

Aufbau und Organisation lokaler Partnerschaften

"INNOVATION IM LÄNDLICHEN RAUM"

HEFT NR. 2

EUROPÄISCHE BEOBACHTUNGSSTELLE LEADER

Für Konzept und Redaktion dieses Dokumentes zeichnen **René Caspar** (ESAP, Frankreich), **Gilda Farrell** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) und **Samuel Thirion** (INDE, Portugal) verantwortlich. Die Durchführung des Seminars und die Fallstudien wurden von **Samuel Thirion** in Zusammenarbeit mit **Catherine de Borchgrave**, **Maylis Campbell** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER), **André Faggion** (Telide, Frankreich), **Yves Gorgeu** (Mairie-conseils, Frankreich), **Michel Keane** (University College Galway, Irland), **Robert Lukesch** (ÖAR, Österreich), **Malcolm Moseley** (Cheltenham & Gloucester College of Higher Education, Vereinigtes Königreich) und Carlo Ricci (Agriteknica, Italien) koordiniert. **Yves Champetier** und **Jean-Luc Janot** (Europäische Beobachtungsstelle LEADER) haben an der Endfassung dieses Berichtes mitgewirkt.

© 1997 Europäische Beobachtungsstelle LEADER / AEIDL

Vorwort

Der vorliegende Bericht basiert auf drei Aktivitäten der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER im Jahr 1996:

1. **Die Erstellung von Fallstudien über 7 europäische Gebiete**, in denen **lokale Partnerschaften** im Rahmen des LEADER-Programms oder einer anderen lokalen Initiative vorangetrieben werden. Es handelt sich hierbei um folgende Gebiete:

- > **Eisenwurz** in Österreich (Oberösterreich) - Dort haben sich um die Zukunft ihrer Region besorgte Führungskräfte zusammengeschlossen, um lokale Partnerschaften anzuregen, das Partnerschaftskonzept zu verbreiten und Methoden der nachhaltigen Regionalentwicklung in die Praxis umzusetzen.
- > **Pays de Colombey-les-Belles** in Frankreich (Lothringen) - Unter der aktiven Teilnahme der Bevölkerung und ihrer politischen Vertreter wird seit 20 Jahren eine Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Trägern entwickelt mit dem Ziel, eine Reihe von Infrastruktur- und Dienstleistungsprojekten zu verwirklichen. Dadurch soll das Interesse der Bevölkerung für ihre Region bewahrt und ein Gegengewicht zur Anziehungskraft der benachbarten Städte geschaffen werden.
- > **Cavan-Monaghan-Gebiet** in Irland - Die örtlichen landwirtschaftlichen Genossenschaften sind dort eine Partnerschaft mit staatlichen Stellen eingegangen. Dieses Vorhaben im Rahmen der LEADER-Initiative hat die wirtschaftliche Diversifizierung sowie den Aufbau weiterer lokaler Gruppen und Vereinigungen zum Ziel.
- > **Gargano-Gegend** in Süditalien (Apulien) - Im Rahmen der LEADER-Initiative hat dort eine Gruppe von Dienstleistungsunternehmen eine lokale Partnerschaft in einem schwierigen institutionellen Umfeld gegründet: Die dortige Bevölkerung hegt ein gewisses Mißtrauen gegenüber den öffentlichen Institutionen sowie jeder Form von Vereins- oder Verbandsorganisation.
- **Vinschgau/Val Venosta** in Norditalien (Trentino-Südtirol) - Verschiedene öffentliche Einrichtungen arbeiten gemeinsam - innerhalb ihres Aufgaben-

gebietes - an der Umsetzung des LEADER-Programms.

- > **Region Margem esquerda do Guadiana** in Portugal (Alentejo) - Hier hat eine Gruppe von Personen unterschiedliche Akteure zusammengeführt, um einen Mangel an sozialen Organisationen auszugleichen. Das Ergebnis war die Bildung einer partnerschaftlich arbeitenden Einrichtung, der Vereinigung "Rota do Guadiana", welche daraufhin mit der Leitung eines lokalen LEADER-Programms betraut wurde.
- > **Fermanagh-Gebiet** im Vereinigten Königreich (Nordirland) - Verschiedene lokale Interessengruppen haben sich dort in einer Partnerschaft zusammengeschlossen; sie führen ein LEADER-Programm durch u. a. mit dem Ziel, einen Beitrag zur Befriedung dieser unter politischen und religiösen Konflikten leidenden Grenzregion zu leisten.

Um einen vollständigen Überblick über die Bandbreite der Partnerschaftserfahrungen in Europa zu erhalten, wurde diese Liste um zwei weitere Studien erweitert:

- > Schweden - **In ganz Schweden** wurde eine Sensibilisierungs und Mobilisierungskampagne zur Bildung lokaler Partnerschaften auf Dorfebene durchgeführt.
- > **Baskenland** in Frankreich (Aquitaine) - Dort ist eine breite Partnerschaft auf regionaler Ebene entstanden; Ziel ist die Erarbeitung einer langfristig angelegten Entwicklungsstrategie.

2. **Veranstaltung eines Seminars zum Thema "Lokale Innovationspartner"**. Das Seminar fand vom 23. bis zum 27. Oktober 1996 im Vinschgau/Val Venosta (Italien) statt. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen, von denen die meisten LEADER Projekte leiten, kamen aus 9 europäischen Ländern.

3. **Auswertung der Ergebnisse und der Schlußfolgerungen des Seminars.**

All diese Tätigkeiten gehören zum Aufgabenspektrum der Europäischen Beobachtungsstelle LEADER, die sich u. a. zum Ziel gesetzt hat, den **Innovationstransfer in ländliche Gebiete zu fördern.**

**LAGE DER IN DIESEM BERICHT
ERWÄHNTEN GEBIETE**



- | | | |
|-------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| 1 Eisenwurzen | 5 Vinschgau/Val Venosta | 9 Französisches Baskenland |
| 2 Collombey-les-Belles | 6 Margem Esquerda do Guadiana | 10 Iblea |
| 3 Cavan-Donaghan | 7 Fermanagh | |
| 4 Gargano | 8 Schweden | |

Inhalt

Einführung	7
Kapitel 1	9
Von der Projektleitung zur Mobilisierung für die lokale Entwicklung	11
1.1 Drei Ausgangssituationen zur Gründung von Partnerschaften	11
1.2 "Projektpartnerschaft" und "Mobilisierungspartnerschaft"	13
1.3 Partnerschaften tendieren zur Erweiterung	13
1.4 Ergebnisse der Erweiterung	16
Kapitel 2	19
Regeln und Grundlagen einer gelungenen Partnerschaft	21
2.1 Für jedes Umfeld eine spezifische Partnerschaft	21
2.1.1 - Vielfältige Rahmenbedingungen	21
2.1.2 - Neun Beispiele für die Vielfalt von Partnerschaften	22
2.1.3 - Ein Problem als Entwicklungsbarriere	27
2.1.4 - Das Problem als Entwicklungskatalysator	28
2.2 Aufbau einer Partnerschaft	28
2.2.1 - Fördermittel als auslösender Faktor	28
2.2.2 - Grundlagen und Regeln für die Weiterentwicklung der Partnerschaft	28
Kapitel 3	31
Optimierung der Ergebnisse	33
3.1 Ansätze zur Bewertung der Ergebnisse	33
3.1.1 - Die Qualität der Partnerschaft	33
3.1.2 - Veränderungen der Methoden und Öffnung gegenüber Innovationen	34
3.2 Begleitung, Förderung und Dynamisierung von Partnerschaften	34
3.2.1 - Ermittlung des Bedarfes	34
3.2.2 - Möglichkeiten und Grenzen der Bedarfsdeckung	35
Kapitel 4	37
Reifungsprozeß des partnerschaftlichen Ansatzes	39
4.1 Beständigkeit und Verselbständigung des partnerschaftlichen Vorgehens	39
4.1.1 - Bedingungen für die Beständigkeit der Partnerschaft	39
4.1.2 - Verankerung und Verselbständigung des partnerschaftlichen Vorgehens	40
4.2 Das Erfordernis einer fortschreitenden und behutsamen Ausgestaltung der Partnerschaft	41
4.2.1 - Beteiligung der lokalen Akteure an Entscheidungen	41
4.2.2 - Die Koordination von Funktionen und das Zusammenspiel verschiedener Ebenen	42
Schlußbetrachtung	44

Einführung

Wer eine Partnerschaft eingeht, ob als Einzelperson oder als Organisation, engagiert sich und nimmt ein Risiko auf sich. Darin liegt ein qualitativer Unterschied zur Haltung des gewöhnlichen Verantwortlichen, der, ob gewählter Volksvertreter, Vertreter bestimmter Berufsgruppen, Interessenträger, Unternehmer usw., eine von vornherein festgelegte Funktion zu erfüllen hat.

Lokale Partnerschaft besteht in der Bildung eines Beziehungsgeflechtes und in der Verknüpfung verschiedener Interessen in einem ländlichen Gebiet mit dem Ziel, deren Potentiale besser zu nutzen und sektorielles Tätigkeiten durch intersektorielle Zusammenarbeit zu bereichern.

Der Aufbau lokaler Partnerschaften entspringt dem Wunsch, gemeinsam wirtschaftliche Vorhaben durchzuführen und soziale Bindungen zurückzugewinnen; Motiv ist aber auch die Suche nach der eigenen kulturellen Identität.

Die Bildung einer lokalen Partnerschaft kann **sehr unterschiedliche Formen** annehmen, je nach:

- Art und Anzahl der Partner;
- dem Kontext, in dem sie entstanden sind, sowie den natürlichen und juristischen Personen, die am Aufbau beteiligt sind;
- Zielen, die mit ihr verfolgt werden;
- den sozialen und wirtschaftlichen Bedingungen des betreffenden Gebietes (Rechts- und Verwaltungssystem, geltende Regelungen, Funktionen der öffentlichen Hand, institutionelle Gepflogenheiten, Wahrnehmung der Bürgerrechte und -pflichten usw.).

Der vorliegende Bericht zeigt, wie Partnerschaften ins Leben gerufen werden und welche methodischen Elemente bei ihrer Gestaltung hilfreich sind. Mit anderen Worten: es geht um den Aufbau und die Organisation lokaler Partnerschaften.

Lokale Partnerschaften gehören zum Fundament des LEADER-Konzeptes und stellen eine neuartige Herangehensweise an den Entwicklungsprozeß dar, die sektorübergreifendes Handeln sowie Absprachen und Verhandlungen zwischen den Aktionsträgern ermöglicht.

Angesichts der externen Entwicklungen wird die Notwendigkeit eines neuen Rollenverständnisses - **vom "Betroffenen" zum "Partner"** - immer dringender, um eine Innovationsdynamik im ländlichen Raum in Gang zu setzen. **Partnerschaften brauchen jedoch Zeit für ihre Entstehung.**

Im Rahmen des LEADER-Konzeptes ist Partnerschaft nicht gleichzusetzen mit der Beteiligung aller Aktionsträger (Bürger, Interessengruppen, Behörden, Vereine etc.) eines Gebietes. Sie wird vielmehr getragen von einer Gruppe von Aktionsträgern, die aufgrund ihrer Betroffenheit und Anerkennung durch andere oder aufgrund ihrer Kenntnisse des Gebietes in der Lage sind, die Verantwortung für ein gemeinsames Vorgehen zu tragen und dieses zu organisieren. Eine LEADER-Partnerschaft beginnt manchmal nur als kleine Keimzelle, wenn sich einige Aktionsträger zur Durchführung eines LEADER-Programms zusammenschließen. Diese Keimzelle kann weitere Interessenten anziehen und integrieren oder weitere lokale Partnerschaftsformen anregen.

Dem Partnerschaftskonzept liegen Dialog- und Verständigungsbereitschaft zugrunde und es führt zu einem besseren Verständnis des ländlichen Raumes und seiner Kräfte.

Partnerschaft darf auch nicht mit der Abwesenheit von Hierarchien verwechselt werden. Fast alle LEADER-Partnerschaften enthalten hierarchische Strukturen sowie eine Arbeitsteilung, die anfangs nicht immer klar umrissen ist, sich jedoch meistens im Laufe des Entwicklungsprojektes verfeinert.

Auch geht es in den LEADER-Partnerschaften nicht pauschal um die Berücksichtigung aller Aspekte der lokalen Entwicklung. In dem Maße, wie eine Partnerschaft für die örtlichen Verhältnisse repräsentativ ist, kann ihr über den engen LEADER-Rahmen hinaus auch eine Katalysatorfunktion zukommen.

Die Bildung von Partnerschaften ist nicht nur eine Bedingung für die Förderung aus der LEADER-Initiative, sondern auch eine immer dringendere Voraussetzung, um Erneuerungs- und Entwicklungsprozesse auf lokaler

Ebene in Gang zu setzen. Diese Prozesse können nämlich nicht von einem Einzelnen oder einer einzelnen Institution angestoßen werden. **So gesehen ist Partnerschaft Innovation und Innovationsmotor zugleich.**

In manchen Gebieten wurden erst durch LEADER partnerschaftliche Strukturen und Vorgehensweisen ins Leben gerufen. In anderen Regionen hingegen wurde der partnerschaftliche Ansatz schon lange vor der Gemeinschaftsinitiative LEADER praktiziert. Hier diente die Partnerschaft v.a. dazu, weitere Akteure an der Ermittlung des Entwicklungsbedarfes zu beteiligen und Projekte zu erstellen, die diesem Bedarf entsprachen. Dies trifft z.B. zu für die Partnerschaft in der Fallstudie **Columbey-les-Belles** (Frankreich).

Partnerschaftliche Ansätze wurden auch außerhalb von LEADER entwickelt, wie z. B. in Schweden und in Österreich. Im Falle von Schweden handelte es sich um eine staatlich finanzierte Mobilisierungskampagne ("**Ganz Schweden soll leben**"), die zwei Ziele verfolgte:

Heranführung an oder Wiederbelebung von kooperativem Handeln, Beteiligung lokaler Akteure an der Einführung verschiedener Dienstleistungen, die zuvor im Zuständigkeitsbereich der öffentlichen Verwaltung lagen. **In verschiedenen Gebieten Österreichs** entstehen

Partnerschaften aufgrund einer gemeinsamen Vorstellung von Entwicklungszielen, die allmählich zu einer Integration der unterschiedlichen Entwicklungsmaßnahmen auf allen Ebenen führen (nachhaltige Regionalentwicklung).

In den Gebieten, in denen das Partnerschaftskonzept bereits realisiert wurde, kam es durch die Einführung von LEADER zu einer Ergänzung des reinen "Projektmanagements" durch eine "fortwährende Mobilisierung" der Akteure sowie der Mithilfe bei der Bildung von Kooperationen (Vereine, Arbeitsgruppen etc.). Dafür ist das Projekt in **Rota do Guadiana** (Portugal) ein Beispiel.

Festzuhalten bleibt, daß das Partnerschaftskonzept in den meisten LEADER-Gebieten zunächst auf konzentrierte Projektleitungsaufgaben beschränkt war und erst im Laufe der Zeit erweitert wurde. Es ging dabei um eine umfassende Projekt- und Anregungsarbeit und um immer differenziertere Aspekte lokaler Entwicklung.

Der Begriff "Partner" meint auch "Teil sein von". In diesem Sinne wird Partnerschaftspraxis zum Fundament der Entwicklung im ländlichen Raum: "Teil sein von", aktiv und solidarisch. Sie führt zur Herausbildung von Identität und einer von allen akzeptierten Strategie, die den Menschen und seine Umwelt in den Mittelpunkt stellt.

Kapitel 1

Von der Projektleitung zur Mobilisierung für die lokale Entwicklung

Von der Projektleitung zur Mobilisierung für die lokale Entwicklung

1.1 Drei Ausgangssituationen

Betrachtet man die vielfältigen lokalen Partnerschaften in Europa, so lassen sich drei Vorgehensweisen zur Gründung dieser Partnerschaften erkennen:

- **Lokale Partnerschaften, die von Einzelpersonen** - meist "lokalen Größen" aus der Bevölkerung- auf individueller Basis **angeregt werden**. Diese möchten aktiv auf die örtlichen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Verhältnisse Einfluß nehmen. Solche Initiativen basieren meistens auf großem persönlichen Engagement und einer starken lokalen Identität; sie erneuern schrittweise die Bereitschaft, Bürgerrechte und -pflichten wahrzunehmen.
- **Lokale Partnerschaften, die von Unternehmen oder beruflichen Vereinigungen** (Genossenschaften, Produzentengemeinschaften etc.) **initiiert werden**. Sie fordern ein Mitspracherecht bei wirtschaftlichen Entscheidungen.
- **Lokale Partnerschaften, die von lokalen oder übergeordneten Behörden angeregt werden**. Die öffentlichen Stellen haben die Aufgabe, in Problemgebieten im Interesse des Gemeinwohles fehlende oder unzureichende Privatinitiative zu ersetzen.

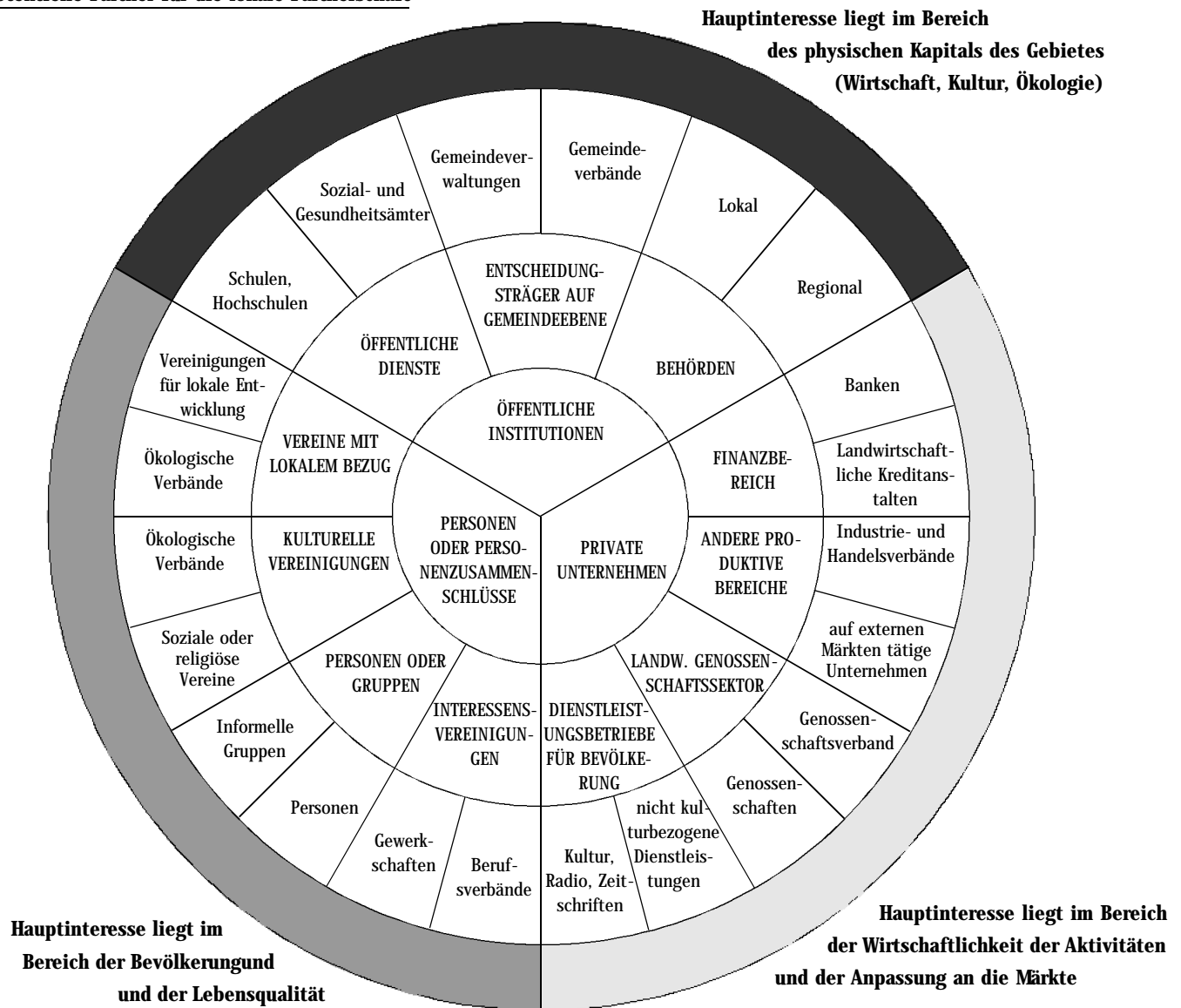
Diese drei Vorgehensweisen entsprechen meist **drei Arten von ursprünglichen Zielen**:

- Im ersten Fall handelt es sich allgemein um **gesellschaftliche Ziele** (soziale Bindungen, kulturelle Förderung, Erneuerung der Identität usw.).
- Im zweiten Fall werden vor allem **wirtschaftliche Ziele** verfolgt und die Bildung, Förderung und Lenkung der von Wirtschaftsprjekten ausgehenden Dynamik angestrebt.
- Im dritten Fall geht es zunächst um die **Überwindung von Infrastrukturproblemen** (Schaffung von Infrastrukturen, Gemeinschaftseinrichtungen usw.), später um eine **ganzheitliche Betrachtung des betroffenen Gebiets**.

Auch **inhaltlich** unterscheiden sich drei Arten von Partnerschaftsgründung:

- Eine von Einzelpersonen initiierte Partnerschaft erweist sich häufig als eine **engagierte Zusammenarbeit**; die Aussicht auf langfristige Beständigkeit unter aktiver Bürgerbeteiligung hat.
- Eine von privaten Unternehmen initiierte Partnerschaft beruht in der Regel auf **sektoriellen Interessen**, welche die Überwindung von Einzelinteressen und den schrittweisen Zusammenschluß auf stets breiterer Basis erfordern.
- Wenn Behörden eine Partnerschaft initiieren, **reagieren** sie damit üblicherweise stellvertretend für die Betroffenen **auf eine ungünstige wirtschaftliche und soziale Situation**.

Potentielle Partner für die lokale Partnerschaft



DAS BEISPIEL PORTUGAL

Die lokalen Partner, die für die Durchführung der 45 LEADER II-Programme im Jahr 1996 verantwortlich waren, setzen sich wie folgt zusammen:

- lokale Behörden (78 % der Partnerschaften): Vertreter der Gemeinden (76 %), der sogenannten "freguesias" (11 %) und der kommunalen Verbände (27 %);*
- weitere öffentliche Institutionen (71 % der Partnerschaften): Schulen und Universitäten (39 %), regionale Institutionen (36 %) und "Volkshäuser" (9 %);
- private Unternehmen (78 % der Partnerschaften): landwirtschaftliche Genossenschaften (56 %), landwirtschaftliche Kreditanstalten (42 %), Zeitschriften (4 %), weitere Unternehmen (38 %) sowie Industrie- und Handelsverbände (36 %);
- Vereine und Verbände (76 % der Partnerschaften): landwirtschaftliche Vereinigungen (56 %), Zusammenschlüsse von anderen Berufsgruppen (20 %), Vereine aus dem Bereich Kultur (53 %), Religion (20 %), lokale Entwicklung (27 %);
- Einzelpersonen (42 % der Partnerschaften).

[*]Portugal zählt 333 Gemeinden; jede Gemeinde teilt sich in mehrere "freguesias" (Dörfer) auf.

1.2 “Projektpartnerschaft” und “Mobilisierungspartnerschaft”

Unabhängig von den oben genannten Initiatoren einer Partnerschaft - Einzelpersonen, private Unternehmen oder Behörden - lassen sich **zwei Arten von Partnerschaftslogik unterscheiden. Diese sind nicht gegensätzlich, sondern ergänzen sich.**

- Die **“Projektpartnerschaft”** ist eng mit der Vergabe, der Verteilung und der Verwendung eines finanziellen Budgets verbunden. Diese Art von Partnerschaft geht meistens aus einer konjunkturellen Chance hervor (Programm, einmalige Finanzierungsmöglichkeit und dgl.). Sie ist zeitlich und inhaltlich begrenzt. Sie folgt der inneren Logik eines konventionellen Projektes (Geldgeber und Fachleute finden sich zusammen, um ein konkretes Vorhaben zu realisieren), d. h. rein technischen und wirtschaftlichen Regeln.
- Auf der anderen Seite will die **“Mobilisierungspartnerschaft”** (französisch „animation“ umfaßt komplexe Handlungsbereiche wie Sensibilisierung, Anstoßgebung und Beteiligung am Entwicklungsprozeß) **die lokale Entwicklung oder die lokale Identität fördern** und bezieht sich auf ein ganzes Gebiet und seine Einwohner. Ihre Hauptziele sind die nachhaltige, integrierte Entwicklung und die Mitgestaltung gesellschaftlicher Prozesse. Die Einwohner müssen überzeugt und mobilisiert werden. Dieser Prozeß braucht Zeit und wirkt sich positiv auf das Bürgerbewußtsein, das Verhalten und die Eigenverantwortlichkeit einer größtmöglichen Zahl von Menschen aus.

Die **“Mobilisierungspartnerschaft”** verändert sich im Laufe der Zeit und kann äußerst vielfältige Formen annehmen. Sie steht ständig unter dem Einfluß der Projektpartnerschaft, die auf manche Erfordernisse besser reagieren kann, wie zum Beispiel auf:

- die Kurzfristigkeit und den Finanzbedarf der Projekte;
- den behördlichen und politischen Druck;
- die quantitativen Kriterien des Evaluationsprozesses.

1.3 Partnerschaften tendieren zur Erweiterung

In allen Fällen läßt sich im Laufe der Zeit eine Tendenz zur Erweiterung der Partnerschaft um neue Partner des privaten und öffentlichen Lebens beobachten.

Dieser Trend hat mehrere Ursachen:

- Legitimationsdruck (vor allem wenn es sich um eine Initiative von privaten Personen oder Institutionen handelt);
- die Suche nach Konsens, um Konflikten in dem Gebiet vorzubeugen;
- die Suche nach zusätzlichen Kräften und Ideen. Vielfalt kann der Schlüssel zum Erfolg sein, wenn durch sie Kreativität, Innovationskraft, Ideen- und Lösungsreichtum angeregt werden.

In der Praxis ergibt sich die Erweiterung der Partnerschaft nicht ohne Grund: Je nach Art der Initiatoren, aber auch aufgrund anderer Gesichtspunkte bilden die Gruppen eine besondere Form von Partnerschaft. Auch äußerer Druck kann zur Öffnung gegenüber Partnern anderer Herkunft und zur Fortentwicklung oder gar Änderung der Ziele und der Inhalte der Aktivitäten zwingen.

Merkmale der Partnerschaft	Projektpartnerschaft	Mobilisierungspartnerschaft
Ziele	Budget erhalten, verteilen, verwenden	Lokale Akteufinden und mobilisieren
Dynamik und innere Logik	Gültige Antragsunterlagen einreichen	Entwicklungsbasis erweitern
Erwartete Ergebnisse und Produkte	Ein Programm durchführen	Erneuern und dynamisieren
Zusammensetzung und Öffnung	Geschlossene Partnerschaft mit begrenzter Teilnehmerzahl	Bedingte Öffnung nach

Langfristig führt dieser Erweiterungstrend zu **variablen Partnerschaftsformen**, die fünf Erfordernissen entsprechen sollen:

- der **Nützlichkeit** im Hinblick auf die eigenen Ziele;
- dem **Interesse** an den erwarteten Ergebnissen;
- der **Wirksamkeit** in bezug auf die erfolgreiche Durchführung der geplanten Aktivitäten;
- der **Motivation**, die für die Leitung der Projekte erforderlich ist;
- der **Anpassung** an die allgemeine Entwicklung, die mit Blick auf die Nachhaltigkeit des Ansatzes erforderlich ist.

Auf lange Sicht **erscheint eine erfolgreiche Partnerschaft als ein dynamischer Bestandteil eines Entwicklungsprozesses**

Es kann keinen Zweifel daran geben, daß jede Partnerschaft trotz der Prägung durch ihre Gründungsbedingungen (Fähigkeiten der Initiatoren, lokale Verhältnisse usw.) im Laufe der Zeit die Erfordernisse des initiierten Entwicklungsprozesses berücksichtigen muß. Um fortzubestehen, muß sie sich selbst weiterentwickeln und sich an die verschiedenen Phasen der Entwicklung anpassen.

Die folgende Tabelle zeigt für jede Stufe des Entwicklungsprozesses die in der Praxis festgestellten Merkmale der Partnerschaften.

Diese Tabelle stellt zwangsläufig eine Vereinfachung dar. Sie weist, wenngleich jeder Initiator-Typ seine ihm eigene Anfangspartnerschaft bildet, bestimmte Regeln auf. Eine begrenzte Anzahl von Einzelpersonen setzt das Verfahren in Gang, öffentlich-rechtliche Körperschaften kommen ab Stufe 3 hinzu, und die individuellen oder gemeinschaftlichen Projektträger stellen sich ab Stufe 4 ein. Die Partnerschaft erweitert sich also unter dem Druck des voranschreitenden Entwicklungsprozesses und mit dem Ziel, die o.g. fünf Erfordernisse (Nützlichkeit, Interesse, Wirksamkeit, Motivation, Anpassung) zu erfüllen.

ENTWICKLUNGSSSTUFEN					
	1 Initiiieren aufspüren mobilisieren	2 Überlegen Position beziehen vorschlagen	3 Erkennen planen finanzieren	4 Aufbauen durchführen begleiten	5 Bewerten aneignen erneuern
Wichtige Partner	Begrenzte Zahl beteiligter Personen oder Organisationen	Institutionelle und Berufsgruppenvertreter, "lokale Größen" der Bürgerschaft	Finanzielle Träger und Investoren, Banken und Entscheidungsträger, verschiedene Behörden	Individuelle oder gemeinschaftliche Projektträger	Direkt und indirekt Betroffene eines Gebietes oder einer Produktionssparte
Organisationsform	Informelle Organisation auf ehrenamtlicher Basis	Ziel- oder themenbezogene Arbeitsgruppen	Institutionelle Einigung basierend auf Zustimmung	Persönlicher Einsatz auf Grundlage eines Vertrages mit Ergebniszwang	Strategiegruppe auf Grundlage der Identität und des Strebens nach Gemeinwohl
Motor der Dynamik	Engagement Nützlichkeit	Zusammenarbeit Interesse	Kompetenz Effizienz	Verantwortung Motivation	Integration Bürgerbeteiligung
Hemmnisse und Grenzen, die sich aus der Zusammensetzung ergeben	Spontane Initiative, von Institutionen und/oder Bevölkerung nicht immer begrüßt. Anfälligkeit infolge der geringen Zahl von Beteiligten	Interessengruppen der Institutionen oder der Wirtschaft üben Druck aus und reißen die Initiative an sich	Beschränkung auf institutionelle Verwaltungsverfahren und finanzielle Zwänge	Auszehrung infolge abnehmender Projektdynamik	Verwässerung der Aktion und Mangel an Sichtbarkeit des Nutzens globaler Handlungsansätze

Stufe 2 und 5 der Entwicklung sind von entscheidender Bedeutung für den Reifungsprozeß und den Fortbestand der Partnerschaft. Sie bilden jedoch nur selten Einstiegspunkte, denn sie sind nicht direkt produktiv. Ihre Bedeutung und Notwendigkeit treten erst dann hervor, wenn man vermeiden will, daß der Handlungsdruck zum Reichtfertigungsdruck wird. Das Wissen um den Zeitfaktor (Langfristigkeit) und die Spezifika des Gebietes (lokale Identität, Lebensweise), um die Notwendigkeit einer Strategie (Vorwegnahme von Entwicklungen), die Vorteile der Bewertung und der steten Mobilisierung (Aneignung), sind Voraussetzungen für den Fortbestand der Partnerschaft.

1.4 Ergebnisse der Erweiterung

Die Erweiterung der Partnerschaft ermöglicht die Einbindung unterschiedlicher Fachkenntnisse, den Zugang zu verschiedenen sAkteuren und den ihnen zur Verfügung stehenden Methoden und Mitteln. Daraus ergeben sich neue Gestaltungs- und Aktionskapazitäten mit Bezug zum betreffenden Gebiet, welche dem einzelnen Partner nicht zur Verfügung stehen. In jeder Partnerschaft wird versucht, die vorhandenen unterschiedlichen Fachkenntnisse miteinander zu verknüpfen - die Vorteile dieser Komplementarität liegen auf der Hand. Jedoch besitzen die Beteiligten auch ihre eigene Vorstellungen davon, wie dies zu bewerkstelligen ist.

Der Verbindung unterschiedlicher Sicht- und Denkweisen schenken die Beteiligten im allgemeinen wenig Beachtung. Dennoch spielt sie eine entscheidende Rolle für die Gestaltungskapazität und die Innovationskraft der lokalen Partnerschaft.

Die Vielfalt der Partner erlaubt auch die Verbindung zwischen den verschiedenen sozialen und wirtschaftlichen Bereichen und insbesondere zwischen finanziellen, materiellen und menschlichen Ressourcen.

Diese Verbindung ist ein bedeutender Innovationsfaktor im ländlichen Raum.

ZUSAMMENFASSENDE TABELLE: LOKALE PARTNERSCHAFT ALS INNOVATIONSMOTOR

VERBINDET MAN →

die Sensibilität

die Standpunkte

die Interessen

das Mobilisierungs-
vermögen

die Fachkompetenz

Einzelpersonen und
Verbände

im Bereich der
Anregung von
Denkprozessen

DER
VERSCHIEDENEN
PARTNER

Unternehmen

für wirtschaftliche
Aspekte

der Faktoren Zeit und
Effizienz

von finanziellen
Ressourcen und
privatem Kapital

im Bereich
Management und
Durchführung

Öffentliche
Institutionen und
lokale Behörden

für politische
und institutionelle
Aspekte

für Raumordnung und
Infrastrukturplanung
(Wirtschaft, Kultur,
Ökologie)

für finanzielle
Ressourcen und
öffentliches Kapital

im Bereich
institutioneller
Förderung

DANN ERHÄLT MAN →

eine tiefere Kenntnis
des Gebietes

neue Ideen

ausgereifere Projekte

eine effizientere
Durchführung

eine bessere
Beständigkeit der
Aktionen

wodurch unentdeckte
Chancen entdeckt
werden

und innovative
Ansätze

welche die Interessen
verschiedener Gruppen
integrieren und
sozialen Zusammenhalt
stiften

die eine bessere Bewäl-
tigung von Risiken
ermöglicht

dank einer fortwähren-
den Fähigkeit zur
Erneuerung

Kapitel 2

Regeln und Grundlagen einer gelungenen Partnerschaft

Regeln und Grundlagen einer gelungenen Partnerschaft

2.1 Jedes Umfeld erfordert eine spezifische Partnerschaft

2.1.1 Vielfältige Ausgangssituationen

Je nachdem, ob eine Partnerschaft von Einzelpersonen, von Unternehmen oder von öffentlich-rechtlichen Körperschaften initiiert wird, setzt sie sich unterschiedlich zusammen.

Unter dem Druck der Erfordernisse **entsteht jedoch schließlich immer die Art von Partnerschaft, die einer bestimmten Entwicklungsstufe entspricht**. Man könnte also von Partnerschaften "nach dem Baukastenprinzip" sprechen, die sich einerseits durch eine große Formenvielfalt -entsprechend der Vielfalt der Problemstellungen - und andererseits durch ähnliche Lösungsansätze bei ähnlichen Problemen auszeichnen.

Darüberhinaus führen unterschiedliche Ausgangssituationen zu vielfältigen Partnerschaftsformen und bedingen die Wahl der Partner.

Im ländlichen Raum der europäischen Union findet man, wie schon betont, sehr unterschiedliche Verhältnisse. Es müssen daher sehr verschiedene Entwicklungsprobleme bewältigt werden:

- schwere Konflikte und Aussöhnungsprobleme zwischen Bevölkerungsgruppen (Beispiel: **Nordirland**);
- Mangel an Eigeninitiative der Bevölkerung z.B. in Gebieten, die unter Landflucht leiden oder in ländlichen Gesellschaften mit einer ausgeprägten Ständegesellschaft oder in Regionen, in denen noch vor weniger als einer Generation ein autoritäres Regime herrschte (Beispiel: **Alentejo**);
- im Gegensatz dazu gibt es Regionen mit einer ausgeprägten Kultur lokaler Initiativen verbunden mit einem starken Sinn für das Gemeinwohl, die eine hohe Entwicklungsstufe erreicht haben. Allerdings sind diese Regionen heute durch einen zu starken Individualismus in ihrer Entwicklung gebremst. (Beispiel: **Vinschgau/Val Venosta**);
- institutionelle Probleme wie Funktionsüberlagerungen und -störungen, die in einigen Gegenden auf-

treten, die über eine lange Erfahrung auf dem Gebiet der lokalen Entwicklung verfügen;

- Vertrauensverlust gegenüber den Behörden und anderen Institutionen sowie Skepsis gegenüber partnerschaftlichen Ansätzen als Folge negativer Erfahrungen
 - mangelnde Funktionsfähigkeit oder gar Korruption
 - in der Vergangenheit (Beispiel: **Gargano**);
- Bevölkerungsprobleme (sehr geringe Bevölkerungsdichte) in Verbindung mit einer unzureichenden Versorgung mit öffentlichen Dienstleistungen, woraus die Notwendigkeit alternativer Organisationsformen auf lokaler Ebene entsteht (Beispiel: **Schweden**);
- Arbeitskräfteentzug, wie er in stadtnahen Landstrichen vorkommt, in denen die Einwohner in die Stadt abwandern. Diese Gebiete können zu "Schlafstätten" ohne eigenes Wirtschaftsleben verkommen (Beispiel: **Colombey-les-Belles**);
- Landflucht und Hoffnungslosigkeit der verbleibenden Bevölkerung in weit abgelegenen Landstrichen.
- Manche Gebiete sind von den geschilderten Problemen weniger betroffen und haben eine hohe Entwicklungsstufe erreicht. Für sie geht es darum, alternative Lösungen zur Verbesserung der Lebensqualität, des Umweltschutzes und der zwischenmenschlichen Kommunikation zu finden (Beispiel: **Eisenwurzen**).

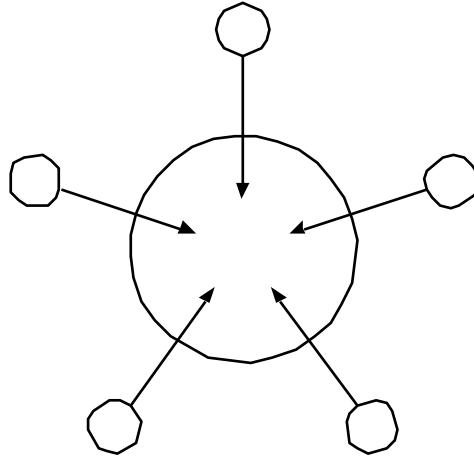
All diese verschiedenen Ausgangssituationen benötigen sehr unterschiedliche Lösungsansätze. Dennoch ist in allen Fällen die lokale Partnerschaft eine unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg. Ob man zerstrittene Parteien an einen Tisch bringen will, die Einwohner mobilisieren oder neue Organisationsformen entwickeln möchte, immer geht es darum, eine gewisse Anzahl lokaler Akteure zusammenzubringen, um mit ihrer Hilfe ein Problem zu lösen, das die gesamte Region betrifft. Die Vielfalt steckt überall: in den Problemen, in dem Interesse, diese Probleme zu überwinden, in den zu schaffenden Bündnissen und in der regionalen Identität. Daher werden die Lösungsansätze jedesmal andere sein, woraus sich die vielfältigen Modelle und Verfahren zur Gestaltung einer Partnerschaft ergeben.

2.1.2 Neun Beispiele für die Vielfalt von Partnerschaften

VEREINIGTES KÖNIGREICH

FLAG / Fermanagh Local Action Group (Nordirland)

Beispiel für soziale Aussöhnung durch die Zusammenführung aller Interessensgruppen (Landwirte, ehrenamtliche Vereinigungen, die für die lokale Entwicklung arbeiten, Institutionen aus dem Bereich der ländlichen Entwicklung, Unternehmen usw.) in einer einzigen Partnerschaft.



In diesem Fallbeispiel wurden Vertreter beider Religionen gleichermaßen beteiligt. Es handelt sich um eine "Projektpartnerschaft", die auf eine gerechte Verteilung der LEADER-Finanzierung zielt. Dadurch konnte, erstmalig in dieser Gegend, eine große Zahl lokaler Partner innerhalb einer GmbH eingebunden werden. Der Lenkungsausschuß zählt 30 Mitglieder, von denen 14 auch dem Verwaltungsrat angehören. Innerhalb der LAG verteilen sich die Partner auf fünf themenbezogene Gruppen: "ländlicher Tourismus", "Landwirtschaft", "Mittelstand", "technische Unterstützung/Fortbildung" und "Umwelt/Lebensqualität".

Einwohnerzahl des Gebietes: 55.300

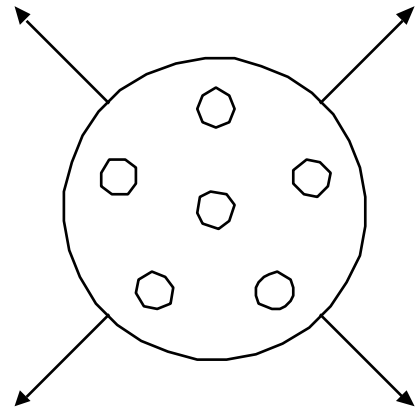
Zahl der Personen und/oder Einrichtungen, die in die Partnerschaft eingebunden sind: 14 (davon 6 gemeinschaftliche Einrichtungen)

Rechtsform der projektleitenden Einrichtung: Gesellschaft mit beschränkter Haftung

PORTUGAL

Vereinigung für integrierte Entwicklung Rota do Guadiana (Alentejo)

Beispiel für den Aufbau von Organisationsformen der Bürgerschaft und ihrer Beziehungen zu den lokalen Verwaltungen in einer Vereinigung, zu der immer mehr Einzelteilnehmer stoßen.



Das Umfeld ist traditionell ländlich geprägt und wenig organisiert. Vor 20 Jahren fand der Wechsel von fünfzig Jahren Diktatur zur Demokratie statt. Daher besteht heute noch, abgesehen von den lokalen Verwaltungen, ein gewisses Organisationsvakuum. Die 75 Einzelmitglieder dieser Partnerschaft haben ihre Tätigkeiten in 9 Arbeitsgruppen organisiert. Sie haben außerdem eine informelle "Kerngruppe für lokale Aktionen" in jeder Kommune gegründet, und einen Beirat zur Verwaltung des Programms auf Gebietsebene eingerichtet. Weiterhin hat diese Vereinigung die Schaffung mehrerer Unternehmen in die Wege leiten können, obwohl es in diesem Gebiet ein nur sehr schwaches Unternehmertum gab.

Einwohnerzahl des Gebietes: 49.000

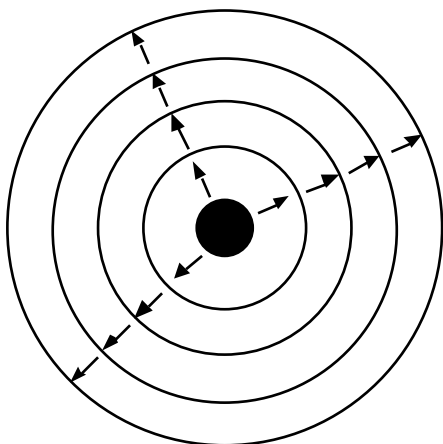
Zahl der Personen und/oder Einrichtungen, die an der Partnerschaft beteiligt sind: 75 Einzelmitglieder und 8 kollektive Mitglieder (davon 5 Kommunen)

Rechtsform der projektleitenden Einrichtung: Vereinigung und informelle Gruppen

ÖSTERREICH

SPES Vereinigung (Eisenwurzen, Oberösterreich)

Beispiel für die Verbreitung lokaler partnerschaftlicher Zusammenarbeit in konzentrischen Kreisen, ausgehend von einem "Kern" engagierter Einzelpersonen.



Der erste Kreis besteht aus den vier Gründern, die für die Leitung und die interne Kommunikation der Vereinigung verantwortlich sind. Sie haben, ebenso wie die 20 weiteren Mitglieder, gemeinsame Wertvorstellungen und messen der persönlichen Entfaltung des Einzelnen und der nachhaltigen Regionalentwicklung sowie ihrer faktischen Umsetzung große Bedeutung zu. Sie bilden den zweiten Kreis. Der dritte Kreis ist viel weiter und besteht aus einer Vielzahl lokaler Akteure, mit denen die Vereinigung an der Verwirklichung ihrer Ziele zusammenarbeitet. Weil SPES (lateinisch "Hoffnung") versucht, Zusammenarbeit, Verantwortung und Gerechtigkeit in der Vordergrund zu stellen, wirkt diese Vereinigung als "Katalysator für lokale Partnerschaften", wodurch sie Mitglied einer LEADER II-Gruppe geworden ist.

Einwohnerzahl des Gebietes: 56.587

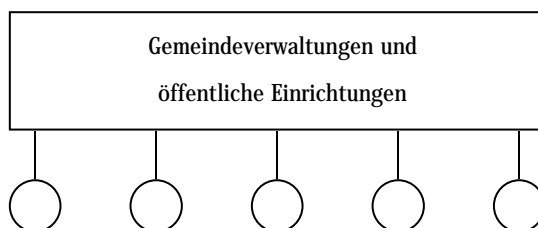
Zahl der Personen und/oder Einrichtungen, die an der Partnerschaft teilnehmen: ca. 20 Personen

Rechtsform der projektleitenden Einrichtung: Vereinigung

SCHWEDEN

Nationale Ebene

Beispiel für die Schaffung kleiner lokaler Gruppen mit dem Ziel, den Mangel an öffentlichen Dienstleistungen auszugleichen.



Die sehr geringe Bevölkerungsdichte des ländlichen Raumes in Schweden und die Gemeindereform haben zu einer allmählichen Abnahme der öffentlichen Dienstleistungen "von nebenan" geführt. Es haben sich lokale Entwicklungsgruppen gebildet, um diesen Mißstand auszugleichen. 1996 gab es 3.500 solche Gruppen, die insgesamt 70.000 meist ehrenamtliche Mitglieder zählten. In den Dörfern fungieren diese Gruppen als Ansprechpartnerinnen oder auch einmal als Interessenvertreterinnen gegenüber den Gemeinderäten, insbesondere wenn es um die Verteilung von öffentlichen Geldern oder um die Bewertung des Nutzens oder des Schadens eines Projektes geht. Sie führen sehr unterschiedliche Aktionen durch, mit einem Schwerpunkt bei Kulturveranstaltungen und Dienstleistungen für die Bevölkerung. Zahlreiche Gruppen leiten eigenständig Entwicklungsprojekte (mit einem Gesamtvolumen von 43 Millionen ECU im Jahr 1995).

Einwohnerzahl des Gebietes: ca. 2.000.000 Schweden leben in als "ländlich" eingestuften Gebieten

Zahl der Personen und/oder Einrichtungen, die an der Partnerschaft teilnehmen: 3.500 "lokale Gruppen" (70.000 Personen)

IRLAND

LAG Cavan-Monaghan

Beispiel für lokale Partnerschaft, angeregt von Vertretern des wichtigsten örtlichen Wirtschaftszweiges, der Landwirtschaft, mit dem Ziel der Ausweitung auf andere Wirtschaftsbereiche.



Die betreffende Region ist stark landwirtschaftlich geprägt, muß heute jedoch nach Alternativen suchen. Die landwirtschaftlichen Genossenschaften sind praktisch die Einrichtungen, deren institutionelle und finanzielle Basis breit genug ist, um einen lokalen Entwicklungsprozeß mitzutragen. Sie bilden somit den Kern einer LEADER-Partnerschaft. In diesem Rahmen haben sie sich schrittweise gegenüber anderen Wirtschaftsbereichen geöffnet, insbesondere indem sie die Gründung verschiedener Vereinigungen angeregt haben, welche anschließend Mitglieder der LAG geworden sind.

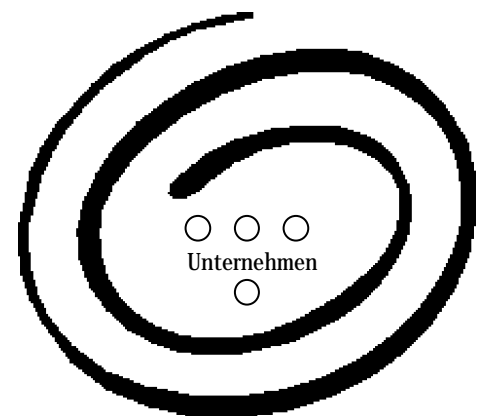
Einwohnerzahl des Gebietes: 106.000

Zahl der Personen und/oder Einrichtungen, die an der Partnerschaft teilnehmen: 16 Organisationen haben sich gebildet

Rechtsform der projektleitenden Einrichtung: Genossenschaften

ITALIEN

LAG Gargano (Apulien) Beispiel einer Partnerschaft zwischen mehreren lokalen Unternehmen in einem Umfeld, das durch Mißtrauen gegenüber den öffentlichen Institutionen und Formen der Vereins- und Verbandsorganisation gekennzeichnet ist.



In einer Region mit begrenztem Vertrauen in die öffentlichen Institutionen und in jede Art der Vereins- und Verbandsorganisation haben mehrere lokale, private Unternehmen die Leitung einer LEADER-Gruppe übernommen. Es gelang ihnen, schrittweise eine lokale Partnerschaft zwischen den staatlichen Institutionen und der Wirtschaft anzustoßen, indem sie mehrere spezifische Strukturen, vor allem eine Wirtschaftsförderungsorganisation, gründeten.

Einwohnerzahl des Gebietes: 17.132

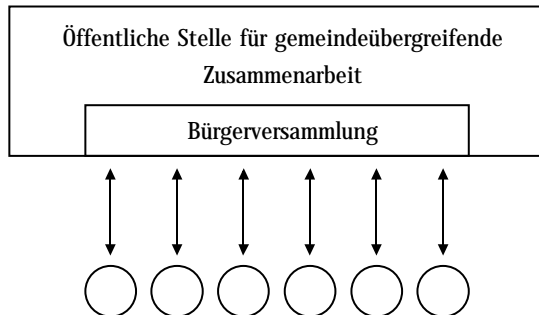
Zahl der Personen und/oder Einrichtungen, die an der Partnerschaft teilnehmen: 11 Gemeinschaftsstrukturen (davon 2 Gemeinden)

Rechtsform der projektleitenden Einrichtung: Genossenschaft

FRANKREICH

Colombey-les-Belles (Lothringen)

Beispiel für eine Partnerschaft, die aus einer breiten Mobilisierung der Bevölkerung hervorgegangen ist. Gestützt von einer Bürgerversammlung nehmen zahlreiche Arbeitsgruppen an den Entscheidungen der politischen Vertreter teil.



In dieser Region, in der viele Arbeitskräfte in die nahen Städte abwandern, gelang es einer Gruppe von Einzelpersonen und politischen Amtsträgern, eine breite Mobilisierung für die lokale Entwicklung in Gang zu setzen. Sie gründeten hierfür eine "Öffentliche Stelle für gemeindeübergreifende Zusammenarbeit", die sich auf ca. 30 sektorische Arbeitsgruppen stützt. Die Delegierten dieser Gruppen haben die Möglichkeit, im Rahmen einer Bürgerversammlung zusammen mit den gewählten Volksvertretern an den Entscheidungen mitzuwirken. Dieses Verfahren zeigt eine gute Wirkung, denn die Bevölkerung nimmt heute in beachtlichem Umfang daran teil.

Einwohnerzahl des Gebietes: 6.500

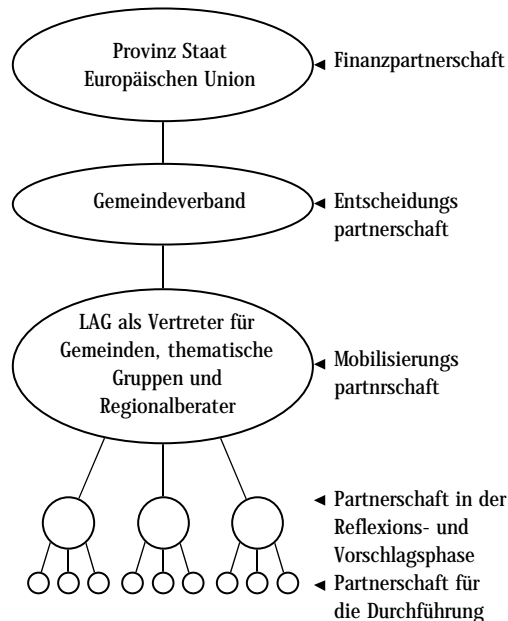
Zahl der Personen und/oder Einrichtungen, die an der Partnerschaft teilnehmen: 300 bis 500 Personen, die auf verschiedene Weise teilnehmen

Rechtsform der projektleitenden Einrichtung: Öffentliche Stelle für gemeindeübergreifende Zusammenarbeit

ITALIEN

LAG Vinschgau/Val Venosta (Trentino-Südtirol)

Beispiel für eine mehrschichtige Partnerschaft, die eine Zusammenarbeit ermöglicht, indem individuelle Qualitäten gefördert werden.



Diese Region hat seit 50 Jahren den Status der Selbstverwaltung, welcher ihr bedeutende finanzielle Ressourcen zusichert. Die Provinzverwaltung wollte ihre Förderpolitik für den ländlichen Raum, die traditionell auf die Landwirtschaft und die Infrastruktur begrenzt war, erneuern. Sie stützte sich hierfür auf einen Gemeindeverband, der in die Bildung einer auf mehreren Ebenen greifenden, originellen lokalen Partnerschaft mündete: Thematische Gruppen, denen u. a. auch die Projektträger angehören, machen Vorschläge, die LAG fungiert als Entscheidungsgremium, die Provinz ist für die Finanzierung zuständig, und die Realisierung des Projektes bleibt den Begünstigten vorbehalten. Dank einer spezifischen hierfür entworfenen Methode, die auf der Erschließung neuer Märkte und auf Weiterbildung aufbaut, wurden eine Reihe von Maßnahmen auf der Grundlage der Zusammenarbeit der Akteure in einem ursprünglich wenig geeigneten Umfeld (verbreiteter Individualismus in der Bevölkerung) angestoßen.

Einwohnerzahl des Gebietes: 31.116

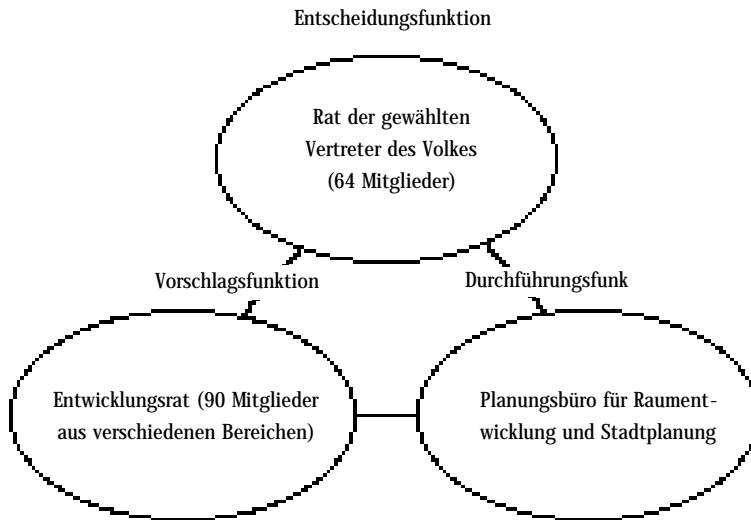
Zahl der Personen und/oder Einrichtungen, die an der Partnerschaft teilnehmen: 5 thematische Gruppen

Rechtsform der projektleitenden Einrichtung: Gemeindeverband

FRANKREICH

Baskenland (Aquitaine)

Beispiel einer Partnerschaft auf der Grundlage der Kombination der verschiedenen Funktionen



In den verschiedenen Landstrichen des Baskenlandes reicht die Mobilisierung der lokalen Akteure für die ländliche Entwicklung schon 20 Jahre zurück, so auch im LEADER I-Gebiet Pays de Soule. Die lokale Partnerschaft, die heute auf der Ebene des gesamten französischen Baskenlandes heranwächst, ist also das Ergebnis eines sehr langen Prozesses. In dessen Verlauf haben sich die lokalen Institutionen, diejenigen, die Finanzmittel zur Verfügung stellen, die Berufsstände und andere lokale Akteure besser kennengelernt und effizientere Formen der Zusammenarbeit gefunden, die im Interesse aller Beteiligten liegen. So entstand eine lokale Partnerschaft, in der drei Funktionen wirksam und unabhängig voneinander wahrgenommen werden: Die Vorschlagsfunktion liegt bei einem "Entwicklungsrat" aus 90 Vertretern verschiedener Bereiche, die Entscheidungsfunktion bei einem Rat aus den Bürgermeistern, den Mitgliedern des "Conseil général" und den anderen insg. 64 gewählten Volksvertretern des Gebietes, und die Durchführungsfunktion bei einem Planungsbüro für Raumentwicklung und Stadtplanung.

Einwohnerzahl des Gebietes: 240.000

Zahl der Personen und/oder Einrichtungen, die an der Partnerschaft teilnehmen: ca. 100 (davon 64 Gemeinden)

Rechtsform der projektleitenden Einrichtung: öffentliche Einrichtungen

Diese neun Beispiele stellen nur einen kleinen Ausschnitt aus der Vielfalt lokaler Partnerschaften im ländlichen Raum der Europäischen Union dar. Dennoch lassen sich daraus folgende erste Schlußfolgerungen ziehen:

- In jedem Gebiet und auf jeder Entwicklungsstufe stellen sich andere Bedingungen für eine Partnerschaft. Daraus ergeben sich spezifische Probleme und Anforderungen, für die Gestaltung der lokalen Partnerschaft.
- Es gibt daher eine unendliche Vielfalt von Modellen lokaler Partnerschaften - wahrscheinlich ebenso viele, wie es unterschiedliche Umfelder gibt.
- Allgemein lassen sich zwei Arten von Umfeld unterscheiden:
 - > Ein Umfeld, das **Mobilisierung erfordert und fördert**, so zum Beispiel wenn es darum geht, zwei zerstrittene Parteien zu befrieden, institutionelle Mängel auszugleichen, oder lokale Initiativen wieder auf die eigene Region zu richten. Ziel ist es dann, partnerschaftliche Praktiken aus dem Nichts heraus herbeizuführen.
 - > Ein Umfeld, das **Strukturierung erfordert und fördert**, zum Beispiel dann, wenn starke Institutionen und überholte Formen der Zusammenarbeit vorliegen, jedoch das Zusammenwirken der verschiedenen Funktionen und Bereiche problematisch ist.

2.1.3 Ein Problem als Entwicklungsbarriere

Bei der Wiederbelebung einer Region und bei der Unterstützung ihrer Entwicklung stößt man auf ebenso zahlreiche wie unterschiedliche Probleme. In jeder Region gibt es jedoch ein zentrales Problem, das wichtiger ist als alle anderen und das zum Ausgangspunkt und Hauptgegenstand einer lokalen Partnerschaft wird. Dieses zentrale Problem bremst, begrenzt oder blockiert gar alle Entwicklungsprozesse. Es trifft die lokale Gesellschaft in ihrem Kern und stellt eine "**Entwicklungsbarriere**" dar, zu deren Auflösung eine lokalen Partnerschaft erforderlich ist.

Als "Entwicklungsbarrieren" sind zu nennen:

- Probleme in Zusammenhang mit der **geographischen Lage bzw. physischen Situation** des Gebietes (sehr niedrige Bevölkerungsdichte, Stadtnähe oder -ferne, Umweltzerstörung usw.);
- Probleme in Zusammenhang mit **starken Interessensgruppen** aus dem wirtschaftlichen oder institutionellen Bereich, wobei das gemeinschaftliche Interesse in den Hintergrund treten kann;
- Probleme in Zusammenhang mit einer **negativen Erfahrung**, die zu einem Bruch innerhalb der Gesellschaft - zwischen den Institutionen und der Bevölkerung, oder zwischen unterschiedlichen sozialen Schichten bzw. politischen Strömungen - geführt und sich tief in das kollektive Gedächtnis eingeprägt hat;
- Probleme im Zusammenhang mit einem "**sozialen Vakuum**" oder einer Initiativlosigkeit, welche die Folge einer erst kürzlich überwundenen Gesellschaftsform mit diktatorischen oder stark hierarchischen Zügen (in der die Bildung sozialer Beziehungen unterdrückt wurde) sein können oder auch einer starken Landflucht, die nur ältere Menschen hinterlassen hat.
- Probleme in Zusammenhang mit vielfältigen **kulturellen Aspekten**:
z. B. starker Individualismus, verbunden mit einem Desinteresse gegenüber lokalen Partnerschaften, oder umgekehrt ein starkes gemeinschaftliches Bewußtsein, eine markante kulturelle Identität in den Vordergrund stellt.

Eine Region kann eines oder mehrere solcher Probleme aufweisen. In den meisten Fällen läßt sich jedoch ein herausragendes Problem erkennen, **an dem die lokale Partnerschaft anknüpft**. In diesem Sinne ist Partnerschaft ein Weg, das wichtigste Problem einer Region anzugehen.

Wenn es in dem betreffenden Gebiet kein Problem gibt, das als "Entwicklungsbarriere" empfunden wird, richtet sich die Mobilisierung der Akteure und der Bevölkerung meistens auf die Verbesserung der "Lebensqualität" und der "menschlichen Beziehungen". In vielen solchen Fällen besteht jedoch das Risiko, daß ausschließlich "Gelegenheitspartnerschaften" für die Verwaltung eines Budgets entstehen.

Bei starker Verallgemeinerung läßt sich eine Übereinstimmung zwischen der Einteilung der europäischen Regionen im Rahmen der EU-Regionalpolitik und den auftretenden Entwicklungsproblemen feststellen. Dadurch ist es möglich, in vielen Fällen das Ziel und sogar die Form der zu bildenden Partnerschaften zu erkennen:

- In den Ziel 1-Regionen ("Regionen mit Entwicklungsrückstand") zielen Partnerschaften meist auf die Förderung von Initiativen und die Entfaltung der menschlichen Potentiale.
- In den Ziel 5b-Gebieten ("ländliche Gebiete mit Schwierigkeiten") gibt es in der Regel schon gut eingeführte Initiativen. Meist geht es darum, diese zu verstärken, neu auszurichten, umzubauen oder zu verbessern.
- In den Ziel 6-Gebieten ("nordische Gebiete mit sehr geringer Bevölkerungsdichte") liegt das Hauptproblem in der weiten Streuung der Beteiligten und der Dienststellen.

2.1.4 Das Problem als Entwicklungskatalysator

Lokale Partnerschaft stellt eine Reaktion auf die "Entwicklungsbarriere" eines Gebietes dar. Sie versucht jedoch nur selten, das Problem direkt und frontal anzugehen, sondern setzt auf seine Hebelwirkung. So funktioniert die Barriere selbst als Innovationskraft oder als Entwicklungskatalysator. Einige Beispiele:

- In einem ländlichen, im Einzugsbereich von Städten liegenden, Gebiet wird man bei denjenigen menschlichen Ressourcen ansetzen, die von der nahen Stadt angezogen wurden. Ziel wird es sein, eine für die lokalen Akteure stark motivierende und mobilisierende Partnerschaft zu gründen, zum Beispiel, indem die Entscheidungsbefugnisse im Rahmen eines neu zu bildenden Verbandes geteilt werden (**Beispiel: Colombey-les-Belles**).
- Wo Mißtrauen gegenüber öffentlichen Institutionen und Formen der Verbandsorganisation herrscht, da besteht die Herausforderung darin, eine originelle lokale Partnerschaft zu schaffen, die von privaten Unternehmen ausgeht und Mobilisierungs- und Entwicklungsaufgaben übernimmt (**Beispiel: Gargano**).
- Im Falle mangelnder Eigeninitiative bietet es sich an, eine Einrichtung zu schaffen, die zahlreiche Personen und lokale Kräfte einbezieht (**Beispiel: Rota do Guadiana**);
- Wenn ein Gebiet von einem schweren Konflikt zwischen politischen und/oder religiösen Gruppen beherrscht wird, sollte eine sehr offene Partnerschaft angestrebt werden, um die zerstrittenen Parteien und die Behörden in einer einzigen Einrichtung einzubeziehen und einander wieder näherzubringen. Diese fördert dann in hohem Maß die Mobilisierung und den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft (**Beispiel: Fermanagh-Gebiet in Nordirland**).
- Wenn die Bevölkerungsdichte zu gering ist, als daß die Gemeindeverwaltung ausreichend Dienstleistungen zu angemessenen Preisen sicherstellen kann, wird dies zu Anlaß für die Bildung überaus aktiver lokaler Partnerschaften (**Beispiel: Schweden**).

Es gibt auch Fälle, in denen die mögliche Hebelwirkung des Ausgangsproblems nicht leicht zu finden ist. Dann suchen die Beteiligten eine andere sich anbietendes Problem und vermeiden auch hier die direkte Konfrontation. Im **Vinschgau/Val Venosta** zum Beispiel mündete der Wunsch der Provinzregierung nach einer Er-

neuerung der Förderungspolitik für den ländlichen Raum in einem Forum, auf dem sich eine selbständige Mobilisierungskampagne entfalten konnte. Eine ganze Bandbreite von Partnerschaften zwischen den lokalen Kräften wurde gefördert. Langfristig werden diese wiederum neue Formen der Bürgerbeteiligung hervorbringen.

2.2 Aufbau einer Partnerschaft

2.2.1 Fördermittel als auslösender Faktor

Die Gemeinschaftsinitiative LEADER hat eine entscheidende Rolle in der Bildung und dem Ausbau von gemeinschaftlichen Arbeitsstrukturen gespielt. Je nachdem wie die lokalen Gruppen vorbereitet waren, sind zwei Situationen anzutreffen:

- Der Denk- und Reifungsprozeß bestand schon vor LEADER, so daß die Initiative die Gelegenheit bietet, Ideen im Rahmen einer formellen lokalen Partnerschaft zu verwirklichen. Die Partnerschaft ist von Anfang an auf Beteiligung an der lokalen Entwicklung ausgerichtet. LEADER spielt dabei die Rolle des Katalysators.
- Es bestand kein solcher Prozeß. Bei den im Rahmen von LEADER gegründeten Partnerschaften handelt es sich meistens um „Projektpartnerschaften“. Ihre Fortentwicklung zu einer „Mobilisierungspartnerschaft“ zum Zwecke der lokalen Entwicklung ergibt sich nicht zwangsläufig. Findet sie nicht statt, wird die Partnerschaft spätestens dann enden, wenn LEADER endet. Bestenfalls kann eine solche Partnerschaft zum Sammelbecken für Wissen und Kompetenzen werden.

2.2.2 Grundlagen und Regeln für die Weiterentwicklung der Partnerschaft

Jede Partnerschaft muß sich den Erfordernissen des Entwicklungsvorhabens anpassen. Dementsprechend können folgende Grundbedingungen für die Gründung einer Partnerschaft genannt werden:

- **Realismus.** Die Partner müssen sich stets glaubwürdige Ziele und Durchführungszeiträume setzen.
- **Pragmatismus.** Partnerschaft sucht Antworten auf klar umrissene Fragen und soll meßbare und schnelle Ergebnisse liefern. So ergibt sich die Gelegenheit, weitere Möglichkeiten zu erblicken und langfristige Überlegungen anzustellen.

- **Sachdienlichkeit.** Partnerschaft ist ein Aktionswerkzeug. Sie soll helfen, Dinge voranzutreiben, verfahrenere Situationen zu lösen und annehmbare Lösungen zu erarbeiten.
- **Gemeinsame Vision** für das betreffende Gebiet. Diese wird sich naturgemäß im Laufe der Durchführung des Entwicklungsprojektes erweitern und vertiefen.

Eine Partnerschaft, die an konkreten Problemen anknüpft, sichert das Fortschreiten des Entwicklungsprozesses. Sie schenkt ihm Dynamik und Beständigkeit, indem sich die beteiligten Partner der Vorzüge und Grundlagen dieses Ansatzes immer mehr bewußt werden:

- **kreative Bereicherung und Innovationskraft**, die einen Dialog über sektorielle und soziale Grenzen hinaus erlaubt.
- **die Förderung eines positiven sozialen Umfelds und die Entdeckung neuer Gemeinsamkeiten**, die durch eine geänderte Verhaltensweise und eine neue, nach außen gerichtete und gestärkte Identität geschaffen werden.
- **Weitblick und strategisches Denken**, die Sicherheit stiften und zu Wettbewerbsvorteilen in Konkurrenzsituationen führen.
- Alles in allem **werden sich die Menschen ihrer gemeinsamen Anliegen bewußt**, die sie miteinander und mit ihrer Region - über ihre persönlichen Interessen hinweg - verbinden. Wenn ein solches Bewußtsein entstanden ist, dann sind die Budgetaufstellung und die Durchführung von Einzelprojekten lediglich vorbereitende Phasen im Rahmen eines längerfristigen Partnerschaftsprozesses.

Regeln zur Verwirklichung einer "Politik der kleinen Schritte"

Die lokale Partnerschaft und der von ihr angeregte Entwicklungsprozeß stehen in einer wechselseitigen Beziehung und dies bedeutet, daß gewisse Regeln beachtet werden müssen, ohne die das System nicht funktionieren kann. Es sei darauf hingewiesen, daß sich diese "Spielregeln" nicht nur auf die zwischenmenschlichen Beziehungen der in der Partnerschaft involvierten Personen beziehen, sondern auch auf jede Art von sozialer Kommunikation. Es handelt sich also nur um ideale Maßstäbe - wichtig ist, was man daraus macht.

Partnerschaft ist eine "Politik der kleinen Schritte" und der "gegenseitigen Anerkennung", die auf folgenden Grundlagen beruht:

- **Offenheit und Flexibilität**, damit viele Menschen in den Prozeß einbezogen werden und so eine kreative und innovative Vielfalt entstehen kann;
- **Respekt, Vertrauen und die Fähigkeit zuzuhören**, um starre Fronten zu überwinden, verschiedene Sichtweisen zu vereinbaren und verbindliche Einigungen - statt schwammiger Konsense - zu erreichen.
- **Kenntnis der anderen Partner**, insbesondere ihrer Fähigkeiten und Möglichkeiten, aber auch eine realistische Selbsteinschätzung, um rasch die beste Organisationsform und die optimale Arbeitsteilung zur Bewältigung der anstehenden Aufgaben zu finden.
- **Verständnis für und Anpassung an die Bedürfnisse** der verschiedenen sozialen Gruppen, die dem betreffenden Gebiet seine menschliche Dimension geben, um die Gesamtheit der Bevölkerung zu motivieren, zu mobilisieren und in die Verantwortung zu nehmen.
- **Transparenz und Kommunikation**, damit jeder den Prozeß nachvollziehen kann und die Entwicklung auch in den Köpfen stattfindet.
- **Infragestellung des eigenen Handelns und der sozialen Rolle** jedes Partners, um in der Folge eine hohe Akzeptanz und Engagement zu erreichen.
- **Einbringen einer notwendigen klaren Linie**, meistens durch einen kleinen Kern von Personen, die den Zusammenhalt des Gesamtvorhabens sichern und der Zersplitterung der Aktionen entgegen wirken.

Diese Regeln sollen langfristig die Verantwortung auf mehrere Schultern verteilen, so daß die inzwischen erkannten und entdeckten Fähigkeiten der einzelnen Mitglieder optimal genutzt werden können.

Jede Partnerschaft durchläuft in der **Anfangsphase** einen recht anfälligen Lernprozeß, in dem jeder Fehler zum Scheitern führen kann.

Daran schließt sich eine **Stabilisierungsphase** an, in der die Gründer - eine Gruppe von Personen, die stark zusammenhalten - versuchen, von den lokalen Akteuren Anerkennung für das Geleistete und Zustimmung zu den weiteren Aktionen zu erhalten

Kapitel 3

Optimierung der Ergebnisse

Optimierung der Ergebnisse

3.1 Ansätze zur Bewertung der Ergebnisse

3.1.1 Die Qualität der Partnerschaft

Eine Bewertung von Partnerschaften und ihren Ergebnissen muß sich zunächst auf das partnerschaftliche Vorgehen selbst beziehen, d.h. auf die Qualität der Partnerschaft, durch welche sie ihre Dynamik erhält und durch die sie zu einem Werkzeug für aktive Beteiligung im Bereich der ländlichen Entwicklung wird. Qualität läßt sich anhand von drei Kriterien messen:

1) Lokale Partnerschaft als Instrument der Zusammenführung und des Aufbaus eines sozialen Zusammenhaltes

In den meisten Fällen tendieren Partnerschaften dazu, sich auf weitere Partner auszuweiten. Stufenweise werden Vertreter anderer Bereiche der lokalen Gesellschaft in den Gedankenaustausch um die gemeinsamen Interessen einbezogen; dabei werden oft ideologische und soziale Gegensätze überbrückt. All dies stellt **im ländlichen Raum immer eine Innovation dar**. Der Einfluß der Initiatoren prägt weiterhin in hohem Maße die Zielrichtung und die Ergebnisse der Partnerschaftsarbeit:

- Wenn die Partnerschaft von Einzelpersonen angeregt wurde, sollen im weiteren Verlauf alle engagierten Kräfte des betreffenden Gebietes einbezogen werden. Die Vertreter der einzelnen Wirtschaftsbereiche sind nur eine Kategorie von möglichen Partnern, die in die Partnerschaft einzubeziehen sind; Vertreter der unterschiedlichen sozialen Einrichtungen und Schichten - einschließlich der traditionell aus den Diskussionen und Entscheidungen ausgeschlossenen Gruppen (Rentner, Frauen, benachteiligte Personen usw.) - sollten ebenfalls beteiligt werden, da die Partnerschaft ja die gesamte Bevölkerung repräsentieren soll. Diese Form von Partnerschaft ist flexibel und läßt einen großen Spielraum für die Formen der Zusammenarbeit und der Beteiligung zu sowie für die Bandbreite der Meinungen. Sie fördert das Entstehen solidarischer Verhaltensweisen und das Erkennen von gemeinsamen Interessen auf fachlicher, wirtschaftlicher, regionaler und sozialer Ebene.

- Wenn die Partnerschaft von Privatunternehmen oder von Berufsvereinigungen oder anderen wirtschaftlichen Organisationen angeregt wurde, entsteht die Gefahr des Auszehrens, die mit dem sektoriellen Ansatz und der Konzentration auf wirtschaftliche Projekte verbunden ist. Wenn sich die Beteiligten über die Begrenztheit ihrer Partnerschaft bewußt werden, gleichzeitig aber, die eingeleitete Entwicklungsdynamik sichern wollen, entwickelt sich oft der Wunsch, die Partnerschaft auf eine breitere Basis zu stellen und besser in der betroffenen Region zu verankern. Hier stellt sich die Frage nach der Ausdehnung der Partnerschaft folgendermaßen: Sollen andere Menschen oder andere Organisationen einbezogen werden? Soll das Ziel der Erweiterung eine höhere Effizienz oder eine breitere geographische Präsenz sein? In manchen Fällen regt eine Unternehmenspartnerschaft die Bildung weiterer Zusammenschlüsse an, welche nach und nach die ursprüngliche Partnerschaft ergänzen. Die Partnerschaft wird so vielfältiger und verankert sich besser im betroffenen Raum. Sie muß dabei nicht zwangsläufig eine neue Form annehmen, wohl aber die ursprünglichen Interessen den neuen gemeinsamen Zielen unterordnen.

- Wenn die Partnerschaft von Behörden initiiert wurde, können sich - auch im Rahmen einer befristeten Maßnahme wie LEADER - Chancen für eine Veränderung der Beziehungen zwischen der Bevölkerung und ihren politischen oder beruflichen Vertretern ergeben, indem die Beteiligung an Entscheidungen ermöglicht wird.

- **In allen Fällen basiert die Erweiterung von Partnerschaften auf einer von den lokalen Aktionsträgern anerkannten Legitimität der beteiligten Partner und nicht auf einem formalen, allzu oft rein institutionell angeführten Vertretungsanspruch (formelle Repräsentativität).**

2) Lokale Partnerschaft als Instrument zur Förderung des Dialoges und zur Beteiligung am Entscheidungsprozeß

Die Erweiterung der lokalen Partnerschaft stellt im Prinzip einen ersten Schritt in Richtung einer formellen Beteiligung an Entscheidungen dar. Bei genauerem

Hinsehen zeigt sich allerdings, daß die offizielle Leitung der Partnerschaft oft unter der Kontrolle bestimmter Partnertypen, insbesondere lokaler Behörden bleibt. Tatsächlich ist die echte Teilung von Entscheidungsbefugnissen zwischen den Kräften eines Gebietes immer im Zusammenhang mit einer besonderen Situation zu sehen, in welcher der Inhaber dieser Gewalt sie weitergibt.

Das Problem betrifft jedoch nicht nur die Beteiligung am Entscheidungsprozeß, sondern auch und vor allem den Dialog zwischen den aktiven Kräften der Region. Zur Förderung dieses Austausches sind die lokalen Partner gewöhnlich in thematisch oder geographisch gegliederten Arbeitsgruppen organisiert. Dadurch kann eine große Zahl von Teilnehmern im Rahmen eines kollektiven Denkprozesses mobilisiert werden. Der Dialog wird qualitativ wertvoll, sobald er die Ebene der Verteilung der Ressourcen verläßt und sich auf die Erarbeitung eines gemeinsamen Aktionsplanes konzentriert, wobei es nicht darum gehen kann, die aus den verschiedenen Arbeitsgruppen kommenden Vorschläge einfach nur nebeneinander zu stellen.

3) Lokale Partnerschaft als Instrument zur Verwirklichung der lokalen Entwicklung

Die Wirksamkeit einer lokalen Partnerschaft in bezug auf die lokale Entwicklung beruht vor allem auf drei Bedingungen:

- der Legitimität ihres Anspruches, als "Entwicklungsbüro" des betreffenden Gebietes zu gelten. Legitimität kann einen Schutz vor eventuellen Angriffen seitens der offiziellen oder informellen lokalen Entscheidungsträger bilden;
- der Anerkennung durch die lokalen Akteure als Aktionsinstrument für die lokale Entwicklung. Diese Anerkennung erwächst aus der Praxis, d. h. aus den erreichten Ergebnissen;
- der Aktionskapazität. Diese hängt in erster Linie von der Vielfalt der involvierten Partner ab.

3.1.2 Veränderungen der Methoden und Öffnung gegenüber Innovationen

- **Die lokale Partnerschaft fördert das gegenseitige Verständnis der lokalen Akteure untereinander.**

Dadurch reguliert Partnerschaft die Beziehungen zwischen Gruppen, Personen und Institutionen. Anstelle von Macht und Einzelinteressen bestimmen nach und nach Vertrauen und Zusammenarbeit die Beziehungen.

- **Eine lokale Partnerschaft kann dazu beitragen, daß eine von der breiten Basis getragene Entwicklungskonzeption entsteht; vor allem aber kann sie die Identifikation mit einem solchen gemeinsamen Vorhaben stärken.**

Ist dies gelungen, können die Aktionsträger des Gebietes mobilisiert, untereinander in Verbindung gebracht und in das Projekt einbezogen werden. Ebenso kann eine Dynamik in den Bereichen sozialer oder wirtschaftlicher Innovationen in Gang gesetzt werden, welche wiederum zu einer positiven Profilierung der Region beiträgt und zur Schaffung neuer komparativer Vorteile führen kann.

- **Indem sie die traditionellen Vertretungsmuster (formelle Repräsentativität) verläßt, führt eine lokale Partnerschaft spezifische Formen von Basisdemokratie ein, die es den Aktionsträgern ermöglicht, sich stärker an der Konzeption und Durchführung von Maßnahmen zu beteiligen.**

Entscheidungen aus dem Raumordnungs- und Infrastrukturbereich können somit in der Bevölkerung diskutiert werden, und in der Gegenüberstellung verschiedener Kriterien und Blickwinkel werden langfristige Aspekte besser berücksichtigt. So gesehen liefert Partnerschaft einen aktiven Beitrag zur Raumnutzungsplanung und zur rationellen Nutzung knapper natürlicher Ressourcen.

Wenn Menschen zusammenkommen, um das "gemeinsame Gut" einer Region zu erhalten, um kooperative Arbeitsmethoden in die Tat umzusetzen, und um eine nachhaltige Entwicklung anzustreben, dann ist zweifellos eine Partnerschaftskultur entstanden.

3.2 Begleitung, Förderung und Dynamisierung von Partnerschaft

3.2.1 Ermittlung des Bedarfes

Die Dynamik einer Partnerschaft folgt verschiedenen Stufen der Entwicklung, dessen positiven Verlauf sie durch die Mobilisierung der Akteure und durch deren schrittweise Eingliederung sicherstellt.

Somit leistet sie wichtige Beiträge zur Berücksichtigung und positiven Ausschöpfung der lokalen Vielfalt, zur gemeinschaftlichen Erarbeitung einer einheitlichen Sichtweise der regionalen Probleme, zur kooperativen Erarbeitung von Lösungen, die von einer breiten Mehrheit mitgetragen werden können, und schließlich zu ei-

ner grundlegenden Änderung der Verhaltensweisen, indem sie Einzelkämpfer zu Partnern und Konkurrenten zu Mitstreitern macht.

Eine solche Entwicklung ist selbstredend kein leichtes Unterfangen. Es bedarf der Anwendung angemessener Instrumente, um sie zu beschleunigen, zu erweitern und auf die verschiedenen Ebenen der Partnerschaft auszuweiten.

Mobilisierung, Information und Fortbildung sind als die entscheidenden Stützen des Entwicklungsprozesses allgemein anerkannt. Bezogen auf die Partnerschaft decken sie zwei Arten von Bedarf ab, die in der Praxis vorkommen:

- **Dynamisierung der internen Funktionsweise** der Partnerschaft auf ihren verschiedenen Ebenen;
- **Ausstrahlung der Partnerschaft** - die sich erweitern und "vermehrten" soll - nach außen.

Was den ersten Punkt betrifft, so tragen Mobilisierung, Information und Fortbildung zur Lösung interner Gegensätze, Konflikte und Ablehnungen bei, die sich aus drei Spannungsquellen ergeben:

- **Spannung zwischen den gegensätzlichen Interessen** verschiedener Akteure, die dementsprechend gegensätzliche Positionen einnehmen. Mobilisierung hat den Zweck, über persönliche Fehden und bequeme Konsensfindungen hinweg die Widersprüche aufzuzeigen, und hinter den Widersprüchen den tieferliegenden Sinn für die Teilnahme der Mitglieder aufzudecken. Auf dieser Grundlage können Verständnis, dann Annäherung und Integration wachsen.
- **Spannung zwischen der Erwartung schneller Ergebnisse und der Notwendigkeit, langfristig zu planen.** Die Suche nach schnellem Erfolg veranlaßt Menschen immer wieder kurzfristige Ziele anzusteuern, wobei die grundlegenden Probleme nur oberflächlich angeschnitten werden. Demgegenüber führt eine mehr zukunftsorientierte Betrachtung zur Berücksichtigung einer zunehmenden Komplexität und zur Bevorzugung von Aktionen mit völlig neuen oder sektorübergreifenden Ansätzen. Durch Mobilisierung, aktive Beteiligung und Fortbildung im Bereich der lokalen Entwicklung kann diese Spannungsquelle überwunden werden.
- **Spannung zwischen der Dynamik eines Einzelprojektes, das ausschließlich von seinen Trägern durchgeführt wird, und der Erarbeitung einer regionalen Entwicklungsstrategie, die vielfältige**

Akteure einbezieht und die die strukturellen Voraussetzungen für eine nachhaltige Entwicklung schaffen soll.

Was den zweiten Punkt betrifft, die Ausstrahlung der Partnerschaft, so bieten Mobilisierung, Beteiligung, Fortbildung und Kommunikation Lösungsansätze für folgende Erfordernisse:

- Das **Erfordernis, daß die beteiligten Partner die gemeinsame Arbeit zur gemeinsamen Sache machen.** Die formale Zugehörigkeit eines Partners zur lokalen Partnerschaft führt nicht zwangsläufig zur seiner aktiven Beteiligung, zu Identifikation mit den Aktivitäten und Ergebnissen. So können Einzelpersonen formale Mitglieder einer lokalen Partnerschaft sein und dennoch den Aktivitäten häufig fernbleiben und somit auch wenig informiert sein. Institutionelle Mitglieder können Vertreter schicken, die wenige Befugnisse haben, oder ihre Vertreter häufig wechseln, wodurch sowohl das Verständnis für als auch die Identifikation mit dem Ansatz erschwert bis unmöglich gemacht werden. Die Partnerschaft muß diesen möglichen Hemmnissen mit geeigneten Mitteln begegnen.
- **das Erfordernis der Erweiterung der Partnerschaftsbasis.** Dies ist weit mehr als eine Notwendigkeit: Es ist der Ausdruck der Weiterentwicklung einer lokalen Partnerschaft. Findet keine Erweiterung statt, verliert die Partnerschaft ihren gemeinschaftlichen Charakter und verkommt zur Interessenvertretung einzelner Gruppen oder Personen. Daraus sollte man nicht folgern, daß Erweiterung ein dauernder Prozeß zu sein hat: Die Erfahrung zeigt, daß es zu bestimmten Zeitpunkten in der Geschichte der Partnerschaften zu Erweiterungsschüben kommt: in Reifungs- und Besinnungsphasen, wenn ihre Notwendigkeit deutlich wird, oder wenn sich die Gelegenheit dazu bietet. Erweiterung kann sich auf formellen oder informellen Wegen vollziehen. Informelle Partnerschaften sind als Zwischenstufen einer schrittweisen Erweiterung sehr nützlich.

3.2.2 Möglichkeiten und Grenzen der Bedarfsdeckung

Die verschiedenen Stufen der lokalen Entwicklung wirken auf jede Phase der Gestaltung, des Aufbaues und der Entfaltung der Partnerschaft ein. Daher können die Instrumente, die die Entwicklung fördern und auch den partnerschaftlichen Ansatz weiterbringen.

Zu den wichtigsten Instrumenten / Methoden gehören die aktive Beteiligung, Begleitung und Mobilisierung der Partner sowie ihre Fortbildung und die Kommunikation.

Die zentrale Rolle der Mobilisierung

Mobilisierung bedeutet in diesem Zusammenhang auch: Leben einhauchen, Anstoß geben; denn bei zahlreichen LEADER-Gebieten handelt es sich um Landstriche, die in Not geraten sind, insbesondere infolge der krassen Veränderung ihrer Sozialstruktur (Landflucht, Überalterung, Ungleichgewicht im sozialen oder beruflichen Bereich).

Hier steht eine "umfassende" - weil auf zahlreiche, bestehende oder noch zu bildende Zielgruppen gerichtete aktive Entwicklungsarbeit vor folgenden Aufgaben:

- Ideen reifen und in Projekte münden lassen;
- zwischenmenschliche Begegnung, intersektoriellen Dialog, Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit fördern.

Mobilisierung - im Sinne einer Sensibilisierung, aktiven Beteiligung und Anstoßgebung - ist letztendlich "die Pädagogik der Partnerschaft".

Bei der Mobilisierung handelt es sich weder um technische Hilfe noch um Beratung. Sie genießt nur wenig Anerkennung, da sich die Wirkung erst nach langer Zeit vollständig entfaltet. Sie ist dennoch aus strategischen Gründen erforderlich, denn erst durch die umfassende Mobilisierung des betreffenden Gebietes und seiner Partnerschaften wird man den lokalen Akteuren den gewünschten Überblick, und dadurch der Entwicklung den nötigen Schwung geben können. Aus diesen Gründen muß die aktive Betreuungs- und Beteiligungsarbeit als eine immaterielle Investition betrachtet werden, die in ihrer Bedeutung anderen Investitionen gleich ist.

Die Bedeutung eines erweiterten Ansatzes für die Fortbildung im Bereich der lokalen Entwicklung

In Fortbildungen, die zur aktiven Beteiligung an der regionalen, ländlichen Entwicklung befähigen sollen, werden konventionelle Methoden, wie man sie von der beruflichen Bildung her kennt, eingesetzt. Sie dienen der Aneignung, Verstärkung, Auffrischung und Erweiterung der Fähigkeiten und Kenntnisse des Einzelnen. Diese Fortbildungen haben jedoch einen breiteren pädagogischen Ansatz, welcher

- den individuellen Bildungsbedarf des Einzelnen berücksichtigt. Sie sollen Fähigkeiten verbessern und die Kenntnisse vermitteln, die zur Umsetzung eines konkreten Projektes erforderlich sind. Auch während

der Durchführung des Projektes läuft diese Fortbildungsarbeit weiter. Man spricht in diesem Sinne von **"Projektbezogener Fortbildung"**.

- den Einzelnen als Teil einer Bezugsgruppe und einer Region begreift. Man geht davon aus, daß das betreffende Projekt auf eine dynamische Entwicklung innerhalb einer beruflichen Sparte sowie auf die Unterstützung des sozialen, kulturellen und identitätsstiftenden Umfeldes angewiesen ist, welches es hervorzurufen und zu verstärken gilt. Die Lehrinhalte sind so gestaltet, daß die Teilnehmer zur Mitwirkung an der Entwicklung und Gestaltung dieses Umfeldes befähigt werden. Hier spricht man von **"Fortbildung zur Mitwirkung am Entwicklungsprozeß"**.

"Projektbezogener Fortbildung" richtet sich demnach auf ein bestehendes und bekanntes wirtschaftliches Einzelprojekt. Sie paßt sich diesem Projekt an und vermittelt den Projektträgern und unmittelbaren Projektbeteiligten die benötigten Qualifikationen und Kenntnisse.

"Fortbildung zur Mitwirkung am Entwicklungsprozeß" gilt einem gemeinschaftlichen Entwicklungsvorhaben. Das bearbeitete Feld ist weiter als bei der vorgenannten Fortbildungsform, da auch soziale und identitätsbezogene Aspekte berücksichtigt werden. Dementsprechend ist auch die Bandbreite der Aktivitäten größer und das angesprochene Publikum weiter gefaßt. Einbezogen sind alle direkten und indirekten Partner, deren Beteiligung für die Schaffung eines initiativenfreundlichen Umfeldes und für den Aufbau eines bestimmten Entwicklungsbereiches, der für die gesamte Region unerläßlich ist.

Mobilisierung und Fortbildung bilden die Grundlage, auf der **Information** und **Kommunikation** aufbauen können - zwei Begriffe, die oft miteinander verwechselt werden.

- Information ist ein interner Vorgang und zielt auf "Wissensaneignung". Sie dient dazu, das Wissen zu einer Gruppe zu vertiefen und ist Teil der Fortbildung.
- Kommunikation ist nach außen gerichtet und zielt auf "Wissensvermittlung" (Werbung, Marketing, Image). Kommunikation dient der Sensibilisierung und Anstoßgebung und trägt dazu bei, Konsens, Austausch und Identifikation der Allgemeinheit mit der von einer kleineren Gruppe geleisteten Entwicklungsarbeit zu schaffen. Sie bereitet die Erweiterung von Partnerschaften vor und ermöglicht es, die Idee von der vernetzten, partnerschaftlichen Zusammenarbeit weiterzutragen.

Kapitel 4

Reifungsprozeß des partnerschaftlichen Ansatzes

Reifungsprozeß des partnerschaftlichen Ansatzes

4.1 Beständigkeit und Verselbständigung des partnerschaftlichen Vorgehens

Lokale Partnerschaft ist kein Selbstzweck: Sie ist ein Innovations- und Entwicklungsinstrument und soll die sozialen Beziehungen sowie die Denk- und Verhaltensweisen ändern helfen.

Ihre Beständigkeit hängt in erster Linie von ihrer Fähigkeit ab, sichtbare Ergebnisse auf lokaler Ebene zu liefern. Hierfür ist eine gewisse Kontinuität im strategischen Vorgehen notwendig.

Eine im Rahmen von LEADER durchgeführte Untersuchung der in der Praxis angewandten Partnerschaftsmethoden zeigt daß, auch wenn die Gemeinschaftsinitiative noch relativ "jung" ist, zahlreiche LAG (lokale Aktionsgruppen) schon gegen das Problem der mangelnden Beständigkeit der lokalen Partnerschaft ankämpfen mußten, insbesondere bei dem Wechsel von LEADER I zu LEADER II (1995). Die Aktionsgruppen haben daraufhin verschiedene Lösungen entwickelt und umgesetzt.

4.1.1 Bedingungen für die Beständigkeit der Partnerschaft

Die Beständigkeit einer lokalen Partnerschaft hängt vor allem von ihrer Fähigkeit ab, die **Aktionsträger zu erreichen, einzubinden und sozialen Zusammenhalt zu schaffen.**

Die Beständigkeit einer lokalen Partnerschaft hängt somit von ihrer Fähigkeit ab, die Mobilisierung, die Zustimmung und die aktive Beteiligung - oder zumindest die Anerkennung - der verschiedenen sozialen Gruppen und Kräfte der Region zu erreichen. Dies können ihre gewählten Vertreter oder andere Entscheidungs- und Interessenträger sein, einschließlich benachteiligter Bevölkerungsgruppen. Im Fall von **Rota do Guadiana** zum Beispiel wurden spezifische Arbeitsgruppen, etwa für Jugendliche, Frauen und arme Familien in die Partnerschaft eingeführt.

Die Beständigkeit der lokalen Partnerschaft hängt außerdem von ihrer Fähigkeit ab, soziale, politische, menschliche und andere Gräben zu überbrücken, um gemeinsame Arbeitszusammenhänge zu schaffen.

Lokale Akteure, Vertreter der sozialen Gruppen und Institutionen im allgemeinen können nur dann Zusammenhalt und Nachhaltigkeit sichern, **wenn sie alle ihre eigene Rolle innerhalb der lokalen Partnerschaft ohne Einschränkung spielen können.**

Dies führt in vielen Fällen zu speziellen Organisationsformen in der lokalen Partnerschaft:

- In **Cavan-Monaghan** (Irland) wurde eine "Strategiegruppe" ins Leben gerufen, in der die verschiedenen Planungsbüros der Region vertreten sind. Diese Gruppe trifft sich in monatlichem Rhythmus.
- Im **Alentejo Centro** (Portugal) wurde eine ähnliche Einrichtung ("Beirat für strategische Analysen") mit Vertretern der Partnerschaft für Entwicklungsbetreuung und der lokalen Behörden gegründet. Dieser Rat hält regelmäßige Sitzungen ab, in denen die verschiedenen Sichtweisen vorgebracht und strategische Ziele festgelegt werden (siehe Verzeichnis über **Innovative Aktionen für ländliche Entwicklung**).
- In **Eisenwurzen** (Österreich) hat sich neben der eigentlichen Mobilisierungs- und Beteiligungspartnerschaft, welche von einer kleinen Gruppe speziell ausgebildeter Personen wahrgenommen wird, eine "Vertretungspartnerschaft" mit den verschiedenen Entscheidungsträgern der Region (gewählte Volksvertreter, Kammern, Gewerkschaften u. a.) etabliert.

Der Fortbestand der lokalen Partnerschaft erfordert auch, daß divergierende Interessen zusammengeführt und auf produktive Weise miteinander vereinbart werden, sowie Gemeinsamkeiten entdeckt und in konkrete gemeinsame Projekte umgesetzt werden.

Die Mobilisierung der lokalen Kräfte birgt zahlreiche Schwierigkeiten. Vor allem muß man in der Lage sein, Konflikte, Spannungen und divergierende Interessen zu überbrücken.

Es ist daher wichtig, neue Perspektiven zu entwickeln, die zur Vorbereitung und Durchführung **konkreter Projekte** führen. In diesen Projekten können alle Beteiligten ihren Platz finden und auf der Basis gemeinsamer oder sich ergänzender Interessen zusammenarbeiten. So entstehen neue Kooperationen, welche die Partnerschaft dauerhaft festigen.

In allen untersuchten Beispielen war es die Vorbereitung und Durchführung konkreter Projekte, welche die Partner den Nutzen der gemeinsamen Arbeit entdecken ließen. Aus dieser Erfahrung heraus erwächst der Wunsch nach einer Fortsetzung und Festigung der lokalen Partnerschaft.

Weiterhin kann die lokale Partnerschaft nur dann weiterbestehen, wenn sie die Aktionsträger für neue Ziele zu mobilisieren vermag.

Es ist häufig recht schwierig, das Interesse und Engagement der Beteiligten über einen langen Zeitraum aufrechtzuerhalten, da sich mit der Zeit ein gewisser Überdruß einstellen kann. Die Motivation der Partner wird jedoch anhalten, wenn eine Erweiterung und Erneuerung des Kreises der Aktiven stattfindet. Manchen lokalen Partnerschaften gelingt es, eine große Zahl von Beteiligten auch über Jahre hinweg zu motivieren. Ein gutes Beispiel hierfür ist **Colombey-les-Belles**, wo 500 Personen auch nach 15 bis 20 Jahren lokaler Partizipation aktiv bleiben. Ziel ist es, eine kritische Masse zu erreichen, die ihrerseits eine Sogwirkung ausüben und weitere Akteure zur Mitarbeit anregen kann.

Diese fortlaufende Erweiterung oder Erneuerung kann nur stattfinden, wenn die Beteiligten die lokale Partnerschaft als eine persönliche Bereicherung empfinden, die zum Gleichgewicht in ihrem Leben beiträgt. Das bedeutet, daß es einer echten Teilung der Verantwortung und einer Beteiligung an der Entscheidung bedarf, womit Fragen der Qualität der Partnerschaft angesprochen sind.

Die Beständigkeit der lokalen Partnerschaft zeigt sich in ihrer Fähigkeit, "Ableger" zu bilden und nicht darin, ein Vakuum um sich zu schaffen.

Eine Gefahr für den Fortbestand der Partnerschaft besteht in der möglichen Neigung der Partner, alle Aktionen selbst durchzuführen oder zu managen, was unerwünschte Auswirkungen haben kann: Die lokale Dynamik wird von der Partnerschaft nicht mehr gefördert, sondern zum Erliegen gebracht, weil einige wenige alles steuern.

Eine solche Entwicklung kann die lokale Partnerschaft schwächen, da die Gesamtzahl der mobilisierten Akteure begrenzt wird und auch die Erneuerungsmöglichkeiten eingeschränkt werden.

Um dem entgegenzuwirken, haben sich zahlreiche lokale Partnerschaften voll und ganz auf die Bildung von "Ablegern", d. h. auf die Entstehung neuer "Zellen" ausgerichtet:

- Die Vereinigung **SPES** in Österreich fungiert als "Partnerschaftengenerator".
- Die **LEADER**-Partnerschaft im **Vinschgau/Val Venosta** hat ihre Aktivitäten auf die Gründung einer ganzen Reihe sektorieller oder intersektorieller Gruppen ausgerichtet, die an konkreten Projekten arbeiten.

Die fortwährende Weiterentwicklung der Mobilisierungsmethoden in der lokalen Partnerschaft ist von entscheidender Bedeutung.

Eine optimal an die Bedürfnisse eines Gebietes angepaßte Partnerschaft muß mit der Entwicklung der örtlichen Verhältnisse Schritt halten. Die Funktionen, Modalitäten und Methoden der lokalen Partnerschaft und der Mobilisierung sind laufend neu zu überdenken und der sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Fortentwicklung des Gebietes anzupassen.

So bedarf eine von Initiativlosigkeit gekennzeichnete Region in erster Linie der Mobilisierung lokaler Akteure. Oft empfiehlt es sich jedoch nach einigen Jahren, die Entwicklungsarbeit mehr auf die Ausschöpfung wirtschaftlicher Chancen auszurichten. Geschieht dies nicht, kann die Motivation der ersten Jahre schnell wieder abflachen.

Hier liegt sicherlich eine der schwierigsten Hürden für die lokale Partnerschaftspraxis. So gut es die Gründer verstehen, die richtigen Methoden für die Bildung einer Partnerschaft zu finden, so schwer fällt es ihnen, diese Methoden angesichts einer veränderten, weil weiterentwickelten Situation zu überdenken. Manche Gründer lokaler Partnerschaften neigen dazu, die von ihnen über Jahre erarbeiteten, erprobten und verfeinerten Methoden zu allgemeingültigen Prinzipien zu erklären, die in jeder Situation ohne Berücksichtigung der Rahmenbedingungen angewandt werden können.

Es ist für eine Partnerschaft wichtig, daß sie ihre **Fähigkeit zu bewerten und zu hinterfragen aufrechterhält**. Mit laufender Bewertung ist hier nicht die konventionelle Methode der Ermittlung von quantitativen Ergebnissen gemeint, sondern eine Evaluierung der Mobilisierung und Bürgerbeteiligung mit Bezug zu den regionalen Umfeldbedingungen, in denen sie stattfindet.

4.1.2 Verankerung und Verselbständigung des partnerschaftlichen Vorgehens

Die Beständigkeit der lokalen Partnerschaft hängt auch von der **Dauerhaftigkeit der eingesetzten Mittel, insbesondere der finanziellen Mittel, ab.**

Was geschieht mit der lokalen Partnerschaft, wenn die befristete öffentliche Förderung, wie sie LEADER gewähren kann, ausläuft?

Wenn es nur eine "Projektpartnerschaft" war, und wenn weder die Verantwortlichen der Partnerschaft noch die lokalen Akteure einer Mobilisierungsarbeit etwas abgewinnen können, wird die Partnerschaft von selbst eingehen, sobald die finanziellen Mittel verbraucht sind. Auf diese Weise haben einige LEADER I-Partnerschaften ihre Aktivitäten schlicht und einfach beendet, als alle Mittel verteilt waren.

Die Dauerhaftigkeit der Mittel hängt zuallererst davon ab, ob sich ein Bewußtsein von der Notwendigkeit einer aktiven Entwicklung herausgebildet hat. Dieses Bewußtsein kann auf zwei Ebenen geweckt werden:

- **bei den Entwicklungsberatern und aktiven Betreuern des Prozesses selbst.** Diese sind sich der Wichtigkeit ihrer Arbeit bewußt. Sie sind daher bereit, sich stark zu engagieren und qualitativ gute Arbeit zu leisten. Manchmal ist ihre Motivation stark genug, um trotz der erfahrenen Widrigkeiten weiterzumachen.
- **bei den lokalen Aktionsträgern** (d.h. lokalen Behörden, Partnern und privaten Endbegünstigten) **und öffentlichen Stellen, die für die regionale, ländliche Entwicklung zuständig sind.** Diese können die aktive Mobilisierungsarbeit als einen normalen, erforderlichen Ausgabenposten betrachten, und dies auch nach Ablauf einer einmaligen finanziellen Unterstützung.

In der Praxis bleibt diese Bewußtwerdung **meist auf die Entwicklungsberater- und betreuer beschränkt.** Im allgemeinen begrüßen öffentliche und private Partner die aktive Entwicklungsbeteiligung und Mobilisierung, solange deren Kosten von einem Förderprogramm (z. B. LEADER) übernommen werden, sind jedoch nicht bereit, die Kosten nach Ablauf der Maßnahme selbst zu tragen. Um ihre Arbeit fortzusetzen, finden die Entwicklungsberater- und betreuer der lokalen Partnerschaft manchmal Notlösungen, und in den meisten Fällen andere Programme.

Zahlreiche lokale Partnerschaften haben ihren Fortbestand auch über die LEADER I-Unterstützung hinaus mit Hilfe neuer Funktionen gesichert:

- In **Cavan-Monaghan** wie auch in anderen Fällen in Irland konnte das lokale Team die Fortsetzung seiner Tätigkeit zwischen LEADER I und LEADER II sichern, indem es Vertriebsaktivitäten im Tourismusbereich entfaltete (von der LAG geführte Reiseagentur) und verschiedene Beratungsdienstleistungen anbot, zum Beispiel für die Erarbeitung von business plans, die Fortbildung und die Leitung anderer Programme usw.
- Die italienische LAG **Iblea** (Sizilien) hat sich in dieser Phase als Dienstleistungs- und Beratungsgesellschaft organisiert und ihre Dienste den Behörden auf Provinz- und Ortsebene für die Erarbeitung von Entwicklungsstrategien angeboten.

Die dauerhafte Finanzierung einer Partnerschaft ist gesichert, sobald Mobilisierungsarbeit für die Entwicklung zu einer "selbstverständlichen" Funktion wird.

Die mit der lokalen Entwicklung befaßten Akteure und Behörden müssen oft erst von den Vorteilen dieses Schrittes überzeugt werden - und davon, daß die Kosten der Mobilisierungsarbeit Teil des Partnerschaftsbudgets sind. Hierzu ist es nützlich, die spezifischen Vorzüge der lokalen Partnerschaft und der Mobilisierung und Beteiligung der Bevölkerung bzw. verschiedener Partner hervorzuheben.

Als Eckpfeiler dieser Argumentation sind die **Innovationskraft** (siehe nächsten Abschnitt), aber auch die **Fähigkeit zum pro-aktiven Vorgehen** (Aktion statt Reaktion) im Rahmen des Entwicklungsprozesses, zu nennen.

Die Erkenntnis, daß aktive Beteiligung und Mobilisierung eine normale Funktion der lokalen Partnerschaft darstellt, beruht neben dem Wissen um ihre spezifischen Vorzüge vor allem auch auf dem **Sinn für das Gemeinwohl.**

Aus der Betrachtung der aktuellen Praxis geht hervor, daß dieser Bewußtwerdungsprozeß in zahlreichen Gebieten stattfindet. Im **Vinschgau/Val Venosta** zum Beispiel trägt die lokale Kultur starke individualistische Züge, die relativ ungünstige Ausgangsbedingungen für Partnerschaften darstellen. Dennoch besitzt die Bevölkerung ein ausgeprägtes Bewußtsein für das Gemeinwohl, weshalb die Ästhetik der Landschaft und der lan-

destypischen Architektur allgemein und spontan - das heißt ohne finanzielle oder sonstige Intervention seitens einer Behörde oder anderen Einrichtung - hohen Respekt genießt und gepflegt wird. Darin liegt eine wichtige Gewähr für die Beständigkeit der lokalen Partnerschaft.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wann partnerschaftliche Zusammenarbeit zum Selbstläufer, d.h. zu einer Selbstverständlichkeit wird, und ab wann eine Rückkehr zu dem vorherigen Zustand nicht mehr möglich und nicht mehr gewollt ist. Eine "lokale Partnerschaft für aktive Entwicklungsbeteiligung" und Mobilisierung hat diese Schwelle erreicht, wenn sie in den Augen der lokalen Akteure und Behörden nicht nur eine normale und notwendige Aufgabe darstellt, sondern darüber hinaus völlig in der lokalen Kultur verankert ist.

4.2 Das Erfordernis einer fortschreitenden und behutsamen Ausgestaltung der Partnerschaft

4.2.1 Beteiligung der lokalen Akteure an Entscheidungen

Jede Partnerschaft wird sich im Laufe ihrer Entwicklung zwangsläufig mit der Machtfrage - bzw. der Frage nach der Entscheidungsgewalt - beschäftigen müssen.

In dieser Phase muß für klare Verhältnisse gesorgt werden. Bei aller angebrachten Behutsamkeit ist dieser Vorgang von entscheidender Bedeutung, denn offene oder verdeckte Konflikte könnten sonst einen beträchtlichen Teil der verfügbaren Energie binden.

Das Überwinden der durch die Machtfrage entstehenden Spannungen stellt einen weiteren wesentlichen Schritt in Richtung auf Beständigkeit und Verankerung des partnerschaftlichen Vorgehens dar.

Die Machtfrage ist eine komplexe Frage, auf die es keine einfache Antwort geben kann. Es bietet sich daher an, die diesbezüglichen Diskussionen möglichst besonnen und emotionslos zu führen, indem die einzelnen Problemfelder und die anstehenden Fragen geklärt und für jeden spezifischen Fall eine angemessene Lösung gefunden wird.

Persönliche Konflikte sind unvermeidlich. Darüber hinaus entstehen die meisten Spannungen durch Meinungsverschiedenheiten über die Nützlichkeit oder gar Berechtigung von Entscheidungen, welche die Verwen-

dung der verfügbaren Mittel betreffen. Zum Beispiel können Entscheidungsträger gegen den Wunsch der anderen Partner versucht sein, langfristige Ziele kurzfristigen Erfolgen zu opfern und bei der Finanzierung schnelle, einfache und sichtbare Investitionen (materielle Ausstattung) zu bevorzugen.

Die zweite Konfliktquelle ist die Frage nach der Entscheidungsbefugnis.

Allzuoft liegt die Entscheidungsbefugnis beim finanziellen Träger. Eine Teilung der Macht und der Befugnisse ist jedoch elementar wichtig, weil dadurch

- keine Institution Richter in eigener Sache sein kann. Jedem werden klare Befugnisse und Verantwortlichkeiten zugewiesen.
- ein mehrschichtiges System eingeführt wird, in dem einzelne Interessen bzw. Interessengruppen keinen übermäßigen Druck auf die Entscheidungsprozesse ausüben können.

Die Beteiligung an Entscheidungen ist eine Gewähr für das gute Funktionieren der "lokalen Demokratie", welche wiederum die Basis einer dynamischen Partnerschaft darstellt.

Weitere wichtige Aufgaben sind die Klärung der Legitimität der verschiedenen Befugnisbereiche, das Erkennen der entwicklungsrelevanten Funktionen und das Aufspüren neuer Mitwirkungsformen, um die Teilnahme, die Effizienz und die Verantwortung aller am Entscheidungsprozeß Beteiligten zu verbessern.

4.2.2 Die Koordination von Funktionen und das Zusammenspiel verschiedener Ebenen

In einer Partnerschaft geht es darum, Entscheidungen zu fällen, die die verschiedenen Ansichten, die von eigenständigen Organisationen mit jeweils eigenen Zielen vorgebracht werden, zusammenführen.

Verschiedene Ansichten lassen sich anhand von **4 Fragekategorien analysieren:**

- *Was will man tun (was ist erwünscht?)*
- *Was soll man tun (was ist wünschenswert?)*
- *Was kann man tun (was ist erlaubt?)*
- *Was muß man tun (was ist unumgänglich?)*

Sie betreffen unterschiedliche Bereiche und Zielebenen:

- *soziale und kulturelle Ebene: Wunsch und Bedarf (was ist gut oder schlecht?)*
- *politische Ebene: Pflicht (was ist nützlich oder schädlich für das Gebiet und das Gemeinwohl?)*

- *juristische Ebene: Recht (was ist erlaubt oder verboten?)*
- *technische Ebene: Zwang (was ist technisch oder wirtschaftlich machbar oder nicht machbar, usw.)*

Um die Fragen zu beantworten und die Entwicklung in Gang zu setzen, müssen Fachleute herangezogen und mit Funktionen bekleidet werden:

- *soziale Funktion: mobilisieren, überlegen, vorschlagen;*
- *politische Funktion: schlichten, auswählen;*
- *juristische Funktion: schützen, beraten;*
- *technische Funktion: prüfen, aufbauen, finanzieren.*

Dieses Beziehungsgefüge bestimmt Zweck und Nutzen, aber auch Aufbau, Entwicklungsrichtung und Beständigkeit einer Partnerschaft. Es bedarf einer Koordination

- *zwischen den Funktionen und*
- *zwischen den Ebenen.*

Diese Koordination von Funktionen erfolgt am besten im Rahmen eines logischen Organisationsschemas. Das Schema soll den Erfordernissen der verschiedenen Stufen des Entwicklungsprozesses angepaßt sein und folgende Arbeitsschritte ermöglichen (siehe Schema):

- *überlegen und vorschlagen;*
- *integrieren und organisieren;*
- *verhandeln und entscheiden;*
- *aufbauen und finanzieren;*
- *zeigen und durchführen;*
- *kontrollieren und bewerten.*

Die Koordination und das Zusammenspiel verschiedener Ebenen hat folgende Ziele (siehe Schema):

- *Wirksamkeit und Ergebnisgarantie;*
- *eine Wertehierarchie.*

Die Probleme entstehen aus der Schwierigkeit, diese verschiedenen Elemente wirksam zu verbinden und dabei Überschneidungen zwischen den Ebenen oder zwischen den Funktionen zu vermeiden.

MÖGLICHE KOORDINATION VON FUNKTIONEN



Schlußbetrachtung

Der vorliegende Bericht macht die extreme Vielfalt der Partnerschaftsformen in der Praxis deutlich. Als Ursachen dieser Vielfalt werden externe Faktoren genannt, die mit dem lokalen Umfeld zusammenhängen, und interne Faktoren, die von der Zusammensetzung, dem Inhalt und den erwarteten Ergebnissen der Partnerschaft sowie von der Entwicklungsstufe der lokalen Partnerschaft herrühren.

Der Bericht erläutert außerdem, wie und unter welchen Bedingungen, eine lokale Partnerschaft aufgebaut und so weiterentwickelt werden kann, daß sie sich ab einer bestimmten Schwelle verselbständigt und in der lokalen Kultur verankert. Diese Schwelle, ab der partnerschaftliche Strukturen und Vorgehensweisen zur Selbstverständlichkeit werden, ist dann erreicht, wenn die Partner Verantwortung für sämtliche Probleme eines Gebietes übernehmen, wenn sie erkennen, daß eine geistige Vorwegnahme der Entwicklungstrends und Kooperationserfordernisse vonnöten ist, sowie, daß es einer gemeinsamen Strategieentwicklung und -umsetzung bedarf, bei der kurz-, mittel und langfristige Ziele berücksichtigt werden.

Schließlich wurde ausgeführt, daß sich mit fortschreitender Entfaltung und Reife der Partnerschaft früher oder später die Frage stellt, wie die Verantwortung und die Zuständigkeiten aufgeteilt, verknüpft und koordiniert werden sollen. Ziel einer gelungenen Partnerschaft ist nicht die Abschaffung der bestehenden Ent-

scheidungsstrukturen, sondern vielmehr die Klärung der Funktionen der Partner, welche untereinander zu koordinieren sind und den Bedürfnissen der Bevölkerung sinnvoll anzupassen sind.

Wie die von ihr geförderte Entwicklung bleibt die lokale Partnerschaft ein "ewig unvollendetes Werk", das immer wieder neue Fragen aufwirft.

Als solche sind hier, stellvertretend für viele andere, folgende zu nennen:

- **Wie können schon bestehende Partnerschaften auf dynamische Weise im Rahmen von LEADER oder eines anderen Programms aufgegriffen und integriert werden?**
- **Auf welche Weise kann eine lokale Partnerschaft die wichtigen Investitionsentscheidungen, die die Region und die Bevölkerung betreffen, beeinflussen?**
- **Wie kann eine Partnerschaft ein Gleichgewicht finden zwischen der Notwendigkeit über dauerhafte, für ihre Beständigkeit unerläßliche finanzielle Ressourcen zu verfügen, und dem unerläßlichen Erfordernis einer finanziellen Beteiligung der lokalen Aktionsträger? Zu bedenken ist, daß ja erst diese finanzielle Beteiligung der lokalen Akteure ein Beweis dafür ist, daß die lokale Ebene Verantwortung für die Entwicklung übernimmt?**