



Ein gescheitertes Projekt führt zu besonderen Erkenntnissen

Stadt und Land im Fluss

„Dass das Thema Stadt- und Umlandkooperation heikel ist, wussten wir bereits. Dass es so heikel ist, dass das Projekt scheitert, wussten wir nicht.“

Warum ist das Projekt
„Stadt und Land im Fluss“
gescheitert
?



wussten wir bereits. Dass es so heikel ist, dass das Projekt scheitert, wussten wir nicht.“

Warum ist das Projekt
„Stadt und Land im Park“
gescheitert?



Ein Projektbericht von
[Allianz in den Alpen](#)
[Impressum](#)
[Datenschutzerklärung](#)

 **Bundesministerium
Nachhaltigkeit und
Tourismus**

Das Projekt (16.10.2016 bis 15.11.2018) wurde im Rahmen des Österreichischen Vorsitzes der Alpenkonvention umgesetzt und durch das Österreichische Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus finanziell unterstützt.

Home

Hintergrundwissen ▾

Problemfelder & Lösungen ▾

„Dass das Thema Stadt- und Umland
wussten wir bereits. Dass es so he
scheitert, wussten wir nicht.“

Warum ist das
Projekt gescheitert?

Wann denken wir an
Kooperation?

Was haben wir
mitgenommen?

Warum ist das Projekt
„Stadt und Land im Fluss“
gescheitert?



Grundeinstellung

Rahmenbedingungen

Laufender Prozess

„Dass das Thema Stadt- und Umlandkooperation heikel ist, wussten wir bereits. Dass es so heikel ist, dass das Projekt scheitert, wussten wir nicht.“

Warum ist das Projekt
„Stadt und Land im Fluss“
gescheitert
?





Warum ist das Projekt
„Stadt und Land im Fluss“
gescheitert?

Diese Frage brennt mir am meisten unter den Nägeln.

Warum ist das Projekt „Stadt und Land im Fluss“ gescheitert?

Diese Frage brennt mir am meisten unter den Nägeln. Warum haben unsere Bemühungen nicht gefruchtet, obwohl wir doch alles erdenklich Mögliche dafür getan haben? Unser Projekt bestand darin, Gemeinden einer Region in Workshops zusammen zu führen um sich dem Thema „Kooperationen zwischen Zentrumsgemeinden und Umland“ zu widmen. In diesen Workshops sollten Handlungsfelder definiert und anschließend konkrete nächste Schritte gesetzt werden.

Dass das Thema Stadt- und Umlandkooperationen heikel ist, wussten wir bereits. Dass es so heikel ist, dass das Projekt scheitert, wussten wir nicht.

„Misserfolge sind Wegweiser auf dem Weg zum Erfolg“ - C. S. Lewis

Trotz finanzieller Unterstützung durch das *Österreichische Bundesministerium für Nachhaltigkeit und Tourismus* gelang es uns nicht, die Stadt-Land-Beziehung in vier Pilotregionen in vier Bundesländern in Österreich zu stärken. Bereits zu Beginn stellte sich heraus, dass es schwierig sein würde, potentielle Pilotregionen zu finden. Meine Kollegin Gabriele Greußing, die das Projekt leitete, erreichte zwar die Zusage einiger Regionen. Doch als es schließlich an die konkrete Umsetzung ging, machten diese leider einen Rückzieher. Nur in einer dieser Regionen konnte das Projekt verspätet, aber doch wie geplant durchgeführt werden.

Woran das lag? An mehreren Faktoren, sagt die Expertin. Diese Faktoren konnten wir im Laufe des Projekts definieren und benennen. Es gelang uns aber nicht, sie aus dem Weg zu räumen und die Regionen mit Lösungsvorschlägen doch noch zur Umsetzung des Projektes zu bewegen. Eine Maxime unseres Netzwerks ist es jedoch, voneinander zu lernen.

„Scheitern ist ein Umweg, keine Sackgasse“ - Zig Ziglar

Unser erworbenes Wissen gebe ich euch darum gerne weiter. Durch intensive Gespräche mit ExpertInnen und Interviews mit RegionalmanagerInnen und BürgermeisterInnen konnten wir es weiter ausbauen. Zu den aufgetauchten Problemen erzähle ich euch im folgenden von Lösungsstrategien und -vorschlägen für eine gelingende Kooperation.

Ich möchte euch nicht länger auf die Folter spannen. Auf zu den Problemen und passenden Lösungsvorschlägen!



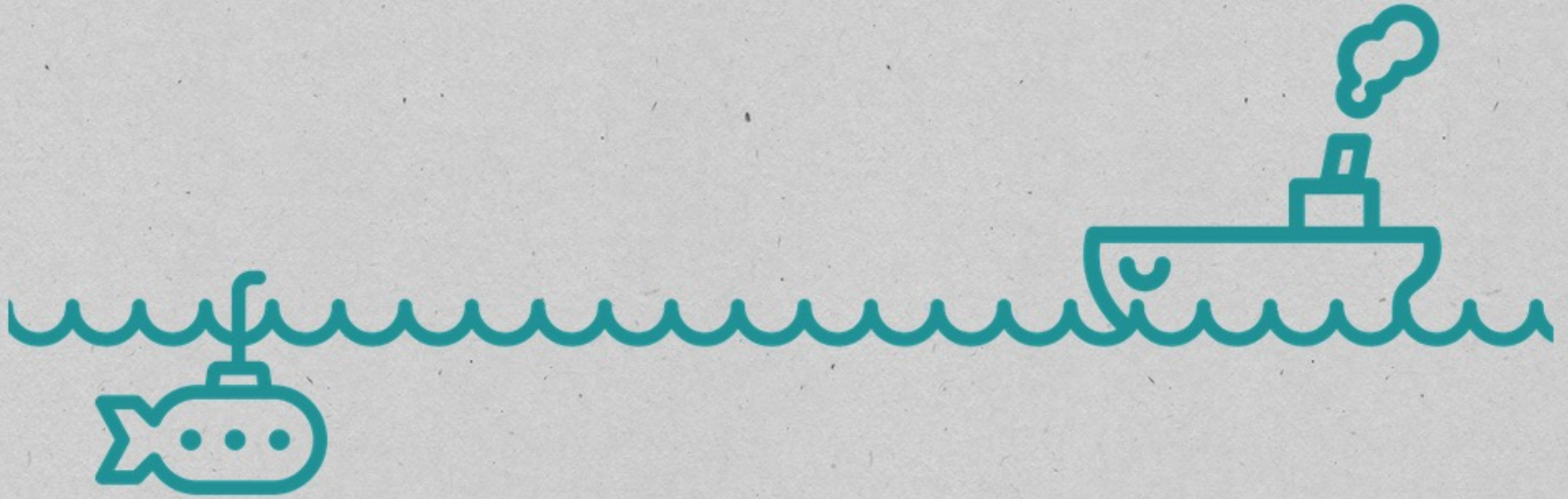
Stefanie Bauer

B.A. – Nachhaltiges Tourismusmanagement

Zuhause im Chiemgau

Mitarbeiterin bei „Allianz in den Alpen“

Alpen, Nachhaltigkeit, Tourismus, Kommunikation – in meiner Anstellung beim Gemeinденetzwerk „Allianz in den Alpen“ kann ich das Erlernte und die Themen, für die mein Herz schlägt, vereinen und anwenden. Während der Projektarbeit für „Stadt und Land im Fluss“ habe ich viel über regionale Zusammenarbeit und nachhaltige Gemeindeentwicklung in allen möglichen Facetten gelernt und erfahren, welches ich euch nun mit auf den Weg geben



In welcher Ausgangslage
denken Gemeinden und
Regionen an

In welcher Ausgangslage denken Gemeinden und Regionen an Kooperationen?

Nicht immer geht eine Gemeinde freiwillig und freudig eine Kooperation mit anderen Gemeinden ein. Oft ist sie gezwungen, sich mit anderen zusammenzuschließen, um ihre weitere Existenz zu sichern. Welche ausschlaggebenden Gründe lassen eine Gemeinde an eine Kooperation denken? Wie ist deren Ausgangslage? Wir haben mehrere Faktoren, die diese Entscheidung beeinflussen, gefunden.

Gerade kleinere Gemeinden sind von der Vielzahl an Aufgaben überfordert. Fehlendes Know-how und Fachwissen, mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen (z.B. im Baurecht,

Gerade kleinere Gemeinden sind von der Vielzahl an Aufgaben überfordert. Fehlendes Know-how und Fachwissen, mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen (z.B. im Baurecht, Wasserschutz, Verkehr) stehen ständig wachsenden Aufgaben gegenüber. Den Erhalt einer Infrastruktureinrichtung (z.B. Schwimmbad, Eislaufplatz), die regional genutzt wird, kann die Standortgemeinde nicht immer allein stemmen. In solchen Fällen ist eine Kooperation mit anderen Gemeinden sehr sinnvoll. Eine Gemeinde hat vielleicht einen Spezialisten in einem bestimmten Gebiet, die andere Gemeinde kann auf Know-how zu anderen Themen zugreifen.

Synergien sind die Basis einer erfolgreichen Kooperation!

Im Rahmen einer Kooperation können Aufgaben nach fachlichen Kompetenzen verteilt und Synergien genutzt werden - das ist die Basis jeder erfolgreichen Kooperation. Und wenn mehrere Gemeinden zusammen das gleiche Problem haben, können sie oftmals gemeinsam bessere Lösungen erarbeiten. Die Gemeinden einer Region haben unterschiedliche Angebote und

Synergien sind die Basis einer erfolgreichen Kooperation!

Im Rahmen einer Kooperation können Aufgaben nach fachlichen Kompetenzen verteilt und Synergien genutzt werden - das ist die Basis jeder erfolgreichen Kooperation. Und wenn mehrere Gemeinden zusammen das gleiche Problem haben, können sie oftmals gemeinsam bessere Lösungen erarbeiten. Die Gemeinden einer Region haben unterschiedliche Angebote und Dienstleistungen. Durch Abstimmung und Zusammenschlüsse steht der Bevölkerung und Gästen eine breitere Palette zur Verfügung. Das Image der Region wird gestärkt, ein gemeinsamer Marketing-Auftritt weckt größere Aufmerksamkeit.

"Wir sind nur so stark, wie wir vereint sind, und so schwach, wie wir getrennt sind" - J. K. Rowling

Nach dem Motto "Gemeinsam sind wir stärker" können sich vor allem kleinere Gemeinden im ländlichen Raum gegenseitig unterstützen und sich als attraktive Region positionieren. Gerade im touristischen Bereich bringt dies Vorteile. So erhält eine Region mit Hilfe einer gut ausgebauten touristischen Marke mehr

"Wir sind nur so stark, wie wir vereint sind, und so schwach, wie wir getrennt sind" - J. K. Rowling

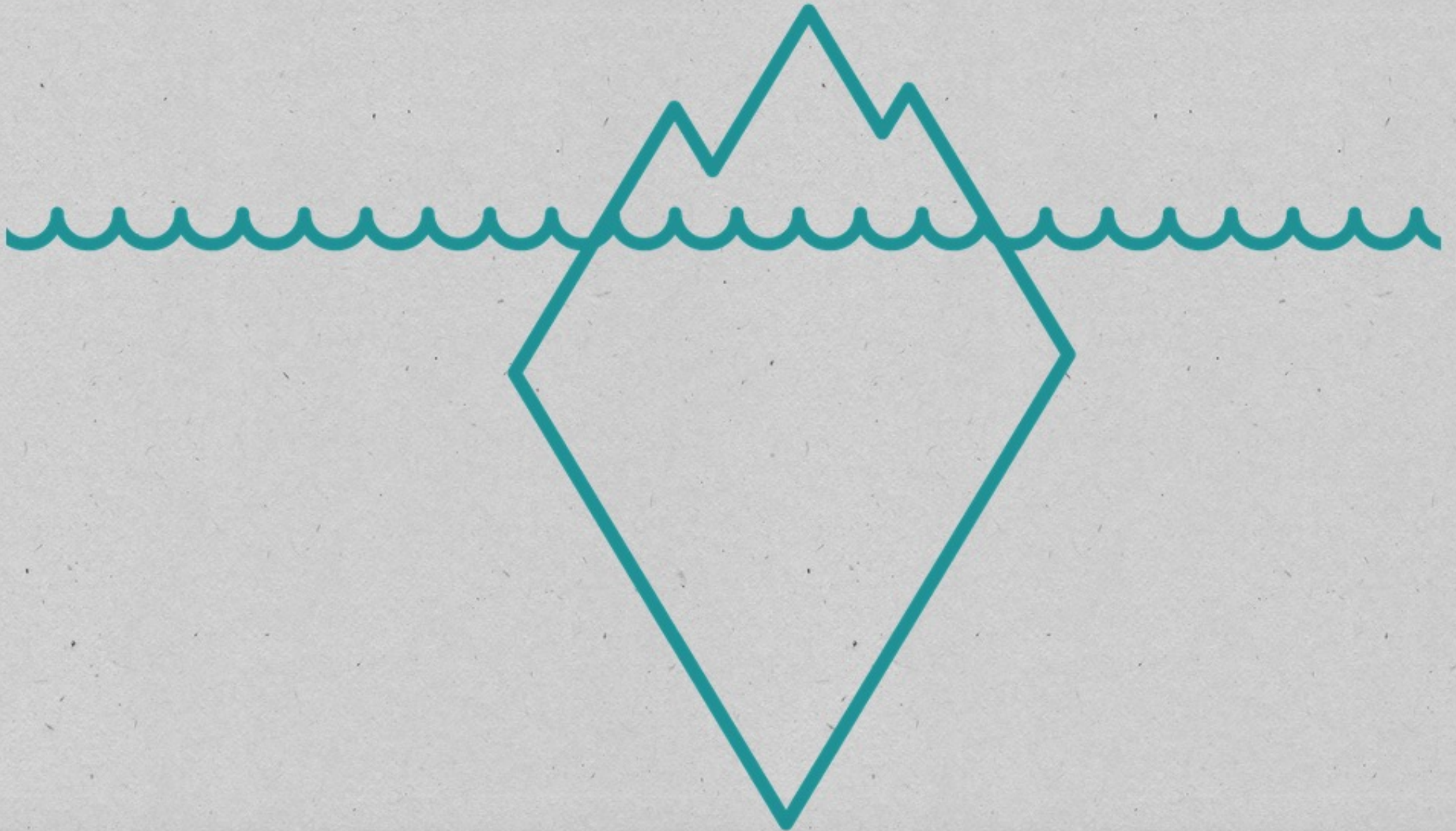
Nach dem Motto "Gemeinsam sind wir stärker" können sich vor allem kleinere Gemeinden im ländlichen Raum gegenseitig unterstützen und sich als attraktive Region positionieren. Gerade im touristischen Bereich bringt dies Vorteile. So erhält eine Region mit Hilfe einer gut ausgebauten touristischen Marke mehr Aufmerksamkeit und folglich mehr Gäste. In unseren Gesprächen haben wir allerdings auch festgestellt, dass die unterschiedlichen Bedürfnisse von Zentrumsgemeinden und Umland-Gemeinden große Stolpersteine auf dem Weg in eine Kooperation sein können. Viele Fördermittel der Bundesländer und des Bundes wie auch EU-Mittel (Leader-Programme) sind mittlerweile an Kooperationen gebunden.



Stefanie Bauer

**B.A. – Nachhaltiges Tourismusmanagement
Zuhause im Chiemgau
Mitarbeiterin bei „Allianz in den Alpen“**

Alpen, Nachhaltigkeit, Tourismus, Kommunikation – in meiner





Was haben wir aus dem Projekt mitgenommen?

Ständig wird von Kooperationen gesprochen. Sie werden von verschiedenen Seiten gefordert, angekündigt, oft gestartet und manchmal führen sie zu erfolgreichen Ergebnissen, die einen Gewinn für alle Beteiligten bedeuten. Wir haben erfahren, dass das Thema Kooperation sehr vielschichtig und es wert ist, genauer hinzusehen. Es gibt kein allgemeingültiges Rezept, das einfach übertragbar ist. Jede Gruppe von Kooperationspartnern muss sich neu auf den Weg machen und ihre Version des gemeinsamen Weges finden.

Unser Angebot an die interessierten Gemeinden war zu wenig attraktiv. Wir haben Gemeinden einer Region eingeladen,

Unser Angebot an die interessierten Gemeinden war zu wenig attraktiv. Wir haben Gemeinden einer Region eingeladen, gemeinsam zu überlegen, wo Bedarf nach mehr Kooperation besteht. Die Einladung erfolgte zusammen mit einer Zentrumsgemeinde. Grundsätzlich wurde das Angebot zuerst sehr begrüßt. Im weiteren Verlauf war entweder der Druck zu gering, eventuelle Hindernisse zu überwinden, oder die Ängste vor nicht abschätzbaren Folgen waren zu groß.

Ich möchte an dieser Stelle eine Kooperation mit einem Eisberg vergleichen. Alle kennen das - wir sehen nur das obere Drittel des ganzen Berges. Das Sichtbare in diesem Drittel sind die gemeinsamen punktuellen Aktionen einer Region wie Veranstaltungen, Feste usw. Diese sind wichtig. Sie führen die verschiedenen Menschen in Schlüsselpositionen zusammen und lassen Vertrauen wachsen.

Die erste der nicht sichtbaren Schichten ist die Veränderung der Gewohnheiten. Nicht jede Gemeinde sucht mehr selbst nach Lösungen, sondern Probleme und Themen werden gemeinsam besprochen, Lösungen abgestimmt und deren Umsetzung von allen betrieben. Das ist eine Veränderung der bisherigen Arbeitsweise.

Und wie jede Veränderung ist sie nicht einfach. Im Rahmen von konkreten Projekten, sozusagen als Kooperation auf Zeit, kann diese Zusammenarbeit erprobt werden.

Die Erfahrungen in solchen Kooperationsprojekten helfen, in die nächste Schicht des Eisbergs vorzustößen. Um Kooperationen über bloße Projektzeiträume hinaus erfolgreich werden zu lassen, braucht es eine strukturelle Verankerung. Eine passende Organisationsform, definierte Rollen und Entscheidungsstrukturen sind die Schlüssel dazu.

Kooperationen sind sehr zerbrechlich, wenn sie nicht die unterste Schicht des Eisbergs, die der Werthaltungen, einbeziehen. Gemeinsame Werthaltungen scheinen eine Kooperation stabiler und tragfähiger zu machen. Ein Weg dazu ist die Erarbeitung von gemeinsamen attraktiven Zielen. Natürlich ist das keine einmalige Angelegenheit. Die Ziele sollten in periodischen Abständen überprüft und eventuell auch angepasst werden.

"Sei groß genug, um zu Deinen Fehlern zu stehen, klug genug, um von ihnen zu profitieren und stark genug, um sie zu korrigieren" - John C. Maxwell

"Sei groß genug, um zu Deinen Fehlern zu stehen, klug genug, um von ihnen zu profitieren und stark genug, um sie zu korrigieren" - John C. Maxwell

Wir haben gelernt, diese Vielschichtigkeit in Zukunft auch in unseren eigenen Kooperationen mehr zu beachten. Die Erfahrungen fließen in die Entwicklung unserer Programme und Angebote ein. Erfolgreiche Beispiele von Kooperation sind es wert, in Zukunft noch mehr in den Mittelpunkt gestellt zu werden. Der Gewinn für alle Beteiligten an einer Kooperation ist beträchtlich. Diese Beispiele machen Mut, sich diesem schwierigen Thema immer wieder anzunähern.



Stefanie Bauer

B.A. – Nachhaltiges Tourismusmanagement
Zuhause im Chiemgau
Mitarbeiterin bei „Allianz in den Alpen“

Alpen, Nachhaltigkeit, Tourismus, Kommunikation – in meiner Anstellung beim Gemeindenetzwerk „Allianz in den Alpen“ kann ich das Erlernte und die Themen, für die mein Herz schlägt, vereinen und anwenden. Während der Projektarbeit für „Stadt und Land im Fluss“ habe ich viel über regionale Zusammenarbeit und nachhaltige Gemeindeentwicklung in allen möglichen Facetten gelernt und erfahren, welches ich auch nun mit auf den Weg gehen

[Home](#) > Probleme: Grundeinstellung





Unterschiedliche
Grundeinstellung der
KooperationspartnerInnen

KooperationspartnerInnen

Alle PartnerInnen einer angestrebten Kooperation müssen sich mit den Werten, der Ausrichtung und den Zielen der Zusammenarbeit identifizieren können. So werden gegenseitiges Vertrauen geschaffen, den Ängsten vor Verlust der Entscheidungsgewalt entgegengewirkt und unerfüllbare Erwartungen aus den Köpfen verbannt. Hindernisse werden überwindbar, wenn alle Beteiligten mit Weitblick agieren. Der richtige Umgang miteinander ist essentiell - alle Partner arbeiten auf derselben Augenhöhe und gehen wertschätzend miteinander um.

Negatives Image von
Kooperationen



Kirchturmdenken

Befürchteter Verlust der
Entscheidungsgewalt



Fehlendes Vertrauen
zwischen den
KooperationspartnerInnen



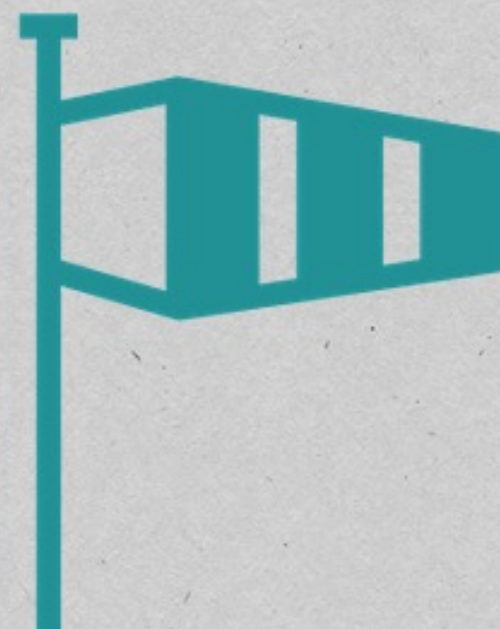


[Home](#)

[Hintergrundwissen](#) ▼

[Problemfelder & Lösungen](#) ▼

[Home](#) > Probleme: Rahmenbedingungen



Ungünstige Rahmenbedingungen

Passende Rahmenbedingungen sind die ersten unterstützenden Faktoren für gelingende Kooperationen. Nicht immer können die Rahmenbedingungen direkt beeinflusst werden. Durch genaue Beobachtung der Einflussfaktoren ist es jedoch möglich, deren Auswirkungen abzumildern. Wenn die ungünstigen Einflüsse, wie fehlende Anreize, mangelnde Ressourcen oder eine politisch unsichere Situation nicht beachtet und thematisiert werden, bedrohen sie den Erfolg der Kooperation erheblich.

jedoch möglich, deren Auswirkungen abzumildern. Wenn die ungünstigen Einflüsse, wie fehlende Anreize, mangelnde Ressourcen oder eine politisch unsichere Situation nicht beachtet und thematisiert werden, bedrohen sie den Erfolg der Kooperation erheblich.

Unterschiedliche
Ausgangslage der Gemeinden



Fehlende Anreize



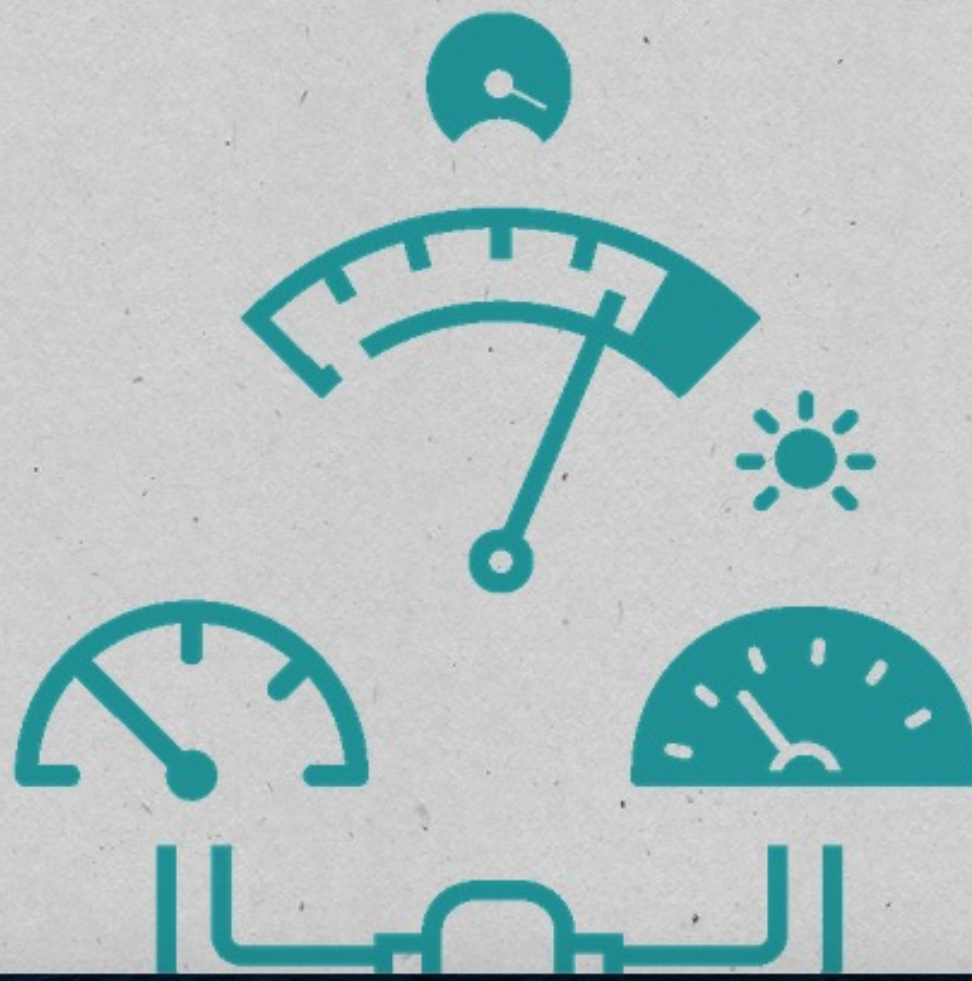
Fehlende Kompetenz der
AkteurInnen

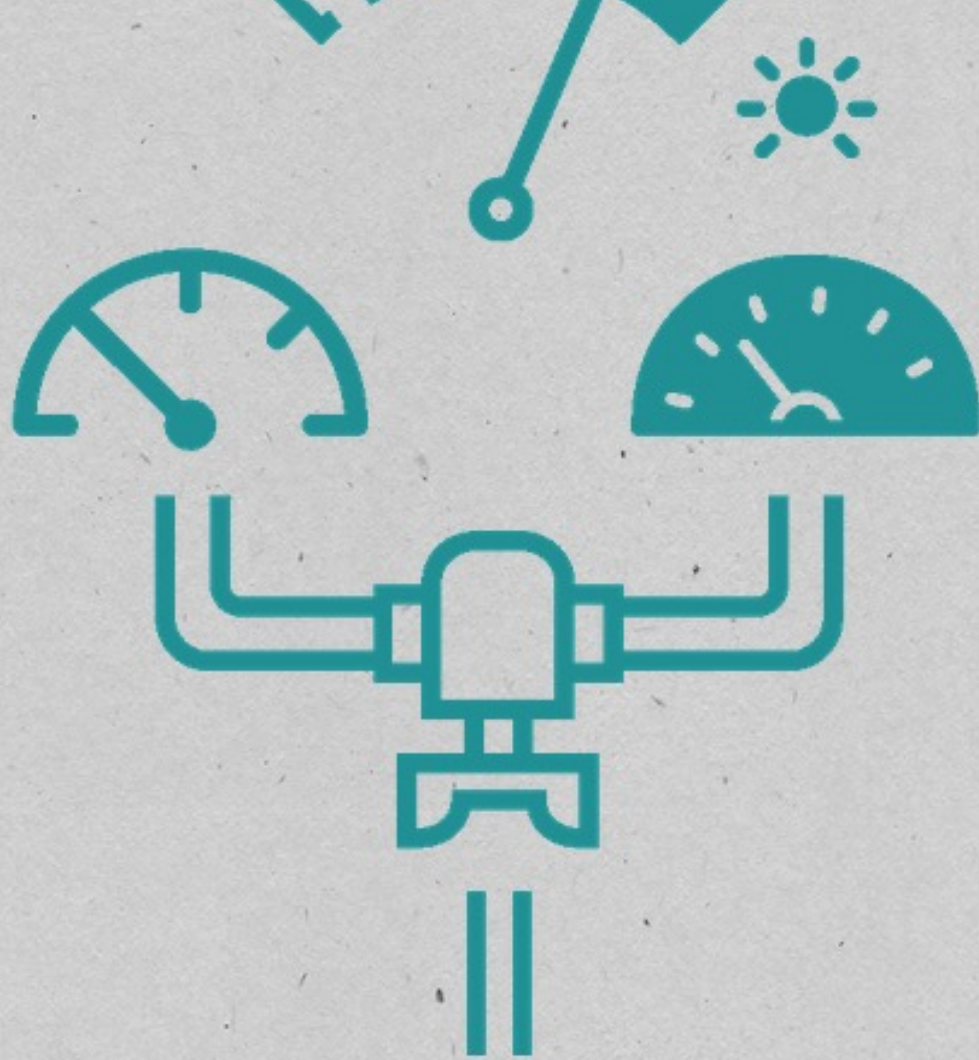


Mangelnde wirtschaftliche
Ressourcen



[Home](#) > Probleme: Laufender Prozess





Schwierigkeiten im laufenden Prozess

Im laufenden Prozess der Kooperation ist Kontinuität von

Schwierigkeiten im laufenden Prozess

Im laufenden Prozess der Kooperation ist Kontinuität von großer Bedeutung. Schwierigkeiten sind unvermeidbar. Entscheidend ist, wie damit umgegangen wird. Wenn sie ehrlich angesprochen und gemeinsam dafür Lösungen gefunden werden, stärken sie die Kooperation insgesamt. Wenn beim Aufbau der Zusammenarbeit manche der möglichen Stolpersteine mitbedacht werden, ist es möglich, sie gar nicht erst entstehen zu lassen.

Nichterfüllen der Erwartungen



Destruktive Kritik



Regierungswechsel



Fehlende organisatorische Strukturen



Mangelnde Kommunikation



Politisch unsichere Situation



Negatives Image von Kooperationen

Dass negatives Image kein Verkaufsschlager ist, darüber brauchen wir uns nicht zu unterhalten! Oft trifft dies auch auf Kooperationen zu. Interessierte Kommunen schreckt das natürlich ab.

Ein negatives Image hat viele Gründe: Schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit in Kooperationsversuchen, negative Presse über bestehende Kooperationen oder fehlendes bzw. unzureichendes Wissen darüber. In solchen Fällen werden vermehrt eher negative als positive Aspekte wahrgenommen. Um ein negatives Image, das sich einmal in den Köpfen festgesetzt hat, in ein positives umzuwandeln, dazu braucht es viel Energie und Kreativität.

Lösungen

Vorteile sichtbar machen

Eine Lösung ist: Arbeitet die Vorteile, die die Beteiligten an einer Kooperation haben, heraus und kommuniziert sie. Das erhöht die Motivation mitzumachen und sich einzubringen.



Aktive Öffentlichkeitsarbeit

Eine Lösung ist: Durch aktive Öffentlichkeitsarbeit mit positiver Berichterstattung motiviert ihr alle Beteiligten und räumt Misstrauen in der Bevölkerung aus dem Weg. Sie

Ein negatives Image hat viele Gründe: Schlechte Erfahrungen in der Vergangenheit in Kooperationsversuchen, negative Presse über bestehende Kooperationen oder fehlendes bzw. unzureichendes Wissen darüber. In solchen Fällen werden vermehrt eher negative als positive Aspekte wahrgenommen. Um ein negatives Image, das sich einmal in den Köpfen festgesetzt hat, in ein positives umzuwandeln, dazu braucht es viel Energie und Kreativität.

"Die das Negativdenken fest in ihrem Gehirn verankert haben, gehören nicht zu jenen, die etwas bewegen können" - Ernst Ferstl



Aktive Öffentlichkeitsarbeit

Eine Lösung ist: Durch aktive Öffentlichkeitsarbeit mit positiver Berichterstattung motiviert ihr alle Beteiligten und räumt Misstrauen in der Bevölkerung aus dem Weg. Sie wirkt nach innen und nach außen.



BotschafterIn für die Kooperation

Eine Lösung ist: Menschen in Schlüsselpositionen, die als "Botschafter" für eine Kooperation gewonnen werden können, nutzen ihre Netzwerke für eine positive Berichterstattung und unterstützen damit das Anliegen.

[Home](#) > Probleme: Grundeinstellung

Befürchteter Verlust der Entscheidungsgewalt

Möglichst unabhängige Entscheidungen in der und für die eigene Kommune zu treffen hat einen hohen Stellenwert. Die Angst, diese Entscheidungsgewalt zu verlieren, ist deshalb oft größer als der mögliche Nutzen einer Kooperation.

Die VertreterInnen einer Kommune sind von der Bevölkerung gewählt und fühlen sich dieser auch verpflichtet. Eine Kooperation mit anderen Gemeinden mit allen Verpflichtungen und Regeln

Lösungen

Vorteile sichtbar machen

Eine Lösung ist: Arbeitet die Vorteile, die die Beteiligten an einer Kooperation haben, heraus und kommuniziert sie. Das erhöht die Motivation mitzumachen und sich einzubringen.



BotschafterIn für die Kooperation

Die VertreterInnen einer Kommune sind von der Bevölkerung gewählt und fühlen sich dieser auch verpflichtet. Eine Kooperation mit anderen Gemeinden mit allen Verpflichtungen und Regeln einzugehen, scheint meiner Meinung nach den Handlungsspielraum der eigenen Gemeinde einzuschränken. Oft muss bei Entscheidungen, die alle betreffen, nicht der für die eigene Gemeinde beste, sondern der goldene Mittelweg eingeschlagen werden. Der Nutzen für die eigene Bevölkerung ist dann gar nicht so leicht aufzuzeigen. Somit besteht die Gefahr, dafür auch nicht anerkannt zu werden. Der Blick auf die nächsten Wahlen ist da oft hinderlich.

BotschafterIn für die Kooperation

Eine Lösung ist: Menschen in Schlüsselpositionen, die als "Botschafter" für eine Kooperation gewonnen werden können, nutzen ihre Netzwerke für eine positive Berichterstattung und unterstützen damit das Anliegen.



Gute zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen

Eine Lösung ist: Baut eine freundschaftliche Basis zwischen den KooperationspartnerInnen auf! Auch wenn es eine geschäftliche Beziehung ist, gelingt die Zusammenarbeit so besser und reibungsloser.

Fehlendes Vertrauen zwischen den KooperationspartnerInnen

Wie in einer guten Partnerschaft darf auch in einer Kooperation das Vertrauen zwischen allen Beteiligten nicht fehlen. Dieses ist essentiell, um sich auf die Anderen einzulassen.

"Die größte Ehre, die man einem Menschen antun kann, ist die, dass man zu ihm Vertrauen hat." - Matthias Claudius

Wer kennt das nicht? Einmal eine schlechte Erfahrung gemacht, ist es umso schwieriger, beim nächsten Versuch neutral und aufgeschlossen in eine Partnerschaft einzusteigen - sei es privater oder beruflicher Natur.

Lösungen

Regelmäßige Kommunikation

Eine Lösung ist: Kommuniziert regelmäßig über den aktuellen Projektstand und die weiteren Schritte. Das ist unabdingbar!



Gute zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen

Eine Lösung ist: Baut eine freundschaftliche Basis zwischen den KooperationspartnerInnen auf! Auch wenn es eine geschäftliche Beziehung ist, gelingt die Zusammenarbeit so besser und reibungsloser.

Unterschiedliche Ausgangslage der Gemeinden

Kommunen haben oft ganz unterschiedliche Ausgangslagen - je nach Größe, Finanzkraft, vorhandener Infrastruktur oder thematischer Ausrichtungen.

Die Finanzkraft der Gemeinden in einer Region kann sehr unterschiedlich sein, gerade auch bei Stadt und Umlandgemeinden. Nach dem Motto "Wer mehr zahlt hat mehr zu sagen" kann das sehr rasch zu einem Ungleichgewicht führen.

Die Größe einer Gemeinde bildet sich in der Größe ihrer Verwaltung ab. Kleine Gemeinden haben weniger MitarbeiterInnen, die damit

Lösungen

Wahl der geeigneten Kooperationspartner

Eine Lösung ist: Wählt die PartnerInnen nach den Zielen, die ihr erreichen wollt, aus. Wen braucht ihr dazu? Wer kann euch dabei unterstützen? Wer sollte unbedingt dabei sein?



Einbezug der Bevölkerung

Eine Lösung ist: Je partizipativer der Prozess ist, desto stabiler und nachhaltiger kann die Kooperation sein.



mehr Aufgaben pro Person bewältigen müssen.

In größeren Gemeinden steht der Bevölkerung eine besser ausgebaute Infrastruktur zur Verfügung, in kleineren Gemeinden ist nicht alles vorhanden. Dadurch entsteht oft ein Gefühl von Ungerechtigkeit.

Die unterschiedlichen thematischen Ausrichtungen (Tourismusgemeinden - Wohngemeinden - ländliche Gemeinden) verhindern oft schon einen guten Start, weil es keine Einigung über die gemeinsamen Ziele der Kooperation gibt.

BotschafterIn für die Kooperation

Eine Lösung ist: Menschen in Schlüsselpositionen, die als "Botschafter" für eine Kooperation gewonnen werden können, nutzen ihre Netzwerke für eine positive Berichterstattung und unterstützen damit das Anliegen.



Gute zwischenmenschliche Beziehungen aufbauen

Eine Lösung ist: Baut eine freundschaftliche Basis zwischen den KooperationspartnerInnen auf! Auch wenn es eine geschäftliche Beziehung ist, gelingt die Zusammenarbeit so besser und reibungsloser.

Fehlende Kompetenz der AkteurInnen

Fehlendes Know-how der Beteiligten gefährdet das Gelingen der Kooperation.

Personal, das nichts von Projektmanagement versteht, ist ein großer Stolperstein. Fehlende Erfahrungen in der Komplexität von Projekten, unter anderem Förderprojekten, bringt die interkommunale Zusammenarbeit ins Stocken. Dies gilt sowohl in der Planungsphase der Kooperation als auch im laufenden Prozess. Unklarheiten und Unkenntnis seitens des Personals wirken störend. So müssen Einreichefristen beachtet werden, Daten korrekt aufbereitet und Prozesse abgeschlossen werden.

"Scheitern ist einfach nur eine Möglichkeit, es nochmals zu versuchen. Dieses Mal intelligenter" - Henry Ford

Lösungen

ProzesskoordinatorIn benennen

Eine Lösung ist: Beauftragt von Beginn an eine Person als ProzesskoordinatorIn. Sie ist der Kapitän des Schiffes Kooperation - sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



Ziel- und Finanzierungsplan ausarbeiten

Eine Lösung ist: Mit einer guten Planung habt ihr die Leitschiene, die zu Erfolgen führt. Sie gibt allen Beteiligten Orientierung und bedeutet

Stolperstein. Fehlende Erfahrungen in der Komplexität von Projekten, unter anderem Förderprojekten, bringt die interkommunale Zusammenarbeit ins Stocken. Dies gilt sowohl in der Planungsphase der Kooperation als auch im laufenden Prozess. Unklarheiten und Unkenntnis seitens des Personals wirken störend. So müssen Einreichefristen beachtet werden, Daten korrekt aufbereitet und Prozesse abgeschlossen werden.

"Scheitern ist einfach nur eine Möglichkeit, es nochmals zu versuchen. Dieses Mal intelligenter" - Henry Ford



Ziel- und Finanzierungsplan ausarbeiten

Eine Lösung ist: Mit einer guten Planung habt ihr die Leitschiene, die zu Erfolgen führt. Sie gibt allen Beteiligten Orientierung und bedeutet Stabilität für die Zusammenarbeit.



Wahl der geeigneten Kooperationspartner

Eine Lösung ist: Wählt die PartnerInnen nach den Zielen, die ihr erreichen wollt, aus. Wen braucht ihr dazu? Wer kann euch dabei unterstützen? Wer sollte unbedingt dabei sein?



Mangelnde wirtschaftliche Ressourcen

Eine gesicherte Finanzierung für eine Kooperation aufzustellen ist nicht einfach und meist nur mit Förderungen und Beiträgen von verschiedenen PartnerInnen möglich. In der Theorie hört sich das leichter an als es in der Praxis ist.

"Ohne Moos nix los!"

Dieses Sprichwort gilt auch für Kooperationen. Ohne ausreichende Finanzmittel ist es schwierig, interkommunal zusammenzuarbeiten. Dies fängt bereits im Planungsprozess an. Zu Beginn bedarf es einer

Lösungen

ProzesskoordinatorIn benennen

Eine Lösung ist: Beauftragte von Beginn an eine Person als ProzesskoordinatorIn. Sie ist der Kapitän des Schiffes Kooperation - sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



Ziel- und Finanzierungsplan ausarbeiten

Eine Lösung ist: Mit einer guten Planung habt ihr die

an als es in der Praxis ist.

"Ohne Moos nix los!"

Dieses Sprichwort gilt auch für Kooperationen. Ohne ausreichende Finanzmittel ist es schwierig, interkommunal zusammenzuarbeiten. Dies fängt bereits im Planungsprozess an. Zu Beginn bedarf es einer genauen Analyse des Ist-Zustandes der Gemeinde/Stadt - und das kostet. Anschließend wird ein gemeinsamer strategischer Entwicklungsprozess erarbeitet. Dafür müssen oftmals externe Anbieter wie Entwicklungsagenturen, die beratend tätig sind, zugekauft werden - das kostet wieder. Im laufenden Prozess muss das Kooperationsmanagement, meist mit neu angestelltem Personal, finanziert werden - auch das kostet. Erst dann kommt es zur Durchführung der Maßnahmen, die der Antrieb zur Zusammenarbeit waren - mit weiterem finanziellen Aufwand. Und schließlich sollte die Kooperation nach Projektabschluss weiter bestehen und nachwirken - auch das erfordert Geld.



Ziel- und Finanzierungsplan ausarbeiten

Eine Lösung ist: Mit einer guten Planung habt ihr die Leitschiene, die zu Erfolgen führt. Sie gibt allen Beteiligten Orientierung und bedeutet Stabilität für die Zusammenarbeit.



Regelmäßige Kommunikation

Eine Lösung ist: Kommuniziert regelmäßig über den aktuellen Projektstand und die weiteren Schritte. Das ist unabdingbar!



Wahl der geeigneten

Fehlende Anreize

Der Gewinn oder Nutzen einer Kooperation ist nicht immer für alle Beteiligten sichtbar. Auch wenn der Bedarf an Zusammenarbeit gegeben ist, wird der dafür erforderliche Aufwand größer als der Nutzen angesehen.

Manchen Kommunen geht es "gut". Jedenfalls gut genug, als dass der Leidensdruck, der sie zu Veränderungen zwingt, nicht groß genug ist. Solchen fällt es schwer in einer Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden einen Nutzen zu sehen. Sie glauben, diese Entwicklung nicht zu brauchen.

In anderen Kommunen ist der Leidensdruck groß. Es gibt jedoch

Lösungen

Vorteile sichtbar machen

Eine Lösung ist: Arbeitet die Vorteile, die die Beteiligten an einer Kooperation haben, heraus und kommuniziert sie. Das erhöht die Motivation mitzumachen und sich einzubringen.



Aktive Öffentlichkeitsarbeit

Eine Lösung ist: Durch aktive Öffentlichkeitsarbeit mit

der Leidensdruck, der sie zu Veränderungen zwingt, nicht groß genug ist. Solchen fällt es schwer in einer Zusammenarbeit mit anderen Gemeinden einen Nutzen zu sehen. Sie glauben, diese Entwicklung nicht zu brauchen.

In anderen Kommunen ist der Leidensdruck groß. Es gibt jedoch sehr oft keine, insbesondere finanzielle, Unterstützung für die Gründung einer Kooperation, für den Mehraufwand zu Beginn des Prozesses oder zur Aufhebung steuerlicher Nachteile.



Aktive Öffentlichkeitsarbeit

Eine Lösung ist: Durch aktive Öffentlichkeitsarbeit mit positiver Berichterstattung motiviert ihr alle Beteiligten und räumt Misstrauen in der Bevölkerung aus dem Weg. Sie wirkt nach innen und nach außen.



BotschafterIn für die Kooperation

Eine Lösung ist: Menschen in Schlüsselpositionen, die als "Botschafter" für eine Kooperation gewonnen werden können, nutzen ihre Netzwerke für eine positive Berichterstattung und unterstützen damit das Anliegen.

Nichterfüllen der Erwartungen

Die Folge nicht erfüllter Erwartungen ist Enttäuschung - aus Enttäuschung können Frust und Zorn entstehen, die unkontrolliertes Handeln zur Folge haben.

Unkontrolliertes Handeln kann das Scheitern einer Kooperation bedeuten.

Es gibt mehrere Gründe für das Nichterfüllen von Erwartungen. Hier sind zwei, die sich oft für das Scheitern von Kooperationen verantwortlich zeigen:

Die Kooperationspartner haben verschiedene Vorstellungen und Erwartungen. Diese werden nicht oder nicht deutlich genug kommuniziert und können so nicht erfüllt werden. Dann entsteht

Lösungen

ProzesskoordinatorIn benennen

Eine Lösung ist: Beauftragt von Beginn an eine Person als ProzesskoordinatorIn. Sie ist der Kapitän des Schiffes Kooperation - sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



BotschafterIn für die Kooperation

Eine Lösung ist: Menschen in Schlüsselpositionen, die als "Botschafter" für eine Kooperation gewonnen werden können, nutzen ihre Netzwerke

Erwartungen. Diese werden nicht oder nicht deutlich genug kommuniziert und können so nicht erfüllt werden. Dann entsteht Widerstand gegen die weitere Zusammenarbeit. Diese PartnerInnen stellen sich im Prozess quer und verhindern gemeinsame Entscheidungen.

Die Erwartungen sind unrealistisch oder zu hoch angesetzt. Der Weg, wie sie erfüllt werden können, ist nicht in kleine erreichbare Schritte aufgeteilt worden. Es wird zu wenig kommuniziert, dass sichtbare Erfolge Zeit brauchen und damit Durchhaltevermögen gefragt ist.

"Ist man in kleinen Dingen nicht geduldig, bringt man die großen Vorhaben zum Scheitern" - Konfuzius

Kooperation gewonnen werden können, nutzen ihre Netzwerke für eine positive Berichterstattung und unterstützen damit das Anliegen.



Aktive Öffentlichkeitsarbeit

Eine Lösung ist: Durch aktive Öffentlichkeitsarbeit mit positiver Berichterstattung motiviert ihr alle Beteiligten und räumt Misstrauen in der Bevölkerung aus dem Weg. Sie wirkt nach innen und nach außen.



Einbezug der Bevölkerung

Eine Lösung ist: Je partizipativer der Prozess ist, desto stabiler und nachhaltiger

[Home](#) > Probleme: Laufender Prozess

Regierungswechsel

Viele Kooperationen wurden auf Initiative von einzelnen EntscheidungsträgerInnen in der lokalen oder regionalen politischen Ebene aufgebaut. Diese Personen sind sozusagen die Motoren. Wechseln diese, hat das große Auswirkungen auf den Prozess in der Zusammenarbeit.

Ich spreche davon, dass ein Regierungswechsel fatale Folgen für den Fortgang der Kooperation haben kann!

Nach Neuwahlen ändert sich eventuell die Ausrichtung einer

Lösungen

Aktive Öffentlichkeitsarbeit

Eine Lösung ist: Durch aktive Öffentlichkeitsarbeit mit positiver Berichterstattung motiviert ihr alle Beteiligten und räumt Misstrauen in der Bevölkerung aus dem Weg. Sie wirkt nach innen und nach außen.



ProzesskoordinatorIn

Kommune, die VertreterInnen verfolgen andere Interessen als zum Zeitpunkt des Zusammenschlusses. Dies kann sich negativ auswirken: Absprachen und Vereinbarungen, die damals getroffen wurden, könnten nicht mehr den Stellenwert haben und außer Kraft gesetzt werden. Somit könnte ein Regierungswechsel bereits erste Kooperationserfolge zunichte machen und den weiteren Fortgang gefährden.

PROZESSKOORDINATORIN benennen

Eine Lösung ist: Beauftragt von Beginn an eine Person als ProzesskoordinatorIn. Sie ist der Kapitän des Schiffes Kooperation - sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



Ziel- und Finanzierungsplan ausarbeiten

Eine Lösung ist: Mit einer guten Planung habt ihr die Leitschiene, die zu Erfolgen führt. Sie gibt allen Beteiligten Orientierung und bedeutet Stabilität für die Zusammenarbeit.



Regelmäßige

Mangelnde Kommunikation

Wer sagt was wann wem? Zu wenig Kommunikation oder fehlende Strukturen können eine Zusammenarbeit schnell zum Scheitern bringen.

"Ein Vakuum, geschaffen durch fehlende Kommunikation, füllt sich in kürzester Zeit mit falscher Darstellung, Gerüchten, Geschwätz und Gift" - Cyril Northcote Parkinson

Dieses Zitat zeigt deutlich, dass mangelnde Kommunikation unter den KooperationspartnerInnen den Erfolg der interkommunalen Zusammenarbeit zunichte machen kann.

Kommunikation ist der Schlüssel!

Fehlt diese, entstehen schnell Ungereimtheiten oder

Lösungen

Regelmäßige Kommunikation

Eine Lösung ist: Kommuniziert regelmäßig über den aktuellen Projektstand und die weiteren Schritte. Das ist unabdingbar!



ProzesskoordinatorIn benennen

Eine Lösung ist: Beauftragt von Beginn an eine Person als ProzesskoordinatorIn. Sie ist der Kapitän des Schiffes Kooperation - sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



Destruktive Kritik

Frei nach dem Motto "Schlechte Neuigkeiten ergeben gute Meldungen" können schon einzelne negative Aussagen eine Kooperation sabotieren.

Veränderungen, die durch Kooperationen entstehen, wecken Misstrauen und werden kritisch beobachtet. Zu Beginn mag das Vertrauen in die Kooperation und die Zusammenarbeit mit anderen noch gering sein. Wenn außenstehende Personen sowie KooperationsakteurInnen in der Öffentlichkeit abwertende Statements abgeben, kann dieses Vertrauen völlig zunichte gemacht werden. Die Auseinandersetzung mit diesen Aussagen und die eventuelle Korrektur kosten viel Zeit und Energie.

"Die Öffentlichkeit hat eine unersättliche Neugier, alles zu wissen, nur nicht das Wissenswerte" - Oscar Wilde

Lösungen

BotschafterIn für die Kooperation

Eine Lösung ist: Menschen in Schlüsselpositionen, die als "Botschafter" für eine Kooperation gewonnen werden können, nutzen ihre Netzwerke für eine positive Berichterstattung und unterstützen damit das Anliegen.



Aktive Öffentlichkeitsarbeit

Eine Lösung ist: Durch aktive Öffentlichkeitsarbeit mit positiver Berichterstattung

"Die Öffentlichkeit hat eine unersättliche Neugier, alles zu wissen, nur nicht das Wissenswerte" - Oscar Wilde

Negative Presse kann auch in Form von Zeitungsartikeln oder Interneteinträgen große Kreise ziehen. Auch dadurch kann das Vertrauen in die noch junge Kooperation erschüttert werden.

"Es braucht zwanzig Jahre, um sich einen Ruf zu erarbeiten und fünf Minuten, ihn zu ruinieren. Wenn du dir das vor Augen führst, wirst du anders an die Dinge herangehen" - Warren Buffet

Öffentlichkeitsarbeit mit positiver Berichterstattung motiviert ihr alle Beteiligten und räumt Misstrauen in der Bevölkerung aus dem Weg. Sie wirkt nach innen und nach außen.



ProzesskoordinatorIn benennen

Eine Lösung ist: Beauftragt von Beginn an eine Person als ProzesskoordinatorIn. Sie ist der Kapitän des Schiffes Kooperation - sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



[Home](#) > Probleme: Laufender Prozess

Fehlende organisatorische Strukturen

Fehlende organisatorische Strukturen für Kooperationen verhindern klar definierte Verantwortlichkeiten. Auf Dauer ist das der Tod einer jeden Kooperation!

Manchmal entstehen Kooperationen sehr rasch aus der Not heraus. Oder sie werden im Rahmen eines Projektes schnell aufgebaut. Die Durchführung von Maßnahmen und Aktivitäten im Rahmen der Zusammenarbeit steht ganz vorne. Im aktiven Tun wird das

Lösungen

ProzesskoordinatorIn benennen

Eine Lösung ist: Beauftragt von Beginn an eine Person als ProzesskoordinatorIn. Sie ist der Kapitän des Schiffes Kooperation - sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



Regelmäßige

Ist das der Tod einer jeden Kooperation!

Manchmal entstehen Kooperationen sehr rasch aus der Not heraus. Oder sie werden im Rahmen eines Projektes schnell aufgebaut. Die Durchführung von Maßnahmen und Aktivitäten im Rahmen der Zusammenarbeit steht ganz vorne. Im aktiven Tun wird das Durchplanen des Prozesses sowie der Aufbau eines Kooperationsmanagements oft vergessen. Damit gibt es keine klare Verteilung der Rollen und der dazu gehörenden Aufgaben.

Wie Entscheidungen getroffen werden ist ein weiteres wichtiges Element von organisatorischen Strukturen.

Und last but not least kann Zeitmangel aller Beteiligten, insbesondere der Entscheidungsträger, den Kooperationsprozess massiv ins Stocken bringen.

Kooperation – sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



Regelmäßige Kommunikation

Eine Lösung ist: Kommuniziert regelmäßig über den aktuellen Projektstand und die weiteren Schritte. Das ist unabdingbar!



Einbezug der Bevölkerung

Eine Lösung ist: Je partizipativer der Prozess ist, desto stabiler und nachhaltiger kann die Kooperation sein.



BotschafterIn für die Kooperation

Ist das der Tod einer jeden Kooperation!

Manchmal entstehen Kooperationen sehr rasch aus der Not heraus. Oder sie werden im Rahmen eines Projektes schnell aufgebaut. Die Durchführung von Maßnahmen und Aktivitäten im Rahmen der Zusammenarbeit steht ganz vorne. Im aktiven Tun wird das Durchplanen des Prozesses sowie der Aufbau eines Kooperationsmanagements oft vergessen. Damit gibt es keine klare Verteilung der Rollen und der dazu gehörenden Aufgaben.

Wie Entscheidungen getroffen werden ist ein weiteres wichtiges Element von organisatorischen Strukturen.

Und last but not least kann Zeitmangel aller Beteiligten, insbesondere der Entscheidungsträger, den Kooperationsprozess massiv ins Stocken bringen.

Kooperation – sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



Regelmäßige Kommunikation

Eine Lösung ist: Kommuniziert regelmäßig über den aktuellen Projektstand und die weiteren Schritte. Das ist unabdingbar!



Einbezug der Bevölkerung

Eine Lösung ist: Je partizipativer der Prozess ist, desto stabiler und nachhaltiger kann die Kooperation sein.



BotschafterIn für die Kooperation

[Home](#) > Probleme: Laufender Prozess

Politisch unsichere Situation

Durch die Veränderung der politischen Situation in einer oder mehrerer Gemeinden einer Kooperation entsteht oftmals Unsicherheit, die jegliche Zusammenarbeit ins Stocken bringen kann.

Ist die Gemeinde oder Stadt in einer politisch unsicheren Situation, wird sich die Gemeinde oder die Stadt meist nicht auf eine Kooperation einlassen. Wenn eine solche Situation im laufenden

Lösungen

ProzesskoordinatorIn benennen

Eine Lösung ist: Beauftragte von Beginn an eine Person als ProzesskoordinatorIn. Sie ist der Kapitän des Schiffes Kooperation - sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



BotschafterIn für die

Durch die Veränderung der politischen Situation in einer oder mehrerer Gemeinden einer Kooperation entsteht oftmals Unsicherheit, die jegliche Zusammenarbeit ins Stocken bringen kann.

Ist die Gemeinde oder Stadt in einer politisch unsicheren Situation, wird sich die Gemeinde oder die Stadt meist nicht auf eine Kooperation einlassen. Wenn eine solche Situation im laufenden Prozess entsteht, werden oft keine weiteren konkreten Schritte geplant, da niemand dafür die Verantwortung übernehmen möchte. Dies passiert bereits in Vorwahlzeiten und zieht sich so weit hin, bis die neuen politischen Vertretungen wieder fixiert sind. Ich warne euch, dass diese Unsicherheiten zu periodischem Stillstand der Aktivitäten führen!

"Zukunft: die Ausrede all jener, die in der Gegenwart nichts tun wollen" - Harold Pinter

ProzesskoordinatorIn. Sie ist der Kapitän des Schiffes Kooperation - sie lenkt und steuert, bei ihr laufen alle Fäden zusammen.



BotschafterIn für die Kooperation

Eine Lösung ist: Menschen in Schlüsselpositionen, die als "Botschafter" für eine Kooperation gewonnen werden können, nutzen ihre Netzwerke für eine positive Berichterstattung und unterstützen damit das Anliegen.



Regelmäßige Kommunikation

Eine Lösung ist: Kommuniziert regelmäßig über den aktuellen Projektstand und die weiteren Schritte. Das ist unabdingbar!

In einer Kooperation gibt es verschiedene Arbeitsebenen. Nicht in alle Schritte sind auch alle Beteiligten eingebunden. Wenn ihr nicht achtsam mit dem Einbezug aller umgeht, verliert sich das Gefühl des "Gemeinsamen".

Regelmäßige Treffen der verschiedenen Ebenen in Form von Sitzungen und Klausuren sind sehr hilfreich. Wenn sie nur anlassbezogen stattfinden, ist eine Planung erschwert und die Kontinuität gefährdet. Diese Treffen sind gleichzeitig Teil einer ständigen Überprüfung der Kooperation. Der Prozess kann aufgrund der Rückmeldungen aller Beteiligten laufend angepasst werden.

Plant Informationsveranstaltungen für die Bevölkerung ein -

Probleme

Schwierigkeiten im laufenden Prozess

Wer sagt was wann wem? Zu wenig Kommunikation oder fehlende Strukturen können eine Zusammenarbeit schnell zum Scheitern bringen.



Unterschiedliche Grundeinstellung der KooperationspartnerInnen

Wie in einer guten Partnerschaft darf auch in einer Kooperation das Vertrauen zwischen allen Beteiligten nicht fehlen. Dieses ist essentiell, um sich auf die Anderen einzulassen.



Schwierigkeiten im laufenden Prozess

BotschafterIn für die Kooperation

Eine Lösung ist: Menschen in Schlüsselpositionen, die als "Botschafter" für eine Kooperation gewonnen werden können, nutzen ihre Netzwerke für eine positive Berichterstattung und unterstützen damit das Anliegen.

Findet DAS Gesicht für eure Kooperation - so wie Nespresso George Clooney gefunden hat!

Ihr kennt jemanden in euren Reihen, der eine positive Ausstrahlung hat, bekannt ist, eine Schlüsselposition inne hat und dem die

... Menschen vertrauen? Dieser Person sind die Kooperation und ihre

Probleme

Schwierigkeiten im laufenden Prozess

Frei nach dem Motto "Schlechte Neuigkeiten ergeben gute Meldungen" können schon einzelne negative Aussagen eine Kooperation sabotieren.



Unterschiedliche Grundeinstellung der KooperationspartnerInnen

Wie in einer guten Partnerschaft darf auch in einer Kooperation das Vertrauen zwischen allen Beteiligten nicht fehlen. Dieses ist essentiell, um