Zeitplan hilft, die vereinbarten Ziele Schritt für Schritt umzusetzen. Alle Partner sollten sich von Beginn an verdeutlichen, dass im Laufe der Zusammenarbeit Ergebnisse vorgelegt werden müssen und dass sie – vor allem bei einer öffentlichen Förderung – auch kontrolliert werden. Die Einrichtung „interner Kontrollinstanzen“ ist daher hilfreich. Wie die Zielerreichung im Nachhinein „gemessen“ werden kann, ist schwierig festzulegen. Doch ist es hilfreich, sich gleich zu Anfang auf Indikatoren für die Zielerreichungskontrolle zu verständigen.

Regelung der Zusammenarbeit

Eine Zusammenarbeit über mehrere Jahre hinweg erfordert Spielregeln und Verbindlichkeiten. Welcher Formalisierungsgrad gewählt werden sollten, hängt von der Art der Zusammenarbeit ab (siehe Abb. 2 und Punkt Rechtsform).

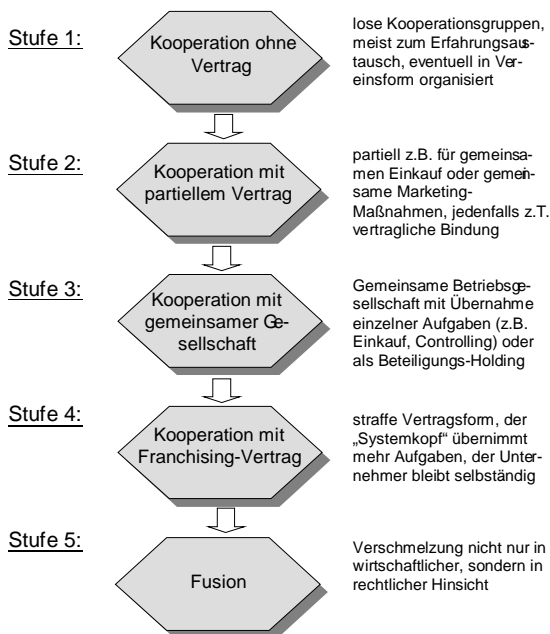


Abb. 2: Vertragsmöglichkeiten von Kooperationen

Als Regelwerk kann z.B. eine Geschäftsordnung dienen. Sie sollte gemeinsam und im Konsens erarbeitet werden, damit sie von allen Partnern akzeptiert wird. Für den Fall, dass die Geschäftsordnung nicht eingehalten wird, müssen Sanktionen vereinbart werden. Im Falle eines losen Zusammenschlusses oder einer LAG, wo nicht in erster Linie auf einen wirtschaftlichen Erfolg hingearbeitet wird, könnte z.B. für mehrmaliges Nichterscheinen der Ausschluss aus der LAG die Folge sein. Bei wirtschaftlichen Kooperationen können es durchaus auch Vertragsstrafen sein. Bei einer Bäckerkooperation z.B. wurde eine Strafe von DM 1.000 vereinbart, falls die beteiligten Bäcker entgegen der Vereinbarung nicht ein bestimmtes Mehl einer bestimmten Qualität von einer bestimmten Mühle kaufen. Diese Maßnahme wurde vereinbart, um die Qualität, für die das Logo der Kooperation bürgt, von den Käufern nicht in Zweifel gezogen werden kann (siehe auch Beispiel im Anhang).

Aufgabenteilung

Ein wesentlicher Punkt, der in einer Geschäftsordnung geregelt werden sollte, ist die Organisation der Zuständigkeiten und Aufgaben. Auch wenn nicht alle Partner gleich stark sind, sollte Gleichberechtigung zwischen allen Beteiligten das Ziel sein. Das betrifft sowohl den Nutzen, den die Beteiligten aus der Partnerschaft ziehen, als auch die Arbeit, die in die Zusammenarbeit investiert wird. Das ist manchmal ein schwieriger Balanceakt. Durch eine entsprechende Arbeitsorganisation sollte sichergestellt werden, dass alle Beteiligten von der Sinnhaftigkeit des Unternehmens überzeugt sind und jeder zu jedem Zeitpunkt das Gefühl hat, durch die Kooperation zu gewinnen.

Anzustreben ist eine fachbezogene Arbeitsweise und -teilung, d.h. die Partner müssen entsprechend ihrer individuellen Stärken einzelne Arbeitsbereiche übernehmen. Gegebenenfalls müssen kleinere Gruppen gebildet werden. Es ist nicht nötig, dass alle Partner gleich stark in allen Bereichen mitarbeiten. Das ist zum einen aufgrund der meist sehr knappen Zeit nicht möglich, und zum anderen besteht die Gefahr, dass vielbeschäftigte Personen das Interesse an einer weiteren Mitarbeit verlieren, wenn sie ihre Zeit durch die Teilnahme an allgemeinen Diskussionen „vertun“.

Eine Kooperation ist nur dann erfolgreich, wenn die Partner aufeinander eingespielt sind und jeder seine Aufgaben kennt und ihnen nachgeht. Das erfordert bei meist knapper Zeit der Partner Verlässlichkeit und Disziplin. Wichtig ist daher, dass die Beteiligten kontinuierlich mitarbeiten und die Zuständigkeiten nicht häufig wechseln. Der zweite Arbeitsmarkt, der in den neuen Ländern oftmals zur Gegenfinanzierung von EU-Mitteln, z.B. LEADER, genutzt wurde, birgt das Problem, dass die Mitarbeiter nach einem Jahr wechseln. Bei der personellen Besetzung von Schnittstellen einer Kooperation sollte von dieser Möglichkeit abgesehen werden.

Persönliche Begünstigungen müssen vermieden werden. Das wäre z.B. dann der Fall, wenn sich Projektträger in den Entscheidungsgremien nur für ihre eigenen Interessen einsetzen, und gemeinsame Belange außer Acht lassen. Um Konflikte zu vermeiden, sollte die Möglichkeit eingeräumt werden, Personen wegen Befangenheit von Entscheidungen ausschließen zu können.

Informationsfluss

Trotz der Arbeitsteilung müssen alle Partner den gleichen Informationsstand über wichtige Arbeits-

schritte, aufgetretene Probleme und erreichte Ergebnisse haben, um konfliktarm, effizient und zielorientiert arbeiten zu können. Nicht zuletzt trägt eine gute Informationspolitik wesentlich zur Motivation der Partner bei. Es ist daher ein der Organisationsform entsprechendes Informationssystem aufzubauen.

Konsensfindung/Konfliktbewältigung

Der Grund in der Zusammenarbeit liegt in gemeinsamen Interessen, in einem gemeinsamen Ziel. Das sollte nicht aus den Augen verloren werden. Da das gemeinsame Ziel von den beteiligten Partnern jedoch aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachtet wird, erfordert die Kooperation die Bereitschaft zu Kompromissen und die Fähigkeit zur Konsensfindung. Das bedeutet, dass eigene Interessen im Sinne der gemeinsamen Ziele bis zu einem gewissen Maß zurückgestellt werden müssen, unter der Voraussetzung, dass die Kooperation weiterhin für alle von Nutzen ist.

Harmonie und Konsensfindung um jeden Preis ist jedoch nicht anzustreben; unterschiedliche Ansichten und Ideen sollten als schöpferisches Potenzial genutzt werden. Treten Konflikte innerhalb einer Kooperation auf, kann eine externe Moderation weiterhelfen. Ein von „außen“ kommender Beobachter hilft, festgefahrene Situationen aus anderen Blickwinkeln zu betrachten und neue Lösungsansätze zu entwickeln, ohne eigene Interessen zu verfolgen.

Persönliche Qualifizierung

Die Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern erfordert gewisse Fähigkeiten, z.B. Erfahrung in der Moderation von Gruppen, Konfliktbewältigung usw. Nicht jeder Partner bringt diese Fähigkeiten und Erfahrungen mit, so dass häufig eine Qualifizierung der Partner für eine erfolgreiche Zusammenarbeit notwendig ist. Voraussetzung ist, dass die Partner die notwendige Bereitschaft zum Lernen mitbringen.

Nicht alle Arbeitsfelder werden durch die Fachkompetenz der Kooperationspartner abgedeckt werden können. Die Einbeziehung von Experten zu bestimmten Sachthemen ist daher sinnvoll und trägt zur Professionalisierung der Kooperation bei.

Rechtsform

Welche Rechtsform die Kooperation wählt, hängt von der Zielsetzung der Partnerschaft ab.

Steht der Erfahrungsaustausch oder Lobbyarbeit im Vordergrund, bieten sich Arbeits- oder Interessensgruppen an, die zusammen mit anderen Akteuren ein Netzwerk bilden.

Eine dauerhafte Zusammenarbeit von Partnern, die der gleichen Branche angehören und/oder gemeinsame Ziele verfolgen, z.B. Landwirte, die eine gemeinsame Vermarktung aufbauen wollen, können sich zu einem Verband, einem Verein oder einer Genossenschaft zusammenschließen. Zu prüfen ist auch die Eignung eines Zweckverbandes, der meist – jedoch nicht immer – hoheitliche Aufgaben übernimmt. Ein Verein ist eine zur Finanzverwaltung geeignete juristische Person ohne Gewinnorientierung.

Stehen wirtschaftliche Interessen im Vordergrund, die einer rechtlichen Klärung von Haftung, Gewinnbeteiligung und Geschäftsbefugnissen bedürfen, muss sich die Kooperation eine für ihre Zwecke geeignete Rechtsform geben, z.B. eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH).

Die Erfahrungen der LAGs aus LEADER II zeigen, dass die wirtschaftliche Unabhängigkeit einer Kooperation zu mehr unternehmerischen Denken und somit zu mehr wirtschaftlichen Erfolg führt.

LAG-Manager

Eine wesentliche Rolle innerhalb einer regionalen LEADER-Partnerschaft kommt dem LAG-Manager bzw. Projektkoordinator zu. Er muss in der Region integrativ wirken und die Akteure zusammenführen, d.h. eine Art „Übervater“ sein, der alle Beteiligten unter seine Fittiche nimmt. Er muss aber auch Verantwortung abgeben können, d.h. die einzelnen Entwicklungsstränge bis zu einem gewissen Punkt mitbegleiten, aber dann die weitere Begleitung an Projektleiter abgeben und nur noch als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.

Um integrativ wirken zu können, sind gute regionale Kenntnisse und eine gute Akzeptanz innerhalb der Bevölkerung wichtige Voraussetzungen. Ein paar Visionen zur weiteren Entwicklung der Region sind nicht abträglich, denn neue Impulse für die regionalen LEADER-Gruppen wirken sich positiv aus.

Öffentlichkeitsarbeit

Die Öffentlichkeitsarbeit ist ein wesentlicher Faktor für den nachhaltigen Erfolg einer Kooperation. Sie richtet sich sowohl nach innen, d.h. Information innerhalb der Gruppe, als auch nach außen, d.h. in die Region hinein.

Die interne „Öffentlichkeitsarbeit“ wurde bereits angesprochen (siehe Punkt Informationsfluss). Nach außen sollte über Informationsveranstaltungen oder Presseberichte zu Beginn der Kooperation klar zum Ausdruck gebracht werden „Was wollen wir und warum wollen wir es?“. Dadurch werden eventuell weitere Partner auf die Kooperation aufmerksam und können ihre Mitarbeit einbringen. Eine laufende Information der Öffentlichkeit über Erfolge der Zusammenarbeit schafft Akzeptanz und Rückhalt in der Region. Diesem Aspekt kommt insbesondere bei öffentlich geförderten Kooperationen eine besondere Bedeutung zu. Hat sich nach Ablauf der Förderung eine Kooperation bereits in der Region als wichtiger Partner etabliert, ist die Bereitschaft der kommunalen Verwaltung oder der regionalen Wirtschaft größer, diese Partnerschaft durch finanzielle oder personelle Unterstützung weiterhin am Leben zu halten.

Um Konflikte bei der Öffentlichkeitsarbeit zu vermeiden, ist es sinnvoll, die Pressearbeit mit allen Beteiligten abzustimmen.

- zu geringes Durchhaltevermögen
- persönliche Defizite der Kooperationspartner wie Neid, Misstrauen, Egoismus
- Passivität in der Gruppe
- kulturelle Unterschiede/andere Sprache
- mangelnde Kreativität, keine neuen Ideen
- fehlende Akzeptanz in der Region, d.h. bei der Bevölkerung, bei der Politik

Gründe für das Scheitern von Kooperationen

Zusammengefasst können folgende Gründe zum Scheitern von Kooperationen führen:

- Falsches Kooperationsverständnis: Medizin für kranke Betriebe
- Schlechte Partnerwahl
- Fehlende Konzeption, keine oder ungenaue Zielvereinbarung
- Mangelnde individuelle Vorbereitung
- Ungenügende Kommunikation zwischen den Partnern
- Schlechtes Projektmanagement
- Fehlende Regeln
- Keine oder ungenügende Qualitätssicherung
- zu hohe Anfangseuphorie

Teilnehmerliste

ORGANISATOREN/ ORGANISATORINNEN

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER II Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung

Dr. Jan Swoboda
Stellvertretender Projektleiter
Adickesallee 40
60322 Frankfurt
Tel.: 0 69/15 64-9 56
Fax: 0 69/15 64-7 87
E-Mail: leader2@internet.de
Internet: <http://www.leader.2.de>

Anette Pfeiffer
Adickesallee 40
60322 Frankfurt
Tel.: 0 69/15 64-4 59
Fax: 0 69/15 64-7 87
E-Mail: leader2@internet.de
Internet: <http://www.leader.2.de>

Antje Heinz
Adickesallee 40
60322 Frankfurt
Tel.: 0 69/15 64-7 63
Fax: 0 69/15 64-7 87
E-Mail: leader2@internet.de
Internet: <http://www.leader.2.de>

DE/MV/12 - Uecker-Randow

Axel Curdts
Lokale Aktionsgruppe Uecker-Randow
Landkreis Uecker-Randow
An der Kürassierkaserne 9
17309 Pasewalk
Tel.: 0 39 73/2 55-0
Fax: 0 39 73/2 55-5 86
E-Mail: leader.uer@t-online.de

Regina Teßmann
Lokale Aktionsgruppe Uecker-Randow
Landkreis Uecker-Randow
An der Kürassierkaserne 9
17309 Pasewalk
Tel.: 0 39 73/2 55-5 72
Fax: 0 39 73/2 55-5 86
E-Mail: leader.uer@t-online.de

REFERENTEN/REFERENTINNEN MODERATOREN/ MODERATORINNEN

Europäische Beobachtungsstelle LEADER (AEIDL)

Andrea Hildwein-Scheele
260, Chaussée St. Pierre
B - 1040 Brüssel
Tel.: 00 32/2/7 36-49 60
Fax: 00 32/2/7 36-04 34
E-Mail: leader@aeidl.be

FUTOUR GmbH & Co. KG

Simone Grassmann
Waltherstraße 29
80337 München
Tel.: 0 89/54 40 91-0
Fax: 0 89/54 40 91-19
E-Mail: FUTOUR@t-online.de

Kommunalgemeinschaft Europaregion POMERANIA e.V.

Peter Heise
Geschäftsführer
Ernst-Thälmann-Straße 4
17321 Löcknitz
Tel.: 03 97 54/2 05 80
Fax: 03 97 54/2 10 53

Universität Dortmund Fakultät Raumplanung

Johannes Lückenkötter
Referent
44221 Dortmund
Tel.: 02 31/7 55-22 93
Fax: 02 31/7 55-25 08
E-Mail: jl@irpud.rp.uni-dortmund.de

DE/BA/04 - Rottal-Inn Westlicher Landkreis

Alfons Sittinger
Landratsamt Rottal-Inn
TWiSt-Büro
Ringstraße 4-7
84347 Pfarrkirchen
Tel.: 0 85 61/20-1 51
Fax: 0 85 61/20-1 65

DE/HE/04 - Lebensraum Rhön

Heinrich Heß
Geschäftsführer
Natur- und Lebensraum Rhön e.V.
Groenhoff-Haus
36129 Gersfeld/Wasserkuppe
Tel.: 0 66 54/96 12-0
Fax: 0 66 54/96 12-20
E-Mail: info@vnlr.de
Internet: <http://www.biosphaerenreservat-rhoen.de>

DE/MV/12 - Uecker-Randow /

DE/MV/10 - Ostvorpommern
Dirk Schubert
nova-Institut
Rosenstraße 53
50678 Köln
Tel.: 02 21/9 32 01 90
Fax: 02 21/9 32 01 89
E-Mail: nova-K@t-online.de
Internet: <http://www.nova-Institut.de>

DE/NI/19 - Vechta

Stefan Ortmann
Verbund Oldenburger Münsterland
Oldenburger Straße 246
49377 Vechta
Tel.: 0 44 41/9 56 50

**TEILNEHMER/-INNEN DER
LEADER-GRUPPEN****DE/BA/10 - Obere Altmühl**

Thomas Kleeberger
Vorstand
Lokale Aktionsgruppe Obere Altmühl
Landkreis Arnbach
Feuchtwanger Straße 14
91589 Weinberg
Tel.: 0 98 04/14 42
Fax: 0 98 04/4 16
E-Mail: Thomas.Kleeberger@t-online.de

DE/BR/03 – Elbetal

Rena Huth
Prignetz Koordinierungsbüro
Meyenburger Tor 73
16928 Pritzwalk
Tel.: 0 33 95/76 42-12
Fax: 0 33 95/76 42-13
E-Mail: prignetz@t-online.de

DE/BR/03 - Elbetal

Hans-Joachim Wede
Prignetz Koordinierungsbüro
Meyenburger Tor 73
16928 Pritzwalk
Tel.: 0 33 95/76 42-12
Fax: 0 33 95/76 42-13
E-Mail: prignetz@t-online.de

DE/BR/08 - Schliebener Land

Iris Schülzke
Stellvertretende Vorsitzende
Förderverein "Schliebener Land"
Herzberger Str. 7
04936 Schlieben
Tel.: 0 35 36 1/ 356 17
Fax: 0 35 36 1/ 356 30

DE/BR/09 – Spreewald

Hans-Joachim Kohlase
Geschäftsführer
Förderverein "Spreewald e.V."
Postbautenstraße 8
15907 Lübben
Tel.: 0 35 46/84 26
Fax: 0 35 46/84 26

Andreas Petschick
Schillerstraße 8 b
14532 Kleinmachnow
Tel.: 01 79/2 29 78 99
Fax: 03 32 03/7 75 22

DE/MV/01 - Bad Doberan

Gerhard Grösch
Verein Perspektive für die
Region Bad Doberan e.V.
August- Bebel- Str. 3
18209 Bad Doberan
Tel.: 03 82 03/60- 6 15
Fax: 03 82 03/60- 6 30

DE/MV/02 - Parchim

Lothar Rohlf
Lokale Aktionsgruppe Parchim
Landkreis Parchim
Putlitzer Straße 25
19370 Parchim
Tel.: 0 38 71/7 22-4 99
Fax: 0 38 71/7 22-6 66
E-Mail: lkparchim.rohlf@t-online.de

DE/MV/03 – Demmin

Christian Plünsch
LEADER-Koordinator
Lokale Aktionsgruppe Demmin
Landkreis Demmin
Postfach 12 54
17102 Demmin
Tel.: 0 39 98/43 43 50
Fax: 0 39 98/43 43 14
E-Mail: LK-Demmin@t-online.de
Internet: <http://www.nordost.de>

DE/MV/04 - Güstrow

Marianne Dietrich
Landkreis Güstrow
-Planungsamt-
Klosterhof 1
18273 Güstrow
Tel.: 0 39 96/15 54 57
Fax: 0 39 96/15 54 57
E-Mail: LKGUE-Planungsamt@t-online.de
Internet: <http://www.landkreis-guestrow.de>

Dr. Günter Hering
Mitglied der Lokalen Aktionsgruppe Güstrow
OIKOS GmbH
Ingenieurbüro für Umweltschutz u. Umwelttechnik
Rodompweg 11
18146 Rostock
Tel.: 03 81/8 00 39 34
Fax: 03 81/8 00 39 35
E-Mail: postmaster@oikos-baltic.de;
oikos-@t-online.de
Internet: <http://www.oikos-baltic.de>

Roger Hewelt
Landkreis Güstrow
-Planungsamt-
Klosterhof 1
18273 Güstrow
Tel.: 0 38 43/75 54 04
Fax: 0 38 43/75 54 16
E-Mail: LKGUE-Planungsamt@t-online.de
Internet: <http://www.landkreis-guestrow.de>

DE/MV/05 – Ludwigslust

Jürgen Dörre
Vorsitzender der LAG / Kreisbaudirektor
Lokale Aktionsgruppe Ludwigslust
Landkreis Ludwigslust
Garnisonsstraße 1
19288 Ludwigslust
Tel.: 0 38 74/6 24-15 00
Fax: 0 38 74/6 24-20 00

DE/MV/06 - Mecklenburg-Strelitz

Dietrich Daedelow
Projektleiter
Jugendbegegnungsstätte Europa in
Schwichtenberg
Dorfstraße 6
17099 Schwichtenberg
Tel.: 03 96 07/2 03 90

Monika Wiehle
Koordinatorin für LEADER II
Lokale Aktionsgruppe Landkreis Mecklenburg-
Strelitz
Woldegker Chaussee 35
17235 Neustrelitz
Tel.: 0 39 81/4 81-2 70
Fax: 0 39 81/4 81-4 00
E-Mail: mwiehle@ira-mst.de
Internet: <http://www.mecklenburg-strelitz.de>

Eberhard Haß
Geschäftsführer
Inès Diederich
Projektleiterin
Beschäftigungsgesellschaft Woldegk
R.-Breitscheid-Straße 21
17348 Woldegk

DE/MV/07 - Müritz

Dagmar Willisch
LEADER II-Koordinierungsbüro
Wirtschaftsförderung Müritz GmbH
Seebadstraße 25
17207 Röbel
Tel.: 03 99 31/5 74-19
Fax: 03 99 31/5 74-21
E-Mail: wfm05@t-online.de
Internet: <http://www.mueritz.de>

DE/MV/08 – Nordvorpommern

Doris Massow
Lokale Aktionsgruppe Nordvorpommern
Landkreis Nordvorpommern
Bahnhofstraße 12/13
18507 Grimmen
Tel.: 03 83 26/59-2 95
Fax: 03 83 26/59-1 41

DE/MV/09

Dorothea Wende
Projekträgerin
Natur- und Heimatverein
Nordwestmecklenburg e. V.
Hauptstr. 8
23948 Dorf Gutow
Tel.: 03 88 25/2 12 20
Fax: 03 88 25/2 12 21

DE/MV/10 – Ostvorpommern

Renate Hübner
LEADER-Koordinatorin
Lokale Aktionsgruppe Ostvorpommern
Stiftung Odermündung e.V.
Demminer Straße 6
17389 Anklam
Tel.: 0 39 71/21 33 60
Fax: 0 39 71/21 33 61
E-Mail: som-anklam@t-online.de

Brigitte Rabe

Landkreis Ostvorpommern
Amt für Wirtschaftsförderung
Demminer Straße 71-74
17389 Anklam
Tel.: 0 39 71/8 42 46

DE/NI/12 – Cloppenburg

Katharina Deeben
Stellvertretende Leiterin der LAG
Lokale Aktionsgruppe Landkreis Cloppenburg
Eschstraße 29
49661 Cloppenburg
Tel.: 0 44 71/15-2 36
Fax: 0 44 71/93 38 28
E-Mail: wirtschaft@cloppenburg-kreis.de

Hermann Ronnebaum

Leiter der LAG
Lokale Aktionsgruppe Landkreis Cloppenburg
Eschstraße 29
49661 Cloppenburg
Tel.: 0 44 71/15-2 61
Fax: 0 44 71/93 38 28
E-Mail: wirtschaft@cloppenburg-kreis.de

DE/NI/18 - Osnabrück

Karl-Heinz Finkemeyer
Partnerschaftsbeauftragter/EU-Koordinator
Landkreis Osnabrück
Am Schölerberg 1
49082 Osnabrück
Tel.: 05 41/5 01-30 72
Fax: 05 41/5 01-44 22
E-Mail: Finkemeyer@lkos.de

DE/NI/19 - Vechta

Hans Bernholt
Amtsleiter
Lokale Aktionsgruppe Landkreis Vechta
Ravensberger Straße 20
49377 Vechta
Tel.: 0 44 41/8 98-4 20
Fax: 0 44 41/8 98-1 37
E-Mail: wirtschaft@landkreis-vechta.de
Internet: <http://www.landkreis-vechta.de>

DE/ST/04 - Anhalt-Zerbst

Elke-Andrea Ciciewski
Koordinatorin
Bauernverband "Mittlere Elbe" e.V.
LAG Landkreis Anhalt-Zerbst
Burgwallstraße 40
06862 Roßlau
Tel.: 03 49 01/6 66 67
Fax: 03 49 01/6 66 67
E-Mail: lez.rosslau@t-online.de
Internet: <http://www.zerbst.de/lez>

DE/ST/10 - Stendal

Heidrun Melms
Lokale Aktionsgruppe im Landkreis Stendal
Verwaltungsgemeinschaft Arneburg-Krusemark
Breite Straße 14 a
39596 Arneburg
Tel.: 03 93 21/5 18 17
Fax: 03 93 21/5 18 18

Verena Schlüsselburg

Vorsitzende
Lokale Aktionsgruppe im Landkreis Stendal
Verwaltungsgemeinschaft Kläden
Am Schloß 1
39579 Kläden
Tel.: 03 93 24/91-5 20
Fax: 03 93 24/91-5 24

TEILNEHMER/-INNEN DER LANDESSTELLEN

**Bundesministerium für Ernährung,
Landwirtschaft und Forsten**

Ref. 522

Theo Augustin

Rochusstraße 1

53123 Bonn

Tel.: 02 28/5 29-43 65

Fax: 02 28/5 29-43 93

E-Mail: Theo.Augustin@bml.bund.de

**Landesamt für Ökologie, Bodenordnung,
Forsten/Landesamt für Agrarordnung**

Nordrhein-Westfalen

Amt für Agrarordnung Siegen

Konrad Trinius

Dezernent

Hermelsbacher Weg 15

57072 Siegen

Tel.: 02 71/5 98 11 47

Fax: 02 71/5 98 11 80

**Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft,
Forsten und Fischerei**

Dr. Karsten Lorenz

Postfach 5 44

19048 Schwerin

Tele.: 03 85 588-0

Internet: <http://www.mv-regierung.de>

Regierung von Unterfranken

Ländliche Entwicklungsgruppe 5b-Gebiete

Wolfgang Fuchs

LEADER-Manager

Martin-Luther-Straße 30

97616 Bad Neustadt a.d.S.

Tel.: 0 97 71/61 17 11

Fax: 0 97 71/61 17 77

E-Mail: wolfgang.fuchs@reg-ufr.bayern.de

WEITERE TEILNEHMER/-INNEN

Europabüro für Projektbegleitung GmbH

Roman Noetzel

Koordinator regionale Gemeinschaftsinitiativen

Endenicher Straße 125

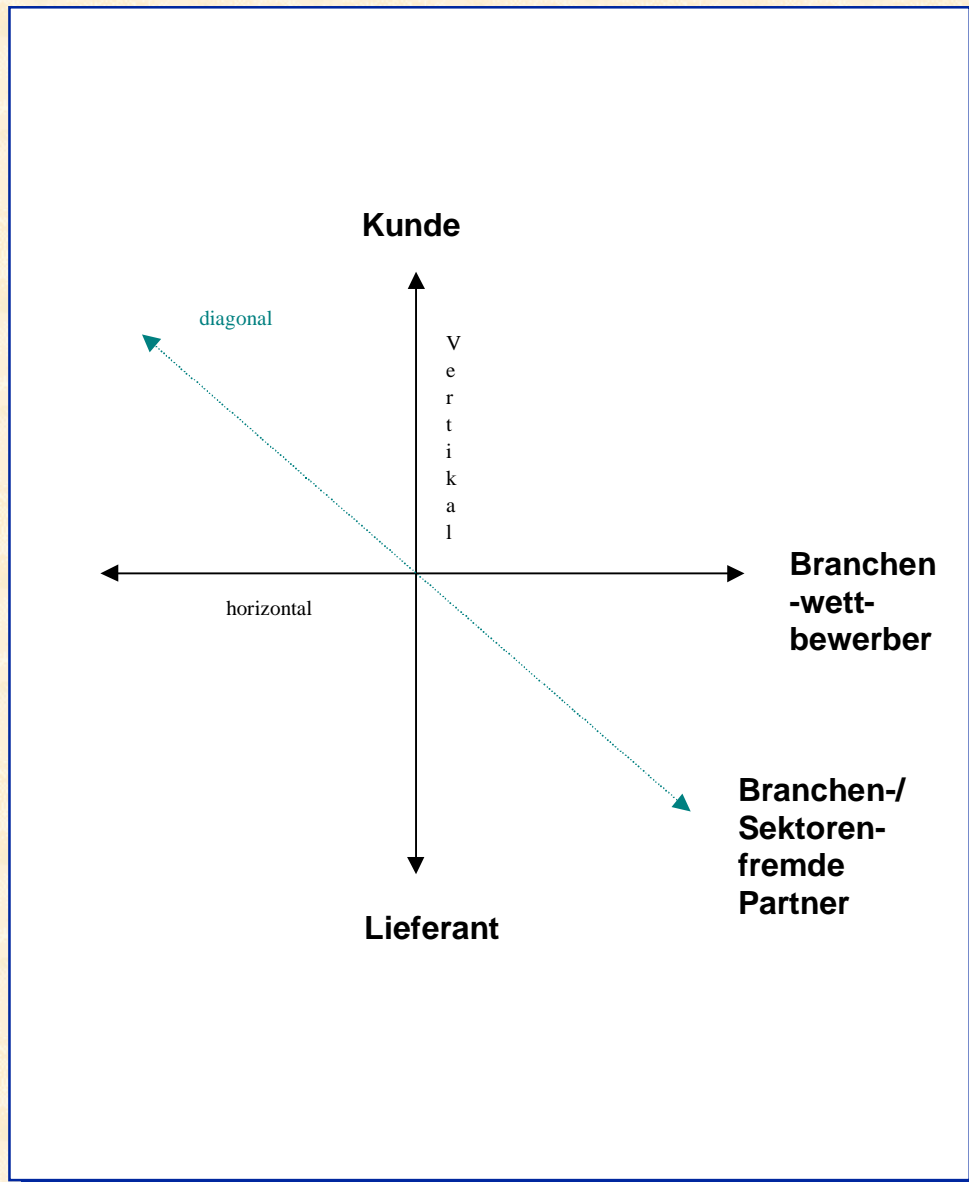
Tel.: 02 28/9 85 99 23

Fax: 02 28/9 85 99 80

E-Mail: noetzel@efp-bonn.de

Internet: <http://www.efp-bonn.de>

Ausrichtung von Kooperationen



S9169/Partnerschaften im ländlichen Raum. ppt



© by FUTOUR Umwelt-, Tourismus- und Regionalberatung

Partnerschaften im Ländlichen Raum/ Erfolge durch Zusammenarbeit

Unsere Spielregeln

- ◆ Wir sind eine Erfahrungs-Austauschgruppe, die sich auf den Erfahrungsaustausch und die gegenseitige Synergie-Nutzung konzentriert, nicht auf Marketing.
- ◆ Wir sind eine regionale Gruppe mit 4-Sterne-Hotels.
- ◆ Wir verpflichten uns zur Einhaltung von Spielregeln und akzeptieren Pönalezahlungen bei Nichteinhaltung.
- ◆ Alle zwei Monate ein ERFA-Treffen zu je einem halben Tag (9.00 bis 13.00 Uhr); jeder Betrieb nominiert eine bzw. zwei ERFA-Personen; es gibt keine Vertretung; bei Nichtteilnahme S 1.000,-- Pönale in die ERFA-Kasse; 50% Präsenzpflcht - bei Nichteinhaltung im ersten Jahr Verwarnung, im zweiten Jahr Ausschluß; den Vorsitz führt der Obmann, Protokolle vom Schriftführer.
- ◆ Einmal pro Jahr eine gemeinsame Studienreise, mindestens 3 Tage, einen Vertreter zu senden ist möglich; S 1.000,-- Pönale bei Nichtteilnahme.
- ◆ Innerhalb der Gruppe eine klare und schriftliche Aufgabenverteilung (Maßnahmenplan: Wer, wann, was? – in jedem Protokoll) und im nächsten Treffen eine Präsentation der erreichten Ergebnisse (Entlastung durch Erledigungsvermerk auf dem Protokoll).
- ◆ Beitragszahlungen von S 10.000,-- pro Betrieb und Jahr.
- ◆ Mindestens ein Seminar pro Jahr für die Gruppe (ein Tag) mit einem Fachmann z.B. für Rhetorik; bei Nichtteilnahme Übernahme der anteiligen Kosten
- ◆ Verpflichtung zur Weitervermittlung von Gästen an Partnerbetriebe; Stichprobentest durch Anfragetests (einmal pro Jahr pro Betrieb); kein Pönale bei Nicht-Vermittlung, aber Bericht beim nächsten ERFA-Treffen.

Quelle: Handbuch Hotelkooperationen

S9169/Partnerschaften im ländlichen Raum.ppt



© by FUTOUR Umwelt-, Tourismus- und Regionalberatung

Partnerschaften im Ländlichen Raum/ Erfolge durch Zusammenarbeit

Maßnahmenkatalog

NR.	WER?	WAS?	BIS WANN?	OK?	AKTION?

S9169/Partnerschaften im ländlichen Raum.ppt



© by FUTOUR Umwelt-, Tourismus- und Regionalberatung

Kriterien für die Auswahl von Projekten (I)

Im zweiten und dritten Workshop wurden die ersten beiden Stufen eines insgesamt dreistufigen Verfahrens zur Bewertung von Projekten entwickelt. Wie die folgende Tabelle verdeutlicht, wird im ersten Schritt eine Überprüfung anhand grundlegender Kriterien vorgenommen. Auf der nächsten Seite (Tab. 17) wird der zweite Schritt der Projektbewertung dargestellt. Diesem zweiten Prüfungsschritt sollten ebenfalls alle Projekte unterzogen werden. Im dritten Schritt wären die Projekte anhand spezifischer Kriterien für jedes Handlungsfeld zu überprüfen. Kriterien für den dritten Prüfungsschritt wurden im Rahmen der Workshops nicht entwickelt.

Im dritten Workshop wurden die ersten beiden Schritte der Projektbewertung auf ihre Praxisausglickeit hin überprüft. Dazu wurden in drei Arbeitsgruppen jeweils die gleichen fünf Beispielprojekte getrennt voneinander bewertet. Anschließend wurden die Ergebnisse verglichen. Dabei zeigte sich, dass die fünf Projekte von den drei Gruppen im wesentlichen deckungsgleich bewertet wurden.

Tab. 16: Erster Schritt der Projektbewertung

Grundlegende Bewertung	ja	nein	fraglich
1. Ist das Projekt gemäß den EU-, Bundes- und / oder Landesbestimmungen förderfähig?			
2. Stimmt das Projekt mit der Entwicklungskonzeption / den Handlungsfeldern für die Odermündung überein?			
3. Ist die mittel- bis langfristige Tragfähigkeit des Projekts (nach Ablauf der Förderung) ausreichend gesichert?			
4. Ist die finanzielle Tragfähigkeit gewährleistet (Finanzierungsplan, Kredite, Eigenmittel usw.)?			

¹ Für Projekte, die am Markt bestehen müssen, ist dabei die Wirtschaftlichkeit entscheidend (Nachfrage nach dem Produkt / Dienstleistung, Marktanalyse, Konkurrenten, Ertragsabschätzung, Marketingkonzept usw.).

Kriterien für die Auswahl von Projekten (II)

Tab. 17: Zweiter Schritt der Projektbewertung	Einzelbewertung				Bewertung Dimension				Gesamtbewertung			
	+	o	-	?	+	o	-	?	+	o	-	?
1. Ökonomische Dimension												
• Erhalt oder Schaffung dauerhafter Arbeitsplätze												
• Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit												
• Diversifizierung der Wirtschaft in der Odermündung												
• Förderung der Nutzung, Verarbeitung oder Vermarktung lokaler Ressourcen												
• Vernetzung unterschiedlicher Wirtschaftssektoren (z.B. Tourismus - Landwirtschaft - Handwerk)												
2. Ökologische Dimension												
• Verringerung des Ressourcenverbrauchs (Energie, Wasser, Rohstoffe, Fläche) oder Einsatz der besten verfügbaren Technologien / Verfahren												
• Verringerung von Umweltbelastungen (Abfälle, Schadstoffe, Emissionen, Lärm) oder Einsatz der besten verfügbaren Technologien / Verfahren												
• Schutz von Arten, Lebensräumen oder Landschaften												
• Nutzung erneuerbarer Ressourcen												
• Förderung des Bewusstseins, der Information und der Qualifikation der Bevölkerung, Touristen und Unternehmen in Umweltfragen												
3. Sozio-kulturelle Dimension												
• Beitrag zur Integration von Arbeitslosen												
• Förderung besonders benachteiligter Gruppen (Langzeitarbeitslose, arbeitslose Jugendliche, Frauen usw.)												
• Erhalt / Förderung der kulturellen Identität oder des kulturellen Erbes												
• Verringerung geographischer Ungleichgewichte (z.B. Küste - Hinterland)												

Die wesentlichen Fragestellungen dieses Handbuches lauten daher:

LEITFADEN ZUR ERFOLGREICHEN KOOPERATION	beachtet <input checked="" type="checkbox"/>
☞ Wie kann ich mit anderen Hoteliers kooperieren? Welche Möglichkeiten stehen dabei grundsätzlich zur Verfügung?	<input type="checkbox"/>
☞ Was erwarte ich mir von einer Kooperation?	<input type="checkbox"/>
☞ Bin ich überhaupt kooperationsfähig?	<input type="checkbox"/>
☞ Wie komme ich zu einer Kooperation? Schließe ich mich einer bestehenden Kooperationsgruppe an oder gründe ich eine neue?	<input type="checkbox"/>
☞ Was muß ich bei der Gründung einer Kooperation beachten? Wer paßt überhaupt zu mir und meinem Betrieb?	<input type="checkbox"/>
☞ Welche rechtliche Verbindlichkeit will ich im Rahmen der Kooperation eingehen?	<input type="checkbox"/>
☞ Für welche Art von Kooperationen reicht der Handschlag der Kooperationspartner nicht mehr aus?	<input type="checkbox"/>
☞ Welche Rechtsform ist die passende für meine Kooperation?	<input type="checkbox"/>
☞ Welche organisatorischen Auswirkungen muß ich dabei berücksichtigen?	<input type="checkbox"/>
☞ Gibt es speziell für Hotel-Kooperationen Förderungen seitens der öffentlichen Hand?	<input type="checkbox"/>
☞ Wer hilft mir bei der Durchforstung des Förderungsdschungels?	<input type="checkbox"/>
☞ Welche branchenübergreifenden Kooperationsformen gibt es?	<input type="checkbox"/>

CHECKLISTE: „Was sind meine eigenen Erwartungen an eine Kooperation?“	beachtet <input checked="" type="checkbox"/>	eigene Anmerkung ↵																		
☞ Ich erwarte mir aktive Mitarbeit, denn nur so können Erfolge der Kooperation zustande kommen.	<input type="checkbox"/>																			
☞ Die Arbeiten und Aktivitäten der Gruppe sollen mich in folgenden Bereichen betrieblich weiterbringen: (Bitte zutreffendes abhaken <input checked="" type="checkbox"/>) <table border="0" style="width: 100%; margin-top: 10px;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> Marketing/Verkauf</td> <td><input type="checkbox"/> Warenwirtschaft/Einkauf</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Werbung</td> <td><input type="checkbox"/> Erfahrungsaustausch</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Mitarbeiter</td> <td><input type="checkbox"/> Lobbyismus</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Finanzierungslösungen</td> <td><input type="checkbox"/> Innerbetriebliche Organisation</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Public Relations</td> <td><input type="checkbox"/> Rechnungswesen</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Qualitätssicherung</td> <td><input type="checkbox"/> Unternehmensschulungen</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Controlling</td> <td><input type="checkbox"/> Mitarbeiterschulungen</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Beteiligungskapital</td> <td><input type="checkbox"/> gemeinsame Aufbaustruktur</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> Animation</td> <td><input type="checkbox"/> einen Freundeskreis</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> Marketing/Verkauf	<input type="checkbox"/> Warenwirtschaft/Einkauf	<input type="checkbox"/> Werbung	<input type="checkbox"/> Erfahrungsaustausch	<input type="checkbox"/> Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> Lobbyismus	<input type="checkbox"/> Finanzierungslösungen	<input type="checkbox"/> Innerbetriebliche Organisation	<input type="checkbox"/> Public Relations	<input type="checkbox"/> Rechnungswesen	<input type="checkbox"/> Qualitätssicherung	<input type="checkbox"/> Unternehmensschulungen	<input type="checkbox"/> Controlling	<input type="checkbox"/> Mitarbeiterschulungen	<input type="checkbox"/> Beteiligungskapital	<input type="checkbox"/> gemeinsame Aufbaustruktur	<input type="checkbox"/> Animation	<input type="checkbox"/> einen Freundeskreis	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/> Marketing/Verkauf	<input type="checkbox"/> Warenwirtschaft/Einkauf																			
<input type="checkbox"/> Werbung	<input type="checkbox"/> Erfahrungsaustausch																			
<input type="checkbox"/> Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> Lobbyismus																			
<input type="checkbox"/> Finanzierungslösungen	<input type="checkbox"/> Innerbetriebliche Organisation																			
<input type="checkbox"/> Public Relations	<input type="checkbox"/> Rechnungswesen																			
<input type="checkbox"/> Qualitätssicherung	<input type="checkbox"/> Unternehmensschulungen																			
<input type="checkbox"/> Controlling	<input type="checkbox"/> Mitarbeiterschulungen																			
<input type="checkbox"/> Beteiligungskapital	<input type="checkbox"/> gemeinsame Aufbaustruktur																			
<input type="checkbox"/> Animation	<input type="checkbox"/> einen Freundeskreis																			
☞ Die ersten Erfolge der Gruppenarbeit sollen sich einstellen in <table border="0" style="margin-left: 20px; margin-top: 5px;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> 2 - 6 Monaten</td> <td><input type="checkbox"/> 1 - 2 Jahren</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> 6 - 12 Monaten</td> <td><input type="checkbox"/> 3 - 4 Jahren</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> 2 - 6 Monaten	<input type="checkbox"/> 1 - 2 Jahren	<input type="checkbox"/> 6 - 12 Monaten	<input type="checkbox"/> 3 - 4 Jahren	<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/> 2 - 6 Monaten	<input type="checkbox"/> 1 - 2 Jahren																			
<input type="checkbox"/> 6 - 12 Monaten	<input type="checkbox"/> 3 - 4 Jahren																			
☞ Ich erwarte mir ein positives Kosten-Nutzen-Verhältnis aus der Kooperation. Als jährlicher Kostenbeitrag für die Kooperationsgruppe ist für mich denkbar: <table border="0" style="margin-left: 20px; margin-top: 5px;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> bis öS 50.000,--</td> <td><input type="checkbox"/> bis öS 100.000,--</td> <td><input type="checkbox"/> über öS 100.000,--</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> bis öS 50.000,--	<input type="checkbox"/> bis öS 100.000,--	<input type="checkbox"/> über öS 100.000,--	<input type="checkbox"/>																
<input type="checkbox"/> bis öS 50.000,--	<input type="checkbox"/> bis öS 100.000,--	<input type="checkbox"/> über öS 100.000,--																		
☞ Mein Betrieb und meine unternehmerische Arbeit soll aufgrund des Gruppenbeitritts: <table border="0" style="margin-left: 20px; margin-top: 5px;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> gänzlich unbeeinflusst bleiben</td> <td><input type="checkbox"/> weitgehend unbeeinflusst bleiben</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> beeinflusst werden</td> <td><input type="checkbox"/> stark beeinflusst werden</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> gänzlich unbeeinflusst bleiben	<input type="checkbox"/> weitgehend unbeeinflusst bleiben	<input type="checkbox"/> beeinflusst werden	<input type="checkbox"/> stark beeinflusst werden	<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/> gänzlich unbeeinflusst bleiben	<input type="checkbox"/> weitgehend unbeeinflusst bleiben																			
<input type="checkbox"/> beeinflusst werden	<input type="checkbox"/> stark beeinflusst werden																			
☞ Ich erwarte mir, daß alle Mitglieder der Gruppe aktiv mitarbeiten. Ich und alle anderen akzeptieren daher keine Trittbrettfahrer.	<input type="checkbox"/>																			
☞ Ich habe meine eigenen Ideen und weiß, wohin ich will. Die Gruppe ist kein Rettungsanker für schwache Betriebe, ich will also auch mit aktiven und kompetenten Partnern zusammenarbeiten.	<input type="checkbox"/>																			
☞ Die Gruppe wird eine gewisse Philosophie der betrieblichen Arbeit vorgeben. Ich erwarte mir, daß diese Philosophie in allen Betrieben <table border="0" style="margin-left: 20px; margin-top: 5px;"> <tr> <td><input type="checkbox"/> dem Unternehmer bekannt ist.</td> <td><input type="checkbox"/> der Unternehmerfamilie und allen Mitarbeitern bekannt ist.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> teilweise gelebt wird.</td> <td><input type="checkbox"/> stark gelebt wird-</td> </tr> </table>	<input type="checkbox"/> dem Unternehmer bekannt ist.	<input type="checkbox"/> der Unternehmerfamilie und allen Mitarbeitern bekannt ist.	<input type="checkbox"/> teilweise gelebt wird.	<input type="checkbox"/> stark gelebt wird-	<input type="checkbox"/>															
<input type="checkbox"/> dem Unternehmer bekannt ist.	<input type="checkbox"/> der Unternehmerfamilie und allen Mitarbeitern bekannt ist.																			
<input type="checkbox"/> teilweise gelebt wird.	<input type="checkbox"/> stark gelebt wird-																			

CHECKLISTE: Grundregeln der Kooperationsgruppe	beachtet <input checked="" type="checkbox"/>	eigene Anmerkung <i>↙</i>
☞ Was ist Sinn und Zweck unserer Gruppe?	<input type="checkbox"/>	
☞ Was sind die Anforderungen an Mitgliedsbetriebe (Mindestkriterien)?	<input type="checkbox"/>	
☞ Zu den Gruppentreffen: Anzahl, Dauer, Ort, Einberufung, Vorsitz, Ablauf, ...	<input type="checkbox"/>	
☞ Welche Organisationsform (Verein, Gesellschaft, ...)?	<input type="checkbox"/>	
☞ Welche Organe und Fristen: Obmann, Generalversammlung, Aufgaben, Rechte und Pflichten, ...?	<input type="checkbox"/>	
☞ Anwesenheitspflicht bei Sitzungen, Pönale, Personenzwang (nur Unternehmer, beim Stellvertreter)?	<input type="checkbox"/>	
☞ Gruppenbudget und Jahresbeitrag pro Betrieb?	<input type="checkbox"/>	
☞ Weitere Rechte und Pflichten der Mitglieder?	<input type="checkbox"/>	