



universität
wien

DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

**“Zusammenarbeit in der Regionalen Entwicklung.
Am Weg vom Papier zum Menschen
in der Region Wels-Land.”**

Verfasser

Christian Bartak

angestrebter akademischer Grad

Magister der Philosophie (Mag.phil.)

Wien, im November 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 057 390

Studienrichtung lt. Zulassungsbescheid: Internationale Entwicklung

Betreuer: Univ. Prof. Dr. Walter Schicho

INHALTSVERZEICHNIS

1. Einleitung	6
1.1. Motivation	6
1.2. Relevanz	7
1.3. Fragestellung	9
1.4. Überblick	9
1.5. Dank	10
2. Das System	11
2.1. Der Regionalentwicklungsverband Wels-Land (LEWEL)	11
2.1.1. Daten und Fakten	11
2.1.2. Karte des Gebietes	12
2.1.3. Zweck des Vereins	13
2.1.4. Organigramm	14
2.2. „Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rural“:	
LEADER	16
2.2.1. Das LEADER-Konzept	16
2.2.2. Die sieben wesentlichen Merkmale von LEADER	17
2.3. Standortbestimmung	25
2.3.1. Systemdarstellung relevanter Akteure	28
2.3.2. Meine Position	29
2.3.3. Ich	29
3. Zusammenarbeit	31
3.1. Erfolgreiche Zusammenarbeit	34
3.1.1. Interviews	34
3.1.2. Struktur des Interviewleitfadens	35
3.1.2.1. Einleitung	35
3.1.2.2. Zur Person	35

3.1.2.3. Beispiele positiver und negativer Zusammenarbeit	35
3.1.2.4. Zu LEWEL	36
3.1.2.5. Zu den Institutionen	36
3.1.2.6. Zurück zur Person	36
3.1.3. Auswertung der Interviews	37
3.1.4. Die Interviewpartner	37
3.1.5. Vorgehensweise	38
3.1.5.1. Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit	39
3.1.5.2. Die wichtigsten Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit	42
3.1.5.3. Die größten Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit	43
3.2. Motivation	46
3.2.1. Neurobiologische Erforschung menschlicher Motivation	46
3.2.2. Kooperationsforschung, Spieltheorie, Motivation	52
3.2.2.1. Das Gefangenen Dilemma	52
3.2.2.2. Das Gefangenen Dilemma invers	54
3.2.2.3. Einwand Nutzenmaximieren	55
3.2.2.4. Das Ultimatum Game	55
3.2.2.5. Das Public Good Game	56
3.2.3. Schlussfolgerungen	58
3.3. Motivation zur Zusammenarbeit	59
3.3.1. Zur Befragung	59
3.3.2. Der Stimmzettel	60
3.3.3. Erstes Ergebnis	61
3.3.4. Interpretation des Ersten Ergebnisses	62
3.3.5. Zweites Ergebnis	63
3.3.6. Interpretation des Zweiten Ergebnisses	64
3.3.7. Schlussfolgerung	65

4. Erkenntnisse	67
4.1. Zusammenarbeit	67
4.2. Entwicklung und Zusammenarbeit	71
5. Nachwort	76
6. Quellen	77
7. Anhang	80
7.1. Interviewleitfaden	80
7.2. Stimmzettel für Befragung	85
7.3. Zusammenfassung	86
7.4. English Summary	87
7.5. Lebenslauf Christian Bartak	88

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abb. 1: Karte des Gebietes LEWEL (LEWEL2:2007:4)
- Abb. 2: Organigramm LEWEL (www.regionwelsland.at)
- Abb. 3: Die sieben wesentlichen Merkmale von LEADER (EC1:2006:8)
- Abb. 4: Akteure im unmittelbaren thematischen Umfeld von LEWEL (eigene Darstellung)
- Abb. 5: Ebenen der Zusammenarbeit (eigene Darstellung)
- Abb. 6: Wirkung und Zeit – Zusammenarbeit (eigene Darstellung)
- Abb. 7: Das System LEADER rund um LEWEL (eigene Darstellung)
- Abb. 8: Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit (eigene Darstellung)
- Abb. 9: Kategorisierung der Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit (eigene Darstellung)
- Abb. 10: Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit – kategorisiert (eigene Darstellung)
- Abb. 11: Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit – bewertet (eigene Darstellung)
- Abb. 12: Die größten Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit (eigene Darstellung)
- Abb. 13: Die größten Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit – kategorisiert (eigene Darstellung)
- Abb. 14: Die größten Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit – bewertet (eigene Darstellung)
- Abb. 15: Erstes Ergebnis der Befragung (eigene Darstellung)
- Abb. 16: Zweites Ergebnis der Befragung (eigene Darstellung)
- Abb. 17: Zweites Ergebnis der Befragung – bewertet (eigene Darstellung)
- Abb. 18: Wirkung und Zeit – Motivation (eigene Darstellung)
- Abb. 19: Kongruenz und Kohärenz – Dimensionen (eigene Darstellung)

1. Einleitung

Nach fünf spannenden und sehr lehrreichen Jahren in der Medien- und Werbebranche bereitete mir meine erste Reise außerhalb von Europa einen bedeutenden Wandel in meinen Glaubenssätzen. Das Treffen auf bisher unbekannte Lebensweisen, Menschen denen ihr Beitrag zum Erhalt ihrer Familie wichtiger ist als ihre persönliche Karriere war, kratzte an meinem egoistischen Selbstverständnis und ich erinnere mich genau an meine einschneidende Erkenntnis dieser Zeit: 'Es gibt Menschen, die leben ganz anders als ich und sind glücklich'. Dieser sehr einfache Gedanke und Veränderungen in meinem Privatleben waren der Auslöser, der mich im darauf folgenden Jahr nach Nepal, Indien und Sri Lanka führte. Vier Monate in denen ich meine ersten Erfahrungen in der Arbeit unter unbekannten Umständen machte und das in der Praxis Erlernte nicht zur Gewinnmaximierung eines Unternehmens sondern für Ideen und Menschen, die mich beeindruckten, einsetzte. Menschen die ich heute als Freunde bezeichnen kann. Zurück in Österreich schrieb ich mich 2003 zum individuellen Diplomstudium "Internationale Entwicklung" ein, um mehr über die Zusammenarbeit im Auftrag von Entwicklung zu erfahren. Beruflich konzentrierte ich mich selbständig neben dem Studium auf kleine und mittlere Familienunternehmen und unterstütze diese immer noch in den Bereichen Werbung, Medien und Öffentlichkeitsarbeit.

1.1. Motivation

Diese Arbeit ist der Abschluss meines Studiums der "Internationalen Entwicklung", das ich, mit 3 Semestern Unterbrechung aufgrund meines Auslandspraktikums in Nicaragua 2006, von 2003 bis 2010 an der Universität Wien belegt habe.

Praxisbezug

Mit dieser Arbeit möchte ich aber mehr als "nur" meinen Abschluss machen.

Aufgrund meiner berufsbedingten Praxisorientierung war es mir von Anfang an wichtig, eine Arbeit zu schreiben, die von definierten, realen Umständen ausgeht und wieder dorthin zurückkehrt. Die Erkenntnisse dieser Arbeit sollen verwertbar sein und eine weitere, über die Arbeit hinausgehende Möglichkeit zur Auseinandersetzung mit den gestellten Fragestellungen ermöglichen.

Menschen

Im Fokus all meiner bisherigen Aktivitäten steht der Mensch. Ob als Kundenberater, Konzipient, Mediator, Student, Snowboardlehrer, Enkel, Sohn, Bruder, Partner, Vater oder Freund, ich interessiere mich für Menschen. Und darum sollen auch im Zentrum dieser Arbeit Menschen stehen.

Zusammenarbeit

In jeder Unternehmung, in jedem Unternehmen, in jeder Gemeinde, in jedem Projekt: es sind **Menschen** - die **zusammen** - **arbeiten**. Es arbeiten nicht Organisationen, Regierungen, Strukturen, Parteien, Unternehmen, Banken oder Geld: es arbeiten immer Menschen, die sich jeden Tag bewusst zu ihren Tätigkeiten entscheiden. Das ist meine optimistische Grundhaltung.

1.2. Relevanz

"Die Qualität der Zusammenarbeit der Bürgergesellschaft (Sozialkapital) entscheidet über erfolgreiche Entwicklung von Regionen..." (Jungmeier2009:6). Diese Erkenntnis stammt aus der Dokumentation der Vorstandsklausur 2009 des Regionalentwicklungsverband "LEADER Region Wels" (LEWEL). In dieser Dokumentation findet sich auch die Frage "Warum läuft Gemeinde übergreifende Zusammenarbeit nicht automatisch?" (Jungmeier:2009:2). Ein kurzer Überblick über die für die LEADER Region Wels relevanten Akteure zeigt die hohe Bedeutung von Zusammenarbeit:

Programm zur Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums 2007-2013 der Europäischen Union: „Partnerschaft: Die Politik sollte nach dem Subsidiaritätsprinzip in partnerschaftlicher Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Einrichtungen sowie der Zivilgesellschaft gemeinsam durchgeführt werden.“ (EC2:2006:6)

Verordnung der Aufgaben des Europäischen Fonds für Regionale Entwicklung (EFRE): „(1) In dieser Verordnung werden die Aufgaben des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE), sein Interventionsbereich hinsichtlich der Ziele „Konvergenz“, „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ und „Europäische territoriale Zusammenarbeit“ nach Artikel 3 der Verordnung (EG) Nr. 1083/2006 sowie die Regeln für die Förderfähigkeit festgelegt.“ (EP1:2006:2)

Österreichisches Programm für die Entwicklung des Ländlichen Raumes 2007-2013 LEADER mit 3 Schwerpunkten: "M-Nr. 41 Umsetzung lokaler Entwicklungsstrategien", "M-Nr. 421 Umsetzung von Kooperationsprojekten" und "M-Nr. 431 Arbeit der lokalen Aktionsgruppen; Kompetenzentwicklung und Sensibilisierung in den betreffenden Gebieten" (BMLFUW1)

Das Land Oberösterreich sieht als Schwerpunkt 4 in der Entwicklung des ländlichen Raums das Projekt LEADER vor.

In der lokalen Entwicklungsstrategie der LEADER Region Wels wird LEADER als "Startpunkt einer nachhaltigen, Gemeinde übergreifenden Entwicklungszusammenarbeit" (LEWEL2:2007:6) dargestellt. Als eine Schwäche der Region Wels-Land wird in der Analyse der sozioökonomischen Lage der Umstand genannt, dass die "Zusammenarbeit über die Gemeindegrenzen noch unterbewertet" (LEWEL2:2007:18) ist.

Mit diesen Ausschnitten soll die Zentralität und Wichtigkeit des Themas Zusammenarbeit für die regionale Entwicklung im Allgemeinen und LEWEL im Speziellen verdeutlicht werden und gleichzeitig der Ausgangspunkt dieser Arbeit gelegt werden. Wird in den genannten Dokumenten nach Hinweisen und Massnahmen zur Einrichtung von erfolgreicher Zusammenarbeit gesucht, finden sich lediglich quantitative Indikatoren zur Überprüfung erfolgreicher Zusammenarbeit. So wird z.B. in der Übersicht der Indikatoren zur Evaluierung des Österreichischen Programms für die Entwicklung des Ländlichen Raums 2007 - 2013, Achse 4 (LEADER) unter dem Punkt Outputindikatoren: Die Maßnahme 421 "Durchführung von Kooperationsprojekten" (BMLFUW2:5) soll mit dem Indikator "Anzahl der Kooperationsprojekte" (ebd) beurteilt werden.

1.3. Fragestellung

Vor diesem Hintergrund möchte ich Zusammenarbeit im Kontext von LEWEL näher betrachten und folgende Fragen stellen: Was sind Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit? Was motiviert zu Zusammenarbeit? Welche Erkenntnisse können für den Aufbau und die Pflege von neuer Zusammenarbeit gewonnen werden?

1.4. Überblick

Kapitel 2 stellt das System dieser Arbeit vor: der Forschungsrahmen ausgehend vom Regionalentwicklungsverband Wels-Land (LEWEL) und dem Regionalentwicklungsprogramm LEADER der Europäischen Kommission. Kapitel 3 widmet sich dem Thema der Zusammenarbeit basierend auf der qualitativen Forschung innerhalb von LEWEL: Was sind Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit? Welche sind die zugrunde liegenden Motivationen für Zusammenarbeit? Welche Bedürfnisse können erkannt werden? In Kapitel 4 werden die Erkenntnisse aus Kapitel 3 zusammengefasst und allgemeine Schlussfolgerungen für die Zusammenarbeit in der regionalen Entwicklung formuliert.

1.5. Dank

Ich danke allen Menschen im Regionalentwicklungsverband LEWEL für die Möglichkeit zur Zusammenarbeit, die sie mir bereitwillig eröffnet und die Offenheit, die sie mir entgegengebracht haben. Ich danke Prof. Dr. Walter Schicho für die motivierende, erfrischende und inspirierende Betreuung dieser Arbeit. Dank an meine Familie, mein Zuhause, wo auch immer ich bin. Danke Catrin, ich liebe dich. Danke Leo und Lilly, ich liebe euch.

2. Das System

“In Vielfalt z’samm wachsen”

Das Motto des Regionalentwicklungsverbands Wels-Land

2.1. Der Regionalentwicklungsverband Wels-Land (LEWEL)

Der Regionalentwicklungsverband Wels-Land ist in meinem Heimatbezirk tätig und arbeitet für die themenzentrierte regionale Zusammenarbeit, Gemeinde-, Partei- und sonstige institutionelle Grenzen übergreifend.

Mein Interesse für diesen Regionalentwicklungsverband wurde geweckt als mir der Geschäftsführer von LEWEL von den Herausforderungen in seiner Arbeit erzählte. Besonders interessant fand ich dabei die Faktoren und Motivationen zu neuer, teilweise ungewohnter Zusammenarbeit. Ich stellte mir die Frage nach den Voraussetzungen für erfolgreiche Zusammenarbeit.¹

2.1.1. Daten und Fakten

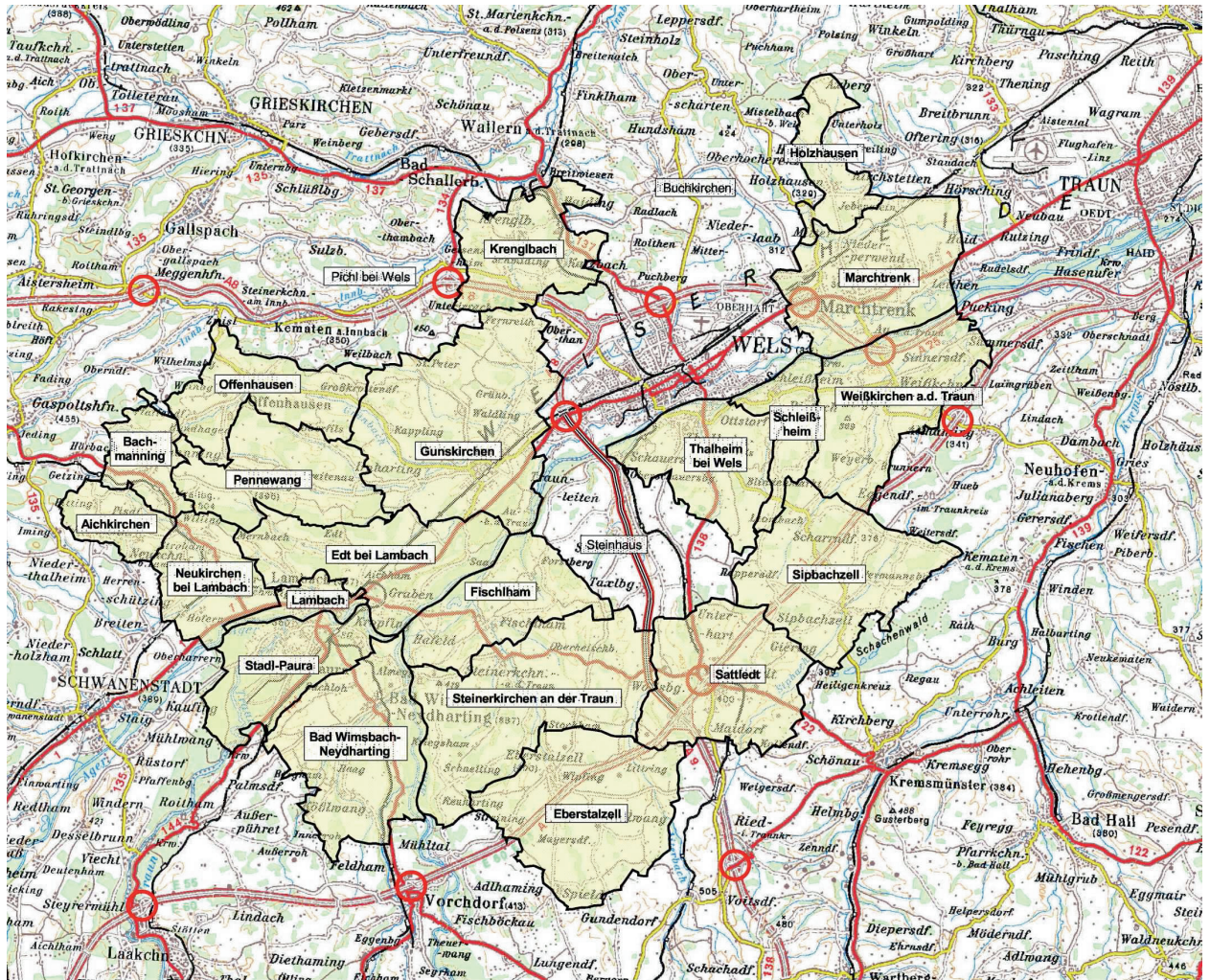
Die LEADER Region Wels (LEWEL) wird von 21 Gemeinden gebildet und umfasst im Wesentlichen die Gemeinden des Bezirks Wels-Land (24 Gemeinden).

Gesamtfläche der Gemeinden:	374,3 km ²
Einwohner 2007:	57.469 EW
Wohnbevölkerung je km ² Katasterfläche	153,7 EW/km ²
Entwicklung der Einwohner 1981-2007	+ 22,4 %
Bevölkerungsentwicklung bis 2011 (Basis 2001, geschätzt)	+ 7 %

(vgl. LEWEL2:2007:3)

¹ Zur Funktion der kursiv formatierten Textpassagen siehe 2.3.2 Meine Position.

2.1.2. Karte des Gebietes:



(Abb. 1: Karte des Gebietes LEWEL)

„Der Wirkungsbereich erstreckt sich auf die Region Wels, das sind im Wesentlichen die Gemeinden Aichkirchen, Bachmanning, Bad Wimsbach-Neydharting, Eberstallzell, Edt bei Lambach, Fischlham, Gunkirchen, Holzhausen, Krenglbach, Lambach, Marchtrenk, Neukirchen bei Lambach, Offenhause, Pennewang, Sattledt, Schleißheim, Sipbachzell, Stadl-Paura, Steinerkirchen, Thalheim und Weißkirchen.“ (LEWEL1:2008:1)

2.1.3. Zweck des Vereins

Der Regionalentwicklungsverband „LEADER Region Wels“², dessen Tätigkeit nicht auf Gewinn ausgerichtet ist, bezweckt in seinem Wirkungsbereich die Umsetzung der für das EU-Regionalförderprogramm „LEADER 2007-2013“ erarbeiteten Ziele, Maßnahmen und Projekte.

1) Der Verein hat den Zweck, gemeinsame Maßnahmen zur Förderung der Regionalentwicklung in seinem Wirkungsbereich mit allen Wirtschafts-, Kultur-, Sozial-, Bildungs- und Freizeitbereichen zu planen und durchzuführen. Er dient zur Unterstützung einer nachhaltigen, regionsgerechten und integrativen Entwicklung.

Schwerpunkte dabei sind die Bereiche

- Bildung & Kultur
- Gesundheit & Umwelt
- Infrastruktur & Innovation
- Wirtschaft (Tourismus) & Landwirtschaft
- Erneuerbare Energien & Energiesparen

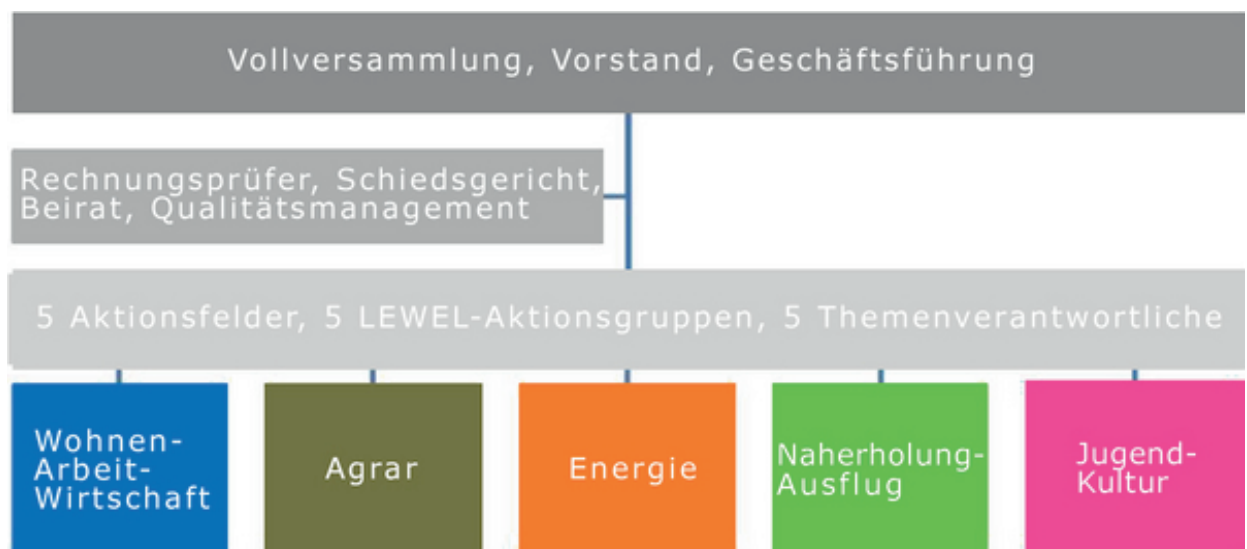
2) Insbesondere hat der Verein folgende Aufgaben:

- a) Eine, den gesamten Wirkungsbereich umfassende Entwicklungsförderung, das Planen von Marketing- und Verkaufsstrategien sowie die Schaffung und Betreuung der dafür erforderlichen Strukturen;
- b) Durchführung von Veranstaltungen und Aktionen und Koordination der einzelnen Mitglieder;
- c) Den Austausch von Erfahrungen anzuregen und zu pflegen, sowie das

² Dass der Regionalentwicklungsverband für die Region Wels-Land „LEADERregion Wels“ heißt, obwohl die Stadt Wels nicht Mitglied ist, hat historische Gründe und beruht auf der zeitlich sehr frühen Gründung des Vereins. Laut Auskunft von LEWEL ist die Namensänderung in den offiziellen Dokumenten ein großes Anliegen und sollte so bald als möglich durchgesetzt werden. Im Laufe dieser Arbeit wird von der Region Wels-Land und LEWEL als zuständigen Regionalentwicklungsverband Wels-Land gesprochen.

- Interesse der Bevölkerung für Regionalentwicklung zu vertiefen;
- d) Die Zusammenarbeit und gegenseitige Hilfestellung zu pflegen;
 - e) Die Wahrung der gemeinsamen Interessen der ordentlichen und fördernden Mitglieder gegenüber Institutionen, Behörden, Ämtern und Dritten;
 - f) Mitwirkung an der Entwicklung und Umsetzung eines regionalen Leitbildes, insbesondere an der Umsetzung des LEADER-Programms 2007-2013 der „LEADER Region Wels“. (vgl. LEWEL1:2008:1f)

2.1.4. Organigramm



(Abb.2: Organigramm LEWEL)

Die **Vollversammlung** besteht aus

- a) den Vertretern der Mitgliedsgemeinden, die höchstens drei weitere, nicht stimmberechtigte Personen entsenden können,
- b) den übrigen Ordentlichen Mitgliedern,
- c) den Fördernden Mitgliedern,
- d) den Ehrenmitgliedern und
- e) dem Geschäftsführer.

(LEWEL1:2008:5)

Der **Vorstand** besteht aus

- a) dem Obmann,
- b) dem Ersten Obmannstellvertreter,
- c) dem Zweiten Obmannstellvertreter,
- d) dem Finanzreferenten,
- e) dem Finanzreferentenstellvertreter,
- f) dem Schriftführer,
- g) dem Schriftführerstellvertreter,
- h) und weiteren Vorstandsmitgliedern,

wobei jede Mitgliedsgemeinde im Vorstand vertreten sein soll, und weitere Mitglieder bei Bedarf kooptiert werden können. (LEWEL1:2008:7)

Dem **Beirat** sollen angehören:

- Die Vertreter der Sozialpartner (Wirtschaftskammer, Arbeiterkammer, Landwirtschaftskammer),
- je ein Vertreter der Tourismusverbände und
- die jeweiligen Vertreter der Arbeitskreise.

Aufgabe des Beirates ist es, den Vorstand fachlich und bei der Auswahl von Projekten zu beraten, regionale Kontakte und Querverbindungen herzustellen.

Rechnungsprüfer

1. Die Vollversammlung wählt zwei Rechnungsprüfer, die dem Vorstand nicht angehören dürfen.
2. Den Rechnungsprüfern obliegt es, die laufende Gebarung und die Jahresrechnung des Regionalentwicklungsverbandes „LEADER Region Wels“, ihre Wirtschaftlichkeit, rechnerische Richtigkeit und widmungsgemäße Verwendung der Mittel zu prüfen.
3. Die Rechnungsprüfer können jederzeit unvermutete Kassenkontrollen vornehmen, die sich auf die Feststellung der Bargeldbestände und auf das Vorhandensein aller abgesondert zu verwahrenden Sachwerte zu erstrecken

haben.

4. Die Rechnungsprüfer haben ihre Wahrnehmungen und Vorschläge dem Obmann bekannt zu geben und außerdem in der Vollversammlung darüber zu berichten.

5. Die Rechnungsprüfer haben der Vollversammlung und dem Vorstand über das Ergebnis ihrer Prüfung zu berichten. (LEWEL1:2008:9)

Das Schiedsgericht

1. In allen aus dem Vereinsverhältnis entstehenden Streitigkeiten entscheidet das Schiedsgericht.

2. Das Schiedsgericht setzt sich aus fünf Mitgliedern der Vollversammlung zusammen. Es wird derart gebildet, dass jeder Streitteil innerhalb von sieben Tagen dem Vorstand zwei Mitglieder namhaft macht. Diese wählen mit Stimmenmehrheit ein weiteres Vollversammlungsmitglied als Vorsitzenden. Kommt keine Mehrheit zustande, entscheidet unter den Vorgeschlagenen das Los.

3. Das Schiedsgericht fällt seine Entscheidungen bei Anwesenheit aller seiner Mitglieder mit einfacher Stimmenmehrheit. Es entscheidet nach bestem Wissen und Gewissen. Seine Entscheidungen sind vereinsintern endgültig.

Die 5 Aktionsfelder, Aktionsgruppen und ihre Themenverantwortlichen (Themenpaten) gliedern sich in die Bereiche Wohnen - Arbeit - Wirtschaft, Agrar, Energie, Naherholung – Ausflug und Jugend – Kultur.

2.2. „Liaison Entre Actions de Développement de l'Économie Rural“: LEADER

Verbindungen zwischen Aktionen zur ländlichen Entwicklung: LEADER.

2.2.1 Das LEADER-Konzept

Das Hauptkonzept hinter dem LEADER-Ansatz besteht darin, dass Entwicklungsstrategien angesichts der Vielfalt der europäischen ländlichen

Gebiete effektiver und effizienter sind, wenn sie durch lokale Akteure auf lokaler Ebene beschlossen und umgesetzt werden, begleitet durch eindeutige und transparente Verfahren, die Unterstützung der relevanten öffentlichen Verwaltungen und die erforderliche technische Hilfe für den Transfer der bewährten Verfahren.

Der Unterschied zwischen LEADER und anderen traditionellen ländlichen Politikmaßnahmen liegt darin, dass LEADER eher angibt, „wie“ man vorgehen sollte als „was“ getan werden muss. Sieben wesentliche Merkmale fassen den LEADER-Ansatz zusammen. (vgl. EC1:2006:8)



(Abb.3: Die sieben wesentlichen Merkmale von LEADER)

2.2.2. Die sieben wesentlichen Merkmale von LEADER

Merkmal 1: Territoriale lokale Entwicklungsstrategien

Ein territorialer Ansatz nimmt ein kleines, homogenes, sozial in sich geschlossenes Gebiet, das häufig durch gemeinsame Traditionen, eine lokale

Identität, ein Zugehörigkeitsgefühl oder gemeinsame Bedürfnisse und Erwartungen gekennzeichnet ist, als Zielgebiet für die politische Umsetzung. Solch ein Gebiet als Bezugsgebiet zu haben, erleichtert das Erkennen lokaler Stärken und Schwächen, Bedrohungen und Chancen, endogenen Potenzials und die Feststellung größerer Hemmnisse für eine nachhaltige Entwicklung. Territorial bedeutet im Wesentlichen lokal. Dieser Ansatz lässt sich wahrscheinlich besser umsetzen als andere Ansätze, da hier Aktionen genauer auf die tatsächlichen Bedürfnisse und den lokalen Wettbewerbsvorteil zugeschnitten werden können. Das ausgewählte Gebiet muss genügend Zusammenhalt und kritische Masse in Bezug auf menschliche, finanzielle und wirtschaftliche Ressourcen aufweisen, um eine realisierbare lokale Entwicklungsstrategie zu fördern. Das Gebiet muss nicht vorab festgelegten verwaltungstechnischen Grenzen entsprechen. (vgl. EC1:2006:8)

Merkmal 2: Bottom-up-Ansatz

Der Bottom-up-Ansatz bedeutet, dass lokale Akteure an der Entscheidungsfindung bezüglich der Strategie und bei der Auswahl der Prioritäten eingebunden sind, die in ihrem lokalen Gebiet verfolgt werden sollen. Die Erfahrungen haben gezeigt, dass der Bottom-up-Ansatz nicht als Alternative oder gar gegenläufig zu Top-down-Ansätzen von nationalen und/oder regionalen Behörden angesehen werden sollte, sondern eher als Kombination und Interaktion mit diesen, damit bessere Gesamtergebnisse erzielt werden können. (vgl. EC1:2006:9)

Merkmal 3: Öffentlich-private Partnerschaften: die Lokalen Aktionsgruppen (LAG)

Die Einrichtung einer lokalen Partnerschaft, bekannt als „Lokale Aktionsgruppe“ (LAG) ist ein ursprüngliches und bedeutendes Merkmal des LEADER-Ansatzes. Die LAG hat die Aufgabe, eine lokale Entwicklungsstrategie festzustellen und umzusetzen, Entscheidungen über die Zuteilung ihrer finanziellen Ressourcen

zu treffen und diese zu verwalten. Es ist wahrscheinlich, dass LAG die nachhaltige Entwicklung wirksam anregen, weil sie:

- verfügbare menschliche und finanzielle Ressourcen aus dem öffentlichen und dem privaten Sektor sowie aus Bürger- und Freiwilligenbereich zusammenbringen und vereinigen;
- lokale Akteure mit gemeinschaftlichen Projekten und multisektoralen Aktionen zusammenbringen, um Synergien, gemeinsames Besitztum zu erzielen sowie die kritische Masse zu erreichen, die benötigt wird, um die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit des Gebiets zu verbessern;
- den Dialog und die Kooperation zwischen verschiedenen ländlichen Akteuren stärken, die häufig wenig Erfahrung darin haben, zusammenzuarbeiten, indem sie mögliche Konflikte reduzieren und verhandelte Lösungen durch Beratung und Diskussionen fördern;
- durch die Interaktion zwischen verschiedenen Partnern die Prozesse der Adaptierung und der Veränderung im Agrarsektor (z. B. Qualitätserzeugnisse, Nahrungsketten), die Integration von Umweltbelangen, die Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft und die Lebensqualität erleichtern. (vgl. EC1:2006:10)

Merkmal 4: Innovation erleichtern

LEADER kann eine wertvolle Rolle bei der Anregung neuer und innovativer Ansätze für die Entwicklung ländlicher Gebiete spielen. Diese Innovation wird dadurch gefördert, dass man den LAG große Freiräume und viel Flexibilität bei der Entscheidung für Aktionen überlässt, die sie unterstützen wollen.

Innovation ist in einem breiteren Sinn zu verstehen. Der Begriff umfasst die Einführung eines neuen Erzeugnisses, eines neuen Prozesses, einer neuen Organisation oder eines neuen Marktes. Diese allgemeine Definition gilt für ländliche wie auch für städtische Gebiete. Ländliche Gebiete haben jedoch wegen ihrer geringen Dichte und eines relativ niedrigen Niveaus an menschlichen und technischen Ressourcen schwächer ausgeprägte Beziehungen zu Forschungs- und Entwicklungszentren und könnten es

schwierig finden, radikale Innovationen zu erdenken, obwohl dies natürlich durchaus möglich ist. (vgl. EC1:2006:12)

Merkmal 5: Integrierte und multisektorale Aktionen

LEADER ist kein sektorales Entwicklungsprogramm; die lokale Entwicklungsstrategie muss eine multisektorale Begründung haben und mehrere Aktivitätssektoren integrieren. Die Aktionen und Projekte, die in den lokalen Strategien enthalten sind, sollten als zusammenhängende Einheit verbunden und koordiniert werden. Die Integration kann Aktionen betreffen, die in einem einzigen Sektor durchgeführt werden, oder alle Programmaktionen oder spezifische Aktionsgruppen oder, am bedeutendsten, Verknüpfungen zwischen den verschiedenen beteiligten wirtschaftlichen, sozialen, kulturellen, umweltrelevanten Akteuren und Sektoren. (vgl. EC1:2006:13)

Merkmal 6: Netzwerkbildung

Die Netzwerkbildung umfasst den Austausch von Errungenschaften, Erfahrungen und Know-how zwischen LEADER-Gruppen, ländlichen Gebieten, Verwaltungen und Organisationen, die innerhalb der EU an der ländlichen Entwicklung beteiligt sind, unabhängig davon ob sie unmittelbare LEADER-Begünstigte sind. Netzwerkbildung ist ein Weg, bewährte Verfahren zu übertragen, Innovation zu verbreiten und auf den Erkenntnissen aufzubauen, die aus der lokalen ländlichen Entwicklung gewonnen wurden.

Netzwerkbildung schmiedet Bindungen zwischen Menschen, Projekten und ländlichen Gebieten und kann so unterstützend dazu beitragen, der Vereinsamung zu entkommen, mit denen einige ländliche Regionen konfrontiert sind. Sie kann dabei helfen, Kooperationsprojekte anzuregen, indem sie LEADER-Gruppen miteinander in Verbindung bringt. (ebd.)

Merkmal 7: Kooperation

Kooperation geht über Netzworkebildung hinaus. Dazu gehört, dass eine Lokale Aktionsgruppe ein gemeinsames Projekt mit einer anderen LEADER-Gruppe oder mit einer Gruppe, die einen ähnlichen Ansatz in einer anderen Region, einem andere Mitgliedstaat oder sogar in einem Drittland verfolgt, unternimmt. Kooperation kann den LEADER-Gruppen helfen, ihre lokalen Aktivitäten auszubauen. Dadurch können sie möglicherweise bestimmte Probleme lösen oder die Wertschätzung lokaler Ressourcen steigern. Zum Beispiel kann dies ein Weg sein, die kritische Masse zu gewinnen, die erforderlich ist, damit ein bestimmtes Projekt durchführbar ist, oder um ergänzende Aktionen zu fördern, z. B. gemeinsame Vermarktung durch LEADER-Gruppen in verschiedenen Regionen, deren Gebiete die Spezialisierung auf ein bestimmtes Erzeugnis gemeinsam haben (Esskastanien, Wolle usw.) oder um gemeinsame Tourismusinitiativen zu entwickeln, die auf einem gemeinsamen kulturellen Erbe basieren (keltisch, römisch usw.).

Kooperationsprojekte sind nicht nur einfach ein Erfahrungsaustausch. Sie müssen ein konkretes gemeinsames Projekt umfassen, das idealerweise im Rahmen einer gemeinsamen Struktur geführt wird. Es gibt zwei Arten der möglichen Kooperation im Rahmen von LEADER:

- interterritoriale Kooperation: Damit ist eine Kooperation zwischen unterschiedlichen ländlichen Gebieten innerhalb eines Mitgliedstaates gemeint. Sie kann zwischen LEADER-Gruppen stattfinden und ist auch off en für andere lokale Gruppen, die einem ähnlichen partizipativen Ansatz folgen;
- transnationale Kooperation: Damit ist eine Kooperation zwischen LEADER-Gruppen aus mindestens zwei verschiedenen Mitgliedstaaten oder mit Gruppen in Drittländern gemeint, die einem ähnlichen Ansatz folgen. (vgl. EC1:2006:15)

Die lokale Entwicklungsstrategie

Die Gunstlage innerhalb des Oberösterreichischen Zentralraumes, die Stadtumland Situation zur Bezirksstadt Wels, aber auch die Heterogenität

zwischen den beteiligten LEADER Gemeinden prägen die Ausgangslage. In nächster Zukunft ist mit einer weiteren Verschärfung dieser Disparitäten zu rechnen. Die Koordination und Abstimmung zwischen den LEADER Gemeinden und die Entwicklung von gemeinsamen Projekten entlang der einzelnen Aktionsfelder stellen daher zentrale Maßnahmen der Entwicklungsstrategie dar. In vielen Fällen ist dabei auch eine Abstimmung mit der Stadt Wels sicherzustellen.

Die strategische Ausrichtung mit insgesamt fünf Themenfeldern folgt den wesentlichen Potenzialen und Ansätzen der LEADER Region. Mit der Umsetzung dieser jeweils vernetzten Aktionsfelder soll eine nachhaltige Erhaltung und weitere Stärkung der Wirtschaftskraft und Wettbewerbsfähigkeit der LEADER Region sichergestellt werden.

Die wesentlichen Entwicklungslinien und Maßnahmen der LEADER Region Wels folgen den grundsätzlichen Entwicklungsachsen des Programms „Ländliche Entwicklung“ und lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Sicherstellung und Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Forstwirtschaft
- Nachhaltige Sicherung und sanfte Nutzung der natürlichen Ressourcen und der Kulturlandschaft für die Naherholung
- Qualifizierung und Diversifizierung der Wirtschaft im Hinblick auf Energie- und Umwelttechnologien
- Verbesserung der Lebensqualität der Bewohner unter besonderer Berücksichtigung der jungen Bevölkerungsstruktur der LEADER Region

(LEWEL2:2007:24)

Ziele der lokalen Entwicklungsstrategie

Generelles Ziel des LEADER Programms ist die Etablierung einer nachhaltigen, regionalen Akteursgemeinschaft zwischen öffentlichen und privaten „Stakeholdern“ und Interessenträgern. Aufbauend auf erste kooperative, vertrauensbildende Projekte sollen gemeinsame Entwicklungslinien erarbeitet

und bestehende bzw. potenzielle Bruchlinien zwischen den Regionsteilen reduziert werden. Im Hinblick auf die enge Vernetzung der LEADER Region mit der Stadt Wels ist auch eine entsprechende permanente Abstimmung sicherzustellen.

(LEWEL2:2007:27)

Geplante Kooperationen

Die LAG Wels ist eine neue LEADER-Region, die daher auch auf keine nennenswerten Kooperationserfahrungen mit anderen Regionen zurückgreifen kann. Dessen ungeachtet ist beabsichtigt, gerade diesem so wesentlichen LEADER-Element hohe Bedeutung beizumessen. Diese Bestrebungen werden sich im Wesentlichen auf folgende zwei Hauptstoßrichtungen konzentrieren:

Zum einen ist die Kooperation mit der inmitten des Verbandsgebietes liegenden Statutarstadt **Wels** schon während der Erstellung der Lokalen Entwicklungsstrategie ein bedeutsames Thema gewesen und wird es auch in der weiteren Vorgangsweise der LAG bleiben. Die Stadt Wels kann als zweitgrößte Stadt des Bundeslandes (ca. 60.000 Einwohner) zwar nicht am LEADER-Programm teilnehmen, doch befinden sich auf ihrem Territorium zahlreiche für alle Sektoren der Administration, der Wirtschaft und der Infrastruktur bedeutende Einrichtungen. Auch stellt die Stadt Wels mit ihrer Bevölkerung ein großes Potenzial im Hinblick auf die touristische und wirtschaftliche Entwicklung der

Region dar. Dasselbe gilt auch in umgekehrter Richtung, was letztlich auch dazu geführt hat, dass sowohl die Stadt Wels als auch der Bezirk Wels-Land sich (gemeinsam mit dem Bezirk Eferding) zur Gründung eines Regionalmanagements entschlossen haben.

Die Verknüpfung und Kooperation zwischen der ländlich geprägten LEADER Region und der Stadt Wels als gesellschaftlicher, kultureller und wirtschaftlicher Knoten stellt einen sehr herausfordernden, andererseits aber

auch unabdingbaren Entwicklungsprozess im Rahmen des Entwicklungsplanes dar.

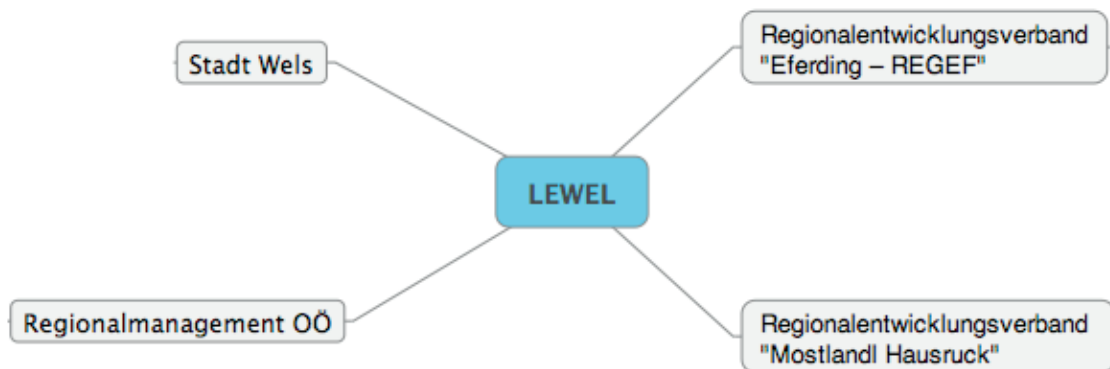
Zum Zweiten soll getrachtet werden, gemeinsam mit den **Nachbarregionen** „*Regionalentwicklungsverband Eferding – REGEF*“ und „*Mostlandl Hausruck*“, denen zudem zwei der insgesamt 24 Gemeinden aus dem politischen Bezirk Wels-Land angehören, Ideen für Gemeinschaftsprojekte zu finden und diese dann auch umzusetzen.

Des Weiteren, und auch das ist bereits während des Entwicklungsprozesses augenscheinlich geworden, wird eine Hauptaufgabe der LAG darin bestehen, die Übereinstimmung mit den Zielen und Vorhaben der im **Regionalmanagement OÖ.** implementierte Gesamtregion Wels-Stadt, Wels-Land und Eferding zu finden. Überschneidungen dürfen keinesfalls zu Doppelgleisigkeiten oder gar Vernachlässigungen bei der Beachtung der Interessen der Gesamtregion führen.

Die nach allfälliger Anerkennung der LAG als LEADER-Region fast 100%-ige LEADER-Beteiligung der Gemeinden des Bezirkes Wels-Land (nur die Gemeinde Steinhaus ist nicht einer LAG beigetreten) muss als gemeinsame Chance gesehen werden, sich in den wirtschaftlich ohnehin starken Bereichen nachhaltig weiterzuentwickeln, während in den peripheren und eher strukturschwächeren Teilen der Region alle sich bietenden Möglichkeiten genutzt werden sollen, um auch der dortigen Bevölkerung zukunftssträchtige Perspektiven zu eröffnen.

Die Einrichtung eines gemeinsamen Regionalentwicklungsvereines für die Region Wels-Stadt, Wels-Land und Eferding bzw. dessen Eingliederung in die professionellen Strukturen der Regionalmanagement OÖ. GmbH. sollen für die beteiligten Kommunen die gemeinsame Klammer zur positiven Weiterentwicklung der Gesamtregion sein. Damit soll ein Aufrechterhalten des

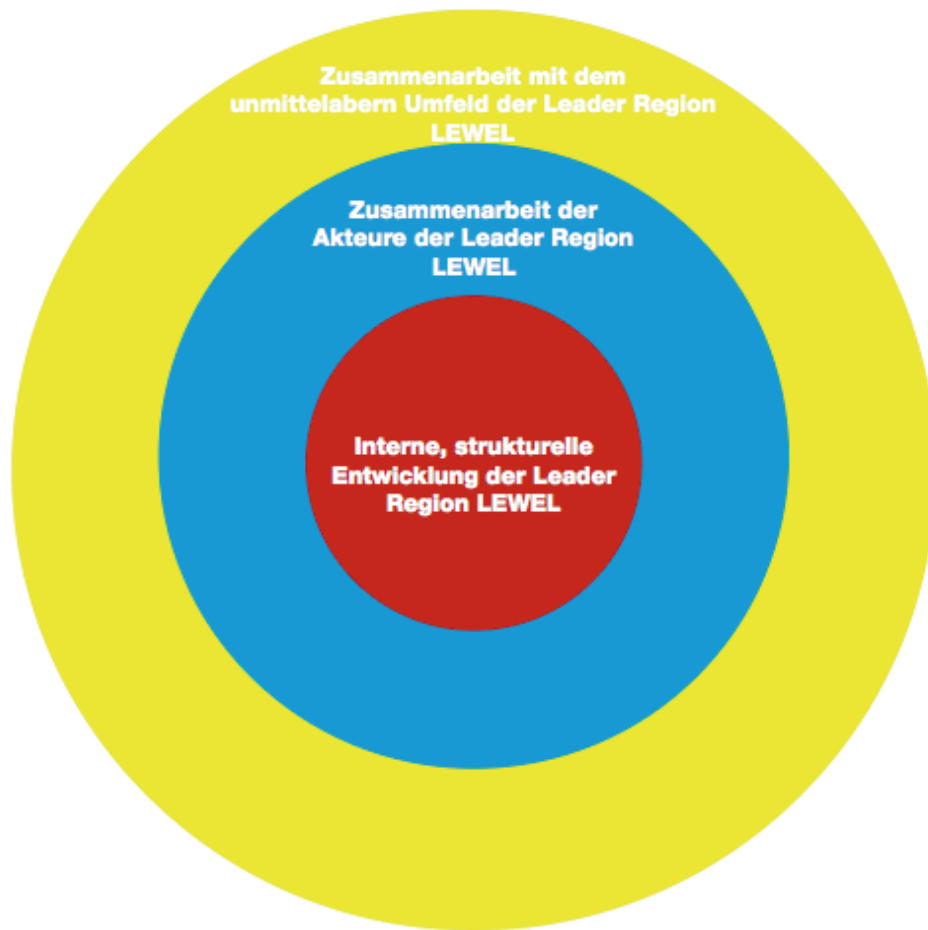
hohen Niveaus, auf das die Gesamtregion in beinahe allen Lebensbereichen verweisen kann, gewährleistet. (vgl. LEWEL2:2007: 32f)



(Abb. 4: Akteure im unmittelbaren thematischen Umfeld von LEWEL)

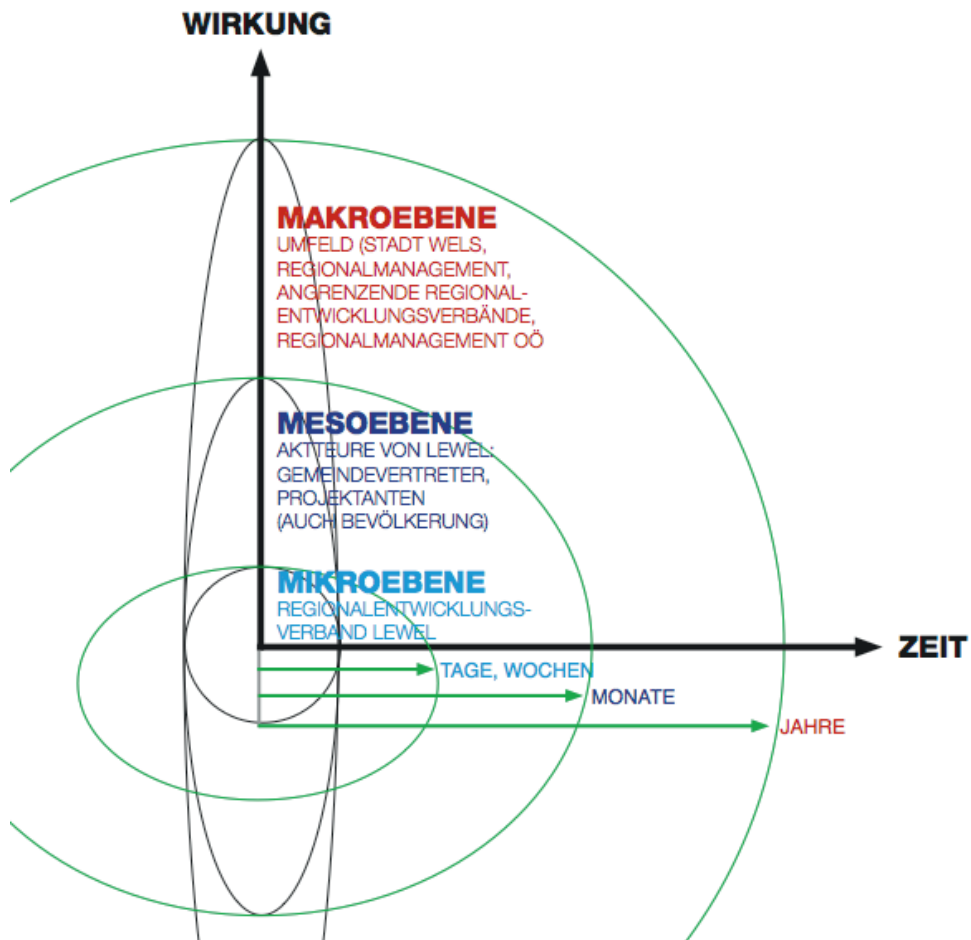
2.3. Standortbestimmung

Erfolgreiche Zusammenarbeit sowohl intern als auch extern der LEADER Region LEWEL stellen einen zentralen Faktor für den Erfolg der Region dar. Sowohl für die interne Entwicklung als auch für den Erfolg der Projekte ist erfolgreiche Zusammenarbeit aller Akteure der Kern des Erfolges.



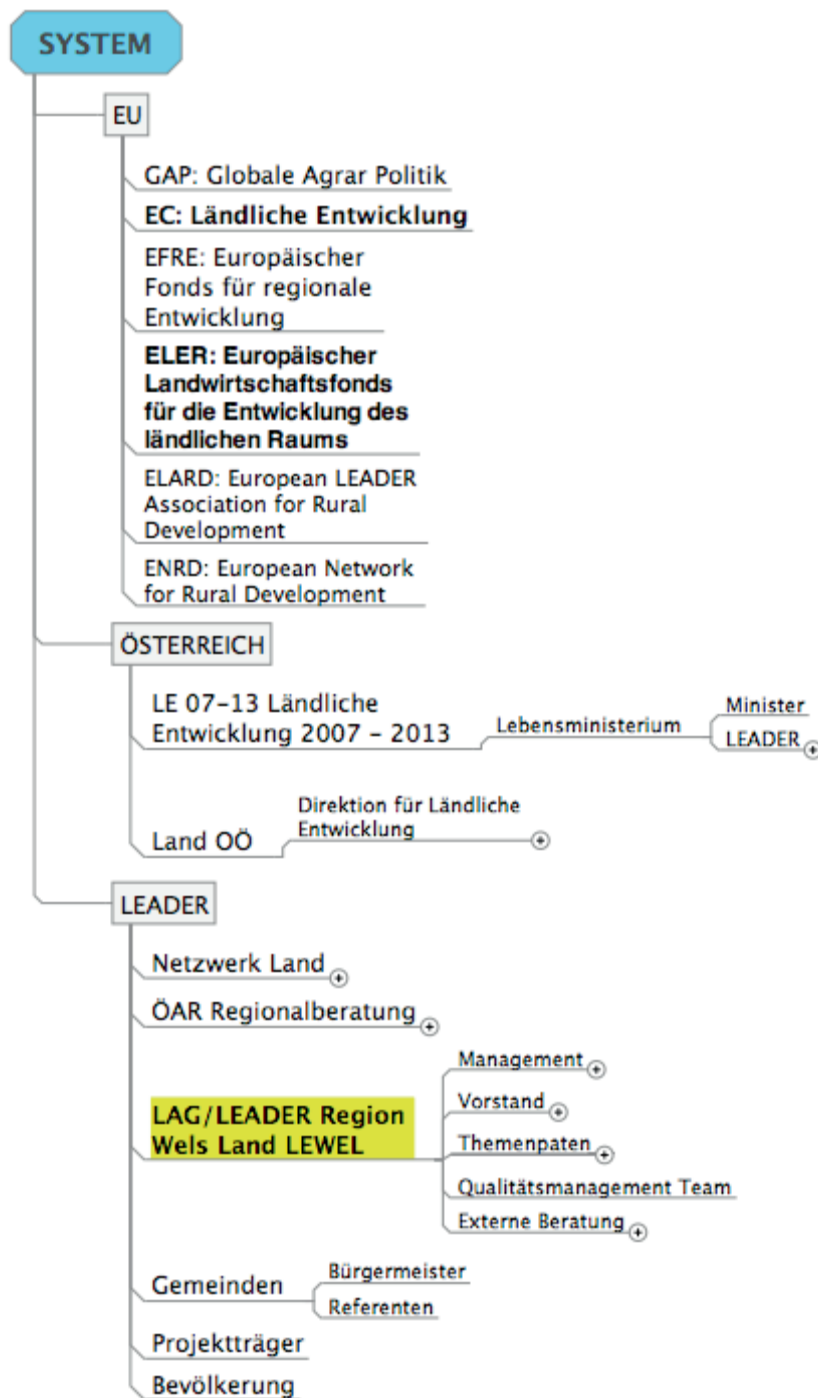
(Abb. 5: Ebenen der Zusammenarbeit)

Von der Qualität der Zusammenarbeit im Zuge der Aufbauarbeit des Entwicklungsverbands hängt die Qualität der Zusammenarbeit der Akteure der LEADER Region ab und in weiterer Folge die Qualität der Zusammenarbeit mit dem unmittelbaren Umfeld, der Stadt Wels und den anderen Regionalentwicklungsverbänden ab. Diese Entwicklungen auf Mikro-, Meso- & Makroebene brauchen unterschiedlich viel Zeit um sich zu entfalten.



(Abb. 6: Wirkung und Zeit - Zusammenarbeit)

2.3.1. Systemdarstellung relevanter Akteure



(Abb. 7: Das System LEADER rund um LEWEL)

Der Regionalentwicklungsverband Wels-Land LEWEL ist eine Region innerhalb des EU-Regionalförderprogramms „LEADER 2007-2013“, das von der Europäischen Kommission über den Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums durchgeführt wird. In Österreich sind auf Bundesebene das Lebensministerium und auf der oberösterreichischen Landesebene die Direktion für ländliche Entwicklung zuständig für die Region Wels-Land. Auf Bundesebene in Österreich ist LEADER dem Programm „Ländliche Entwicklung 2007 – 2013“ des Lebensministeriums zugeordnet. Auf Ebene der Europäischen Union fällt LEADER in den Bereich des ELER, dem Europäischen Landwirtschaftsfonds für die Entwicklung des ländlichen Raums und ist im Rahmen des Programms „Ländliche Entwicklung“ der Europäischen Kommission (EC) zu finden.

2.3.2 Meine Position

Ich interessiere mich für die Zusammenarbeit von Menschen. Ich fand meine Position und Aufgabe innerhalb von LEWEL als die eines respektvollen, neutralen, interessierten Beobachters, der Möglichkeit zur Auseinandersetzung und Anregungen bot. Ich wurde von niemandem finanziert, verpflichtete mich zur Verschwiegenheit und stand dem System immer neutral gegenüber.

2.3.3. Ich

In der Vorbereitung dieser Diplomarbeit traf ich auf das Thema „Ich“, dem in der wissenschaftlichen Praxis keinen Platz zugewiesen wird. In meinem Verständnis ist diese Arbeit mein persönlicher Abschluß einer durch und durch persönlichen Arbeit für mein Studium, die ich mithilfe der Menschen von LEWEL durchgeführt habe. Eine stark von Empirie und persönlichen Gesprächen geprägte Forschung sollte sich nicht hinter Objektivität verhüllen lassen.

Ich bin daher nicht gewillt, den Prozess und die Ergebnisse meiner Forschung

im Namen einer Objektivität, an die ich nicht glaube, durch textliche Verhüllungsarbeit zu verstecken. Ich habe mich daher entschieden, mein "Ich" in dieser Arbeit nicht zu verstecken. Zwischenbemerkungen und inhaltliche Kurzfassungen von Kapiteln sind mittels kursiver Formatierung gekennzeichnet.

3. Zusammenarbeit

In der Lokalen Entwicklungsstrategie der LEADER Region LEWEL werden qualitative und quantitative Erfolgskriterien für die 5 Aktionsfelder

- Wohn-, Arbeits-, Wirtschaftsregion
- Agrarregion
- Energie-Region
- Naherholungs- und Ausflugsregion und
- Jugend- und Kulturregion

genannt:

Quantitative Kriterien

Wohn-, Arbeits- und Wirtschaftsregion:

- regionaler und überregionaler Bekanntheitsgrad der LEWEL Initiative
- akkordiertes Regionales Entwicklungskonzept als Entscheidungsgrundlage für Einzelmaßnahmen der Gemeinden
- Kooperationsvertrag und Aktionsplan mit der Stadt Wels
- Start eines regionalen Gewerbe-Gründerparks
- Durchführung mehrerer vernetzter lokaler Nahversorgungsprojekte

Agrar-Region:

- Mehrere durchgeführte Erzeuger - Verbraucher- bzw. Schulprojekte
- Marktpräsenz von einigen vernetzten lokalen Reitbetrieben
- Erhöhter Marktanteil nachwachsender Rohstoffe am Gesamtenergieaufkommen
- Gemeinsame Aufbereitung und Marktpräsenz bestehender Direktvermarkter
- Durchschnittlich steigender Anteil von Qualitätsweizen an der Gesamtproduktionsmenge

Energie-Region:

- Erhöhte Zahl von Unternehmen im Bereich Energie- und Umwelttechnik
- Erhöhter Einsatz der Solarenergie in allen Bereichen
- Bestand mehrerer Pilotvorhaben im Bereich öffentlicher und privater Bauten
- Bestand einer Flächen deckenden Beratungsinfrastruktur

Naherholungs- und Ausflugsregion:

- Gemeinsame Präsentation der Freizeiteinrichtungen
- Erhöhung der Tagesbesucherzahlen bei einzelnen touristischen Highlights
- Erhöhung der Nächtigungszahlen in der Region
- Qualifizierung Rad- und Wanderwegenetz, entsprechende Infrastruktur
- Erhöhung der Frequenzen am Traun Radweg

Jugend- & Kulturregion:

- Funktionierendes Jugendparlament in der Region
- Kooperationsnetzwerk zwischen den örtlichen Jugendzentren
- Durchführung mehrerer Jugendprojekte
- Erhöhung der Zahl von kulturellen Leitveranstaltungen in der Region

Qualitative Erfolgskriterien

Wohn-, Arbeits- und Wirtschaftsregion:

- Veranstaltungen und Berichterstattung zur regionalen Leitbildarbeit
- Kommunikation der Zielsetzungen und Maßnahmen in regionalen Medien

Agrar-Region:

- Marktpräsenz von einigen Premium Produkten sowie Direktvermarktern
- aus regionaler Erzeugung

Energie-Region:

- Umfassender Informationsstand und Motivation der Bevölkerung

Naherholungs- und Ausflugsregion:

- Imagebildung als Ausflugsregion
- Hohe Akzeptanz als attraktive Naherholungsregion

Jugend- & Kulturregion:

- Präsenz und Bewertung von Jugendfragen in der Region
- Verbesserung Präsentation und Image regionaler Kulturveranstaltungen

(vgl. LEWEL2:2007:29ff)

Zielsetzung

Sowohl in den quantitativen als auch in den qualitativen Erfolgskriterien finden sich Ziele, die mit der Qualität von Zusammenarbeit in Verbindung gebracht werden können, wie das Ziel eines akkordierten regionalen Entwicklungskonzepts, der Kooperationsvertrag und Aktionsplan mit der Stadt Wels oder die Durchführung mehrerer vernetzter lokaler Projekte. Doch weder die Zusammenarbeit innerhalb der Organisation, noch die Zusammenarbeit der Mitgliedsgemeinden und Bevölkerung als Projektanten ist in den Erfolgskriterien zu finden. Erst wenn es um die Zusammenarbeit mit den Akteuren des unmittelbaren thematischen Umfeld geht, wird die Qualität der Zusammenarbeit als Erfolgskriterium genannt.

Das ist der Ausgangspunkt an dem ich mich auf die Suche nach den Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit innerhalb der Organisation und der Akteure des Regionalentwicklungsverbands LEWEL befinde. Ich möchte herausfinden, welche Faktoren und Voraussetzungen für erfolgreiche Zusammenarbeit auf Ebene der Organisation und ihrer Akteure ausgemacht werden können.

3.1. Erfolgreiche Zusammenarbeit

Welche Voraussetzungen sind aus Sicht der Akteure, für erfolgreiche Zusammenarbeit innerhalb des Regionalentwicklungsverbands LEWEL notwendig?

3.1.1. Interviews

Nach der Zusage des LEWEL-Vorstands im Juni 2009, für meine Forschung im Zuge dieser Diplomarbeit zur Verfügung zu stehen, konnte ich im Juli mit Geschäftsführer Dr. Wolfgang Pichler ein Bild der beteiligten Akteure erarbeiten und im August Interviews mit 8 Personen des LEWEL Systems führen. Meine Gesprächspartner setzten sich aus Mitgliedern des Vorstands, Themenverantwortlichen, externen Beratern und aktiven Projektanten zusammen. Mein Ziel für diese Interviews war es, die für LEWEL relevanten Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit zu erarbeiten und so einen Eindruck der individuellen Bedürfnisse und subjektiven Meinungen der Menschen von LEWEL zu erhalten. Die Menschen mit denen ich gesprochen habe waren offen, interessiert und bereit, mir Ihre Sichtweisen mitzuteilen und dieser Teil meiner Arbeit bereitere mir sehr viel Vergnügen und verstärkte mein Interesse. Im Zuge meiner Gespräche wuchs auch meine Neugier, mit mehr und mehr Menschen zu sprechen, was eine tiefere Differenzierung der Thematik ermöglicht hätte. Ich bemerkte im Zuge der Transkription und ersten Auswertungen allerdings, dass sich die behandelten Themen zu wiederholen begannen und fand so, mit 8 Interviews einen Querschnitt der herrschenden Meinungen erhalten zu haben. Gern hätte ich auch mit den Bürgermeister*innen der Gemeinden, die sich 2008 nicht zur LEWEL-Mitgliedschaft entschieden haben gesprochen, in der Fokussierung auf mein Thema entschied ich mich aber dafür, im Kreis der 21 LEWEL-Mitgliedsgemeinden zu bleiben. Als Interviewmethode wählte ich das qualitative Interview. „Sein Zweck ist es, Sichtweisen, Meinungen und Interpretationen zu erheben, um deren Sinn besser zu verstehen.“ (Moser:2008:89). Der Interviewleitfaden wurde allgemein und lose strukturiert und bot die Möglichkeit

zu Alternativfragen, falls ein Thema nicht angenommen oder verstanden wurde. Wichtig war mir das Schaffen einer vertrauensvollen, respektvollen Umgebung, um den subjektiven Erfahrungen Raum zu geben. Es war mir wichtig, ein rundes, schlüssiges Gespräch führen zu können.

3.1.2. Struktur des Interviewleitfadens (siehe Anhang 7.1. Interviewleitfaden)

In den Interviews ist es wichtig, eine vertrauensvolle Atmosphäre zu schaffen, um Zugang zu den subjektiven Erfahrungen der Befragten zu bekommen. Am Anfang ist es wichtig, den Befragten, Raum und Zeit zu geben, sich vorzustellen, anzukommen und klar zu wissen, worum es geht.

3.1.2.1. Einleitung

In der Einleitung geht es um die Vorstellung meiner Person, das Erklären meines Vorhabens und meiner Ziele. Was ist inhaltlich und thematisch zu erwarten? Wie wird mit der Information umgegangen? Ziel ist das Schaffen einer vertrauensvollen, respektvollen Basis.

3.1.2.2. Zur Person

Die Bitte zur Vorstellung des Interviewpartners mit seinen eigenen Worten soll die Möglichkeit für den Interviewpartner geben, seinen Raum zu finden und zu füllen. Die Rolle und Funktion der Person bringen den Befragten in den thematischen Kontext des Interviews. Die Frage nach dem persönlichen Verständnis von LEWEL und den persönlichen Erwartungen soll verdeutlichen, dass es in diesem Interview weder um richtig, falsch, gut oder böse geht, sondern um die persönlichen, subjektiven Erfahrungen. Jede Erfahrung ist wertvoll.

3.1.2.3. Beispiele positiver und negativer Zusammenarbeit

Im Sinne der Lösungsorientierung wird zuerst nach positiven persönlichen Erfahrungen gefragt. Es kann helfen, klarzustellen, dass die erste Idee meistens

die Beste ist, auch wenn sie vielleicht thematisch nicht zu LEWEL passt. Es geht um die subjektiven Erfahrungen des Befragten. Auch in den negativen Erfahrungen liegen wertvolle Informationen. Wichtig ist, nicht zu tief in die Erinnerungen zu geraten und Konflikte vielleicht sogar „aufzutauen“. Die Frage nach dem Wunschbild, der Idealvorstellung eröffnet Kreativität und Vertrauen. Die Frage nach einer Person, mit der positive Erfahrungen gemacht wurden verstärkt wiederum den persönlichen Kontext. Sollte hier keine Erfahrung oder kein Zugang möglich sein, kann das Selbstbild helfen.

3.1.2.4. Zu LEWEL

Hier geht es um die Ist-Situation, wie sie vom Befragten erlebt wird. Aktuelle Erfahrungen, egal in welchem Umfang, ermöglichen Reflexion und Auseinandersetzung mit der Gegenwart. Die Skalierungsfragen sind leicht zu beantworten und lockern die Gesprächssituation auf. Ebenso die Fragen nach den wichtigsten Faktoren und größten Hindernissen erfolgreicher Zusammenarbeit.

3.1.2.5. Zu den Institutionen

Hier wird nach der Außenperspektive gefragt. Was glauben Sie, denken die Anderen in den anderen Ebenen des Systems? Die Fragestellung kann anfangs Unverständnis hervorrufen, da jede Antwort ja nur auf Vermutungen beruht. Die Auseinandersetzung mit den hierarchisch darüber liegenden Ebenen ermöglicht aber einen größeren Blickwinkel und das vorübergehende Verlassen der eigenen Positionen und Ideen, auch wenn es zum ersten Mal passiert, dass diese Fremdsicht überlegt wird.

3.1.2.6. Zurück zur Person

Eine letzte Wunschfrage soll einen positiven Ausklang für das Interview schaffen. Die Frage nach weiteren potentiellen Interviewpartnern ist hilfreich in der Orientierung und im Eintauchen in das System, in dem ich mich bewege.

3.1.3 Auswertung der Interviews

Die Gespräche wurden digital aufgezeichnet und im Anschluss transkribiert. Vor allem das unmittelbare, eigene Transkribieren eröffnete den Blick auf wertvolle Informationen „zwischen den Zeilen“. „Wenn der/die Forschende den Text indessen selbst transkribiert, hat dies den Vorteil, dass er/sie dadurch mit dem Text vertraut wird und oft schon beim Niederschreiben erste Ideen für die spätere Auswertung erhält.“ (Moser:2008:114). Dieser Vorteil kann hier nur bestätigt werden. Die Auswertung erfolgte nach der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring: „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“ (Mayring:2008:58). Das Verfahren der zusammenfassenden Inhaltsanalyse gliedert sich in drei Schritte:

1. Die Paraphrasierung
Aus den vorliegenden Texten werden Aussagen bestimmten Kategorien zugeordnet.
2. Die Generalisierung
Die Paraphrasen werden auf ein Abstraktionsniveau verallgemeinert.
3. Die erste Reduktion
Bedeutungsgleiche und nicht inhaltstragende Paraphrasen werden gestrichen. Nur Paraphrasen, die als zentral wichtig erscheinen werden übernommen.
(vgl. Mayring:2003:59ff)

3.1.4 Die Interviewpartner

Die Kontakte der Mitglieder des Regionalentwicklungsverbands Wels-Land wurden, nach Zusage des Vorstands zur Zusammenarbeit, von der Geschäftsführung zur Verfügung gestellt. In der Auswahl versuchte ich sowohl aktive als auch passive, begeisterte und enttäuschte Personen anzusprechen, sofern dies aus ihren bisherigen Aktivitäten ersichtlich war. Wichtig war für

mich auch, sowohl Vorstandsmitglieder, also Bürgermeister, als auch Projektanten, also Bürger deren Projekte über LEWEL gefördert wurden und externe Stimmen außerhalb von LEWEL zu hören. Insgesamt habe ich etwa 250 km innerhalb der Region zurückgelegt, um in ca. 6 Stunden Gesprächszeit 8 Interviews zu führen. Den Interviewpartnern wurde Anonymität und Verschwiegenheit zugesichert, darum werden die Interviews in weiterer Folge als Interview A, B, C... bezeichnet.

Interview A:	10.08.2009	Bürgermeister einer LEWEL-Gemeinde Mitglied des Vorstands von LEWEL
Interview B:	11.08.2009	Bürgermeister einer LEWEL-Gemeinde Mitglied des Vorstands von LEWEL
Interview C:	11.08.2009	Mitglied der Geschäftsführung von LEWEL
Interview D:	12.08.2009	Bürgermeister einer LEWEL-Gemeinde Mitglied des Vorstands von LEWEL
Interview E:	12.08.2009	Regionalmanagerin für ländliche Entwicklung in beratender Funktion für LEWEL
Interview F:	17.08.2009	Bäuerin im Bezirk Wels-Land Projektsprecherin eines LEWEL-Projekts
Interview G:	18.08.2009	Stadtrat einer LEWEL-Gemeinde Projektleiter eines LEWEL-Projekts
Interview H:	25.08.2009	Nationalratsabgeordneter Projektleiter eines LEWEL-Projekts

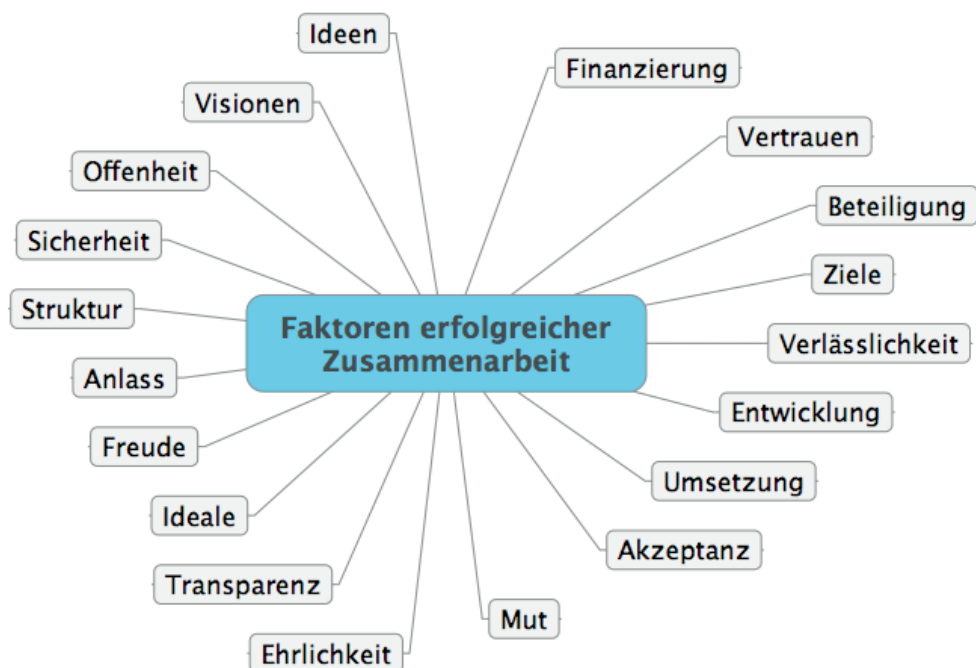
3.1.5. Vorgehensweise

Die erste Fragestellung, nach der die Interviews untersucht wurden, waren die wichtigsten Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit. Der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring folgend wurden die transkribierten Interviews folgenderweise bearbeitet um zu allgemeingültigen Aussagen zur gewählten Fragestellung zu gelangen:

1. Die relevanten Aussagen zum Thema wurden verallgemeinert (Paraphrasierung).
2. Die Paraphrasen wurden auf eine gemeinsame semantische Ebene gebracht (Generalisierung)
3. Die generalisierten Aussagen wurden auf Wiederholungen überprüft (Reduzierung). Die ersten Ergebnisse wurden sichtbar.
4. Danach wurden die aus der Reduzierung erhaltenen Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit auf der Ebene der Generalisierungen gesucht und gezählt um so zu einer Reihung der subjektiven aber verallgemeinerten Wichtigkeit der einzelnen Faktoren zu gelangen.

3.1.5.1. Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit

Als Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit wurden genannt: Ideen, Finanzierung, Vertrauen, Beteiligung, Ziele, Verlässlichkeit, Entwicklung, Umsetzung, Akzeptanz, Mut, Ehrlichkeit, Transparenz, Ideale, Freude, Anlass, Struktur, Sicherheit, Offenheit, Visionen, Ideen.



(Abb. 8: Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit)

Um diese Ergebnisse inhaltlich zu sortieren fasste ich die genannten Faktoren in 3 Kategorien zusammen: In strukturelle Faktoren, menschliche Faktoren und inhaltliche Faktoren.

Den **Zusammenhang der drei Kategorien** definiere ich folgendermaßen: strukturelle Faktoren bestimmen den Rahmen für die inhaltlichen Faktoren. Menschliche Faktoren beziehen sich auf die handelnden Personen innerhalb der Zusammenarbeit. Die Struktur bietet den Rahmen für den, von Menschen umgesetzten Inhalt. Das Ganze ist Zusammenarbeit.



(Abb. 9: Kategorisierung der Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit)

Strukturelle Faktoren

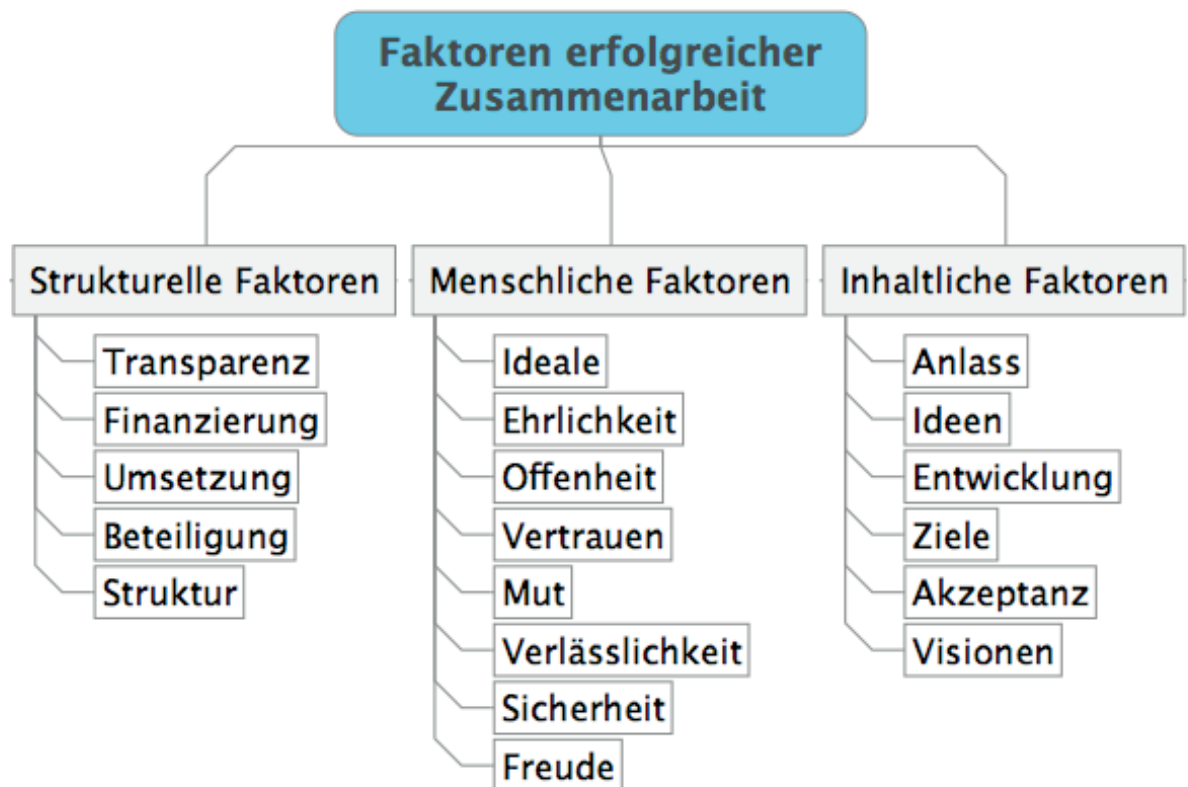
Transparenz, Finanzierung, Umsetzung, Beteiligung und Struktur bilden das notwendige Umfeld erfolgreicher Zusammenarbeit innerhalb des Regionalentwicklungsverbands LEWEL.

Inhaltliche Faktoren

Inhaltlich wird der Erfolg der Zusammenarbeit für Projekte daran gemessen, ob es einen Anlass gibt, das Projekt aus Visionen und Ideen entsteht, das Projekt Entwicklung erfährt, konkrete Ziele und eine breite Akzeptanz hat.

Menschliche Faktoren

Aus menschlicher Sicht soll ein Klima aus Idealen, Ehrlichkeit, Offenheit, Vertrauen, Mut, Verlässlichkeit, Sicherheit und Freude herrschen, um erfolgreiche Zusammenarbeit zu ermöglichen.



(Abb. 10: Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit - kategorisiert)

Mit diesem Ergebnis in Händen stellte ich mir die Frage, ob es einen wichtigsten Faktor für erfolgreiche Zusammenarbeit gäbe? Können aus diesen Ergebnissen Voraussetzungen für erfolgreiche Zusammenarbeit abgeleitet werden? Sind die

wichtigsten Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit struktureller, menschlicher oder inhaltlicher Natur?

3.1.5.2. Die wichtigsten Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit

Nach Anzahl der Nennungen der reduzierten Generalisierungen gereiht, entsteht folgendes Bild der wichtigsten Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit. Die in den Stufen 4 bis 1 gereihten Faktoren beschreiben die Anzahl der Nennungen der einzelnen Faktoren in den Interviews. Der mit Faktor 4 gereichte Faktor wurde am häufigsten genannt.



(Abb. 11: Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit - bewertet)

„**Ehrlichkeit**“ wird als wichtigster Faktor erfolgreicher Zusammenarbeit genannt. Gefolgt von „**Vertrauen**“ und „**Beteiligung**“. Zwei menschliche Faktoren stehen über einem Strukturellen. Der erste relevante inhaltliche Faktor findet sich an vierter Stelle der Nennungen mit „Ziele“.

Menschliche Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit werden als die wichtigsten Faktoren für erfolgreiche Zusammenarbeit genannt. „Ehrlichkeit“ als eine Charaktereigenschaft oder gar Tugend kann als wichtigste Voraussetzung erfolgreicher Zusammenarbeit gesehen werden. In konsequenter Folge wird „Vertrauen“, das auf Ehrlichkeit basiert genannt. „Beteiligung“, als strukturell notwendige Möglichkeit einerseits und persönlichem Engagement andererseits beruht auf ehrlichem Interesse. „Ziele“ sprechen die Notwendigkeit von greifbaren und realistischen Inhalten innerhalb einer Zusammenarbeit an.

3.1.5.3. Die größten Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit

Als Gegenprobe wurde das Interviewmaterial auf die Frage nach den größten Hindernissen für erfolgreiche Zusammenarbeit mithilfe der gleichen Methode untersucht. Als die größten Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit wurden genannt: Eigennutz, keine Akzeptanz, Neid, keine Zeit, Untätigkeit, Angst vor Veränderung, Unsicherheit über Finanzierung, Unehrlichkeit, Desinteresse, Unwissenheit, Unzuverlässlichkeit, unpassende Struktur und Grenzen.



(Abb. 12: Die größten Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit)

Die erhaltenen möglichen Hindernisse für erfolgreiche Zusammenarbeit wurden innerhalb der gleichen Kategorisierung in strukturelle, menschliche und inhaltliche Faktoren unterteilt.

Strukturelle Faktoren

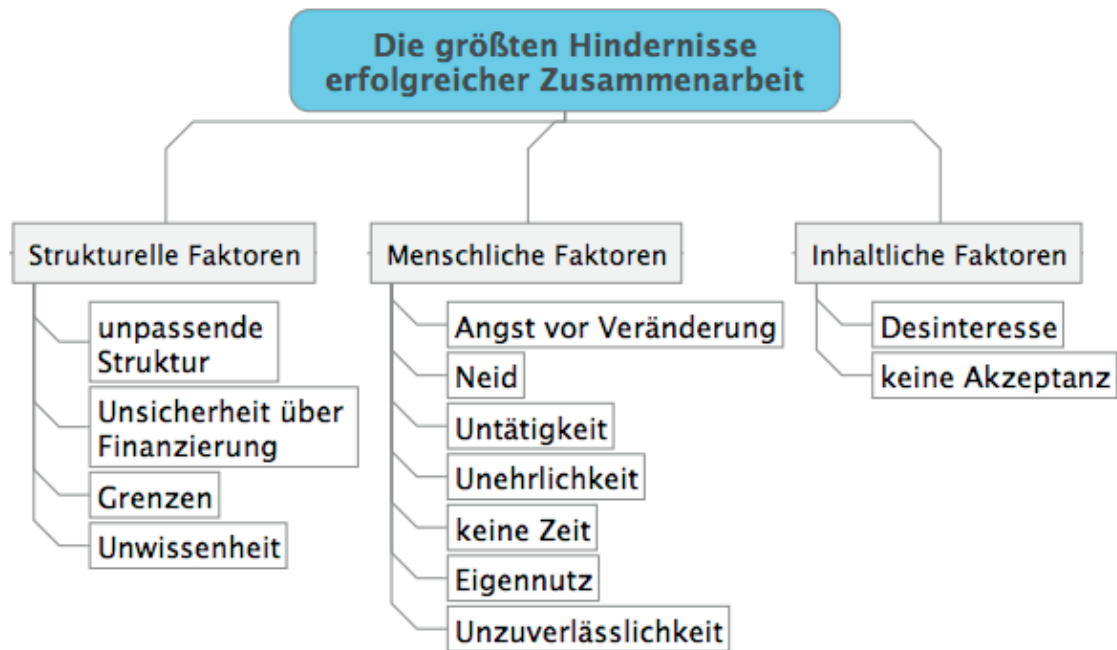
Strukturelle Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit sind: eine unpassende Struktur, Unsicherheit über Finanzierung, Grenzen und Unwissenheit.

Inhaltliche Faktoren

Inhaltliche Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit sind: Desinteresse und keine Akzeptanz.

Menschliche Faktoren

Hindernisse für erfolgreiche Zusammenarbeit auf individueller Ebene sind: Angst vor Veränderung, Neid, Untätigkeit, Unehrlichkeit, keine Zeit, Eigennutz, Unzuverlässigkeit.



(Abb. 13: Die größten Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit - kategorisiert)

Nach Anzahl der Nennungen der reduzierten Generalisierungen gereiht, entsteht folgendes Bild der größten Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit. Die in den Stufen 4 bis 1 gereihten Faktoren beschreiben die Anzahl der Nennungen der einzelnen Faktoren in den Interviews. Der mit Faktor 4 gereichte Faktor wurde am häufigsten genannt.



(Abb. 14: Die größten Hindernisse erfolgreicher - bewertet)

Innerhalb dieser Reihung ist ersichtlich, dass fünf Faktoren aus der menschlichen Kategorie: „**Neid**“, „**Unehrlichkeit**“, „**keine Zeit**“, „**Untätigkeit**“, „**Angst vor Veränderung**“ als größte Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit gesehen werden. Der erste „nicht-menschliche“ Grund für das Fehlschlagen von Zusammenarbeit ist ein struktureller Faktor: „Unsicherheit über Finanzierung“.

3.2. Motivation

Um den menschlichen Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit näher zu kommen, beschäftigt sich dieses Kapitel mit der menschlichen Motivation, um zu Aussagen über die Förderung der menschlichen Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit zu gelangen.

3.2.1. Neurobiologische Erforschung menschlicher Motivation

Motivationssysteme

Die Biologie besitzt keine Deutungshoheit wenn es um die Erforschung des Umgangs von Menschen miteinander geht, dennoch können Erkenntnisse aus

ihrem Bereich für die Frage, wie menschliche Motivation funktioniert, herangezogen werden. In der Frage, was das menschliche Verhalten antreibt, und welche Ziele es anstrebt, liefert die Funktionsweise der körpereigenen Motivationssysteme aufschlussreiche Erkenntnisse:

Wohlfühlbotenstoffe

Es gibt Stoffe, die jegliche Zielstrebigkeit lahm legen können und es gibt eine Reihe von Substanzen, die bei Mensch und Tier ein ungemein heftiges, ja geradezu krankhaftes Streben auslösen.

Dopamin – Der Antrieb für alles motivierte Tun.

Die Freisetzung von Dopamin löst sowohl im Gehirn als auch im ganzen Körper Effekte aus, die den Wirkungen einer Dopingdroge ähnlich sind. Vom Motivationszentrum ausgeschüttetes Dopamin erzeugt ein Gefühl des Wohlbefindens und versetzt den Organismus psychisch und physisch in einen Zustand von Konzentration und Handlungsbereitschaft. Die zentrale Funktion von Dopamin besteht darin, den Antrieb und die Energie dafür zu erzeugen, dass sich Lebewesen auf ein Ziel zu bewegen.

Bei der Ausschüttung von Dopamin werden körpereigene Botenstoffe, so genannte endogene Opiode freigesetzt. Diese haben eine Wirkung, die derjenigen von Opium oder Heroin entspricht, wobei die körpereigenen Opiode in der Dosierung allerdings fein abgestimmt sind, so dass sie normalerweise keine betäubende oder einschläfernde Wirkung haben, sondern lediglich einen sanften, wohltuenden Effekt nach sich ziehen. Endogene Opiode wirken auf die Emotionszentren des Gehirns, sie haben positive Effekte auf das Ich-Gefühl, auf die emotionale Gestimmtheit und die Lebensfreude. Zudem vermindern sie die Schmerzempfindlichkeit und stärken das Immunsystem. (vgl. Bauer:2008:32ff)

Oxytozin – Ein Hormon für ein soziales Gedächtnis.

Neben Dopamin und den körpereigenen Opioiden produziert das Gehirn einen dritten, überaus bedeutsamen Wohlfühlbotenstoff namens Oxytozin. Oxytozin ist sowohl Ursache als auch Wirkung von Bindungserfahrungen: Es wird verstärkt hergestellt, wenn es zu einer Vertrauen stiftenden Begegnung kommt und es hat den Effekt, Bindungen die zu seiner Ausschüttung geführt haben, rückwirkend zu stabilisieren, indem es die Bereitschaft erhöht, Vertrauen zu schenken. Die Dopamin-Achse des Motivationssystems kann ihre Arbeit zwar unabhängig von Oxytozin verrichten und dementsprechend für Basismotivation sorgen. Um aber den Umstand, jemanden besser zu kennen als andere, mit in die eigene Gesamtmotivation einzubeziehen, bedarf es der zusätzlichen Mitwirkung des Bindungshormons Oxytozin. Die Freisetzung der Wohlfühlbotenstoffe ist an Voraussetzungen gebunden. "Motivation ist auf lohnende Ziele gerichtet und soll den Organismus in die Lage versetzen, durch eigenes Verhalten möglichst günstige Bedingungen zum Erreichen dieser Ziele zu schaffen." (Bauer:2008:35) Neurobiologische Studien aus der Suchtforschung, vor allem von Thomas Insel, Direktor des National Institute of Mental Health zeigten: nichts aktiviert Motivationssysteme so sehr wie der Wunsch, von anderen gesehen zu werden, die Aussicht auf soziale Anerkennung, das Erleben positiver Zuwendung und - erst recht - die Erfahrung von Liebe. "Motivationssysteme schalten ab, wenn keine Chance auf menschliche Zuwendung besteht, und sie springen an, wenn das Gegenteil der Fall ist, wenn also Anerkennung oder Liebe im Spiel ist." (Bauer:2008:37). Über längere Zeit vorenthaltener sozialer Kontakt hat den biologischen Kollaps der Motivationssysteme des Gehirns zur Folge.

"Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Wir sind - aus neurobiologischer Sicht - auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen." (Bauer:2008:36). Worauf die Motivationssysteme des

menschlichen Gehirns zielen, ist Zuwendung und die gelingende Beziehung zu Anderen. Jede Form von zwischenmenschlicher Resonanz und erlebter Gemeinschaft lässt die Motivationssysteme arbeiten. Die Argumente, die den Menschen aus biologischer Sicht als Beziehungswesen ausweisen, beziehen sich auf drei fundamentale biologische Kriterien: Zum einen sind die Motivationssysteme des Gehirns in entscheidender Weise auf Kooperation und Zuwendung ausgerichtet und stellen unter andauernder sozialer Isolation ihren Dienst ein. Zweitens führen schwere Störungen oder Verluste maßgeblicher zwischenmenschlicher Beziehungen zu einer Mobilmachung biologischer Stresssysteme. Ein drittes neurobiologisches Kriterium, das den Menschen als Beziehungswesen kennzeichnet, ist das System der Spiegelnervenzellen (vgl. Bauer:2005). Falls sich zur neurobiologischen Ausstattung eines Menschen die notwendigen Umweltbedingungen hinzugesellen (Prägung in der Kindheit), ist er ein aufgrund mehrerer körpereigener Systeme in Richtung Kooperation ausgerichtetes Wesen.

„Wer Menschen nachhaltig motivieren will, dies ist die unabweisbare Konsequenz aus den dargestellten neurobiologischen Daten, muss ihnen die Möglichkeit geben, mit anderen zu kooperieren und Beziehungen zu gestalten.“ (Bauer:2008:63) Dieser Gestaltung von gelingenden Beziehungen muss aktiv Raum und Zeit zur Verfügung gestellt werden. Da sie mit der Ausschüttung der Glücksbotsstoffe Dopamin, Oxytozin und Opiode einhergehen, sind gelingende Beziehungen das unbewusste Ziel allen menschlichen Bemühens. Gegen die Erkenntnisse dieser Erforschung der menschlichen Motivation können in Bezug auf die Zusammenarbeit von Menschen Einwände angeführt werden:

Einwand Aggression

Leben heißt Kämpfen, ist die Grundaussage der Evolutionstheorie von Charles Darwin. "Er brachte Aggression als ein Grundgesetz der Natur. Der von

Lebewesen gegeneinander geführte Überlebenskampf war für ihn das alles andere dominierende biologische Prinzip" (Bauer:2008:77). Ergebnisse der Aggressionsforschung zeigen, dass ein Hauptgrund für Aggression Zurückweisung ist. Nur wem es nicht gelingt, von anderen akzeptiert zu werden, Anschluss an eine Gemeinschaft zu finden, oder wer vom Verlust von tragenden Beziehungen bedroht ist, wird dazu übergehen, mit Aggression und Kampf zu antworten. Aggression ist kein Selbstzweck. Wo Aggression stattfindet geht es - direkt oder indirekt - immer um das Bemühen um gelingende Beziehung, um die Verteidigung einer Beziehung oder um die Reaktion auf ihr Scheitern. (vgl. Bauer:2008:86). Aggression steht also im Dienste sozialer Beziehungen, sie dient deren Verteidigung. Sie kommt immer dann ins Spiel wenn Bindungen bedroht sind, wenn sie nicht gelingen oder fehlen.

Einwand Konkurrenz

Die oft zitierten positiven Auswirkungen von Konkurrenz sind im Bereich der Zusammenarbeit nicht gültig. Fünf Mythen haben Konkurrenz salonfähig und zum politischen Leitziel gemacht (In Anlehnung an Alfie Kohn) (vgl. Felber:2009:130ff):

Mythos 1: Der Mensch neigt von Natur aus zur Konkurrenz

Hier beweisen sowohl die genannten Ergebnisse der neurobiologischen als auch der spieltheoretischen Forschung das Gegenteil: Der Mensch ist ein auf soziale Resonanz und Kooperation ausgerichtetes Wesen, der Zusammenarbeit vertrauensvoll und ehrlich eingeht.

Mythos 2: Konkurrenz führt zu hoher Leistung

Dass Konkurrenz zu höherer Leistung führt ist allein schon nach Betrachtung der Motivation von Konkurrenz zu widerlegen: Konkurrenz motiviert mit Angst, Druck und Stress und führt langfristig gesehen zum Leistungsabfall.

Kooperation motiviert mit positiven emotionalen Erfahrungen: Wertschätzung, Vertrauensbildung und gemeinsame Zielerreichung.

Mythos 3: Konkurrenz macht Spaß

Aus der Welt des sportlichen Wettbewerbs können keine Aussage über den ökonomischen Wettbewerb machen. Sieger haben nicht mehr Spaß.

Mythos 4: Konkurrenz wirkt charakterbildend

Die Annahme, dass Konkurrenz dazu führt, dass Menschen an sich arbeiten, um sich weiter zu entwickeln, dass Charakter mit Durchsetzungskraft gleichgesetzt wird ist eine Ideologie. "Wettbewerbsorientierung führt zu Neid gegenüber Stärkeren, zu Verachtung gegenüber den Schwächeren und zu generellem Misstrauen gegenüber allen" (Felber:2009:132).

Mythos 5: Konkurrenz stärkt das Selbstwertgefühl

Wettbewerbsverhalten ist Defizit-orientiert und hat somit nur sehr beschränkte positive Auswirkungen auf das Selbstwertgefühl.

Kooperation ist gut für die Persönlichkeitsentwicklung, sie macht mehr Spaß als Konkurrenz und verursacht weniger Stress. „Wir sollten Kooperation zum durchgängigen Prinzip des menschlichen Zusammenlebens machen: in der Nachbarschaft, in der Erziehung, in der Wirtschaft, in der Politik.“ (Felber:2009:133)

Einwand Nutzenmaximieren

Man könnte einwenden: „Was hat das Bedürfnis nach Anerkennung mit ökonomischem Verhalten zu tun? Es handelt sich zwar immer um Menschen, aber diese Menschen haben doch auch Funktionen, in denen sie zu funktionieren haben, und für die andere Gesetzmäßigkeiten gelten, als für den Menschen an sich. Was ist mit dem Nutzen maximierenden Homo

Oeconomicus³? Mit diesem Einwand beschäftigt sich die Kooperationsforschung, die auf Basis der Spieltheorie das Verhalten von Menschen in vorgegebenen Situationen erforscht, und auf die ich im Weiteren näher eingehen möchte.

3.2.2. Kooperationsforschung, Spieltheorie, Motivation

Neben der Neurobiologie beschäftigt sich auch die Kooperationsforschung im Allgemeinen und die Spieltheorie im Speziellen mit der Erforschung menschlicher Motivation. Methodisch angesiedelt zwischen Mathematik und Informatik, erstreckt sich ihre Relevanz von der Politik über die Wirtschaft bis hin zu Psychologie und Medizin. "Im Unterschied zur klassischen Entscheidungstheorie beschreibt die Spieltheorie Entscheidungssituationen, in denen der Erfolg des Einzelnen nicht nur vom eigenen Handeln, sondern auch von den Aktionen anderer abhängt. Ein Spiel im Sinne der Spieltheorie ist eine Entscheidungssituation mit mehreren Beteiligten, die sich mit ihren Entscheidungen gegenseitig beeinflussen."⁴ Als Klassiker und zum Thema Motivation relevant sind das Gefangenens Dilemma und das Public Good Game, die hier kurz vorgestellt werden sollen:

3.2.2.1. Das Gefangenens Dilemma

Ausgangssituation

Zwei Personen werden unter dem Vorwurf, gemeinsam eine Straftat begangen zu haben, getrennt in Haft genommen. Die Höchststrafe für das in Frage stehende Vergehen beträgt 5 Jahre. Der Richter kann die Tat nicht nachweisen, es liegen ihm aber Indizien vor, welche die beiden Personen belasten. Er teilt jedem der beiden Gefangenen, die keine Möglichkeit zur Kommunikation untereinander haben, mit, dass er folgendermaßen vorzugehen gedenke: Wenn

³ siehe F. A. von Hayek: Die Verfassung der Freiheit. Mohr (Siebeck), Tübingen 1971, S. 76ff

⁴ <http://de.wikipedia.org/wiki/Spieltheorie> am 23.10.2010

beide die Tat gestanden, werde er von der Höchststrafe absehen und beide zu vier Jahren verurteilen. Gestehe einer die Tat und der andere schweige, werde er über denjenigen, der die Aussage verweigere, die Höchststrafe von fünf Jahren verhängen, der Verräter werde zur Belohnung freigelassen. Wenn jedoch beide schwiegen, habe er genügend Indizien in der Hand und werde beide zu zwei Jahren verurteilen.

Übersicht: Gefangenen Dilemma

		Gefangener B		Gefangener B	
		kooperiert (schweigt)		kooperiert nicht (Verrat)	
Gefangener A kooperiert (schweigt)	A	2 Jahre Haft		A	5 Jahre Haft
	B	2 Jahre Haft		B	0 Jahre Haft
Gefangener A kooperiert nicht (Verrat)	A	0 Jahre Haft		A	4 Jahre Haft
	B	5 Jahre Haft		B	4 Jahre Haft

Ergebnisse: Gefangenen Dilemma

Der Politikwissenschaftler Robert Axelrod von der University of Michigan ließ sich 1981 im Rahmen eines globalen Turniers weltweit Strategien für das iterative Gefangenen-Dilemma zuschicken und die eingesandten Lösungen in einer Computersimulation gegeneinander spielen. Seine Ergebnisse: Wenn Partner auf lange Sicht, das heißt in Serie, immer wieder neu miteinander zu tun haben, ist das beste Ergebnis mit einer Strategie zu erzielen, die primär auf Kooperation setzt, die im Falle einer Nichtkooperation des Partners die weitere Kooperation verweigert und in gewissen Intervallen immer wieder neue Angebote macht, zu kooperieren. Verschiedene nicht kooperative oder auf

Übervorteilung des Gegners ausgerichtete Strategien waren diesem Erfolgskonzept ebenso unterlegen wie eine blind-vertrauensvolle Vorgehensweise. Kooperation erwies sich als die optimale Strategie, aber nur, wenn sie mit der Fähigkeit und Bereitschaft verbunden war, im Falle einer Nichtkooperation des Partners Gleiches mit Gleichem zu vergelten. Dies entspricht komplett der aus neurobiologischer Sicht dargestellten Konstellation, dass das Bindungsbedürfnis an erster Stelle steht und Aggression im Dienste der Bindung fungiert (siehe Einwand Aggression). Dass es sich beim Gefangen-Dilemma um ein durchaus realistisches Experiment handelt, wird deutlich, wenn man die Testsituation invers darstellt, also die Folgen des eigenen Handelns nicht in Strafmaßen, sondern in Belohnungsmengen angibt.

3.2.2.2 Das Gefangen-Dilemma invers

Zwei Personen A und B erhalten einen Ausgangsbetrag von jeweils 10 Euro. beide können gemeinsam in ein Projekt investieren (kooperieren), wodurch sich ihr eingesetzter Betrag auf jeweils 30 Euro erhöht. Jeder der beiden Partner kann aber auch versuchen, den Partner während des Projekts zu betrügen. Falls einer betrügt und der andere nicht, heimst der Betrüger 50 Euro ein, während der gutgläubige Partner sein Geld verliert. Wenn beide Partner zu betrügen versuchen, fliegt das Geschäft auf, und beide bleiben mit 10 Euro zurück.

Übersicht: Gefangenen-Dilemma invers

		Investor B	Investor B
		kooperiert	kooperiert nicht
Investor A kooperiert	A	30 Euro	A 0 Euro
	B	30 Euro	B 50 Euro
Investor A kooperiert nicht	A	50 Euro	A 10 Euro
	B	0 Euro	B 10 Euro

Ergebnisse: Gefangenen-Dilemma invers

Zu kooperieren (also gemeinsam zum Beispiel Zeit, Arbeitskraft oder Geld zu investieren) führt zu einem Ergebnis, das für jeden der Beteiligten über das hinausgeht, was er/sie investiert hat.

3.2.2.3. Einwand Nutzenmaximierung

Es gilt als allgemeine Wahrheit und innerster Antrieb des Homo Oeconomicus, dass der Mensch sich, wenn er bei klarem Verstand sei, bei relevanten Entscheidungen ausschließlich entsprechend dem für ihn maximal zu erzielenden Vorteil verhalte ("rational choice"), dass er ein so genannter zweckrationaler Entscheider sei⁵. Zur Erforschung dieser Annahme wurde das Ultimatum Game entwickelt:

3.2.2.4. Das Ultimatum Game

Ausgangssituation:

Eine der beiden Personen (A) erhält vom Versuchsleiter einen Geldbetrag, über dessen Höhe die andere Person (B) informiert wird. Person A hat nun die freie Wahl, darüber zu entscheiden, wie sie den Betrag zwischen sich und Person B aufteilen will. Bevor aber die Verteilung des Betrags gültig werden kann, muss

⁵ siehe F. A. von Hayek: Die Verfassung der Freiheit. Mohr (Siebeck), Tübingen 1971, S. 76ff

Person B zustimmen. Willigt Person B ein, bleibt das Geld bei den beiden Teilnehmern. Lehnt B ab, geht das gesamte Geld an den Leiter des Experiments zurück, einen zweiten Versuch gibt es nicht, das heißt, das Geschäft ist dann definitiv geplatzt.

Ergebnisse: Ultimatum Game

Wären Menschen "zweckrationale Entscheider", müsste Person B jeden Teilbetrag akzeptieren, der ihr von Person A angeboten wird. Die einzige Alternative, nämlich überhaupt kein Geld zu erhalten, ist unter dem Aspekt des zählbaren Vorteils in jedem Fall schlechter. Wird eine große Zahl von Personen getestet, erhält man eine Zustimmung von Person B im Ultimatum Game nur dann in 100 Prozent der Fälle, wenn Person A eine 5:5 Verteilung vorgeschlagen hat. Ein Vorschlag 7:3, der Person B also nur drei von zehn Dollar zugesteht, findet nur noch in etwas über 90 Prozent der Fälle Zustimmung. Bei einer Zuteilung 8:2 (Person B erhält nur zwei von zehn Dollar) fällt die Zustimmung auf etwa 50 und bei einer Verteilung 9:1 auf 40 Prozent ab. Das heißt, im letztgenannten Fall haben sich 60 Prozent nicht "zweckrational" verhalten, denn ein Dollar ist mehr als überhaupt kein Geld. Warum die in Position B befindlichen Personen das Geld nicht haben wollten, zeigten Darstellungen der Hirnaktivität, die Alan Sanfey und seine Kollegen in dem Moment anfertigten, wenn Person B ein unfaires Angebot ablehnte: Deutlich zeichneten sich Signale in einem Bereich ab, der typischerweise dann aktiv wird, wenn Menschen Ekel empfinden (vgl. Bauer:2008:185ff). Eine Weiterentwicklung des Ultimatum Game und Annäherung an ökonomisches Verhalten stellt das Public Good Game dar:

3.2.2.5. Das Public Good Game:

Ausgangssituation:

Die Teilnehmer erhalten einen Geldbetrag, den sie nach dem Experiment behalten dürfen, den sie allerdings zuvor im Rahmen des Experiments

investieren und potenziell vermehren können. Dazu wird jede Person einer Gruppe von vier Teilnehmern zugeordnet: Jeder Teilnehmer hat die Möglichkeit, einen Teil seines Betrags in einen gemeinsamen Topf zu geben. Die individuell geleisteten Einzahlungen bleiben gegenüber den anderen Teilnehmern der Vierergruppe vertraulich. Nach Abschluss der Einzahlungen werden nach jeder Runde - das war vorher angekündigt worden - die Gesamtsumme, die alle Teilnehmer in diesen Topf eingezahlt hatten, vom Leiter des Experiments verdoppelt und dann zu gleichen Teilen an alle vier Teilnehmer verteilt. Wenn alle reichlich einzahlen (kooperieren), kann ein beträchtlicher Mehrwert zustande kommen, der allen zugute kommt. Wer viel einzahlt geht das Risiko ein, dass andere Teilnehmer, die eventuell wenig oder gar nichts in den Topf gegeben haben (die also nicht kooperieren), vom gemeinsamen Mehrwert profitieren, ohne selbst einen fairen Beitrag geleistet zu haben. Dies kann dazu führen, dass Teilnehmer, die viel eingezahlt haben, Geld verlieren. Das Spiel wird über mehrere Runden gespielt. Die Teilnehmer können, nachdem sie über die jeweiligen Rückzahlungen informiert worden sind, in der nächsten Runde ihren Einsatz neu bestimmen.

Ergebnisse: Public Good Game

Es konnten allgemeine 3 Strategien identifiziert werden: 63 Prozent der Teilnehmer waren Personen, die kräftig in den Gemeinschaftspool investierten, ihre Einzahlungen aber deutlich reduzierten, wenn sie feststellen mussten, dass sich andere Teilnehmer mit ihren Geldeinlagen zurückhielten. 13 Prozent der Teilnehmer waren gutmütige Personen, die konstant hohe Einzahlungen leisteten. 20 Prozent der Teilnehmer versuchten, sich durch konstant niedrige Einzahlungen einen Vorteil zu Lasten ihrer Mitspieler zu verschaffen. 4 Prozent konnten nicht eindeutig zugeordnet werden. Das heißt 76% der Versuchspersonen waren eindeutig auf Kooperation eingestellt. Mehr als drei Viertel aller Versuchspersonen wählten ein primär kooperatives Verhalten.

3.2.3. Schlussfolgerungen

Zusammenarbeit ist also auch aus Sicht der Spieltheorie ein menschliches Bedürfnis, das nicht ausschließlich mit Nutzenmaximierung oder Konkurrenz zu tun hat.

Zusammenarbeit ist nützlich

Aus den Ergebnissen des Gefangenen Dilemma zeigt sich, dass Kooperation die optimale Strategie ist, aber nur in Verbindung mit der Fähigkeit und Bereitschaft, im Falle einer Nichtkooperation des Partners zu reagieren. Zu kooperieren führt zu einem Ergebnis, das für jeden der Beteiligten über das hinausgeht, was er/sie investiert hat. Dieses Ergebnis entspricht der Maxime des Nutzenmaximierens und kann als Beweis angeführt werden, dass Zusammenarbeit „sich immer auszahlt“.

Zusammenarbeit ist mehr als nützlich

Mit den Ergebnissen des Ultimatum Game wird das Argument der reinen Nutzenoptimierung aus den Ergebnissen des Gefangenen Dilemma erweitert, und deutlich, dass menschliche Gefühle, wie das Gefühl von Ekel bei einem zu schlechten Angebot (Ablehnung bei 60% der Versuchspersonen bei einem Angebot zur Aufteilung von 9:1) zeigt, die Maxime der Nutzenmaximierung außer Kraft setzen kann.

Zusammenarbeit ist menschlich

Die Ergebnisse des Public Good Game erweitern ebenfalls die Erkenntnisse des Gefangenen Dilemma und zeigen, dass auch in einem größeren Kontext von mehr als 2 Versuchspersonen, also in einer Gruppe, in der die individuellen Handlungen nicht mehr direkt von den anderen Teilnehmern identifizierbar sind, also sowohl Überbevorteilung als auch Naivität möglich sind, 76% der Versuchspersonen immer noch eindeutig auf kooperatives Verhalten setzen.

In der Zusammenarbeit von Menschen geht es also unbestritten um den Nutzen

der daraus gezogen werden kann. Es geht aber nicht nur darum, Nutzen aus der Zusammenarbeit zu ziehen, sondern auch um das Interesse, auf menschlicher Ebene gelingende Beziehungen gestalten zu können. Das Modell des Nutzen optimierenden Homo Oeconomicus hat sich als zu kurz gegriffen erwiesen. Menschen sind keine reinen "zweckrationalen Entscheider", sie ziehen kooperatives Vorgehen einzelkämpferischen Strategien vor. „Das Model des Menschen als eines "zweckrationalen Entscheiders" ist vor allem deshalb falsch, weil es den im Menschen verankerten Wunsch, vertrauensvoll zu agieren und gute Beziehungen zu gestalten, außer Acht lässt“ (Bauer:2008:191).

3.3. Motivation zur Zusammenarbeit

Nach den theoretischen Erkenntnissen was die Motivation zur Zusammenarbeit betrifft, folgt hier die Überprüfung in der Praxis innerhalb des Regionalentwicklungsverbands LEWEL: Was motiviert die Menschen in der Regionalentwicklungsverband LEWEL zur Zusammenarbeit? In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der Befragung, die im Zuge der Vollversammlung des Regionalentwicklungsverbands LEWEL im Dezember 2009 zum Thema „Motivation zur Zusammenarbeit“ durchgeführt wurde, präsentiert.

3.3.1. Zur Befragung

Im Zuge der Auswertungen der Interviews zur Frage nach den Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit blieb die Frage nach der Motivation zur Zusammenarbeit. Nachdem ich erfahren hatte, welche Faktoren für erfolgreiche Zusammenarbeit als notwendig erachtet wurden, war die Frage nach der zugrunde liegenden Motivation noch offen: Warum engagieren sich die Mitglieder von LEWEL für die Entwicklung der Region Wels-Land? Nach Auswertung der Interviews formulierte ich folgende Hypothese über die Motivation zur Zusammenarbeit: Die Mitglieder von LEWEL haben sich für die Zusammenarbeit in diesem Regionalentwicklungsverband entschlossen:

1. Weil sie sich einen eindeutigen, definierbaren Nutzen davon versprechen. (Nutzen)
2. Weil sie sich in einer Notsituation befinden und sich eine Verbesserung Ihrer Lage versprechen. (Not)
3. Weil sie daran glauben, dass miteinander mehr erreichbar ist. (Idealismus)

Die Beweggründe, die zur Zusammenarbeit motivierten, waren in meinen Gesprächen nie exklusiv oder isoliert und immer in verschiedenen Kombinationen genannt worden, und doch konnten diese drei Hauptfaktoren festgemacht werden. Nach dieser Erkenntnis wollte ich die Frage nach der Motivation zur Zusammenarbeit an die Akteure von LEWEL direkt stellen und meine Hypothese überprüfen. Im Zuge der LEWEL-Vollversammlung am 18.12.2009 in Offenhausen, in der ich meine ersten Ergebnisse meiner Arbeit präsentierte, hatte ich die Möglichkeit zu einer schriftlichen Befragung aller anwesenden Mitglieder der Regionalentwicklungsverbands LEWEL. Zur Vollversammlung eingeladen waren alle ordentlichen und außerordentlichen Mitglieder von LEWEL. Da ich in dieser Befragung direkte, spontane, schnelle Antworten der Anwesenden erhalten wollte, organisierte ich die Durchführung der Befragung in Absprache mit der Geschäftsführung im Stil einer Wahl. Dieser Vorgang war den Teilnehmern aus früheren Versammlungen von LEWEL schon bekannt: Vorbereitete "Stimmzettel" wurden am Eingang bei der persönlichen Registrierung von mir persönlich überreicht, mit der Bitte, vor Beginn der Veranstaltung, diesen auszufüllen und in eine vorbereitete Box neben dem Eingang zu werfen.

3.3.2. Der Stimmzettel (Vordruck des Stimmzettels siehe Anhang 7.2.)

Am Stimmzettel informierte ich über den Absender: Befragung für die Diplomarbeit "Zusammenarbeit in der Region Wels Land" von Christian Bartak, bat um das unmittelbare Ausfüllen und abgeben gleich nach der Registrierung

persönlich und stellte die Frage: Warum engagieren Sie sich im Regionalentwicklungsverband LEWEL? Die vorgegebenen Antworten lauteten:

1. Weil wir davon profitieren.
2. Weil wir es brauchen.
3. Weil wir daran glauben.

Mehrfachnennungen waren möglich.

3.3.3. Erstes Ergebnis

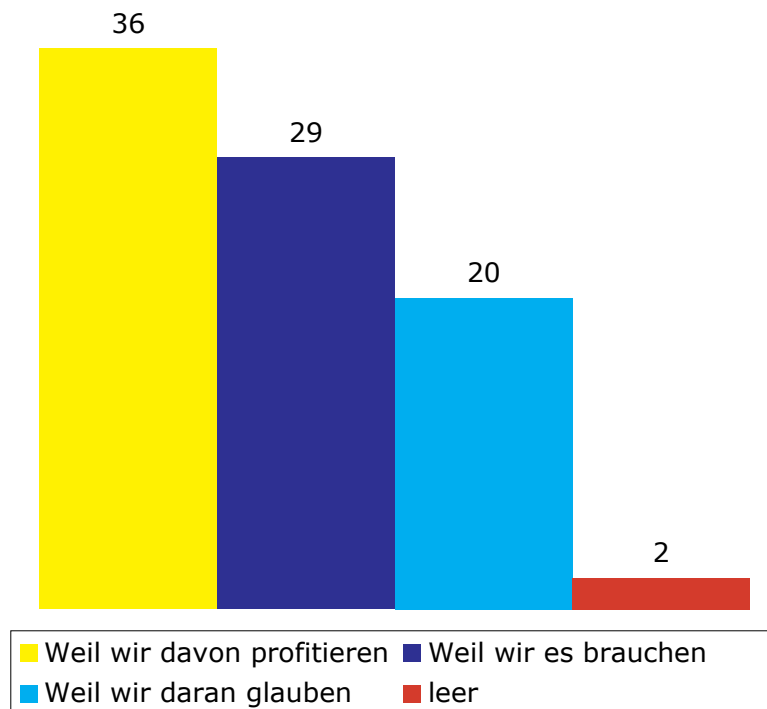
Eine einfache erste Auswertung der Befragung führte ich während der ersten Hälfte der Vollversammlung durch und konnte so eine erste grobe Auswertung der abgegebenen Stimmen im Rahmen meines Vortrags präsentieren. Diese erste Auswertung brachte folgende Ergebnisse:

Warum engagieren Sie sich im Regionalentwicklungsverband LEWEL?

Anwesende:	54
Abgegebene Stimmzettel:	54
Nicht ausgefüllte Stimmzettel:	2

Antworten (Mehrfachnennung möglich):

Weil wir davon profitieren (Nutzen):	36/54	
66,6%		
Weil wir es brauchen (Not):	29/54	54%
Weil wir daran glauben (Idealismus):	20/54	37%



(Abb. 15: Erstes Ergebnis der Befragung)

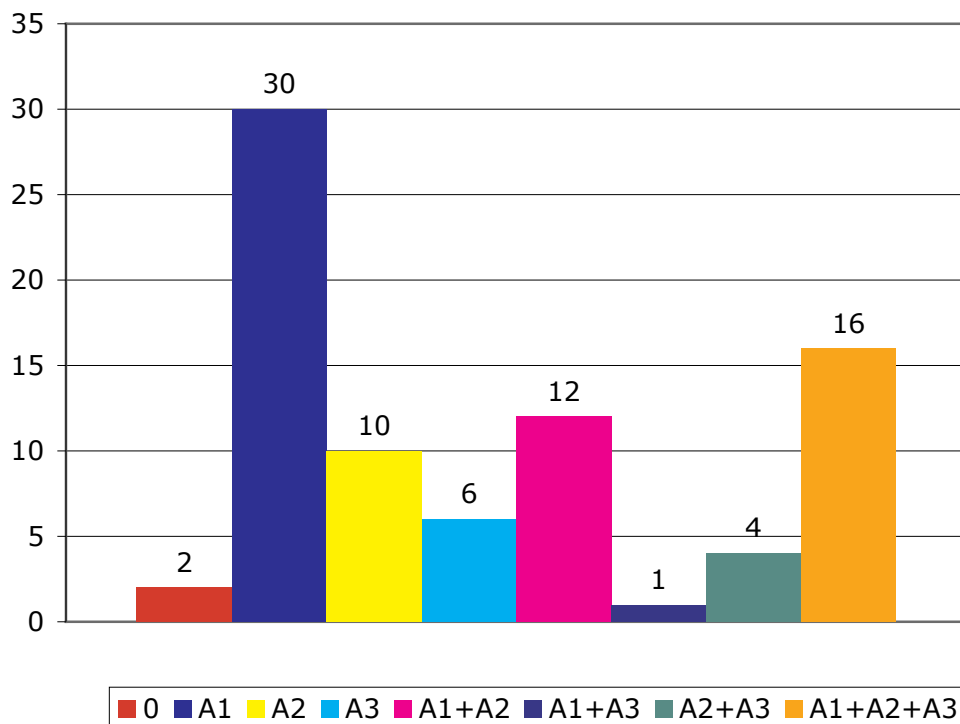
3.3.4 Interpretation des Ersten Ergebnis

Der Nutzen war in der Anzahl der addierten Nennungen die stärkste Motivation zum Engagement und zur Zusammenarbeit im Regionalentwicklungsverband LEWEL. Gefolgt von der Notwendigkeit zusammenzuarbeiten und dem Glauben dadurch zukunftsfähiger zu sein. Das Ergebnis ist rechnerisch gesehen klar: 2/3 der befragten Akteure des Regionalentwicklungsverbands LEWEL, sehen den individuellen Nutzen für sie oder ihre vertretene Gemeinschaft als wichtigste Motivation zur Zusammenarbeit. Nachdem aus den Gesprächen klar wurde, dass es nie nur eine Motivation gibt, betrachtete ich in der zweiten Auswertung die Antwortkombinationen, um diese in Relation zu den absoluten ersten Ergebnissen zu setzen und eine differenzierte Aussage über die Motivation zur Zusammenarbeit machen zu können.

3.3.5. Zweites Ergebnis

Die Kombinationen der Nennungen:

Nicht ausgefüllter Stimmzettel:	0	2/54 3,7%
Nur Antwort 1: „Weil wir davon profitieren.“	A1	30/54 55,6%
Nur Antwort 2: „Weil wir es brauchen.“	A2	10/54 18,5%
Nur Antwort 3: „Weil wir daran glauben.“	A3	6/54 11,1%
Antwort 1 und Antwort 2:	A1+A2	12/54 22,2%
Antwort 1 und Antwort 3:	A1+A3	1/54 1,8%
Antwort 2 und Antwort 3:	A2+A3	4/54 7,4%
Alle Antworten angekreuzt:	A1+A2+A3	16/54 29,6%



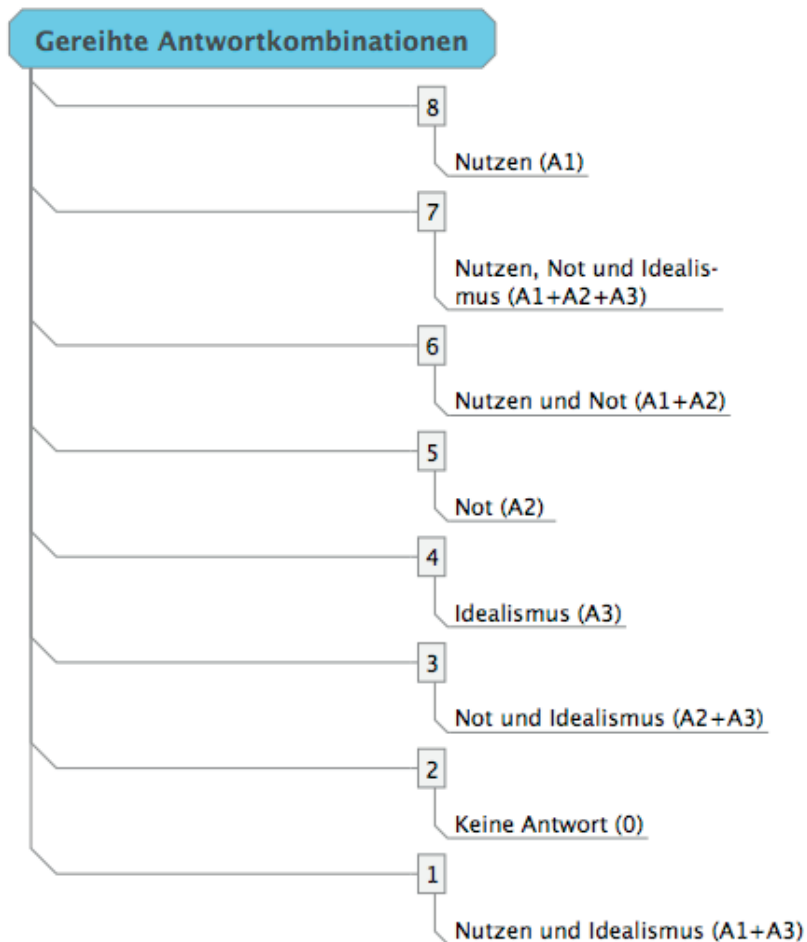
(Abb. 16: Zweites Ergebnis der Befragung)

Das zweite Ergebnis in Relation zum ersten Ergebnis, also die Einfach-Nennungen des zweiten Ergebnisses im Verhältnis zur Gesamt-Nennung der jeweiligen Antwort:

Weil wir davon profitieren (Nutzen):	30/36	83,3%
Weil wir es brauchen (Not):	10/29	54%
Weil wir daran glauben (Idealismus):	6/20	37%

3.3.6. Interpretation des Zweiten Ergebnisses

Die Relation der eindeutig und exklusiv gegebenen Antworten an der Gesamtnennung, bringt pro Motivation ein Bild der Überzeugung. Wird nur ein Punkt genannt ist dies ein Zeichen, dass die Überzeugung größer ist als wenn z.B. alle drei Motivationen genannt werden. Rund zwei Drittel der Befragten nennen den Nutzen als Motivation zur Zusammenarbeit. 83% davon nennen keine andere Motivation. Rund die Hälfte der Befragten nennt Not als Motivation zur Zusammenarbeit. 54% davon nennen keine andere Motivation. Rund ein Drittel der Befragten nennt Idealismus als Motivation zur Zusammenarbeit. 37% davon nennen keine andere Motivation. Die Überzeugung ist also bei denen, die den Nutzen als Motivation zur Zusammenarbeit im Regionalentwicklungsverband LEWEL nennen, mit 83% am Höchsten. Wird die absolute Nennung aller Antwortkombinationen betrachtet, bleibt ebenfalls der Nutzen als am Häufigsten genannte Antwort:



(Abb. 17: Zweites Ergebnis der Befragung – bewertet)

3.3.7. Schlussfolgerung

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass der Nutzen die stärkste Motivation mit der größten Überzeugung zur Zusammenarbeit im Regionalentwicklungsverband LEWEL ist. Nutzen, Not und Idealismus sind an zweiter Stelle.⁶ Die Kombination von Nutzen und Not an dritter Stelle. Not als alleinige Motivation zur Zusammenarbeit ist bei 8 möglichen Antworten an vierter Stelle gefolgt von Idealismus. Not und Idealismus befinden sich auf

⁶ Wobei ich dieses Ergebnis für meine weiteren Schlussfolgerungen nicht in Betracht gezogen habe, da es von der Aussagekraft wie eine nicht gegebene Antwort gewertet werden kann.

Rang 6. Die Kombination von Nutzen und Idealismus wird weniger oft genannt als keine Antwort gegeben wurde. Analog zur Kategorisierung der Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit in Strukturelle, Inhaltliche und Menschliche Faktoren, sind die Ergebnisse der Befragung zur Motivation zur Zusammenarbeit eingeteilt:

1. Nutzen ist eine Motivation, die auf inhaltlichen Faktoren beruht
2. Not ist eine Motivation, die auf strukturellen Faktor beruht
3. Idealismus ist eine Motivation, die auf menschlichen Faktoren beruht

Die Motivation zur Zusammenarbeit im Regionalentwicklungsverband LEWEL ist inhaltlicher Natur und erwartet Ergebnisse, die eindeutigen Nutzen für die Beteiligten aufweisen.

4. Erkenntnisse

An dieser möchte ich Sichtweisen auf die relevanten Bereiche der Zusammenarbeit eröffnen, die aus meinen Schlussfolgerungen im Zuge dieser Arbeit entstanden sind. Das Übersetzen und Anwenden meiner Erkenntnisse für den Regionalentwicklungsverband LEWEL obliegt den Verantwortlichen von LEWEL, die selbst am Besten wissen, was sie verwenden können und was sie in ihrer täglichen Arbeit anwenden wollen. Als zweites werde ich persönliche Erkenntnisse, die sich auf das weite Feld der Internationalen Entwicklung beziehen anführen.

4.1. Zusammenarbeit

Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit

Das Ergebnis, dass menschliche Faktoren vor strukturellen und inhaltlichen als entscheidend für den Erfolg von Zusammenarbeit genannt werden, zeigt, dass in der Zusammenarbeit von Menschen die Art und Weise des Miteinanders vor jedem inhaltlichen oder strukturellen Umstand über die Qualität der Zusammenarbeit entscheidet. Die menschliche Ebene ist in jeder Zusammenarbeit zu berücksichtigen und im Aufbau von neuer Zusammenarbeit ein wichtiger Ausgangspunkt. So kann geschlossen werden, dass von der Zielsetzung über die Umsetzung bis zur Messung des Erfolges, Ziele, Maßnahmen und Kriterien zur Förderung der genannten Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit empfehlenswert sind.

Diese könnten sein:

- Maßnahmen zur Förderung der menschlichen Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit, die den Aufbau und die Stärkung von Ehrlichkeit und Vertrauen fördern. In der Umsetzung sollte aufmerksam auf das Auftreten von Neid, Unehrlichkeit oder Untätigkeit reagiert werden.
- Maßnahmen zur Förderung inhaltlicher Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit, die Zielorientierung innerhalb von Projekten fördern. In

der Umsetzung sollte aufmerksam mit Desinteresse umgegangen werden.

- Maßnahmen zur Förderung struktureller Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit, die Beteiligung der Akteure fördern. In der Umsetzung sollte aufmerksam und vorbeugend gegen die Unsicherheit über Finanzierung vorgegangen werden.

Motivation

"Kern aller Motivation ist es, zwischenmenschliche Anerkennung, Wertschätzung, Zuwendung oder Zuneigung zu finden und zu geben. Wir sind - aus neurobiologischer Sicht - auf soziale Resonanz und Kooperation angelegte Wesen." (Bauer:2008:36). Sowohl aus neurobiologischer Sicht auf den Menschen als Entität als auch in der Erforschung des Miteinanders von Menschen wird deutlich, dass Zusammenarbeit ein menschliches Bedürfnis ist, das nicht ausschließlich mit Nutzenmaximierung oder Konkurrenz zu tun hat.

Zusammenarbeit ist nützlich

Zusammenarbeit „zahlt sich immer aus“.

Zusammenarbeit ist mehr als nützlich

Zusammenarbeit ist bei allem Nutzen immer ein Projekt von Menschen.

Zusammenarbeit ist menschlich

In der Zusammenarbeit von Menschen geht es unbestritten um den Nutzen der daraus gezogen werden kann. Es geht aber nicht nur darum, Nutzen aus der Zusammenarbeit zu ziehen, sondern auch um das Interesse, auf menschlicher Ebene gelingende Beziehungen gestalten zu können. Das Modell des Nutzen optimierenden Homo Oeconomicus erweist sich als zu kurz gegriffen, wenn es um die Beschreibung von Zusammenarbeit von Menschen geht. Menschen sind keine reinen "zweckrationalen Entscheider", sie ziehen kooperatives Vorgehen einzelkämpferischen Strategien vor.

Eine mögliche Erfolgsstrategie für Zusammenarbeit kann lauten:

1. Sei freundlich und bereit zu kooperieren.
2. Lass Dir keine Unfreundlichkeit gefallen und reagiere darauf
3. Sei aber nicht nachtragend und versuche, nachdem Du auf Unfreundlichkeit reagiert hast, erneut mit Kooperation.

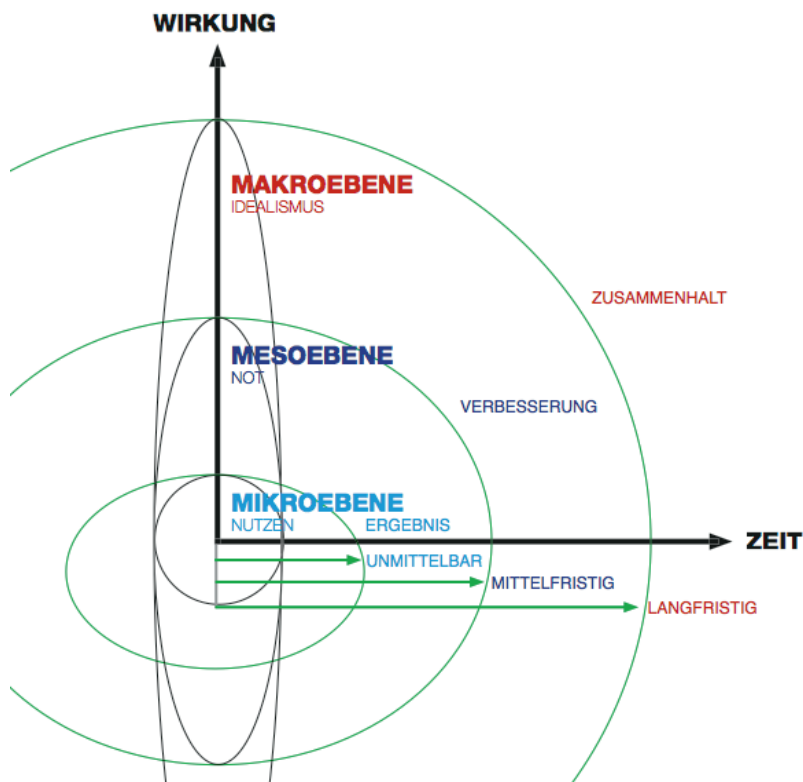
Motivation LEWEL

Mit Ausblick auf erfolgreiche Zusammenarbeit ist die Erfüllung von den jeweiligen Bedürfnissen der einzelnen Motivationen zu betrachten und sollten Maßnahmen zur Pflege erfolgreicher Zusammenarbeit bestimmen:

1. Nutzen ist ein inhaltlicher Faktor von Zusammenarbeit, der Ergebnisse erwartet
2. Not ist ein struktureller Faktor, bestimmt von Veränderung/Verbesserung
3. Idealismus ist ein menschlicher Faktor, bestimmt von Werten und Zusammenhalt

Im Raster von Wirkung und Zeit wird erkennbar, dass, der Nutzen unmittelbare Ergebnisse braucht, die Not auf struktureller Ebene mittelfristige Verbesserungen erwartet und der Idealismus langfristig Werte aufbaut und Zusammenhalt aus gemeinsamen Erfahrungen fördert. Diese Erwartungen in Verbindung mit der dafür notwendigen Zeit gestellt zeigen:

1. Die Erfüllung der Erwartungen der Motivation „Nutzen“ ist in unmittelbaren Ergebnissen erkennbar.
2. Die Erfüllung der Erwartungen der Motivation „Not“ ist in mittelfristigen strukturellen Verbesserungen erkennbar.
3. Die Erfüllung der Erwartungen der Motivation „Idealismus“ ist in langfristigen menschlichen Werten wie Zusammenhalt und gemeinsamen Idealen erkennbar.



(Abb. 18: Wirkung und Zeit – Motivation)

In Anbetracht der genannten inhaltlichen Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit: Anlass, Ideen, Entwicklung, Ziele, Akzeptanz, Visionen können für die Erfüllung der größten Erwartungen der Mitglieder des Regionalentwicklungsverbands LEWEL, folgende Erkenntnisse geschlossen werden:

Die Zusammenarbeit braucht einen unmittelbar erfahrbaren und erkennbaren Nutzen für die Beteiligten. Die inhaltlichen Komponenten der Zusammenarbeit sollten mit großer Sorgfalt begleitet werden. In der Projektarbeit sollte also darauf geachtet werden, dass es einerseits Raum und Zeit für Visionen, Ideen und Ziele gibt, und andererseits ein konkreter Anlass, die konsequente Entwicklung und die Akzeptanz konsequent überprüft und sichergestellt werden.

Zusammenfassend kann geschlossen werden:

Der Mensch steht im Zentrum jeder Zusammenarbeit. Diese wird auf den drei Ebenen von menschlichen, inhaltlichen und strukturellen Faktoren bestimmt, welche sich innerhalb der Dimensionen von Wirkung und Zeit entwickeln.

4.2. Entwicklung und Zusammenarbeit

Wird Zusammenarbeit, trotz aller Einwände vom Homo Oeconomicus über positive Auswirkungen von Konkurrenz bis zur Aggression, als selbstverständliche, weil auf menschlichen Bedürfnissen basierende Grundlage jeglicher Entwicklung wahrgenommen und nicht mehr nur als Mittel zum Zweck, also Zusammenarbeit für Entwicklung, betrachtet, verschieben sich geläufige Sichtweisen und der Mensch rückt in das Zentrum der Aufmerksamkeit, wenn es um die Förderung von Zusammenarbeit geht. Bei aller Selbstverständlichkeit sollten inhaltliche und strukturelle Elemente natürlich nicht vernachlässigt werden. Inhaltliche und strukturelle Faktoren von Zusammenarbeit, wie ein Anlass, Akzeptanz, Transparenz oder Finanzierung bilden die funktionellen Rahmenbedingungen für Zusammenarbeit und beeinflussen die Qualität und Effektivität von Zusammenarbeit. Im Kern jeder Zusammenarbeit sollte aber der Mensch stehen und die Förderung und Stärkung menschlicher Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit sollten im Zentrum jeder um Entwicklung bemühten Zusammenarbeit stehen. Für die Entwicklungszusammenarbeit sollte diese Erkenntnis Folgen in Praxis und Theorie haben:

In der Praxis

Um die Kluft zwischen Wörtern und Taten zu verringern, sind Vertrauen und Ehrlichkeit auf allen Ebenen, zwischen allen Akteuren unerlässlich. Die großen Konzepte der EZA von Empowerment, Ownership und Partizipation können nur dann zu erfolgreicher Entwicklungszusammenarbeit beitragen, wenn sie auf

allen Ebenen verinnerlicht, angewendet und gelebt werden. Kongruenz (Übereinstimmung innerhalb) und Kohärenz (Zusammenhang außerhalb) von persönlichem Verhalten, organisatorischen Normen und Zielen von Entwicklungszusammenarbeit sind Voraussetzungen für erfolgreiche Beziehungen der Akteure und somit erfolgreiche Zusammenarbeit (vgl. IDS:2001).



(Abb. 19: Kongruenz und Kohärenz – Dimensionen)

Chambers et. al. beschreiben 5 Prinzipien für den Aufbau und die Pflege von Kongruenz und Kohärenz:

1. Die persönliche Entwicklung – analog zu den menschlichen Dimensionen erfolgreicher Zusammenarbeit.
2. Die Entwicklung von Organisationen – analog zu den strukturellen Dimensionen erfolgreicher Zusammenarbeit.
3. Die Gestaltung von gelingenden Beziehungen – der Mensch im Zentrum von Zusammenarbeit.
4. Die gegenseitige Verantwortlichkeit der Akteure – innerhalb der strukturellen und menschlichen Dimension erfolgreicher Zusammenarbeit.

5. Die Gestaltung von Prozessen statt das Erreichen von Resultate als Ziel – Beziehungen stehen vor Resultaten.

(vgl. IDS:2001)

Das heißt, Entwicklungszusammenarbeit bedingt die Bereitschaft auf individueller, institutioneller und theoretischer Ebene Entwicklung gleichermaßen zuzulassen als auch gestalten zu wollen. Dies bedingt Kongruenz und Kohärenz auf allen Ebenen der Zusammenarbeit: auf der Mikroebene des Menschen, auf der Mesoebene der Organisationen und auf der Makroebene der Entwicklungstheorie.

Kongruenz und Kohärenz innerhalb der Dimensionen von menschlichen, strukturellen und inhaltlichen Faktoren sind für erfolgreiche Entwicklungszusammenarbeit unabdingbar.

Für die Theorie der Entwicklungszusammenarbeit können anhand des Beispiels der Entwicklung des Konzepts von Partizipation innerhalb der schwedischen Entwicklungsagentur Sida diese Erkenntnisse bekräftigt und erweitert werden.

In der Theorie – ein kurzer Exkurs

"For 'participation' is, at it's very core, about relationships." (Cornwall:2009:7)

Andrea Cornwall beschreibt die Entwicklung des Konzepts der Partizipation innerhalb der schwedischen Entwicklungsagentur Sida. Innerhalb dieser Entwicklung ist zu verfolgen, wie aus bestehender Praxis Theorie wurde, die sich immer weiter von der Praxis entfernte und abstrakter wurde.

Ausgehend von Optimismus in den 1970er Jahren, in denen viel Zeit in die direkte Arbeit mit den Menschen „im Feld“ aufgebracht und langjährige Partnerschaften aufgebaut wurden (vgl. Cornwall:2009:9), begann schon in den

1980er Jahren sich der Neoliberalismus innerhalb der Konzepte der schwedischen Entwicklungszusammenarbeit durchzusetzen und Partizipation wurde als gute Möglichkeit zur Risiko- und Kostenteilung erkannt und „verkauft“ (vgl. Cornwall:2009:11). Während der 1990er Jahren herrschte eine generelle Verwirrung über Definitionen und Bedeutungen und die Rhetorik überdeckte die Realität (vgl. Cornwall:2009:15). Gleichzeitig fanden immer mehr Praktiken und Ideen der Privatwirtschaft Einzug in die Theorie der schwedischen Entwicklungszusammenarbeit. Im Jahr 2000, nach einer Zeit von wandelnden Begriffsdefinitionen wurde innerhalb der Sida der Begriff Entwicklung generell neu definiert und Partizipation als integraler Bestandteil von Entwicklungszusammenarbeit erkannt: "Development can be seen as a sustainable process of enhancing the freedom, well-being and dignity of all people within an equitable and secure society." (Cornwall:2009:19)

Erst wenn das Konzept der Entwicklungszusammenarbeit sich endgültig von den Ideen von Entwicklungshilfe löst, und als Ergebnisse positive Entwicklungen auf Seiten aller Beteiligten erkannt werden, kann das Konzept von Partizipation obsolet werden, weil auf einer gemeinsamen Ebene zusammen gearbeitet wird. Der Weg dorthin führt über gelingende Beziehungen.

Besonders in einer Zeit, in der Effizienz und Effektivität als oberste Gebote anerkannt werden, sind die Entschleunigung und Besinnung auf die einfachen und grundlegenden Dimensionen von Zusammenarbeit wichtig.

Egal in welcher Konstellation, es sind immer Menschen, die zusammenarbeiten. Das ist der Kern jeder Zusammenarbeit. Und dieser Kern ist abhängig von der Gestaltung der Beziehungen zwischen den Menschen, die zusammen arbeiten.

Wenn Zeit und Raum gegeben sind, um an der Gestaltung von gelingenden Beziehungen zu arbeiten, kann Entwicklungszusammenarbeit eine nachhaltige und für alle Beteiligten förderliche Auswirkung haben.

Die Wahrnehmung und das Verständnis von Entwicklung können auf den Boden subjektiver Realitäten und in die Reichweite individueller Wirkungskreise zurückkommen. Entwicklungszusammenarbeit kann als das Eröffnen von vorhandenem Potential durch zirkuläre, reflexive Prozesse wahrgenommen und umgesetzt werden und sich lösen von der Idee, für einen linearen, kumulativen Prozess sich einzusetzen.

5. Nachwort

"Die Weltentwicklung hat (...) etwas mit der eigenen Persönlichkeitsentwicklung zu tun." (Novy:16)

Es geht mir nicht darum, die Aufmerksamkeit nur auf die handelnden Akteuren gut richten. Die inhaltlichen und strukturellen Errungenschaften und Erleichterungen sind nicht zu verwerfen: KPIs, Balanced Score Cards, Quality Management, Projekt- und Prozessmanagement sind hilfreich und erleichtern Zusammenarbeit. Die Erkenntnisse dieser Arbeit führen mich aber dazu, mich für die Stärkung des Blicks auf die einfachen und grundlegenden Aspekte von Zusammenarbeit einzusetzen, da diese nicht die notwendige Aufmerksamkeit bekommen.

Seit Mai 2010 arbeite ich bei SOS Kinderdorf International, dem internationalen Büro einer Organisation, das 130 Länderorganisationen betreut. Menschlichkeit ist in allen Ecken spürbar und in jeder Begegnung präsent. In jedem Projekt in dem ich bis jetzt mitarbeiten konnte, egal ob global oder intern, waren es immer die einfachsten Faktoren die über die Qualität von Zusammenarbeit und Projekten entschieden haben. Grundlegende Kenntnisse über Selbstwert und Kommunikation in Verbindung mit einfachen Methoden der Kommunikation haben größeren Einfluss auf die Qualität von Zusammenarbeit als allgemein bewusst ist und sollten größere Beachtung in der Gestaltung von Zusammenarbeit finden.

Die Stärkung dieses Bewusstseins ist eine Aufgabe die ich als große Herausforderung sehe, die ich in meiner täglichen Arbeit wahrnehme und versuche zu fördern.

6. Quellen

Bauer, Joachim: Prinzip Menschlichkeit. Warum wir von Natur aus kooperieren. Heyne, 2008

Bauer, Joachim: Warum ich fühle was du fühlst. Intuitive Kommunikation und das Geheimnis der Spiegelneurone. Hoffmann und Campe, 2005

Cornwall, Andrea: Changing Ideals in a Donor Organisation: "Participation" in Sida, IDS Working Paper 317, Institute of Development Studies, 2009

<http://www.ids.ac.uk/go/idspublication/changing-ideals-in-a-donor-organisation-participation-in-sida> am 27.09.2010

EC1 - Europäische Kommission: Der Leader-Ansatz: ein grundlegender Leitfaden,

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2006

EC2 - Europäische Kommission: Die EU-Politik zur Förderung der Entwicklung des ländlichen Raums 2007–2013, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2006

EP1 - Europäisches Parlament und Rat der Europäischen Union: Amtsblatt der Europäischen Union vom 31.07.2006: Verordnung (EG) Nr. 1080/2006 des europäischen Parlament und des Rates vom 5. Juli 2006 über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung und zur Aufhebung der Verordnung (EG) Nr. 1783/1999

Felber, Christian: Kooperation statt Konkurrenz - 10 Schritte aus der Krise, Deuticke, 2009

IDS - Chambers, Robert, Pettit, Jethro, Scott-Villiers, Patta: The New Dynamics of Aid: Power, Procedures and Relationships, IDS Policy Briefing Issue 15, Institute of Development Studies, 2001

<http://www.ids.ac.uk/go/idspublication/the-new-dynamics-of-aid-power-procedures-and-relationships> am 27.09.2010

Jungmeier, Peter: LEWEL Klausur Dokumentation, 2009
(Internes Dokument)

Lebensministerium (BMLFUW1): Österreichisches Programm für die Entwicklung

des Ländlichen Raumes 2007-2013 - Organigramm

http://www.gruenerbericht.at/cm2/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=182&Itemid=27 am 14.09.2010

Lebensministerium (BMLFUW2): Indikatoren für die Evaluierung im Rahmen der LE 07-13

http://www.gruenerbericht.at/cm2/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=245&Itemid=27 am 14.09.2010

Mayring, Phillip: Qualitative Inhaltsanalyse, Grundlagen und Techniken, Beltz, Verlag, 8. Auflage, 2003

Moser, Heinz: Instrumentenkoffer für die Praxisforschung, Eine Einführung, Verlag Pestalozzianum an der Pädagogischen Hochschule und Lambertus Verlag, 4. Auflage, 2008

Novy, Andreas: Entwicklung gestalten. Gesellschaftsveränderungen in der Einen Welt, Brandes & Apsel, 2007

Regionalentwicklungsverband „LEADER Region Wels“ (LEWEL1): Statuten, 2008

http://www.regionwelsland.at/fileadmin/user_upload/dam/Region_Wels_Land/Statuten.pdf am 04.06.2009

Regionalentwicklungsverband „LEADER Region Wels“ (LEWEL2): LES, Lokale Entwicklungsstrategie, 2007

http://www.regionwelsland.at/fileadmin/user_upload/dam/Region_Wels_Land/Entwicklungsplan.pdf am 25.06.2009

7. Anhang

7.1. Interviewleitfaden

Dieser Interviewleitfaden diene mir als Interviewer als Grundlage für alle Gespräche.

EINLEITUNG

Vorstellung Christian Bartak

- Christian Bartak aus Thalheim bei Wels
- Student der Internationalen Entwicklung in Wien und Mediation und Konfliktmanagement in Linz
- An den Abschlussarbeiten

Vorstellung Diplomarbeit und Master Thesis

- Übergreifendes Thema „Zusammenarbeit“
- Aufbauend auf dem Motto von LEWEL: „In Vielfalt z’samm wachsen“
- Zusammenarbeit in der Regionalen Entwicklung am Beispiel von LEWEL abbilden, Faktoren für erfolgreiche Zusammenarbeit ableiten
- In meiner Arbeit gehe ich vom Menschen zum Papier und mache Interviews im Rahmen von LEWEL
- Mein Ziel: Für die Region ein Bild der Zusammenarbeit und mögliche Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit aufzuzeigen

Vorstellung Interview

- Zeitlicher Rahmen
-

- Anonymität
- Verschwiegenheit
- Subjektive Erfahrungen zum Thema im Allgemeinen und im Kontext von LEWEL.
- Ok für Aufzeichnung

ZUR PERSON

- Funktion(en) – vorsagen - abfragen
- Kontext LEWEL? (ganz kurz in Stichwörtern)
- Wie kommen Sie dazu?
- Was sind die für Sie bemerkenswerten Aspekte von LEADER?
- Erwartungen an LEWEL?

ERFAHRUNGEN POSITIVER UND NEGATIVER ZUSAMMENARBEIT

- Bitte um ein Beispiel erfolgreich erlebter Zusammenarbeit in ihrem persönlichen oder beruflichen Umfeld?
JA: (durchfragen!)
 - Woran erkennen Sie diese?
 - Wie erklären Sie sich diese?
 - Welche Faktoren bewirken diese?NEIN:
 - Wie stellen Sie sich erfolgreiche Zusammenarbeit vor?
 - Woran würden Sie diese erkennen?
 - Welche Faktoren wären notwendig?

- Haben Sie schon negative Erfahrungen gemacht in denen die Zusammenarbeit der beteiligten Personen ganz und gar nicht erfolgreich war?
 - Woran war dies erkennbar?
 - Wie erklären Sie sich diese Situation?
 - Welche Faktoren haben diese Situation beeinflusst?
- Woran würden Sie erfolgreiche Zusammenarbeit erkennen? Idealbild?
- Ausgehend von der ersten Idee die Ihnen in den Sinn kommt, bitte beschreiben Sie die Person, mit der Sie bisher oder in letzter Zeit am Besten zusammengearbeitet haben?
 - Welche Eigenschaften schreiben Sie dieser Person zu?
 - Wie würden Sie die innere Haltung dieser Person beschreiben?

Alternativ: Selbstbild: Warum denken Sie, kann man mit Ihnen gut zusammenarbeiten? Wer kann mit Ihnen gut zusammenarbeiten?

ZU LEWEL

- Erleben Sie positive Zusammenarbeit innerhalb von LEWEL?

JA:

- In welchen Situationen/Beispielen?
- Woran erkennen Sie diese?
- Welche Faktoren bewirken diese?

NEIN:

- Was in der Arbeit von LEWEL erleben Sie als positiv?
- Woran würden Sie erkennen, dass die Zusammenarbeit positiv verläuft?

- Woran würde der Vorstand erkennen, dass die Zusammenarbeit positiv verläuft?

- Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 die geringste Zufriedenheit darstellt, wie zufrieden sind Sie mit der Zusammenarbeit innerhalb von LEWEL?
- Auf einer Skala von 1 bis 10, wobei 1 die geringste Zufriedenheit darstellt, wie zufrieden sind Sie mit Ihrem Beitrag zur erfolgreichen Zusammenarbeit innerhalb von LEWEL?
- Die 3 wichtigsten Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit für LEWEL?
- Die 3 größten Hindernisse erfolgreicher Zusammenarbeit für LEWEL?

ZU DEN INSTITUTIONEN

- Was denken Sie, wie stellen sich die LEADER-Verantwortlichen in der öö. Landesregierung die Zusammenarbeit in der Region Wels Land vor?
- Was denken Sie, wie stellen sich die LEADER-Verantwortlichen im Lebensministerium die Zusammenarbeit in der Region Wels Land vor?
- Was denken Sie, wie stellen sich die LEADER-Verantwortlichen in der EU die Zusammenarbeit in der Region Wels Land vor?
- Was denken Sie ist der grundlegende Gedanke der EU, Zusammenarbeit innerhalb der regionalen Entwicklung hervorstreichen?

ZURÜCK ZUR PERSON

- Was wünschen Sie sich von der weiteren Zusammenarbeit in der Region Wels Land.
- Gibt es eine Person, von der Sie denken, dass ich ihr diese Fragen stellen sollte?

7.2. Stimmzettel für Befragung

Bitte gleich ausfüllen und in die Box einwerfen.

*Befragung für die Diplomarbeit "Zusammenarbeit in der Region Wels Land"
von Christian Bartak.*

**Warum engagieren Sie sich
im Regionalentwicklungsverband LEWEL?**

(Bitte kreuzen Sie an, Mehrfachnennung möglich)

- ☐ Weil wir davon profitieren.
- ☐ Weil wir es brauchen.
- ☐ Weil wir daran glauben.

7.3. Zusammenfassung

Zusammenarbeit ist menschlich

Der Mensch steht im Zentrum jeder Zusammenarbeit. Am Beispiel eines oberösterreichischen Regionalentwicklungsverbands wird erarbeitet, welche Faktoren und Motivationen für erfolgreiche Zusammenarbeit entscheidend sind. Ausgehend von den drei Ebenen menschlicher, inhaltlicher und struktureller Faktoren von Zusammenarbeit wird die Wichtigkeit menschlicher Faktoren vor jedem inhaltlichen oder strukturellen Faktor erkannt. Zusammenarbeit ist ebenso nützlich als auch ein menschliches Bedürfnis. Die Prioritäten im Aufbau und der Pflege von Zusammenarbeit sollten klar sein und dementsprechend Beachtung finden: Menschen vor Zahlen, Vertrauen vor Kontrolle, Prozesse vor Ziele. „Vom Papier zum Menschen“, ist auch im weiteren Bezug auf die Entwicklungszusammenarbeit eine ausgesprochene Empfehlung. Kongruenz und Kohärenz auf allen Ebenen der Zusammenarbeit, vom individuellen Verhalten aller Akteure, zum Bewusstsein und den Prozessen einer Organisation, bis zur theoretischen Basis der Entwicklungszusammenarbeit entscheiden über den nachhaltigen Erfolg ebendieser. Die gleichmäßige Bedeutung in Praxis und Theorie der EZA dieser drei Ebenen von menschlichen, strukturellen und inhaltlichen Faktoren erfolgreicher Zusammenarbeit und die Erkenntnis, dass menschliche Faktoren dabei die wichtigsten Erfolgsfaktoren sind, lässt die Bedeutung gelingender Beziehungen erkennen und bringt die Akteure, die zusammen arbeiten ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Egal in welcher Konstellation, es sind immer Menschen, die zusammenarbeiten. Das ist der Kern jeder Zusammenarbeit. Und dieser Kern ist abhängig von der Gestaltung der Beziehungen zwischen den Menschen, die zusammen arbeiten.

7.4. English Summary

Cooperation is human

People are at the heart of any cooperation. Using the example of an Upper Austrian Regional Development Association, this paper explains what factors and motivations are crucial for successful cooperation. Based on the three levels of human, contentual and structural dimensions of cooperation, the importance of the human dimension before any contentual or structural is shown. Cooperation is useful as well as it is a human need. The priorities in the development and maintenance of cooperation should therefore be clearly prioritized: put people ahead of figures, confidence before control and processes before objectives. "On the way from concepts to people," is also in the broader terms of development cooperation a recommendation of this paper. Congruence and coherence should exist on all levels of cooperation, from the individual behavior and attitudes, to organisational norms and procedures, up to development objectives and philosophy. The importance of all three levels of human, structural and contentual factors, in theory and practice of development cooperation and the recognition of human factors as key elements of successful cooperation show the importance of human relations, and put the actors who actually work together into the center of attention. No matter the constellation, it is always people who work together. This is the core of any collaboration. And this core depends on the shape and constant efforts of shaping of relations between those who are working together.

7.5. Lebenslauf Christian Bartak

Geboren am 5. Jänner 1978 in Wels/Oberösterreich.

Berufserfahrung

- Seit 05/2010 SOS Kinderdorf International/Innsbruck/Österreich:
New Media Advisor, Cornelis van den Hoeven, Tel. (+43)
512 3310-5285, cornelis.hoeven@sos-kd.org, www.sos-childrensvillages.org
- 10/2003 – 05/2010 Freiberuflich in Projektmanagement, Beratung, Text &
Konzeption: Marketing, New Media, Marken- &
Organisationsentwicklung
- 12/2005 - 12/2006 Casa de los Tres Mundos /Granada /Nicaragua:
Öffentlichkeitsarbeit, Projektmanagement,
Organisationsentwicklung, Eventmanagement und
technische Beratung, Direktor Dieter Stadler, Tel. (+505)
2552-4176, dieter.stadler@c3mundos.org,
www.c3mundos.org
- 03/2003 - 03/2004 Clinic Nepal /Kathmandu /Nepal:
Beratung, Projektplanung, Direktor Hari Bhandary
Tel. (+977) 1 4480024, haribhandary@hotmail.com,
www.clinicnepal.de
- 02/2003 Nagarjuna College for Information Technology
/Kathmandu /Nepal: Gastlehrer Projektmanagement,
Programm Bachelor of Information Management, Direktor

Sunil Bikram Sijapati, Tel. (+977) 1 5010670,
sbsijapati@hotmail.com, www.nagarjuna.edu.np

10/1997 - 12/2002 men on the moon media & communication /Wien
/Österreich: Projektmanagement Classic & New Media,
Kundenberatung und Kontakt, CEO Christoph Brunmayr,
Tel. (+43) 1 5240420-12, cbru@menonthemoon.com,
www.menonthemoon.com

Ausbildungen

11/2009 Professional Master of Mediation (PMM)
Master Thesis: Die mediative innere Haltung.
Entwicklung und Pflege der Basis erfolgreicher
Zusammenarbeit. Betreut von Ass. Prof. Dr. Franz
WAGNER, MA, PhD, franz.wagner@jku.at

01/2008 - 11/2009 Universitärer Master-Lehrgang Mediation &
Konfliktmanagement, Johannes Kepler Universität Linz

10/2003 – 06/2010 Individuelles Diplomstudium Internationale Entwicklung
Universität Wien

1996 – 1997 Studium der Wirtschaftsinformatik
Technische Universität Wien

1996 Matura

1988 – 1996 Bundesgymnasium Wels/Dr. Schauerstrasse,
Informatikzweig

1984 – 1988 Volksschule Gunskirchen