

Fit4Co – Fit for cooperation

Analyse von Erfolgsfaktoren für
grenzüberschreitende Zusammenarbeit



Milestone 3.1 / Analyse

Identifizierung positiver Beispiele einer grenzüberschreitenden Kooperation im Projektgebiet (Tirol, Südtirol, Trentino, Kärnten, Friaul-Julisch Venetien und Veneto) und Aufbereitung für die weitere Kommunikation im Rahmen dieses Projektes.

Erfolgsfaktoren für grenzüberschreitende Zusammenarbeit: eine Analyse anhand positiver Beispiele von grenzüberschreitender Kooperation im Projektgebiet (Tirol, Südtirol, Trentino, Kärnten, Friaul-Julisch Venetien und Veneto)

Dieser Bericht wurde von Eurac Research, Institut für Minderheitenrecht erstellt.

Die Europaregion Fit4Co – Fit for cooperation



Alice Engl/Günther Rautz/Maria Tischler
Endfassung der Analyse (Milestone 3.1) für das Fit4Co
Projekttreffen am 15.10.2018 in Venedig.

Inhaltsverzeichnis

• 1. Einleitung	6
• 2. Methodische Vorgehensweise bei der Projektauswahl und bei der Untersuchung der Erfolgsfaktoren	7
2.1. Methodik der Projektauswahl	7
2.2. Methodik zur Untersuchung der Erfolgsfaktoren	13
• 3. Die untersuchten Projekte im Überblick	16
• 4. Erfolgsfaktoren für grenzüberschreitende Zusammenarbeit: positive Beispiele im Projektgebiet	21
1. Vorbereitung eines Projekts	23
2. Partnerschaft	24
3. Zielsetzung der Zusammenarbeit	27
4. Nachhaltigkeit	29
5. Zusammenarbeit	33
5.1. Unterstützung von projektbezogenen Stellen	35
6. Umgang mit Problemen	36
6.1. Rechtliche und administrative Unterschiede	39
6.2. Kulturelle Unterschiede – unterschiedliche Arbeitsweisen	41
6.3. Erfolgsfaktor Kleinprojekt	43
7. Kommunikation	44
8. Aufteilung von Aufgaben und Finanzen	45
9. Abrechnung	47
10. Projekt und Gesellschaft	48
• 5. Übersicht und Zusammenfassung der erhobenen Erfolgsfaktoren	49

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung, der Verbreitung, der Speicherung in elektronischen Datenanlagen sowie der Übersetzung, sind vorbehalten.

Copyright © 2019

EVTZ Europaregion Fit4Co – Fit for cooperation

www.fit4co.eu

1. Einleitung

Das Projekt „Fit4Co“ (Fit for Cooperation) der beiden EVTZ Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino und Euregio Ohne Grenzen hat das Ziel, die grenzüberschreitende Integration zu stärken sowie grenzüberschreitende Themen im regionalem Denken und im regionalen „Mainstream“ zu verankern. In den jeweiligen Regionen sollen MitarbeiterInnen von öffentlichen Einrichtungen und anderen Stakeholdern für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit fit gemacht werden, mit dem Ziel, die Vorteile dieser zu verstehen und die Instrumente der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit selbst anwenden zu können.

Im Rahmen dieser Zielsetzung werden im vorliegenden Bericht positive Beispiele der grenzüberschreitenden Kooperation im Projektgebiet von Fit4Co (Tirol, Südtirol, Trentino, Kärnten, Friaul-Julisch Venetien und Veneto) identifiziert und jene Faktoren, welche die grenzüberschreitende Zusammenarbeit begünstigen, analysiert und dargestellt.

Diese Analyse der Erfolgsfaktoren bildet u.a. auch die Grundlage für die Ausarbeitung der Projektskizze (Leistung 3.2) und die Ergebnisse dieser Analyse fließen beim Erstellen der Projektskizze mit ein.

2. Methodische Vorgehensweise bei der Projektauswahl und bei der Untersuchung der Erfolgsfaktoren

2.1. Methodik der Projektauswahl

Im vorliegenden Bericht geht es darum, Erfolgsfaktoren für grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu analysieren und systematisch aufzuarbeiten, vor allem in Anbetracht unterschiedlicher Bedingungen für eine grenzüberschreitende Kooperation. In Abstimmung mit den Partnern wurde beschlossen, zwölf Projekte genauer zu untersuchen. Diese numerische Beschränkung ermöglicht eine genaue Analyse und gewährleistet die Generierung von verlässlichen Daten, da die Untersuchung innerhalb eines anschaulichen und sachlich zu bearbeitenden Rahmens verläuft.¹

Die Auswahl der im Detail analysierten Projekte der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit erfolgte in drei Schritten. Zunächst wurden von den Projektpartnern EVTZ Euregio Ohne Grenzen und EVTZ Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino mehrere Listen von bereits umgesetzten oder laufenden Projekten übermittelt, welche sie als „good practice Beispiele“ für die thematische Fokussierung, strukturierte und zielorientierte Umsetzung sowie proaktive Gestaltung von Stakeholder-Prozessen erachteten.

Diese verschiedenen Listen wurden dann von Eurac Research konsolidiert. Daraufhin wurden die insgesamt 29 Projekte dieser Listen in einer Gesamtübersicht zusammengefasst und anhand der folgenden Kriterien gegliedert und näher analysiert, welche im Rahmen der Zielsetzung von Fit4Co als besonders relevant erscheinen:

- Programmgebiet (Gebiet der Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino bzw. Gebiet der Euregio Ohne Grenzen)
- Projektzeitraum
- Partnerschaft (Anzahl und Typologie der Partner)
- Budget (Klein-, Mittel- oder Großprojekt)
- thematischer Fokus (Raum- und Naturbezug bzw. Kultur- und Bildungsbezug).

¹ Vgl. Arend Lijphart, „The Comparable-Cases Strategy in Comparative Research“, 8(2) Comparative Political Studies (1975), 158–177, 72.

Aus dieser Übersicht wurden zunächst zehn Projekte ausgewählt, die für die Analyse von Erfolgsfaktoren näher untersucht werden sollten. Studien mit einer geringen Anzahl von Fällen, wie die vorliegende Analyse, verwenden häufig eine Differenzmethode bei der Auswahl der zu untersuchenden Objekte/Fälle, um Validität bzw. Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse zu verbessern. Aus diesem Grund wurden bei Projektauswahl bewusst Projekte ausgesucht, die bei einigen Merkmalen unterschiedlich sind,² wie bei der Art und Anzahl der Projektpartner, dem Umfang des Budgets oder der thematischen Zielsetzung. Dieser methodische Ansatz der Differenzmethode soll gewährleisten, dass ein möglichst breitgefächertes und repräsentatives Spektrum von Erfahrungen für die anschließende Analyse von Erfolgsfaktoren für grenzüberschreitende Zusammenarbeit einbezogen werden kann. In einem solchen Vergleichsdesign werden Unterschiede zwischen den zu untersuchenden Gegenständen nicht als hinderlich betrachtet, sondern als Vorteil für die Erhebung, da verschiedene Konstellationen und Bedingungen Aufschluss über unterschiedliche Faktoren der grenzüberschreitenden Kooperation geben können. Im weitesten Sinne geht es hier darum, die Projekte nicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen zu müssen, sondern aus der Differenz in ihrer Arbeitsweise und Orientierung Rückschlüsse auf z.B. strukturelle Gleichmäßigkeit und systematische Muster zu finden, die nicht auf den ersten Blick ins Auge stechen, aber dennoch Essenzen für den Erfolg eines jeden Projekts darstellen.³

Diese Projektliste wurde den Fit4Co-Projektpartnern zugesandt und den Rückmeldungen entsprechend angepasst und ergänzt. Nach den entsprechenden Anpassungen wurde die endgültige Liste der Projekte, welche von Eurac Research im Detail analysiert werden sollte, wie folgt bestätigt:

Tabelle 1: alphabetisch geordnete Übersicht der untersuchten Projekte

Projekt	Partner	Anzahl Partner	Finanzierung	Zeitraum	Budget
Ausbildung ohne Grenzen: Grenzüberschreitendes System für das Erarbeiten von gemeinsamen Curricula zwischen Italien, Österreich und Slowenien (ESCO)	Istituto Omnicomprensivo "Ingeborg Bachmann" Tarvisio (ITA), BG BRG Villach St. Martin (AUT), Pädagogische Hochschule Kärnten (AUT), Regione Autonoma Friuli Venezia Giulia – Direzione Centrale Istruzione, Università, Ricerca, Famiglia, Associazionismo e Cooperazione (ITA), Educandato Statale Uccellis di Udine (ITA)	6	Interreg IV Italien-Österreich	2007–2013	534.818,38 €
CLLD-Dolomiti Live	Regionsmanagement Osttirol, Bezirksgemeinschaft Pustertal, Gal Alto Bellunese	3	Interreg V-A Italien-Österreich	2016–2022	3.755.000 € ⁴
CLLD - Terra Raetica Kleinprojektfonds	Regionalmanagement Bezirk Landeck, Regionalmanagement Bezirk Imst, Bezirksgemeinschaft Vinschgau, PEB - Pro Engiadina Bassa - Wirtschaftsforum Nationalparkregion	4	Interreg IV/V Italien-Österreich	seit 2007	4.149.000 € ⁵

² Vgl. Donatella della Porta, Comparative Analysis: Case-oriented versus Variable-oriented Research, in Donatella della Porta und Michael Keating, Approaches and Methodologies in the Social Sciences. A Pluralist Perspective (Cambridge University Press, Cambridge, 2008), 198–222, S. 216.

³ Vgl. William J. Gibson und Andrew Brown, Working with Qualitative Data (Sage, London, 2009), 3–5.

⁴ Bezieht sich auf das Budget für die Klein- und Mittelprojekte bis 2022.

⁵ Bezieht sich auf das Budget für die Klein- und Mittelprojekte.

Diversity4Kids	Zentrum für MigrantInnen in Tirol (ZeMiT), Eurac Research, Land Tirol, Cinformi, Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino, Centro Culturale Luciano Tavazza	6	Interreg IV Italien-Österreich	2013–2014	320.881 €
Dolomiti Nordic Ski (Osttirol/Pustertal/Alto Bellunese)	Tourismusverband Hochpustertal (IT), Provinz Belluno (IT), Comunità Montana spettabile Reggenza dei Sette Comuni (IT), Osttirol Werbung GmbH (AT), Comune di Forni di Sopra (IT)	5	Interreg IV Italien-Österreich	2010–2012	703.079 €
Euregio-Lawin- enlagebericht (ALBINA)	EVTZ Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino, Universität Wien –Institut für Geografie und Regionalentwicklung	2	Interreg V Italien-Österreich	2015–2018	915.000 €
Euregio-Wissen- schaftsfonds	EVTZ Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino, FWF österreichischer Wissenschaftsfonds	2	Förderung durch EVTZ: außerordentliche Mitgliedsbeiträge vom Land Tirol und den Autonomen Provinzen Bozen/Südtirol und Trient	seit 2015	3.200.000 € (3. Aufruf)
Identität und Genossenschaftswesen (ID-Coop)	Eurac Research, Slowenischer Wirtschaftsverband Kärnten, Provinz Belluno, ARLeF, Gemeinde Monfalcone Assoziierte Partner: Autonome Provinz Bozen, Volksgruppenbüro Kärnten, ZVEZA Bank, Raiffeisenverband Südtirol, Bund der Genossenschaften Südtirol	10	Interreg IV Italien-Österreich	2012–2015	595.590 €

Miglioramento Collegamenti Transfrontaliero (MICOTRA)	Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, Land Kärnten, ÖBB, „Verkehrsverbund Kärnten GmbH“, Eisenbahn-Unternehmen „Ferrovie Udine Cividale“	5	Interreg IV Italien-Österreich	2010–2013	1.305.000 €
Small Project Fund Kärnten-Friuli Venezia Giulia-Veneto (SPF)	Kärnten Abt. 20 Landesplanung, Region Veneto, Autonome Region Friaul-Julisch Venetien	3	Interreg IV Italien-Österreich	2007–2013	1.200.000 €
Tourismuskooperation im Gebiet Nassfeld / Pramollo (CO-OPTUR)	ARGE Qualitätsbetriebe KIG Karnische Incoming GmbH & Mitgesellschafter, Gemeinde Pontebba, Stadtgemeinde Hermagor-Pressegger See	3	Interreg IV Italien-Österreich	2010–2013	780.480 €
Transport - Infrastruktur Monitoring (TRIM)	Land Kärnten, Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, Region Veneto, Venice International University	4	Interreg IV Italien-Österreich	2008–2011	1.135.000 €

Diese Übersicht verdeutlicht noch einmal einige grundlegende Merkmale und Unterschiede der verschiedenen Projekte, nach denen die Auswahl gemäß der Differenzmethode erfolgte.

Zentrales Kriterium ist die Partnerschaft, wobei dies sowohl die Typologie der Partner als auch den Umfang der Partnerschaftskonsortien betrifft. Die Projekte setzen sich aus unterschiedlichen Typen von Partnern zusammen. Diese verschiedenen Typologien an Partnern umfassen unter anderem Länder, autonome Regionen und autonome Provinzen sowie deren Abteilungen oder Ämter; Gemeinden; Bezirksgemeinschaften und Regionalmanagementstrukturen; der EVTZ Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino; andere öffentliche Einrichtungen (z.B. Universitäten); Forschungseinrichtungen; Verbände und zivilgesellschaftliche Organisationen sowie wirtschaftliche Akteure und Unternehmen. Der Großteil der Projekte basiert auf einer Partnerschaft zwischen diesen unterschiedlichen Partnertypologien und vereint daher Akteure aus

unterschiedlichen Bereichen und Systemen (nicht nur zwischen den Staaten, sondern auch innerhalb eines Staates). Auch der Umfang der Konsortien, d.h. die Anzahl Partner, ist unterschiedlich. Den Schwerpunkt der Analyse bilden kleine Konsortien mit bis zu vier Partnern und mittlere Konsortien mit fünf bis neun Partnern. Analysiert werden aber auch einige größere Konsortien mit zehn oder mehr Partnern.

Die Finanzierung der Projekte erfolgt zum Großteil durch das Interreg IV Programm (Periode 2007–2013). Diese Projekte sind zum Zeitpunkt der Analyse bereits abgeschlossen. Gleichzeitig werden aber auch einige laufende Projekte aus dem Interreg V Programm (Periode 2014–2020) untersucht, sowie ein Projekt, das nicht mit Interreg-Mitteln finanziert wird, sondern durch außerordentliche Beiträge der Mitglieder des EVTZ Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino (Wissenschaftsfonds).

Der Großteil der Projekte hat eine Laufzeit von drei bis vier Jahren. Demgegenüber deckt die Untersuchung aber auch einige Projekte ab, die längerfristig angelegt sind, vor allem die Kleinprojektfonds.

Etwa die Hälfte der Projekte hat ein Budget zwischen 500.000 und 1 Million Euro (ein Projekt hat ein Budget von unter 500.000 Euro). Die anderen haben einen Umfang von über einer Million Euro, wobei in diese Kategorie auch die verschiedenen Kleinprojektfonds hineinfallen, die zwar insgesamt einen hohen finanziellen Gesamtumfang haben, aber bei der konkreten Verwendung der Mittel Kleinprojekte mit deutlich geringeren Budgets finanzieren.

Abschließend muss noch hervorgehoben werden, dass das Label „erfolgreiche Projekte“ betont, dass die ausgewählten Projekte bei einigen Aspekten besonders mustergültig gewirkt haben, unter anderem in den Bereichen Planung, Kooperation, Finanzierung, und gleichzeitig repräsentativ in ihrem Bereich sind sowie der Öffentlichkeit Zugang zu projektrelevanten Informationen ermöglichen (z.B. über eine eigene Website oder eine anderweitige Publikation). Mit der Notwendigkeit der Erstellung einer kleinen Auswahl geht jedoch immer auch einher, dass Projekte, die ebenso sinnvoll und nachhaltig geplant worden sind und sich gut implementieren ließen, nicht ausgewählt werden konnten. Diese Auswahl ist somit nicht als Herabstufung für nicht ausgewählte Projekte zu verstehen, sondern als eine Auswahl unter den vielen guten, sinnvollen und erfolgversprechenden Initiativen, die mit der Zielsetzung des Projekts Fit4Co und mit den teilnehmenden Partnern abgestimmt wurde.

2.2. Methodik zur Untersuchung der Erfolgsfaktoren

Bei der Methodik zur Untersuchung der Erfolgsfaktoren wurde eine qualitative explorative Vorgehensweise gewählt. Im Unterschied zu quantitativen Methoden, bei denen Untersuchungsgegenstand häufig den Methoden untergeordnet wird, wird bei qualitativen Methoden das Untersuchungsdesign den spezifischen Bedingungen des untersuchten Feldes angepasst.⁶ Somit stehen eine genaue Fallorientierung und eine begrenzte Zahl an Fällen im Vordergrund, die eine intensivere Analyse des Einzelfalls ermöglichen.

Außerdem gewährt ein offener qualitativer Ansatz, dass auch nicht vorhersehbare oder unerwartete Merkmale eines Untersuchungsgegenstands erfasst werden können.⁷ Qualitative Sozialforschung sollte während des gesamten Forschungsprozesses offen bleiben für neue Informationen und unerwartete Erkenntnisse.⁸ Damit einher geht auch das Prinzip der zirkulären Forschungslogik,⁹ das hier Anwendung findet. Bei diesem zirkulären Ablauf können neue Daten und Erkenntnisse umgehend in das Forschungsdesign eingebaut werden, ohne dass der Ablauf unterbrochen werden muss. Dieser Logik folgend wurden die Kommentare, die beim Projekttreffen in Trient am 17.–18. Juli 2018 vorgebracht wurden, bei der nachfolgenden Analyse berücksichtigt und der Interviewleitfaden wurde dementsprechend angepasst.

Als Erhebungsmethode wurden Experteninterviews¹⁰ durchgeführt. Als Experten gelten Akteure, die in Bezug auf den fragten Gegenstand über besonderes Wissen verfügen.¹¹ Experteninterviews dienen dazu, das spezifische Wissen eines Interviewpartners bzw. einer Interviewpartnerin in Bezug auf einen spezifischen Sachverhalt systematisch und methodisch zu erschließen.¹² In der Forschungspraxis eröffnen Experteninterviews folglich

⁶ Vgl. Patrick Heiser, *Meilensteine der qualitativen Sozialforschung: Eine Einführung entlang klassischer Studien* (Springer VS, Wiesbaden, 2018), 45–46.

⁷ Vgl. Uwe Flick, *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung* (Rowohlt, Reinbek, 2002), 69–71.

⁸ Vgl. Heiser, 46.

⁹ Vgl. William J. Gibson und Andrew Brown, 10.

¹⁰ Vgl. Alexander Bogner, Beate Littig und Wolfgang Menz, *Interviews mit Experten: Eine praxisorientierte Einführung* (Springer VS, Wiesbaden, 2014), 8.

¹¹ Vgl. Jochen Gläser und Grit Laudel, *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse* (Springer VS, Wiesbaden, 2010), 12.

¹² Vgl. Heiser, 103.

Zugänge zum „Betriebswissen“ von Organisationen und Netzwerken. Sie sind insbesondere dort als Erhebungsmethode geeignet, wo derartiges Wissen nicht kodifiziert ist – also nicht in schriftlich fixierter Form vorliegt –, sondern in alltägliche Praktiken eingelagert ist¹³ und den Befragungspersonen selbst jederzeit reflexiv verfügbar ist.¹⁴

Für die vorliegende Analyse von Erfolgsfaktoren für grenzüberschreitende Projekte gelten als Experten die Träger und Förderer von grenzüberschreitenden Projekten, wie zum Beispiel Lead Partner, Partner, Projektmanager, Vertreter von zuständigen öffentlichen Dienststellen. Im speziellen Fall dieser Studie sind die Experten also Initiatoren, Beteiligte und/oder Partner in den Projekten und sind häufig von Anfang bis Ende dabei. Damit verfügen sie über ein umfassendes Wissen zu den Prozessen im Rahmen des Projektmanagements, zu Hindernissen und auftretenden Problemen und spezifischen Fragestellungen und haben mithin den intensivsten Blick in der Innenperspektive.

Zur Durchführung der Experteninterviews wurde ein Interviewleitfaden entwickelt. Dieser wurde auf Basis von Programmleitfäden, Ausschreibungen von grenzüberschreitenden Programmen, Richtlinien des guten Projekt-Managements, Evaluierungsberichten, und explorativen Gesprächen mit Projektverantwortlichen ausgearbeitet. Er weist einen hohen Grad an Strukturierung auf, um die Systematik und Strukturiertheit der Datenerhebung zu gewährleisten. Gleichzeitig ist er auch offen, um an den konkreten Interviewverlauf angepasst werden und unerwartete Interviewäußerungen aufgreifen und berücksichtigen zu können.¹⁵ Der Leitfaden wurde anschließend mit projekterfahrenen Personen innerhalb von Eurac Research getestet, bevor mit den eigentlichen Interviews begonnen wurde.

Die Fragen des Interviewleitfadens decken die wichtigsten Schritte der Projektentwicklung und die wichtigsten Phasen eines Projekts ab. Diese Fragen bilden den Kern der Befragung und setzen einen besonderen Schwerpunkt auf die Phase der Projektkonzeption (Idee und Ausarbeitung) sowie die Implementierungsphase (Umsetzung). Für diese Phasen wurden beispielgebend einige Aspekte herausgearbeitet, anhand derer die Befragungen strukturiert wurden.

¹³ Vgl. Heiser, 103.

¹⁴ Vgl. Bogner, Littig und Menz, 24.

¹⁵ Vgl. Peter Atteslander, Methoden der empirischen Sozialforschung (Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2008), 124–125 und 133.

Die Phasen des Projekts, die gleichzeitig die Gliederungsebenen des Interviewleitfadens darstellen, sind folgende:

- Konzeption (Konsortium, Definition Ziele, Aufteilung Aufgaben und Finanzen)
- Implementierung (Zusammenarbeit, Kommunikation Verwaltung, Erreichen der Ziele)
- Endphase (Abrechnung, Nachhaltigkeit nach Projektende)

Die Auswertung der Daten erfolgte anhand einer qualitativen Inhaltsanalyse der Interviews. Dieses Analyseverfahren richtet sich, im Gegensatz zu anderen Verfahren wie Narrationsanalyse oder Hermeneutik, auf den Inhalt des Gesagten und nicht auf die Person.¹⁶ Inhalte der Interviews werden zusammengefasst, abstrahiert und verallgemeinert, um am Ende eine Generalisierung und den Transfer von Ergebnissen zu gewährleisten. Die Interviewergebnisse werden nach bestimmten deduktiven oder induktiven Ordnungskriterien strukturiert, in diesem Fall anhand voriger Sekundärforschung (deduktiv) und anhand der im Laufe der Interviews hervortretenden grundlegenden Aspekte und Erfolgsfaktoren eines Projekts (induktiv). Die formale Anonymisierung der Interviews in den Ergebnisdarstellungen ist als Schutzmechanismus für die Privatsphäre von Interviewten und Interviewer selbstverständlich.¹⁷

Bei der Auswertung werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den einzelnen Befragten herausgearbeitet. Verallgemeinerte Aussagen werden durch konkrete Beispiele aus den Interviews und Projekten untermauert, um die Bedeutung und Relevanz der jeweiligen Punkte zu veranschaulichen.¹⁸

¹⁶ Vgl. Heiser, 110.

¹⁷ Vgl. Heiser, 115.

¹⁸ Vgl. Nigel King und Christine Horrocks, Interviews in Qualitative Research (Sage, London, 2010), 165.

3. Die untersuchten Projekte im Überblick

Nachfolgend werden noch einmal die untersuchten Projekte beschrieben, wobei in Ergänzung zu Tabelle 1 noch eine kurze Beschreibung sowie ein Hinweis für den Zugang zu weiteren Informationen eingefügt wird.

Ausbildung ohne Grenzen: Grenzüberschreitendes System für das Erarbeiten von gemeinsamen Curricula zwischen Italien, Österreich und Slowenien – ESCo

Partner: Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, Istituto Omnicomprensivo "Ingeborg Bachmann" Tarvisio, BG|BRG Villach St. Martin, Pädagogische Hochschule Kärnten, Educando Statale Uccelli di Udine

Assoziierte Partner: Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca, Gimnazija Jesenice, Vrtec pri Osnovni šoli in Osnovna šola Josipa Vandota Kranjska Gora, Gemeinde Nötsch im Gailtal, Volksschule Nötsch im Gailtal, Landesschulrat für Kärnten, Istituto d'Istruzione Secondaria Superiore Malignani – Cervignano del Friuli

Mit ESCo wurde ein trilaterales Bildungsnetzwerk geschaffen, das die Anerkennung internationaler Abschlüsse vereinfachen und die Qualität grenzüberschreitender Ausbildungsprojekte maßgeblich verbessern soll. Außerdem sollte ein trilingualer Ausbildungsgang in Venetien, Kärnten und Slowenien ebenso wie die Einrichtung länderübergreifender Schulklassen in den Grenzgebieten ermöglicht werden, um das linguistische Potenzial der Region voll auszuschöpfen. Damit knüpft das Projekt an eines zur Kooperation von Kindergärten und Volksschulen an und dient damit der Etablierung von sprachlicher und kultureller Vielfalt auf allen Ebenen des schulischen Bildungswegs.

Webseite: http://www.interreg.net/de/news.asp?news_action=4&news_article_id=378606

CLLD-Dolomit Live

Partner: Regionsmanagement Osttirol, Bezirksgemeinschaft Pustertal, Gal Alto Bellunese

Das Gebiet CLLD-Dolomiti Live wurde im Rahmen des Interreg V-A Italien – Österreich beruhend auf seiner CLLD-Strategie genehmigt. Seine Aufgabe ist es, grenzüberschreitende Projekte von der Entwicklung bis zur Projektumsetzung zu unterstützen. Zur Umsetzung der CLLD-Strategie werden kleine und mittlere Projektvorhaben gefördert, welche in einen der folgenden Themenbereiche fallen: Kultur, Soziales, Tourismus, Innovation, Bekämpfung des Klimawandels, nachhaltige Mobilität. Die Projekte können laufend bis 2022 bzw. bis zur Ausschöpfung der Mittel eingereicht werden.

Webseite: <http://www.dolomitolive.eu/>

CLLD-Terra Raetica Kleinprojektfonds

Partner: Regionalmanagement Regio Landeck, Regionalmanagement Regio Imst, Bezirks-gemeinschaft Vinschgau, PEB – Pro Engiadina Bassa - Wirtschaftsforum Nationalparkregion

Der Klein- und Mittelprojektfonds von „Terra Raetica“ in der Region des Dreiländerecks Italien, Österreich und Schweiz fördert Projektvorhaben in den Bereichen Natur und Umwelt, Verkehr, Tourismus und Demographie. Anträge können laufend eingereicht werden und werden bei halbjährlichen Treffen des Interreg-Rats begutachtet.

Webseite: <https://www.terraraetica.eu/de/terra-raetica/willkommen.html>

Diversity4Kids

Partner: Zentrum für MigrantInnen in Tirol (ZeMIT), Eurac Research, Land Tirol, Cinformi, EVTZ Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino, Centro Culturale Luciano Tavazza

Mithilfe narrativer Methoden werden Kinder zwischen acht und 14 Jahren pädagogisch an Themen wie Interkulturalität und Vielfalt herangeführt. Ihnen, die häufig unterschiedlich sozialisiert worden sind, werden spielerisch Werte des guten Zusammenlebens vermittelt, um Fremdenfeindlichkeit entgegen zu wirken und den Ansatz der Anti-Diskriminierung präventiv einzusetzen. Sie lernen die Vorteile des Zusammenlebens und –wirkens schätzen und lernen sich auch selbst neu kennen. Damit setzt „Diversity4Kids“ in Kindergruppen und Schulklassen an, um den Grundstein für eine Gesellschaft im Miteinander früh zu legen.

Webseite: <https://www.diversity4kids.eu/de>

Dolomiti Nordic Ski (Osttirol/Pustertal/Alto Bellunese)

Partner: Tourismusverband Hochpustertal, Provinz Belluno, Comunità Montana spettacolo Reggenza dei Sette Comuni, Osttirol Werbung GmbH, Comune di Forni di Sopra

Das Projekt Dolomiti Nordic Ski hatte das Ziel, eine Lösung für die grenzüberschreitenden Langlauf-Standortprobleme finden, und zwar: Fehlen von Verbindungen zwischen den Ski-gebieten aufgrund von administrativen Grenzen; Notwendigkeit der Gewährleistung der sicheren Ausübung des Langlaufsports durch Anpassung der Pisten und der Verbreitung von Information über „sicheres Langlaufen“; mangelnde Verbindung zwischen nordischem Skisport und anderen lokalen Ressourcen (Natur, Kultur, Tradition) mit einer mäßigen Fähigkeit, neue Benutzer dazuzugewinnen, die sich mehrere Tage in der Region aufhalten und somit der örtlichen Wirtschaft einen Nutzen bringen.

Webseite: <http://www.dolomitinordicski.com/de/interreg-iv.html>

Euregio-Lawinenlagebericht – ALBINA

Partner: EVTZ Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino, Universität Wien - Institut für Geographie und Regionalentwicklung

Assoziierte Partner: Land Tirol – Lawinenwarndienst, Autonome Provinz Bozen-Südtirol – Lawinenwarndienst, Autonome Provinz Trient - Lawinenwarndienst.

Im Projekt ALBINA steht die Kooperation und Verbindung der drei Lawinenwarndienste in Tirol, Südtirol und Trentino im Vordergrund. Durch diese Zusammenarbeit in der Region wird nach Finalisierung des Projekts 2018 ein regelmäßiger euregioweiter Lawinenlagebericht ab der Skisaison 2018/19 eingeführt. Darüber hinaus wird es Karten zu Schnee- und Neuschneehöhe, Lufttemperatur und Wind geben, die der Bevölkerung und den Touristen nützliche Auskunft liefern können.

Webseite: <http://www.europaregion.info/de/Euregio-Lawinenlagebericht.asp>

Euregio-Wissenschaftsfond

Partner: EVTZ Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino, FWF österreichischer Wissenschaftsfond

Das „Leuchtturmprojekt“ Euregio-Wissenschaftsfonds des EVTZ Europaregion Tirol-Südtirol-Trentino soll durch die gezielte Förderung von Forschungsprojekten die länderübergreifende Kooperation im Feld der Wissenschaft fördern und zur Stärkung interregionaler Vorhaben beitragen. Dazu können jährlich über 1 Million Euro ausgeschüttet werden, die in Calls öffentlich ausgeschrieben werden. Der Fonds und seine Förderung sollen dazu beitragen, dass die Europaregion auch als Wissenschaftslandschaft und Forschungsraum aufgefasst wird und sich dahingehend entwickeln kann.

Webseite: <http://www.europaregion.info/en/euregio-science-fund.asp>

Identität und Genossenschaftswesen (ID-Coop)

Partner: Eurac Research, Slowenischer Wirtschaftsverband Kärnten, Provinz Belluno, ARLeF, Gemeinde Monfalcone

Assoziierte Partner: Autonome Provinz Bozen-Südtirol, Volksgruppenbüro Kärnten, ZVEZA Bank, Raiffeisenverband Südtirol, Bund der Genossenschaften Südtirol

Abgelegene Gebiete im Alpenraum stehen häufig vor demographischen Schwierigkeiten und sind auch wirtschaftlich und kulturell in besonderen Situationen. Mit ID-Coop wird beabsichtigt, die Abwanderung der Jüngeren zu bremsen und ihnen durch das Genossenschaftswesen eine nachhaltige Form der Lebens- und Erwerbssicherung an die Seite zu stellen.

Die Attraktivität der betreffenden Gegenden soll gesteigert werden, indem sich die Zielsetzungen der Genossenschaften lokal orientieren und kulturelle Gegebenheiten einbeziehen.

Webseite: <http://www.id-coop.eu/de/Pages/default.aspx>

Miglioramento Collegamenti Transfrontaliero (MICOTRA)

Partner: Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, Land Kärnten, ÖBB, „Verkehrsverbund Kärnten GmbH“, Eisenbahn-Unternehmen „Ferrovie Udine Cividale“

MICOTRA hat die Verbesserung der grenzüberschreitenden Eisenbahnverbindung zwischen Österreich und Italien - Villach und Udine zum Ziel. Die Züge werden von den ÖBB und von der regionalen friulanischen Bahngesellschaft Ferrovie Udine Cividale (FUC) betrieben. Dadurch soll der Verkehr von der Straße auf die Schiene verlegt, die Zusammenarbeit zwischen Institutionen und Dienstleistungen verstärkt und die wirtschaftliche Entwicklung der Region sowie die grenzüberschreitende Kohäsion gefördert werden.

Webseiten:

<http://www.ferrovieudinecividale.it/micotra-villach-udine-trieste/>

<https://www.obb-italia.com/it/ab-italia/micotra.html>

<http://www.regione.fvg.it/rafvfg/cms/RAFVG/infrastrutture-lavori-pubblici/infrastrutture-logistica-trasporti/FOGLIA21/>

Small Project Fund Kärnten – Friuli Venezia Giulia - Veneto (SPF)

Partner: Land Kärnten Abt. 20 Landesplanung, Region Veneto, Autonome Region Friaul-Julisch Venetien

Mit diesem Kleinprojektfonds haben Kärnten und die Regionen Veneto und Friaul-Julisch Venetien insgesamt 17 Projekte aus 126 Bewerbungen aus den Bereichen Kultur, Bildung, Landwirtschaft, Sport, Gesundheit und Wirtschaft gefördert. Mit diesem Fonds, der so in vielen Interreg-Zusammenschlüssen implementiert wurde, wird die grenzüberschreitende Kooperation bestärkt und ausgebaut, die sich positiv auf die lokale Gemeinschaft und ihre Akteure auswirkt.

Webseite: <http://coopterritoriale.regione.veneto.it/Interreg-IV-Italia-Austria/wp-content/uploads/2013/07/SPF-Evaluierung-11.04.2013.pdf>

Tourismuskoooperation im Gebiet Nassfeld / Pramollo (COOPTUR)

Partner: ARGE Qualitätsbetriebe KIG Karnische Incoming GmbH & Mitgesellschafter, Gemeinde Pontebba, Stadtgemeinde Hermagor-Preseggger See

Das größte Skigebiet Kärntens, die „Skiarena Nassfeld“ dient als Mittler in dieser grenzüberschreitenden Kooperation, durch die die durchaus schon vorhandene touristische Infrastruktur transnational weiterentwickelt und verbunden wird. Besonderes Ziel ist der Ausbau des „Familientourismus“ und die ganzjährige Abdeckung durch verschiedene touristische Angebote. Außerdem geht damit eine Förderung regionaler Unternehmen und Akteure einher, die von den touristischen Neuerungen profitieren können.

Webseite: <https://www.keep.eu/keep/project-ext/6389/TN%2FP>

Transport - Infrastruktur – Monitoring (TrIM)

Partner: Land Kärnten, Autonome Region Friaul-Julisch Venetien, Region Veneto, Venice International University

Anhand eines grenzüberschreitenden Ansatzes erzeugt TrIM einen transnationalen Verkehrsgraphen, welcher bestehende nationale Verkehrsgraphen über die Staatsgrenzen verbindet und somit für eine Verbesserung verkehrsbezogener Informationsinfrastruktur für Verkehrsplanung und -management und -mittel sorgt. Durch das Projekt werden verlässliche und aktuelle Basisdaten über das Verkehrsnetz im Projektgebiet erhoben. TrIM fördert die ökologisch nachhaltige Verkehrsabwicklung sowohl im Bereich der Verkehrsorganisation als auch im Bereich der intermodalen Logistik.

Webseite: www.trim-interreg.eu/downloads/TrIM-Brossura_Italiano.pdf;
http://www.prisma-solutions.at/pmc/images/prisma/documents/TrIM_Ergebnisbericht_Deutsch.pdf

4. Erfolgsfaktoren für grenzüberschreitende Zusammenarbeit: positive Beispiele im Projektgebiet

Unter dieser Leitfrage konnte ein ganzer Katalog an Faktoren zusammengestellt werden.

Als essenziell hat sich die Trias „Strategie - Partnerschaft - Region“ erwiesen, die sich immer wieder in der Zusammenarbeit und im Umgang der Projektpartner miteinander, in der Methodik und ihrer Implementierung sowie in der Innovation und nachhaltigen Wirkung widerspiegelt.

Während strategische Überlegungen zu sinnvollen Projekten im Alpenraum und seinen angrenzenden Gebieten sowie ihrer Durchsetzbarkeit und Organisation die fachliche und konzeptionelle Basis bilden, kommt es im Bereich der Partnerschaft auf mehr als den gemeinsamen Nutzen und die genaue Planung an. Insbesondere die Proportionalität der Aufgaben im Verhältnis zu den Möglichkeiten und Ressourcen der teilnehmenden Parteien und die Gleichstellung in der Repräsentation und Verantwortung sind Kern einer Kooperation, die nicht nur auf Augenhöhe, sondern vor allem Hand in Hand stattfinden kann. Über all dem steht die Region, die nicht mehr national, sondern zunehmend grenzübergreifend begriffen werden kann und durch diese exemplarischen Projekte zunehmend greifbar wird.

Doch auch bei exaktem Erfüllen dieser drei Schwerpunkte und ihrer verschiedenen Ebenen spielt das Bewusstsein für Probleme und Hindernisse eine Rolle, die nicht unwesentlich zum Projekterfolg beitragen kann. Durch den Blick auf knifflige und möglicherweise problematische Situationen in z.B. der (mehrsprachigen) Kommunikation, der Finanzierung oder der Legitimation gegenüber der Zivilbevölkerung kann Unverständnis und Eskalation aktiv vorgebeugt und entgegengewirkt werden, um nicht nur kurzfristige Fix-, sondern nachhaltige Schwerpunkte zu setzen und zu erhalten. Während all diese Eigenschaften in ihren jeweiligen Bereichen vertretbare Ansätze und Ideen ausmachen, ist es doch erst das Zusammenspiel, das aus diesen vielen einzelnen Bausteinen ein großes Ganzes und an dieser Stelle ein gutes, erfolgversprechendes und wirkungsvolles Projekt macht.

Im Rahmen der folgenden Analyse werden diese Merkmale und ihre Umsetzung in den ausgewählten Projekten nun nach grundlegenden Aspekten geordnet analysiert.

Bevor aber auf den Katalog der Faktoren genauer eingegangen wird, soll zuerst noch die Arbeitsdefinition von „Erfolg“ bzw. von einem „gelingenden Projekt“ erläutert werden.

„Erfolg“ im Rahmen dieser Analyse heißt, dass folgende Aspekte weitestgehend kumulativ vorliegen:

- > Finanzierung des Projekts
- > Erfolgreiche, (fast) problemlose Umsetzung des Projekts d.h.
 - die geplanten Ziele werden erreicht
 - die geplanten Ressourcen werden kohärent zu den geplanten Projektaktivitäten ausgegeben
- > Mehrwert des Projekts für das Projektgebiet und für die beteiligten Projektpartner
- > Nachhaltigkeit z.B. in Form von weiterbestehenden Outputs oder potentiellen Netzwerken für zukünftige Projekte

Im Rahmen dieser Analyse gilt ein Projekt als „erfolgreich“, wenn es finanziert wurde und die Umsetzung gut gelungen ist. D.h. die geplanten Ziele wurden innerhalb des vorgesehenen Zeitraums mit den dafür eingeplanten Ressourcen erreicht. Das Projekt soll ferner einen Mehrwert für alle Partner und das Gebiet und die Gesellschaft mit sich bringen. Dabei muss dieser Mehrwert nicht immer messbar sein, sondern kann auch nur unterbewusst wahrgenommen werden. Außerdem haben die Projekte eine nachhaltige Wirkung, z.B. in Form von weiterbestehenden Outputs oder potentiellen Netzwerken für zukünftige Projekte.

1. Vorbereitung eines Projekts

Erfolgsfaktoren:

- > Aktivitätenplan – sich ausreichend Zeit nehmen für eine genaue Planung des Projektes (Termin- Zeit- und Kostenplanung) – Beachtung der benötigten Ressourcen (Personal und Budget)
 - Aufmerksames durchlesen der Förder-/Programmkriterien bei Unerfahrenheit mit dem Förderprogramm
- > verschiedene Rahmenbedingungen der einzelnen Partner miteinkalkulieren (so evtl. Problemen bereits vorbeugen) – Rahmenbedingungen werden von Projektleiter geprüft
 - Rahmenbedingungen auch i.S. von unterschiedlichen Kompetenzen und Befugnissen der Partner
 - die geplanten Ressourcen werden kohärent zu den geplanten Projektaktivitäten ausgegeben
- > regelmäßige, zeitnahe persönliche Treffen - Teambuilding
- > falls Interreg: Erfahrung mit Projektausschreibungen dieser Art bzw. bei Unerfahrenheit Beauftragung von Externen mit der Ausarbeitung des Projektantrags

Aus zahlreichen Interviews ging hervor, dass es besonders wichtig ist, sich am Anfang eines Projektes genügend Zeit zu nehmen für dessen genaue Planung. Besonders der Mehraufwand, der bei grenzüberschreitenden Kooperationen nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Sprachen anfällt, soll nicht unterschätzt werden. Die Projektidee sollte von Anfang bis zum Ende gut durchdacht werden. Auf jeden Fall gründlich in die Planung miteinzubeziehen, sind die Faktoren Zeit und Kosten, denn die für ein Projekt benötigten Ressourcen (Budget und Personal) sind essenziell und dürfen nicht außer Acht gelassen werden. Genauso müssen auch gegebenenfalls die Richtlinien eines Förderprogramms und die förderbaren Kosten genau berücksichtigt werden. Eine genaue Vorbereitung und Planung sollte gewährleisten, dass sich alle Projektpartner mit der Projektidee intensiv auseinandersetzen und sich dadurch bewusst werden, worauf sie sich einlassen und was in der Projektumsetzung alles beachtet werden muss. Dabei muss den Partnern bewusst sein (spätestens zu diesem Zeitpunkt), dass die verschiedenen Partner mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen konfrontiert sind. Dass sich daraus evtl. Probleme ergeben können, sollte deshalb gleich miteinkalkuliert werden (mehr dazu unter Punkt 7).

Jedoch kann es auch vorkommen, dass sich trotz genauer Ausarbeitung und Konzeption eines Projekts während der Projektlaufzeit unvorhergesehene Änderungen oder Probleme ergeben. Um diese zu lösen, sind offene Diskussionen zwischen den Projektpartnern notwendig.

Aus den Expertenbefragungen geht hervor, dass es hilfreich ist, bereits in der Vorbereitung regelmäßige, zeitnahe Treffen zu organisieren. Solche Treffen in der Anfangsphase helfen nicht nur, die Projektidee gemeinsam zu definieren und weiterzuentwickeln, sondern gleichzeitig auch aus den Projektmitarbeitern ein Team zu bilden. Außerdem scheint es hilfreich zu sein, eine Projektidee teilweise auf bereits vorhandenen persönlichen Kontakten aufzubauen und - v.a. hinsichtlich standardisierten Förderprojekten - Projektpartner miteinzubinden, die bereits Erfahrungen mit der betreffenden Ausschreibung haben.

„X und y haben schon vorher ein Interreg-Projekt gemeinsam gemacht. D.h. sie haben sich bereits persönlich gekannt, sie haben das Förderprogramm gekannt und sie haben das GTS gekannt – und das hat beim Antrag vieles einfacher gemacht.“

„Der Antrag muss gut ausgearbeitet sein und durchdacht. Somit ergeben sich danach weniger Probleme z.B. schon genug Kosten für Übersetzung kalkulieren und miteinberechnen.“

„Und dann haben wir es eingereicht und dann haben wir einen negativen Bescheid bekommen, dass wir die Punkte zu wenig ausgeführt haben und dass gewisse Sachen einfach unklar waren. Mit der Empfehlung, dass wir eine Firma beauftragen, um bei der Konzeption zu helfen.“

“Non abbiamo avuto esperienza con progetti di questo genere. Però abbiamo trasportato il nostro modo di lavorare e la nostra visione dentro questa piattaforma e ci siamo persi qualche mese per poter studiarla. Abbiamo fatto diversi riunioni di questo gruppo e abbiamo dettagliata la proposta progettuale.”

2. Partnerschaft

Erfolgsfaktoren:

- Solide Partnerschaft. Eine solche kann auf folgenden Aspekten basieren:
 - Vertrauen zwischen den Partnern
 - Möglichkeit des formlosen persönlichen Kennenlernens
 - Zeit und Geduld beim Aufbau einer neuen Partnerschaft
 - Bereits bestehende Bekanntschaft
 - Alle Partner haben Interesse am Projektthema (persönliches Anliegen)
- Entstehen einer Partnerschaft aufgrund des Umfangs des Projektgebiets bzw. aufgrund der Ausrichtung des Projekts
- Vermittlung von Partnerschaften durch projektbezogene Stellen
- Leadpartner mit Erfahrung und genügend Ressourcen; übernimmt Kontrollebene
- Gleiche Struktur der Partner erleichtert die folgende Zusammenarbeit
- Nicht zu große Distanz zwischen den Partnern

Der wichtigste Faktor, den alle Experten für eine erfolgreiche grenzüberschreitende Kooperation hervorgehoben haben, ist die Notwendigkeit einer soliden Partnerschaft, d.h. eine Partnerschaft, die auf Vertrauen und Verlässlichkeit beruht. Eine solide Partnerschaft kann auf mehreren Grundlagen aufgebaut werden. Wesentliche Grundlagen, die aus den Expertenbefragungen hervorgehen, sind: Vertrauen zwischen den Partnern, Möglichkeiten für ein formloses und persönliches Kennenlernen, Zeit und Geduld beim Aufbau einer neuen Partnerschaft, eine bereits bestehende Bekanntschaft, sowie ein gemeinsames Interesse am Projektthema.

Ein besonders wichtiger Aspekt beim Aufbau einer Partnerschaft ist das persönliche Kennenlernen zwischen den beteiligten Personen. Es empfiehlt sich daher, dass die Projektpartner in der Anfangsphase face-to-face Treffen organisieren. Eine andere Möglichkeit ist es, die Leistung der Regionalmanagements, Bezirksgemeinschaften oder LAGs (Lokale Aktionsgruppen) wahrzunehmen, die bspw. durch themenspezifische Arbeitstische erleichtern, persönliche Kontakte aufzubauen. Jene Stellen verfügen über Informationen bzgl. Organisationen auf der anderen Seite der Grenze und erleichtern das Entstehen von Partnerschaften, da sie wissen, welche Organisation in gleichen bzw. ähnlichen Themenbereichen motiviert ist ein Projekt zu starten. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, eine neue Partnerschaft zunächst über ein Kleinprojekt aufzubauen, das dazu dient, sich gegenseitig besser kennenzulernen und eine Vertrauensbasis zu entwickeln.

Eine Partnerschaft kann aber auch aus bereits bestehenden Bekanntschaften entstehen, d.h. die Akteure kennen sich schon, oft auch deswegen, weil sie in der Vergangenheit gemeinsam bei einem Projekt mitgearbeitet haben. Der Vorteil hierbei ist, dass die gegenseitigen Stärken und Schwächen bereits vertraut sind.

Der Grund einer Partnerschaft kann aber auch im Umfang des Projektgebiets liegen. Lead Partner soll jener Partner sein, der am meisten Erfahrung mit Projektarbeit und genügend Ressourcen zur Verfügung hat, auch deshalb, da er grundsätzlich mehr Aufgaben zu erledigen hat und die organisatorische, inhaltliche und finanzielle Gesamtverantwortung für das Projekt trägt. Eine Aufgabe, die der Lead Partner meist automatisch übernimmt, ist die Kontrollfunktion d.h. bei nahenden Deadlines bzw. allgemein im Projektablauf, fragt er bei den Partnern nach, wie weit sie

mit der zu erbringenden Leistung sind, ob sie es bis zum Abgabetermin schaffen, ob sie Hilfe brauchen usw. In diesem Sinne übernimmt der Lead Partner die Rolle des Projektkoordinators und bemüht sich um einen reibungslosen Ablauf des Projektes.

Positiv auf die Partnerschaft und eine Erleichterung für die Zusammenarbeit (Punkt 6) ist, wenn die Partner ähnliche Strukturen aufweisen bzw. ähnliche Institutionen sind und wenn die geografische Distanz zwischen den Partnern nicht allzu groß ist. Ersteres hilft, da die Struktur Auswirkung auf die Arbeitsweise hat und bei ähnlichen Strukturen ist den Partnern die jeweilige Arbeitsorganisation gegebenenfalls vertrauter und leichter nachvollziehbar. Eine geringe geografische Distanz erleichtert die Organisation von persönlichen Treffen, diese wiederum tragen dazu bei, dass aus den einzelnen Partnern ein Team entsteht, was abermals zu einer positiven Partnerschaftsbeziehung beiträgt.

„Wir hatten bereits eine bestehende Partnerschaft und haben jetzt mit X wieder ein Interreg-Projekt, d.h. den Austausch zwischen X und Y gibt es schon seit 10 Jahren. Die Partner haben sich schon gekannt und das war ein Vorteil.“
“X era un partner/colleghi che conoscevano già da diversi anni e volevano lavorare già da tanti anni assieme ma non trovavano un’occasione - più che si conosce meglio è. Esempio: la comunicazione funzionava meglio con X con cui hanno un ottimo rapporto e il rapporto c’era già prima.”
„Partner X hatte sowohl die Erfahrung mit Projektarbeit als auch interne Ressourcen für die Unterstützung – Büro für Projektmanagement.“
„Der Partner in X wurde ausgewählt, u.a. auch weil das Programmgebiet so ist und dass man auch das abbilden muss.“
„Abbiamo lavorato già da 5–6 anni insieme. Quindi c’era già una base di fiducia altrimenti non avrebbe potuto nascere.“

3. Zielsetzung der Zusammenarbeit

Erfolgsfaktoren:

- > Solide Partnerschaft. Eine solche kann auf folgenden Aspekten basieren:
 - Vertrauen zwischen den Partnern
 - Möglichkeit des formlosen persönlichen Kennenlernens
 - Zeit und Geduld beim Aufbau einer neuen Partnerschaft
 - Alle Partner haben Interesse am Projektthema (persönliches Anliegen)
- > Klare und realistische Zielsetzung (hilfreich dabei ist eine Analyse/Bewertung der Ausgangssituation)
- > Definition des Outputs und der Wirkung
- > Allgemeines Interesse am Thema (über das finanzielle Interesse hinaus) – Vorhandensein einer Grundmotivation bzgl. des Themas auf allen Ebenen
- > Tipps für die Definition von Zielen (v.a. für noch unerfahrene Akteure):
 - Thema, das die Gesellschaft bewegt
 - Thema, wo geringe Interessensgegensätze vorhanden sind – kein bzw. geringes Konkurrenzdenken
 - Thema, bei dem die Akteure einen breiten Handlungsspielraum haben
 - Projektpartner sollen Interesse am, Begeisterung für und überzeugt vom Thema sein
 - Das Thema fügt sich in regionale bzw. überregionale Strategien ein
- > Das Projekt muss einen Mehrwert für die Partner bringen

Grundsätzlich ist eine spezifische Zielsetzung notwendig. Das übergeordnete Ziel, d.h. das Endprodukt, muss von Anfang an genau definiert, realistisch und erreichbar sein. Die Definition der Ziele sollte von den Partnern gemeinsam erfolgen, denn es sollten alle von den Zielen und ihrem Mehrwert überzeugt sein. Ein bi- bzw. multilaterales Projekt soll für jeden Partner einen Mehrwert bringen und dazu braucht es eine gut strukturierte Verteilung sowohl der Aufgaben als auch der Finanzen. Die einzelnen Details sind nicht alle planbar, sondern ergeben sich während der Projektumsetzung. Genau dies erfordert auch eine gewisse Flexibilität bei den Projektträgern, um auf etwaige Änderungen reagieren zu können. Unterstützung erfahren sie hier von den Regionalmanagements, Bezirksgemeinschaften, LAGs und den Regionalen Koordinierungsbüros. Zusätzlich zu den Zielen sollten sich die Projektträger auch über die Wirkung des Projekts und deren Messbarkeit im Klaren sein, d.h. am Projektende muss deutlich sein, was erreicht worden ist.

Für ein erfolgreiches Projekt ist es hilfreich, wenn der Grund für die Zusammenarbeit über das finanzielle Interesse hinausgeht. Die Projektpartner müssen überzeugt sein von der Notwendigkeit und dem Mehrwert des

Projektes. Außerdem muss das Interesse am Thema sowie Erfahrung mit demselben gegeben sein. Je mehr das Thema einem persönlichen Anliegen entspricht, desto engagierter wird die Projektzusammenarbeit sein und desto leichter lassen sich die Projektziele erreichen.

Für Partner, die noch keine umfassende Erfahrung in grenzüberschreitenden Projekten haben, ist es hilfreich, ein Thema auszuwählen, bei dem sich die Interessenslagen der Partner überlappen, um so einen potentiellen Konfliktfaktor zu vermeiden. Außerdem ist es empfehlenswert, einen Themenbereich auszuwählen, bei dem die Akteure, wenn möglich über einen breiten Handlungsspielraum verfügen und dieser Spielraum bei allen Akteuren ähnlich ausgestaltet ist. Ferner ist es einfacher Projekte zu realisieren, deren Thema von der Bevölkerung wahrgenommen wird und sie bewegt. Dies erleichtert u.a. das Weiterbestehen der Projektmaßnahmen nach Projektende und trägt so langfristig für einen Mehrwert im Gebiet bei.

„Hanno raggiunto tutti gli obiettivi che hanno voluto raggiungere. Questo anche perché si sono posti degli obiettivi realizzabili.“

„Im Laufe des Projektes kommt man auf Sachen, die in der Antragsstellung noch nicht ganz so klar waren, u.a. auch auf Themenbereiche. Wenn es nicht von vorneherein klar abgesteckt ist, kommt es zu Diskussionen.“

„Partner X hatte sowohl die Erfahrung mit Projektarbeit als auch interne Ressourcen für die Unterstützung – Büro für Projektmanagement.“

4. Nachhaltigkeit

Erfolgsfaktoren:

- Solide Partnerschaft. Eine solche kann auf folgenden Aspekten basieren:
 - Vertrauen zwischen den Partnern
 - Möglichkeit des formlosen persönlichen Kennenlernens
 - Zeit und Geduld beim Aufbau einer neuen Partnerschaft
 - Alle Partner haben Interesse am Projektthema (persönliches Anliegen)
- Transfermöglichkeit des Projekts
- Synergien mit anderen Maßnahmen/Projekten
- Zukunftsorientierung: Planung bereits im Vorfeld, wie und welche Projektmaßnahmen nach dem Projektende weiterbestehen können (Einplanung von Ressourcen (Budget, Personen „Kümmerer“); selbstständiges Weiterbestehen)
 - Projekte führen zu einem höheren grenzüberschreitenden Austausch und die Kontakte bestehen auch nach Projektende fort – abhängig von Partnerschaft, Interesse am Thema, Engagement
 - Einrichtung eines Fonds für Nachbetreuung (evtl. durch den EVTZ)
- Sichtbarkeit der Zusammenarbeit
- Projekte sind meist sowohl nachfrageorientiert als auch angebotsorientiert
- Nachhaltigkeit auf drei Ebenen: sozial, ökonomisch, ökologisch
- Ausarbeitung von Nachhaltigkeitskonzepten
- Weiterbestehende Outputs, potentielles Netzwerk für Folgeprojekte
- Follow-up Projekte – abhängig von der Partnerschaft und dem Erfolg des Vorgängerprojektes etc.
- Politische Unterstützung ist wünschenswert und bei manchen Projekten auch notwendig, um die Nachhaltigkeit zu garantieren (v.a., wenn die Projektpartner nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen)

Entscheidend für ein Projekt ist schließlich auch die Nachhaltigkeit, d.h. die Wirksamkeit eines Projekts über dessen Laufzeit hinaus. Die Nachhaltigkeit eines Projektes ist ein kritischer Aspekt, denn einerseits ist sie grundlegend für die langfristige Wirkung, andererseits kann sie aber nicht erzwungen werden. Es liegt in der Natur eines Projekts, dass es einen definierten Anfang und ein Ende hat.

Um nun zu erreichen, dass am Ende eines Projektes Ergebnisse vorliegen, die die Eigenschaften haben, über das Projektende hinaus möglichst langfristige Wirkungen zu erzeugen, müssen in der Projektarbeit verschiedene Aspekte berücksichtigt werden. Bereits in der Planungsphase braucht es eine gewisse Zukunftsorientierung d.h. es muss über den Zeithorizont des Projektes hinausgedacht und geplant werden. Geklärt werden soll vorab, welche Wirkungen über das Projekt hinaus bestehen bleiben sollen und wie die Projektmaßnahmen weiterbestehen können. Aus den Interviews lässt sich

hier z.B. klar erkennen, dass der grenzüberschreitende Austausch zwischen den Projektpartnern und Projektmitarbeitern bei erfolgreichen Projekten auch nach Projektende erhalten bleibt bzw. sich steigert. Abhängig ist dies u.a. auch davon, wie gut die Partnerschaft funktioniert hat und welche finanziellen Mittel für mögliche Folgeprojekte oder weitere Initiativen zur Verfügung stehen. Dem Effekt der Nachhaltigkeit kann zudem nachgekommen werden, indem das Projekt nach Ende weitergeführt und ausgedehnt wird, oder wenn sich aus dem Projekt neue Kooperationen ergeben. Weiters kann durch die moderne Ausgestaltung des Projektes z.B. durch Apps und durch das Angebot von Perspektiven für die Bevölkerung die Nachhaltigkeit gesichert werden.

Das Weiterbestehen von Projektmaßnahmen nach Projektende wird ferner erleichtert, wenn Nachhaltigkeit aktiv gelebt wird, d.h. z.B. durch die Nutzung der Outputs. Mit dem Übergang des Projekts in einen Produktivstatus werden die Maßnahmen von einigen Nutzern auch in ihrem Alltag verwendet werden.

Betrachtet man die Ebenen, zu denen die nachhaltigen Auswirkungen eines Projekts zuordenbar sind, so lässt sich feststellen, dass die Chance der nachhaltigen Wirkung eines Projekts erhöht wird, wenn versucht wird, die Nachhaltigkeit sowohl auf soziokultureller Ebene, als auch auf ökonomischer und ökologischer Ebene zu gewährleisten. Betrachtet man bspw. die Implementierung eines grenzüberschreitenden öffentlichen Verkehrsmittels, so wirkt sich dies positiv auf die Lebensqualität der Bürger aus und fördert die Mobilität der sozial schwächer gestellten Personen (soziokulturell), es erhöht die Zugänglichkeit des Grenzraumes und trägt zur touristischen und sozioökonomischen Aufwertung des Gebiets bei (ökonomisch) und es bewirkt gleichzeitig eine Reduktion der CO₂-Emissionen (ökologisch).

Ein weiterer Anknüpfungspunkt für die Nachhaltigkeit eines Projektes ist die Möglichkeit eines Transfers. D.h. das Projekt lässt sich auf ähnliche Situationen und Regionen übertragen, die Erkenntnisse und Projektergebnisse sind Beteiligten und Nichtbeteiligten zugänglich und können von diesen in anderen Kontexten genutzt und weiterentwickelt werden. Es ist außerdem hilfreich, Synergien mit anderen Maßnahmen und Projekten zu erzeugen. Nicht selten beeinflusst ein Projekt ein anderes bzw.

mehrere Projekte beeinflussen sich gegenseitig. So können die Maßnahmen der verschiedenen Projekte aufeinander abgestimmt werden, sich wechselseitig ergänzen und bereits Bestehendes kann durch Folgeprojekte weitergeführt werden. Inwieweit dies zu Stande kommt, hängt dann auch wiederum vom Erfolg der Projekte ab.

Im Zuge der Analyse der erfolgreichen Projekte drängt sich die Frage auf, warum bei einigen Projekten die Maßnahmen auch nach Projektende weiterbestehen und bei anderen hingegen nicht. Zur Erörterung dieser Frage werden in Ergänzung zu den obigen Ausführungen einige Teilaspekte genauer dargelegt, die sich im Zuge der Analyse besonders herauskristallisiert haben:

- Thema

Das Thema des Projekts spielt im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit insofern eine Rolle, denn umso eher es dem Zeitgeist entspricht, d.h. bei der Bevölkerung/Zielgruppe und der Öffentlichkeit ankommt und im (europäischen) Trend liegt, desto größer wird die Nachfrage an den im Projekt entwickelten Produkten/Outputs sein. Themenwahl und Projektentwicklung sollen die Bedürfnisse der Zielgruppe bzw. der Gesellschaft widerspiegeln. Vom Thema ist es außerdem abhängig, wie lange die im Projekt entwickelten Maßnahmen weitergeführt werden können, denn manche Maßnahmen haben, basierend auf ihrer Natur, ein Endlichkeitsdatum. Dies lässt sich bspw. durch den Vergleich von Projektmaßnahmen zur Organisation von Workshops einerseits und zur Errichtung von öffentlichen Verkehrsmitteln andererseits veranschaulichen. Der Workshop wird nach einer gewissen Zeit bei allen Komponenten der Zielgruppe eines gewissen Gebiets durchgeführt worden sein und somit liegt es in der Natur der Maßnahme, dass diese ein Ende hat (gegebenenfalls können daraus Folgeprojekte entstehen). Betrachtet man hingegen ein öffentliches Verkehrsmittel, so ist davon auszugehen (sofern es dem Puls der Zeit entspricht und die Nachfrage gegeben ist), dass sein Ablaufdatum nicht (gleich) absehbar ist. In diesem Fall braucht es aber notwendigerweise finanzielle Mittel, um seinen Betrieb auch nach dem Projekt weiterzuführen und eine Person/Institution, die sich darum kümmert.

- Interesse der Stakeholder und das Vorhandensein von Ressourcen

Wie bereits angedeutet, müssen für die Nachhaltigkeit des Projektes die Mittel gegeben sein, sodass sich auch nach dem offiziellen Projektende jemand darum kümmert (sowohl administrativ als auch wenn nötig finanziell). Damit die benötigten (v.a. finanziellen) Ressourcen zur Verfügung stehen bzw. zur Verfügung gestellt werden, muss auf Seiten der Stakeholder ein gewisses Interesse am Projekt geweckt worden sein. Dieser Effekt ist wiederum vom Thema abhängig (wurde der Zeitgeist getroffen?) und von der Nachfrage. Bei einer hohen Nachfrage wird die Notwendigkeit der entwickelten Maßnahmen deutlich und somit lassen sich finanzielle Ressourcen für die Weiterführung der Projektmaßnahmen gegebenenfalls leichter organisieren. Hilfreich ist, wenn die Politik sich für das Thema interessiert, das Projekt unterstützt und bestenfalls die weitere Finanzierung vorsieht. Um dies zu erreichen, ist es deshalb wichtig, die politische Ebene bzw. die politischen Entscheidungsträger auf das Projekt aufmerksam zu machen oder in das Projekt einzubinden. Generell ist es wünschenswert, wenn das Projekt in einen so genannten Produktivstatus übergeht und von den Stakeholdern weitergeführt wird. Damit private Institutionen Projekte/-ergebnisse/-maßnahmen mit eigenen Mitteln weiterführen, muss eine gewisse ökonomische Rentabilität vorhanden sein, wobei hier wiederum der Aspekt der Nachfrage eine entscheidende Rolle spielt.

Eine weitere Möglichkeit die Nachhaltigkeit der Projekte zu steigern, wäre die Einrichtung von Fonds für die Projektnachbetreuung.

„Nach dem letzten sehr erfolgreichen Projekt haben wir geschaut, ob es wieder eine Möglichkeit zur Zusammenarbeit gibt und so hat man bestehende Kanäle und Verbindungen genutzt und hat einen neuen Antrag geschrieben.“

„Das große Problem ist die Weiterführung der Maßnahmen. Das Projekt hat sehr gutes Feedback bekommen, es wurde gut bewertet, Unterrichtsmaterial wurde an die Schulen verteilt, es gab einen fertigen Trainerpool, aber dann war das Projekt vorbei. Man hätte einen Bruchteil gebraucht z.B. vielleicht 15.000–20.000 € im Jahr, dann hätten diese Workshops weitergeführt werden können.“

„Follow-up Projekte haben sie keine im Blick, weil sie im Budget für die Nachhaltigkeit ein gewisses Budget für Weiterentwicklung eingerechnet haben und dies soll, die Weiterführung der Projektmaßnahmen garantieren.“

„Grenzüberschreitende Zusammenarbeit wird mehr werden, weil die Dienste mit den gleichen Problemen zu tun haben – Probleme machen ja nicht an der administrativen Grenze halt.“

„Il progetto è diventato un progetto di successo proprio per la risposta da parte degli utenti, dei cittadini, turisti, coloro che hanno cominciato ad utilizzare X. È stato un numero crescente già nel corso dell[...] e poi questi numeri registrati sono cresciuti ulteriormente negli anni successivi giustificando di fatto la persistenza di X e la persistenza degli investimenti delle due regioni.“

“Quell’ altro progetto ha aiutato sicuramente che X diventi un successo. In realtà aveva un impatto/collegamento molto forte. Perché anche se sono stati attuati in momenti un po’ diversi, in un certo periodo l’attuazione dei due progetti si è sovrapposta, ma poi in realtà entrambi hanno avuto una vita successiva alla conclusione del progetto per cui si sono auto-alimentati a vicenda.“

“La parte politica ha appoggiato tutto perché ha visto/ha creduto in questo progetto sia sul versante italiano sia sul versante austriaco.“

“Zum damaligen Zeitpunkt waren die richtigen Leute am richtigen Ort und die wollten das einfach gemeinsam. Denn wenn die Leute ein gemeinsames Ziel erkennen und darin einen Sinn sehen, dann funktioniert das. Also es müssen einfach zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Leute zusammenkommen und das Thema muss passen.“

„Wir haben im Vorfeld einen [...] mit Slowenien gehabt und da haben wir gesagt, das wäre auch mit Italien möglich. Daraufhin haben wir die Initiative ergriffen und haben mit den Kollegen aus dem Friaul und Veneto Vorgespräche geführt und aus dem eben diesen [...] erstellt.“

„Es war immer das Ziel, dass das Projekt danach weitergeführt wird. Man hat die Wichtigkeit der Zusammenarbeit einfach erkannt und heute ist es kein Thema. Und man hat aus diesem Arbeitskreis ein Konsortium gegründet, das heute noch immer aktiv ist, wo alle Partner noch involviert sind. Und dieses Konsortium kümmert sich immer noch um das Projekt.“

5. Zusammenarbeit

Erfolgsfaktoren:

- Engagierter Projektkoordinator (meist interne Person, kann aber auch extern sein); engagierte Projektmitarbeiter (denen es zeitlich möglich ist, sich mit dem Projekt zu beschäftigen – evtl. von anderen Sachen freistellen) – neben der Belastbarkeit sind soziale Kompetenzen unerlässlich
- Es braucht aktive Menschen, die ein reelles Interesse haben und die Idee verwirklichen wollen. Engagement sowie Begeisterung und Interesse am Thema sind u.a. auch hilfreich bei Problemlösungen
- Bei jedem Projektpartner braucht es mindestens eine Person, die sich administrativ und operativ um das Projekt kümmert
- Kontinuität in der Organisationsstruktur (bei den Projektmitarbeitern)
- Direkter Kontakt so oft wie möglich (persönliches Kennen ist unabdingbar)
- Soft skills (Teamfähigkeit, Kompromissbereitschaft, Offenheit, Kommunikation)
- Definierter Zeitplan (Puffer) – Kontrollebene
- Partner sind ähnliche Institutionen oder haben eine ähnliche Struktur (wenn möglich)

Aus dem Großteil der Interviews geht hervor, dass die Figur eines Projektkoordinators entscheidend für den Erfolg eines Projekts ist. Dies ist eine Person, deren Hauptaufgabe es ist, sich um das Projekt zu kümmern. Diese Aufgabe eines Projektmanagers oder Projektkoordinators kann sowohl einer internen Person als auch einer externen Person übergeben werden. Bei internen Personen ist es wichtig, dass sie ausreichend Zeit haben, sich mit dem Projekt zu beschäftigen und ggf. von anderen Arbeiten freigestellt werden. Dies gilt ebenso für die restlichen Projektmitarbeiter, denen es zeitlich möglich sein muss, sich ausgiebig mit dem Projekt zu beschäftigen.

In weiterer Folge ist es wichtig, dass nicht nur der Projektkoordinator mit viel Engagement für die Weitentwicklung und Umsetzung des Projektes sorgt, sondern auch die übrigen Projektpartner (und Mitarbeiter). Starkes Engagement ist wiederum leichter zu erreichen, wenn das Projektthema ein persönliches Interesse der Projektpartner widerspiegelt und das Projekt nicht nur aufgrund finanzieller Förderungen gestartet wurde. Das Interesse am Thema seitens der Projektpartner ist die wichtigste Grundlage der Zusammenarbeit.

Entscheidend für die Zusammenarbeit ist außerdem, dass die Projektpartner häufig in direktem, persönlichen Kontakt stehen. Wichtig ist zudem, dass die in der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit tätigen Personen mit so genannten soft skills (Teamfähigkeit, Kompromissbereitschaft, Offenheit, Kommunikation usw.) vertraut sind und eine gewisse Ausdauer für die Projektarbeit mitbringen. Im Hinblick auf die Personen ist es außerdem wünschenswert, dass sich der Stab der Projektmitarbeiter während des Projektes (fast) nicht verändert, denn nur so kann die Kontinuität in der Projektarbeit gewährleistet werden.

Um den Überblick über das Projekt in seiner Umsetzung zu bewahren, ist es hilfreich, einen Zeitplan auszuarbeiten und genau festzulegen, wann welche Leistung fällig ist. Damit ein derartiger Zeitplan eingehalten wird, ist eine regelmäßige Kontrolle notwendig. Diese Funktion der Überwachung und des Monitorings übernimmt in den meisten Fällen der Lead Partner, der anhand einer Checkliste die vereinbarten Erbringungen einfordert oder zum gegebenen Zeitpunkt an ihre Fälligkeit erinnert. Um nicht in Bedrängnis zu geraten, ist es hilfreich, zeitliche Pufferzonen vorzusehen und somit evtl. Verspätungen vorzubeugen.

Ein weiterer Faktor, der die Zusammenarbeit in einem grenzüberschreitenden Projekt vereinfachen und somit zum Erfolg beitragen kann, ist eine ähnliche Struktur der Projektpartner (Ähnlichkeit der Institution, Ähnlichkeit der Organisationsform), da dadurch unter Umständen ähnliche Arbeitsweisen und Abläufe gegeben sein können.

„Meist, wenn es interne Projektmanager sind, sind sie über 100% ausgelastet. LAG hat mit internen Leuten aber sehr gute Erfahrung gemacht. Trotzdem ist auch externes Projektmanagement hilfreich. Im Grunde braucht es den Kümmerer als Erfolgsfaktor, also dass jemand bei einem Projekt die ganzen Fäden beisammenhält und sich um die Partner und das Projekt kümmert.“

„Man braucht großes Vertrauen, wenn man mit einem Partner so ein Projekt macht; man muss sich darauf verlassen können, dass es passt. Im Umgang mit Problemen sind wichtig: Kompromissbereitschaft, Flexibilität, soziale Umgangsweisen, tools und Verhaltensweisen, wie immer und überall im Leben.“

„Es braucht die Kontrollebene, wo man sagt, wir haben Vereinbarungen getroffen bis wann gewisse Arbeiten zu erledigen sind und wo überprüft wird, ob das auch wirklich geleistet wurde und was bis zum nächsten Treffen vorgenommen werden muss. Das controlling ist sehr wichtig, denn man muss schauen, ob die Arbeiten auch wirklich abgeschlossen werden.“

„Wir hatten das Arbeitskomitee: es hat eine Arbeitsgruppe gegeben extra für das Projekt, da war von jeder Region ein Vertreter und die haben das dann ausgearbeitet und vervollständigt.“

5.1. Unterstützung von projektbezogenen Stellen

Erfolgsfaktoren:

- Falls Interreg: Wahrnehmung der Informationsveranstaltungen des GTS in der Projektentwicklungsphase, Unterstützungsleistung des GTS in der Projektentwicklung
- Falls Interreg: Wahrnehmung der Beratungsleistung der regionalen Koordinierungsstellen, sowohl in der Projektentwicklungsphase als auch in der Projektentwicklungsphase
- Unterstützung von Stellen, die beide Seiten kennen

Die befragten Personen haben häufig darauf hingewiesen, dass die unterstützende und beratende Funktion der zuständigen Dienststellen (GTS und RK bei Interreg Programmen; Regionalmanagements, Bezirksgemeinschaften oder LAGs) sowohl in der Phase der Projektentwicklung als auch in der Phase der Implementierung in Anspruch genommen werden sollte.

„Abbiamo fatto degli incontri con il segretariato tecnico congiunto per avere un orientamento. E ci hanno dato effettivamente delle dritte. Abbiamo partecipato ad incontri aperti al pubblico organizzato dal segretariato.“

„LAG ruft die Projektträger regelmäßig an, um zu fragen wie weit sie sind, ob sie helfen können, und um Fragen zu beantworten.“

„Gute Unterstützung. Man hat sich ein bisschen kennengelernt, weil es hat ein persönliches Treffen mit der FLC gegeben bei der Vorbereitung des Antrags. Sonst hat man sich per Email gehört.“

6. Umgang mit Problemen

Erfolgsfaktoren:

- Solide Partnerschaft. Eine solche kann auf folgenden Aspekten basieren:
 - Vertrauen zwischen den Partnern
 - Möglichkeit des formlosen persönlichen Kennenlernens
 - Zeit und Geduld beim Aufbau einer neuen Partnerschaft
 - Alle Partner haben Interesse am Projektthema (persönliches Anliegen)
- Kommunikation/Diskussion und Kompromissbereitschaft
- Überzeugung aller Beteiligten vom Projekt. Bei allen Entscheidungen/Handlungen soll das Erreichen des Projektziels vor Augen geführt werden („zum Wohle des Projekts“)
- Entwicklung transparenter Schemas zur Problem- und Konfliktlösung
- Vermittlung/Unterstützung in Bezug auf Unterschiede in der Verwaltung und unterschiedliche rechtliche Voraussetzungen durch Stellen, die beide Strukturen kennen; Kontakt mit Rechtsabteilungen
- Beauftragung einer Person für die administrative Betreuung eines Projekts
 - EVTZ: kompetentes Betreuungsteam zur Verfügung stellen
- Vorbereitung und Sensibilisierung der Akteure in Bezug auf administrativen Aufwand/ Bürokratie (diese Aufgabe könnte vom EVTZ wahrgenommen werden)
- Bei geringer Erfahrung mit Projekten:
 - Falls Interreg: Beratungsleistung der Dienststellen wahrnehmen;
 - Falls Interreg: mit Kleinprojekten starten
- Vermittlung (bspw. bei Streitigkeiten zw. Partnern) und Unterstützung durch projektbezogene zuständige Stellen (z.B. bei Interreg durch RK)
- Hindernis: Sprache (siehe Kommunikation unter Punkt 7)
- Hindernis: Finanzierungsmöglichkeiten außerhalb von EU-Projekten (ist v.a. für kleinere Akteure ein Problem)
 - Möglichkeit, dass der EVTZ Finanzierungsinstrumente zur Verfügung stellt
- Unterschiede, wenn möglich, als positiv betrachten und den Reiz der Projekte darin erkennen.

Der Umgang mit Problemen ist ein zentraler Aspekt für die erfolgreiche Umsetzung eines Projekts. Grundlegend für einen wirksamen Umgang mit Problemen sind ein offener Dialog und die Kompromissbereitschaft aller

Partner. Auch in diesem Zusammenhang ist die bereits häufig erwähnte „Überzeugung“ der Projektpartner vom Projekt und dessen Zielen zu nennen, da diese Überzeugung maßgeblich zur Erleichterung im Umgang mit Problemen beiträgt. Wenn alle Projektpartner die Umsetzung des Projektes und seiner Ziele anstreben, so wird man wahrscheinlich auch bei komplexen Problemstellungen Lösungen finden und bei Meinungsverschiedenheiten einen Konsens erzielen.

Außerdem kann die Vermittlung und Unterstützung durch Regionalmanagements, Bezirksgemeinschaften oder LAGs sehr hilfreich sein, da sie über ein breites Wissen an Projektarbeit verfügen und die Gegebenheiten der grenzüberschreitenden Partner kennen.

Die Verminderung des administrativen Aufwands kann durch das Einstellen einer Person, die sich nur um verwaltungstechnische Aufgaben kümmert, erreicht werden. An diesem Punkt könnten auch die EVTZs unterstützend für Akteure wirken, indem etwa spezielle Betreuungsteams zur Verfügung gestellt werden. Außerdem sollten die Akteure durch Sensibilisierung, Transparenz und Kommunikation v.a. seitens der regionalen Stellen auf die abschreckende Bürokratie vorbereitet werden.

Haben die Akteure noch geringe Erfahrung in der Projektarbeit (z.B. Interreg), so ist es ratsam, die Beratungsleistung der verschiedenen Dienststellen wahrzunehmen. Zudem ist es empfehlenswert, mit einem Kleinprojekt zu beginnen.

Auch wenn die verschiedenen Unterschiede zwischen den Projektpartnern häufig ein Hindernis darstellen, können sie auch positiv betrachtet werden. Unterschiede sind der Kern von grenzüberschreitenden Projekten, sie tragen zum Austausch von Wissen und zur Erweiterung der eigenen Perspektive bei und im Allgemeinen bringen grenzüberschreitende Projekte einen Mehrwert für das eigene Gebiet, welcher ohne die grenzüberschreitende Komponente nicht erreicht werden könnte.

Bzgl. der Finanzierungsmöglichkeiten ist anzumerken, dass es außerhalb der EU-Finanzierungen v.a. für kleinere Akteure schwierig ist, Fördergelder zu beziehen. Dies könnte eine Anregung für die EVTZs sein, weitere Finanzierungsinstrumente für grenzüberschreitenden Kooperationen anzubieten.

“X è sempre stato molto chiaro, presente, disponibile, sereno. Quando sono sorti problemi li hanno affrontato con tranquillità, hanno provato di non inalarbersi.”

„Es kam einmal vor, dass sich ein Partner gemeldet hat und gesagt hat, der eine Partner tut nichts. Dann hat die LAG die anderen LAGs informiert, dass diese mit dem betroffenen Partner sprechen bzw. ihn begleiten und helfen, dass es wieder funktioniert. Dann hat es auch wieder geklappt.“

„Kleinprojekte sind gerade deshalb oft nützlich, dass sich Partner kennenlernen und Vertrauen aufbauen. Das kann dann auch in einem Folgeprojekt entsprechend verwendet werden und nützlich sein.“

„Grenzüberschreitende Zusammenarbeit hat durch Interreg-Projekte angefangen, die haben den Anstoß gegeben, dass man anfängt nicht nur über die Grenze zu fahren, sondern dass man zusammenarbeitet und zueinander findet. [...] Ohne Drittmittelfinanzierung wäre sicher keine solche Zusammenarbeit möglich.“

„Einen Mehrwert bringt es auf jeden Fall. Die Mountainbikerunde braucht z.B. unbedingt die grenzüberschreitende Zusammenarbeit, damit ein Teil der Runde im nördlichen und ein Teil im südlichen Gebiet verlaufen kann. Also das ist auf jeden Fall etwas sehr Wertvolles, sei es in touristischer Hinsicht als auch für die Einheimischen.“

„Also es hat Diskussionen gegeben, aber wir sind immer in Freundschaft vom Tisch aufgestanden. Also hart aber fair. Und danach sind wir ohne weiteres etwas trinken gegangen.“

„Vom Projekt waren alle überzeugt und dies hat dazu beigetragen, dass auch bei grundlegenden Meinungsverschiedenheiten ein Kompromiss im Sinne des Projekts gefunden wurde. Denn alle wollten in erster Linie das Projekt umsetzen, deshalb entschied man sich immer für die Lösungsvariante, die am besten für das Projekt war und die unterschiedlichen persönlichen Anschauungen wurden somit hintenangestellt.“

6.1. Rechtliche und administrative Unterschiede

Erfolgsfaktoren:

- Mögliche Vorteile nutzen, die sich aus unterschiedlichen Rahmenbedingungen ergeben:
 - Aus den Unterschieden ein Projekt gestalten
 - Wissenstransfer – man profitiert von Wissen und Expertise der Partner und erhält eine andere Sicht auf eigene Herausforderungen
- Unterschiede überwinden mit Hilfe von Vermittlung/Unterstützung durch Stellen, die beide Strukturen kennen
 - EVTZ als Vermittler zwischen beiden Systemen
 - Eindeutige Verträge mit Klarheit über die Rechtslage und den finanziellen Rahmenbedingungen (v.a. für private Akteure sehr hilfreich)
 - Überwindung durch Unterstützung von politischer Seite
- Gute informelle Koordination zwischen den verschiedenen Verwaltungen
- Austausch mit den Projektpartnern über Unterschiede in den Systemen, gegenseitige Hilfestellung bei Problemen – Voraussetzung: jeder Partner kennt die Rahmenbedingungen seines Gebiets
- Mögliche unverständliche Vorgehensweisen eines Partners können auf landesinterne Strukturen zurückzuführen sein

Rechtliche und administrative Unterschiede können die grenzüberschreitende Zusammenarbeit und die Umsetzung gemeinsamer Projekte erschweren. Um diesen Unterschieden zu begegnen, gibt es die Möglichkeit, die Unterschiede so einzusetzen, dass sie dem Projekt zum Vorteil dienen, oder es wird versucht, zwischen den rechtlichen und administrativen Diskrepanzen zu vermitteln oder diese zu überwinden.

Rechtlich-administrative Verschiedenheiten können nicht nur ein Hindernis für die grenzüberschreitende Kooperation darstellen, sondern sie können auch gezielt als Ausgangspunkt für eine Kooperation eingesetzt werden, z.B. wenn sich aufgrund der Unterschiede Vorteile ergeben. Ein Vorteil besteht bspw. im Wissenstransfer, d.h. die Akteure kommen in Kontakt mit anderen Systemen, erweitern somit ihren Wissensstand und können bestenfalls die Vorteile des neu Erlernten (teilweise) auf ihr Gebiet anwenden. Die Vorteile, die sich aus den Unterschieden ergeben, können z.B. auch in Form eines gemeinsamen Projektes systematisch genutzt werden und zu einer regelmäßigen Kooperation oder einer gemeinsamen Dienstleistung führen. Unterschiede bei grenzüberschreitenden Projekten sollten nicht nur als Hindernis, sondern auch als Mehrwert angesehen werden. Gerade sie stellen den Reiz dar, derartige Projekte auszuarbeiten.

Eine weitere Möglichkeit, den Unterschieden zwischen den Verwaltungen und den rechtlichen Systemen zu begegnen, ist der Versuch deren Überwindung durch eine Person/Institution, die beide Systeme kennt und als Vermittler fungiert. Da diese Überwindung von rechtlichen und administrativen Unterschieden für die Akteure sehr komplex und schwierig ist, zumal sie sehr schnell an die Grenzen ihrer Handlungsmöglichkeiten stoßen, könnten die EVTZs, die Regionalmanagements und die regionalen Koordinierungsstellen in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle einnehmen. Dadurch, dass sie diese Einrichtungen die verschiedenen Rechts- und Verwaltungssysteme auf beiden Seiten der Grenze kennen, könnten sie verstärkt als Vermittler zwischen den Systemen auftreten, und z.B. als vernetzende Akteure agieren sowie die eigene Expertise über das jeweils andere System zur Verfügung stellen.

V.a. für private Akteure ist es außerdem empfehlenswert, durch eindeutige Verträge Klarheit über die rechtlichen und finanziellen Rahmenbedingungen zu schaffen und somit gegebene Unsicherheiten aus dem Weg zu räumen und einen Rahmen der Rechtssicherheit zu schaffen.

Im Allgemeinen müssen sich die Akteure bewusst sein, dass sie mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen konfrontiert sind (außer den gemeinsamen Regeln bei Förderprojekten). Jedoch ist jeder Projektpartner mit seinen landesspezifischen Bedingungen vertraut und bei evtl. Verständnisschwierigkeiten des Gegenübers kann der gezielte Austausch zwischen den Projektpartnern hilfreich sein, d.h. die Akteure helfen sich gegenseitig durch eine/n offene/n Konfrontation und Dialog und sind somit in der Lage mögliche Probleme zu überwinden.

„Die größten Probleme zwischen den Partnern sind nicht inhaltlicher und fachlicher Natur, sondern administrativer Natur.“

„Bei den Verwaltungen gab es Probleme und Unterschiede. Die [...] Verwaltung ist sehr viel genauer und schwerfälliger als die österreichische. Hat eine Genauigkeit, die nicht notwendig bzw. nicht nachvollziehbar ist. Allerdings hat das EVTZ Büro dabei gut geholfen diese Probleme zu lösen.“

„Man kann sich gegenseitig helfen, da jeder das landeseigene System in seinem Bereich kennt. Im Rahmen von Projekttreffen kann man nachfragen und dann wird es einem sozusagen ad hoc erklärt und so begegnet man den Problemen miteinander.“

„Partner erledigen Dinge in einer Art und Weise, die dem anderen Partner etwas fremd sind oder wo der andere Partner erst im Nachhinein versteht, warum die das so machen. Der Grund liegt manchmal darin, dass die Beziehung zur Verwaltung anders ist, weil X in Österreich ganz anders organisiert ist als in Italien.“

„Zum einen hat man durch diese Unterschiede verschiedene Perspektiven und lernt Art und Weisen kennen, wie in einer anderen Region damit umgegangen wird. Und die Idee ist natürlich, dass man da voneinander lernt und sich da etwas abschaut.“

“È necessario un confronto costante, un dialogo assolutamente costante con i propri colleghi omologhi delle altre regioni sia quando si pensa al progetto che quando si attua un progetto perché anche nella stessa attuazione è inevitabile che si trova ad affrontare dei problemi che prima non erano stati preventivati.”

“Diciamo che le differenze erano utili. Alla fine, come prodotto abbiamo pubblicato un libro dell’esperienza e l’abbiamo diffuso in giro per il mondo ed è stata la base di una pubblicazione a livello accademico di questo professore che ci guidava. E poi alla fine il progetto è diventato ben conosciuto.“

6.2. Kulturelle Unterschiede – unterschiedliche Arbeitsweisen

Erfolgsfaktoren:

- > Vorhandenes Bewusstsein bei allen Projektpartnern bzgl. der kulturellen Unterschiede
- > Flexibilität und Verständnis
- > Respekt und Interesse gegenüber der anderen Kultur/Verhaltensweise
- > Offenheit und Aufgeschlossenheit für Unbekanntes und Neues; Vertrauen(s-aufbau) bereits in der Phase der Projektentwicklung
- > Interkulturelle Kompetenz – Sensibilität im interkulturellen Bereich
- > Vorteile der kulturellen Unterschiede erkennen; Vielfalt bzw. Dynamik des Projektteams nutzen; Unterschied als Mehrwert, als Reiz das Projekt ausarbeiten
- > Gemeinsame Regeln schaffen für die Zusammenarbeit
 - Falls (EU)- Förderprojekt: gemeinsame Regeln werden vom Förderprojekt vorgegeben
- > Konstanter Austausch mit den Projektpartnern
- > Vertrauen gegenüber den Partnern und ihrer Arbeitsweise (nur weil sie sich von der eigenen unterscheidet, bedeutet das nicht, dass sie schlechter ist)

Im Unterschied zu nationalen Projekten stellen grenzüberschreitende Projekte in Bezug auf das Management und die Abwicklung eine besondere Herausforderung dar. Schwierigkeiten können sich hinsichtlich der kulturellen Unterschiede und aufgrund verschiedener Arbeits- und Vorgehensweisen ergeben. Um Konflikte, Zeitverluste und Kosten zu vermeiden, ist es Voraussetzung, dass sowohl dem Projektmanager als auch den Projektmitarbeitern die Unterschiede bewusst sind. Der bewusste Umgang mit diesen Unterschieden und das entgegenbringen von Respekt und Interesse für die andere Kultur/Verhaltensweise ist ein wichtiger Erfolgsfaktor. Nur so können die Synergieeffekte der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit besser genutzt werden. Im Umgang mit den kulturellen Unterschieden kommt

dem Projektkoordinator eine zentrale Rolle zu, er sollte sich über die kulturellen Unterschiede bewusst sein und dafür Sorge tragen, dass die Projektteilnehmer sich bei gemeinsamen Meetings wohl fühlen.

Gerade bei grenzüberschreitenden Projekten bzw. der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit sollten kulturelle Unterschiede von den Projektteilnehmern als Möglichkeit aufgefasst werden, um mehr über die Verhaltensweise der Institutionen/Organisationen/Personen jenseits der Grenze zu lernen und die Akteure sollten nicht unnachgiebig an ihrer gewohnten Arbeitsweise festhalten, sondern das Verhalten eines jeden Akteurs sollte durch eine gewisse Flexibilität gekennzeichnet sein. Durch das Interesse und die Aufgeschlossenheit aller Projektpartner am Gegenüber kann bei möglichen Problemen im Dialog nach gemeinsamen Lösungen gesucht werden. Auch wenn kulturelle Unterschiede die grenzüberschreitende Zusammenarbeit durchaus belasten können, sollten sie grundsätzlich dennoch als positiv wahrgenommen werden, denn durch eine aufgeschlossene Auffassung können diese Unterschiede leichter überbrückt werden. Eine noch größere Herausforderung als die Integration kultureller Unterschiede ist die Verankerung derselben als Produktivfaktor im Projekt.

Im Umgang mit kulturellen Unterschieden in grenzüberschreitenden Projekten ist es außerdem empfehlenswert, Transparenz über die Ziele des Projekts zu schaffen und gemeinsame Regeln für die Zusammenarbeit festzulegen. Ein wichtiger Faktor ist zudem das Vertrauen. Dieses soll bereits in der Projektentwicklungsphase aufgebaut werden. Hilfreich dabei sind Start-Workshops, bei denen sich die Projektmitarbeiter persönlich kennenlernen.

Die notwendigen Faktoren, die es braucht, um aus den kulturellen Unterschieden in grenzüberschreitenden Projekten einen Mehrwert zu erzielen, lassen sich unter dem Begriff interkulturelle Kompetenz zusammenfassen, d.h. es muss eine Kombination aus sozialen, kognitiven und kommunikativen Kompetenzen in Verbindung mit dem Wissen über die eigene Kultur/Arbeitsweise und über die Kultur/Arbeitsweise jenseits der Grenze gegeben sein.

„Man muss offen sein für verschiedene Arbeits- und Verhaltensweisen, aber genau das macht ja den Reiz dieser Projekte aus.“

„Wir wissen, dass X in manchen Angelegenheiten anderes reagiert als die Beamtschaft von Y, aber das ist kein Problem.“

„Wenn wir etwas ausmachen, dann machen wir das selbst, d.h. wir setzen das um, was wir vereinbart haben. Wenn mit X etwas vereinbart wurde, wird das dann einer Consulting Agentur weitergegeben und die macht das dann und da ist es möglich, dass das Ergebnis dann anders ist oder eine gewisse Bandbreite dann noch zusätzlich bekommt. D.h. wir bedienen uns einer sehr direkten Kommunikation, während bei X mehr Zwischenstationen sind und an diese andere Arbeitsweise mussten wir uns bei der Zusammenarbeit mit X erst gewöhnen.“

6.3. Erfolgsfaktor Kleinprojekt

Erfolgsfaktoren:

- Chancenreichste Möglichkeit für kleine Akteure EU-Fördergelder zu beziehen
- teilw. sind die formalen Projektträger die regionalen Stellen
- Geringerer bürokratischer, administrativer Aufwand
- Geringeres Risiko
- CLLD-Ansatz – Ansatz der direkt zu den Menschen kommt – bringt Menschen grenzüberschreitend in Kontakt
- Ideal um in die Projektarbeit einzusteigen – Partnerschaften aufzubauen – Aufbau von Vertrauen
 - Können Basis für künftige Projekte bilden
 - Unterstützung von unerfahrenen Partnern durch die adäquaten Stellen

Um sich bei Großprojekten konkurrenzfähig zu bewerben, ist ein gewisses Ausmaß an Ressourcen nötig. Für kleinere Projektpartner (z.B. ehrenamtliche Vereine) ist es daher oft schwierig, aus bestimmten Töpfen Fördergelder zu beziehen, da sie weder die Zeit noch die finanziellen und personellen Ressourcen dafür haben und kaum über das nötige know-how verfügen. Darum ist die Einrichtung von Kleinprojektefonds eine wichtige Möglichkeit für kleinere Akteure, um Projektideen finanzieren zu können. Projekte dieses Formats sind nicht nur weniger aufwendig und umfangreich, sondern helfen auch beim Aufbau einer Partnerschaft.

Der Vorteil von den Kleinprojekten, die im Rahmen der CLLD-Strategie gefördert werden, ist zum einen, dass bei diesen Projekten teilw. die regionalen Stellen die formalen Projektträger sind. Dadurch lastet auf den Akteuren ein geringeres Risiko. Auch der bürokratische Aufwand wird Großteils von den regionalen Stellen übernommen und die Akteure können sich somit auf den Inhalt und das Wesentliche in der Projektarbeit konzentrieren.

Kleinprojekte sind außerdem ideal für all jene, die noch eine gewisse Unerfahrenheit in der Projektarbeit mit Drittmitteln haben. Wie bereits

erwähnt, besteht bei diesem Format ein geringeres Risiko für die Akteure. Kleinprojekte sind daher optimal für neu gegründete Partnerschaften, da sie den Akteuren die Möglichkeit geben, sich besser kennenzulernen und eine fundierte Vertrauensbasis aufzubauen. Genau auf solchem Wege gegründete Partnerschaften weisen eine gewisse Solidität auf und bilden die Basis für evtl. künftige Mittel- und Großprojekte.

„Kleinprojekte sind gerade deshalb oft nützlich, weil sich Partner kennenlernen und Vertrauen aufbauen und das kann dann auch in einem Folgeprojekt entsprechend verwendet werden und nützlich sein.“

„Kleinprojekte waren für uns in der letzten Förderperiode eine wichtige Maßnahme, um grenzüberschreitende Zusammenarbeit zu machen. Sie haben sich als Erfolgsgarant dafür herausgestellt.“

„Beim [...] waren ja öffentliche Träger auch dabei, also nicht nur Private. Aber auf der anderen Seite waren die Projektträger auch Musikkapellen und Kultur- und Sportvereine, aber auch natürlich Gemeindevertreter.“

„Auf der Basis müssen sichtbare Projekte und leichter administrativ umsetzbare Projekte gemacht werden und dass wir sozusagen ein Schirmprojekt brauchen und darunter sich die Leute nicht zu viel um diese großen administrativen Hürden kümmern müssen.“

7. Kommunikation

Erfolgsfaktoren:

- > Regelmäßige persönliche Treffen (im Zeitplan und Budget einplanen)
- > Regelmäßige Korrespondenz (via Email, Telefon, Skype...)
- > Transparente, effektive und zielführende Kommunikation
- > Umgang mit unterschiedlichen Sprachen:
 - zwei-/mehrsprachiger Projektkoordinator
 - Ressourcen für die Übersetzung einplanen
 - Kommunikationssprache Englisch
 - Durch direkte Kommunikation Fehlinterpretationen vermeiden (v.a. bei Übersetzungen)
 - Unterstützung durch die EVTZs

Auch eine gute Kommunikation im Rahmen derer sich alle Beteiligten auf dem gleichen Informationsstand befinden und sich gegenseitig unterstützen können bildet das Fundament für ein erfolgreiches Projekt. Aus den Interviews lassen sich mehrere Faktoren ableiten, die für eine gute Kommunikation förderlich sind. So wurde von vielen Befragten darauf hingewiesen, dass regelmäßige persönliche Treffen eine entscheidende Grundlage für eine gute Kommunikation innerhalb eines Projekts sind. Diese Treffen sollten bereits

in der Vorbereitungsphase eines Projekts organisiert werden und dann auch bei der Umsetzung in regelmäßigen Abständen erfolgen. Dies ist im Zeitplan und im Budget entsprechend einzuplanen.

Während der Projektumsetzung ist es zudem notwendig, dass die Partner konstant miteinander per Email, Skype, Telefon etc. in Verbindung stehen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Kommunikation ist der Umgang mit verschiedenen Sprachen. Daher ist es für die Kommunikation wichtig, zwei-/mehrsprachige Personen mit dem Projektmanagement zu beauftragen, bei denen die gesamte Kommunikation zusammenläuft.

Da bei Interreg-Projekten eine Zweisprachigkeit verpflichtend ist, ist es zudem notwendig, dass die für die Übersetzung benötigten Ressourcen eingeplant werden. In manchen Fällen wurde zur Erleichterung der alltäglichen Kommunikation im Projekt Englisch als Verständigungssprache verwendet.

„Jedes halbe Jahr haben sie ein großes Treffen mit allen Partnern gehabt. Doppelt so häufig treffen sie sich auf technischer Ebene und mit den einzelnen Partnern sind wir wöchentlich, wenn nicht häufiger, in Kontakt. Im Schnitt ist jemand alle 10 Tage nach Bozen oder Trient gefahren.“

„Die Kommunikation erfolgt sehr viel telefonisch, v.a. auch mit Skype Konferenzen. Aber die Partner treffen sich auch regelmäßig z.B. LAG stellt Sitzungsraum zur Verfügung.“

„Treffen waren schon regelmäßig bis sehr regelmäßig und dazwischen Emails und Skype, Telefon. Telefoniert und Email auf jeden Fall einmal pro Woche, oft auch mehrmals am Tag. Wir haben oft Englisch gesprochen.“

„Es war immer alles zweisprachig zu unterfertigen. Da hat der EVTZ stark unterstützt. Bei allen Treffen gab es Simultanübersetzungen.“

8. Aufteilung von Aufgaben und Finanzen

Erfolgsfaktoren:

- > Klare Aufteilung der Aufgaben
- > Berücksichtigung der Struktur und Kompetenzen der Partner
- > Mögliche Probleme der Vorfinanzierung von vornherein beachten und versuchen zu beheben (v.a. für kleine private Partner)

Aus den Expertenbefragungen geht hervor, dass ein Projekt erfolgreich ist, wenn Aufgaben und Finanzen klar und gut verteilt sind. Für eine gute Verteilung der Aufgaben und Finanzen ist es hilfreich, wenn die unterschiedlichen Strukturen und Kompetenzen der Partner erfasst werden und sich die Aufgaben- und Finanzverteilung anschließend danach richtet. Somit ist man in der Lage, die Stärken der Partner gekonnt einzusetzen und die Schwächen auszugleichen.

Im Hinblick auf die Finanzen liegt die Schwierigkeit grundsätzlich in der Vorfinanzierung der Beträge und in der Wartezeit für deren Rückerstattung. Dies gilt vor allem für kleine private Projektpartner, bei denen die Vorfinanzierung mit einem gewissen Risiko verbunden ist, falls bei der Abrechnung Fehler unterlaufen sollten. Insofern ist eine grundlegende und umfassende Auseinandersetzung mit Vorfinanzierung und Abrechnung bereits bei der Aufteilung von Aufgaben und Finanzen äußerst wichtig.

„Wir hätten noch mehr externe Kosten dazu nehmen müssen. Und was auch wichtig ist: halbe Stellen (also nicht Vollzeit) sind nicht sinnvoll verwendetes Geld v.a., wenn die Position in Bozen angesiedelt ist, denn für die Voraussetzungen – sprich Akademiker, Zweisprachigkeitsprüfung A, befristete Arbeitszeit findet man kein Personal. Wenn eine Stelle, dann immer nur eine 100% Stelle.“

„Wir konnten auf den auf persönlicher Ebene gemachten Erfahrungen aufbauen und haben dies dann auch in der Verteilung der Aufgaben berücksichtigt, indem jene Aufgaben, die X als kleine Organisation gut machen konnte, X zugeteilt wurden und Aufgaben, bei denen die größere Struktur des Partners Y hilfreich war – Y standen verschiedene Ressourcen wie Grafikbüro usw. zu Verfügung –, Y zugeteilt wurden.“

„Noi abbiamo preso volentieri il Lead perché noi come istituzione eravamo in grado di farlo. Perché X non sono abituati a manganare soldi, non hanno esperienza in questo e noi invece abbiamo le risorse per fare questo.“

„Aber das größere Problem war noch die Vorfinanzierung, weil wir haben immer erst das Geld ausgegeben, dann abgerechnet. Und da hat es Verzögerungen gegeben bei der Abrechnung und das hat dazu geführt, dass wir teilweise bis zu 9–10 Monate die Projektausgaben vorfinanziert haben und das ist für uns als kleiner, mittlerer Verein schon immer sehr schwierig gewesen.“

„Ein Problem/ Hürde ist die Vorfinanzierung v.a. für kleinere Akteure (wie Vereine). Müssen dann nach der Vorfinanzierung bis mit der Bürokratie alles passt, bis die Abrechnungsunterlagen eingereicht sind... sicherlich ein halbes Jahr warten aufs Geld.“

9. Abrechnung

Erfolgsfaktoren:

- Ausreichend Zeit und Ressourcen (Personen) einplanen
- Gute Vorbereitung, um Problemen vorzubeugen (Schulungen, Beratungen von Seiten der zuständigen Stellen)
- Erfahrung (Mitarbeiter, die bereits Erfahrung haben; sich mit den Regeln auseinandersetzen)

Fast alle Befragten haben darauf hingewiesen, dass die Abrechnung von Projekten sehr kompliziert und aufwendig ist. Daher ist es für den Erfolg eines Projekts wichtig, genügend Zeit und Ressourcen für die Abrechnung einzuplanen. Idealerweise sollten sich jene Personen mit den Abrechnungen beschäftigen, die bereits damit Erfahrung haben. Je häufiger sich jemand mit den Regeln beschäftigt, desto mehr Erfahrung und Expertise gewinnt diese Person.

Wesentlich ist es außerdem, sich bereits im Vorfeld auf die Abrechnung vorzubereiten bspw. durch den Besuch von Schulungen oder durch die Wahrnehmung der Beratungsleistung der regionalen Koordinierungsstellen, Regionalmanagements, Bezirksgemeinschaften oder LAGs.

„Wir sind auf diesen Aufwand schon vorbereitet gewesen, weil wir schon seit über 10 Jahren Projekterfahrung haben und man das ungefähr schon ein bisschen einschätzen konnte.“

„Abbiamo fatto un training molto specifico sia internamente sia ai partner. Ogni volta che ci vedevamo avevamo una sessione di rendicontazione. E all’inizio i partner non lo prendevano troppo sul serio perché la vedevano una cosa molto lontana.“

„Vorbereitung auf die Abrechnung, z.B. nach einer Projektauswahl (nachdem das Projekt genehmigt ist) alle Projektpartner einladen und eine entsprechende Schulung machen, min. einen halben Tag, wo X erklärt: auf was ist aufzupassen, und bzgl. Zahlungssachen, dass sie vorher besser fragen, bevor sie was machen, damit sie es dann nicht falsch machen und nicht abgerechnet bekommen.“

10. Projekt und Gesellschaft

Erfolgsfaktoren:

- Das Projekt sollte Bedürfnisse der Gesellschaft widerspiegeln
- Intensive Öffentlichkeitsarbeit durch Pressemitteilungen, Veranstaltungen, Newsletter, Twitter, Facebook
- Kooperation sollte die Menschen zusammenbringen
- Projekt in die Gesellschaft kommunizieren

Jedes Projekt ist in einen bestimmten gesellschaftlichen Kontext eingebettet und sollte mit diesem Kontext aktiv verbunden sein, indem das Projekt die Interessen und Bedürfnisse der Gesellschaft widerspiegelt und indem aktiv Kommunikation betrieben wird, um das Projekt gesellschaftlich zu verankern. Die Einbettung in Bedürfnisse und Interessen hängt eng mit der entsprechenden Zielsetzung eines Projekts zusammen und sollte bereits bei der Definition der Projektziele berücksichtigt werden. Die weitere gesellschaftliche Verankerung eines Projekts wird durch eine breite und intensive Öffentlichkeitsarbeit erreicht, mit der das Projekt in die Gesellschaft transportiert wird. Ein erfolgreiches Projekt kommt zustande, wenn man die Bevölkerung in das Projekt miteinbezieht oder wenn der Output des Projekts die Bedürfnisse der Bevölkerung widerspiegelt.

„Veranstaltung am Kreuzbergpass zur Vorstellung des Projekts mit Presse und hier war auch die Bevölkerung sehr intensiv dabei, vielleicht auch wegen der Präsenz von Reinhold Messner. Aber mit solchen wird die Sichtbarkeit massiv erhöht.“

“La società è stata coinvolta. Si faceva incontri in tutti i territori. All’inizio si faceva un mega incontro a Bolzano con un world-café. Per trasmettere l’informazione del progetto alla società si è servito di newsletter, Twitter, Facebook.”

“In jeder Region hat es Ausschreibungen, Presseinformationen, Auftaktveranstaltungen gegeben und wir haben auch Presseinschaltungen gemacht, also offiziell aufgerufen, dass die Leute überhaupt einmal gewusst haben, dass es das Projekt gibt.“

5. Übersicht und Zusammenfassung der erhobenen Erfolgsfaktoren

Grundlegende Aspekte eines Projekts	Erfolgsfaktoren
Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aktivitätenplan – sich ausreichend Zeit nehmen für eine genaue Planung des Projektes (Termin- Zeit- und Kostenplanung) – Beachtung der benötigten Ressourcen (Personal und Budget) <ul style="list-style-type: none"> • Aufmerksames durchlesen der Förder-/Programmkriterien bei Unerfahrenheit mit dem Förderprogramm ➤ verschiedene Rahmenbedingungen der einzelnen Partner miteinkalkulieren (so evtl. Problemen bereits vorbeugen) – Rahmenbedingungen werden von Projektleiter geprüft <ul style="list-style-type: none"> • Rahmenbedingungen auch i.S. von unterschiedlichen Kompetenzen und Befugnissen der Partner ➤ regelmäßige, zeitnahe persönliche Treffen – Teambuilding <ul style="list-style-type: none"> • falls Interreg: Erfahrung mit Projektausschreibungen dieser Art bzw. bei Unerfahrenheit Beauftragung von Externen mit der Ausarbeitung des Projektantrags
Partnerschaft	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Solide Partnerschaft. Eine solche kann auf folgenden Aspekten basieren: <ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen zwischen den Partnern • Möglichkeit des formlosen persönlichen Kennenlernens • Zeit und Geduld beim Aufbau einer neuen Partnerschaft • Bereits bestehende Bekanntschaft • Alle Partner haben Interesse am Projektthema (persönliches Anliegen) ➤ Entstehen einer Partnerschaft aufgrund des Umfangs des Projektgebiets bzw. aufgrund der Ausrichtung des Projekts ➤ Vermittlung von Partnerschaften durch projektbezogene Stellen ➤ Leadpartner mit Erfahrung und genügend Ressourcen; übernimmt Kontroll Ebene ➤ Gleiche Struktur der Partner erleichtert die folgende Zusammenarbeit ➤ Nicht zu große Distanz zwischen den Partnern
Zielsetzung der Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klare und realistische Zielsetzung (hilfreich dabei ist eine Analyse/Bewertung der Ausgangssituation) ➤ Definition des Outputs und der Wirkung ➤ Allgemeines Interesse am Thema (über das finanzielle Interesse hinaus) – Vorhandensein einer Grundmotivation bzgl. des Themas auf allen Ebenen ➤ Tipps für die Definition von Zielen (v.a. für noch unerfahrene Akteure): <ul style="list-style-type: none"> • Thema, das die Gesellschaft bewegt • Thema, wo geringe Interessensgegensätze vorhanden sind – kein bzw. geringes Konkurrenzdenken • Thema, bei dem die Akteure einen breiten Handlungsspielraum haben • Projektpartner sollen Interesse am, Begeisterung für und überzeugt vom Thema sein • Das Thema fügt sich in regionale bzw. überregionale Strategien ein ➤ Das Projekt muss einen Mehrwert für die Partner bringen

Nachhaltigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Transfermöglichkeit des Projekts ➤ Synergien mit anderen Maßnahmen/Projekten ➤ Zukunftsorientierung: Planung bereits im Vorfeld, wie und welche Projektmaßnahmen nach dem Projektende weiterbestehen können (Einplanung von Ressourcen (Budget, Personen „Kümmerer“); selbstständiges Weiterbestehen) <ul style="list-style-type: none"> • Projekte führen zu einem höheren grenzüberschreitenden Austausch und die Kontakte bestehen auch nach Projekteende fort – abhängig von Partnerschaft, Interesse am Thema, Engagement • Einrichtung eines Fonds für Nachbetreuung (evtl. durch den EVTZ) ➤ Sichtbarkeit der Zusammenarbeit ➤ Projekte sind meist sowohl nachfrageorientiert als auch angebotsorientiert ➤ Nachhaltigkeit auf drei Ebenen: sozial, ökonomisch, ökologisch ➤ Ausarbeitung von Nachhaltigkeitskonzepten ➤ Weiterbestehende Outputs, potentiell Netzwerk für Nachfolgeprojekte ➤ Follow-up Projekte – abhängig von der Partnerschaft und dem Erfolg des Vorgängerprojektes etc. ➤ Politische Unterstützung ist wünschenswert und bei manchen Projekten auch notwendig, um die Nachhaltigkeit zu garantieren (v.a. wenn die Projektpartner nicht über die notwendigen Kompetenzen verfügen)
Zusammenarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Engagierter Projektkoordinator (meist interne Person, kann aber auch extern sein); engagierte Projektmitarbeiter (denen es zeitlich möglich ist, sich mit dem Projekt zu beschäftigen – evtl. von anderen Sachen freistellen) – neben der Belastbarkeit sind soziale Kompetenzen unerlässlich ➤ Es braucht aktive Menschen, die ein reelles Interesse haben und die Idee verwirklichen wollen. Engagement sowie Begeisterung und Interesse am Thema sind u.a. auch hilfreich bei Problemlösungen ➤ Bei jedem Projektpartner braucht es mindestens eine Person, die sich administrativ und operativ um das Projekt kümmert ➤ Kontinuität in der Organisationsstruktur (bei den Projektmitarbeitern) ➤ Direkter Kontakt so oft wie möglich (persönliches Kennen ist unabdingbar) ➤ Soft skills (Teamfähigkeit, Kompromissbereitschaft, Offenheit, Kommunikation) ➤ Definierter Zeitplan (Puffer) – Kontrollebene ➤ Partner sind ähnliche Institutionen oder haben eine ähnliche Struktur (wenn möglich)
Unterstützung von projektbezogenen Stellen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falls Interreg: Wahrnehmung der Informationsveranstaltungen des GTS in der Projektentwicklungsphase, Unterstützungsleistung des GTS in der Projektentwicklung ➤ Falls Interreg: Wahrnehmung der Beratungsleistung der regionalen Koordinierungsstellen, sowohl in der Projektentwicklungsphase als auch in der Projektentwicklungsphase ➤ Unterstützung von Stellen, die beide Seiten kennen

Umgang mit Problemen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kommunikation/Diskussion und Kompromissbereitschaft ➤ Überzeugung aller Beteiligten vom Projekt. Bei allen Entscheidungen/Handlungen soll das Erreichen des Projektziels vor Augen geführt werden („zum Wohle des Projekts“) ➤ Entwicklung transparenter Schemas zur Problem- und Konfliktlösung ➤ Vermittlung/Unterstützung in Bezug auf Unterschiede in der Verwaltung und unterschiedliche rechtliche Voraussetzungen durch Stellen, die beide Strukturen kennen; Kontakt mit Rechtsabteilungen ➤ Beauftragung einer Person für die administrative Betreuung eines Projekts <ul style="list-style-type: none"> • EVTZ: kompetentes Betreuungsteam zur Verfügung stellen ➤ Vorbereitung und Sensibilisierung der Akteure in Bezug auf administrativen Aufwand/Bürokratie (diese Aufgabe könnte vom EVTZ wahrgenommen werden) ➤ Bei geringer Erfahrung mit Projekten: <ul style="list-style-type: none"> • Falls Interreg: Beratungsleistung der Dienststellen wahrnehmen; • Falls Interreg: mit Kleinprojekten starten ➤ Vermittlung (bspw. bei Streitigkeiten zw. Partnern) und Unterstützung durch projektbezogene zuständige Stellen (z.B. bei Interreg durch RK) ➤ Hindernis: Sprache (siehe Kommunikation) ➤ Hindernis: Finanzierungsmöglichkeiten außerhalb von EU-Projekten (ist v.a. für kleinere Akteure ein Problem) <ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit, dass der EVTZ Finanzierungsinstrumente zur Verfügung stellt ➤ Unterschiede, wenn möglich, als positiv betrachten und den Reiz der Projekte darin erkennen
Rechtliche und administrative Unterschiede	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mögliche Vorteile nutzen, die sich aus unterschiedlichen Rahmenbedingungen ergeben: <ul style="list-style-type: none"> • Aus den Unterschieden ein Projekt gestalten • Wissenstransfer – man profitiert von Wissen und Expertise der Partner und erhält eine andere Sicht auf eigene Herausforderungen ➤ Unterschiede überwinden mit Hilfe von Vermittlung/Unterstützung durch Stellen, die beide Strukturen kennen <ul style="list-style-type: none"> • EVTZ als Vermittler zwischen beiden Systemen • Eindeutige Verträge mit Klarheit über die Rechtslage und den finanziellen Rahmenbedingungen (v.a. für private Akteure sehr hilfreich) • Überwindung durch Unterstützung von politischer Seite ➤ Gute informelle Koordination zwischen den verschiedenen Verwaltungen ➤ Austausch mit den Projektpartnern über Unterschiede in den Systemen, gegenseitige Hilfestellung bei Problemen – Voraussetzung: jeder Partner kennt die Rahmenbedingungen seines Gebiets ➤ Mögliche unverständliche Vorgehensweisen eines Partners können auf landesinterne Strukturen zurückzuführen sein

Kulturelle Unterschiede – unterschiedliche Arbeitsweisen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Vorhandenes Bewusstsein bei allen Projektpartnern bzgl. der kulturellen Unterschiede ➤ Flexibilität und Verständnis ➤ Respekt und Interesse gegenüber der anderen Kultur/Verhaltensweise ➤ Offenheit und Aufgeschlossenheit für Unbekanntes und Neues; Vertrauen(s-aufbau) bereits in der Phase der Projektentwicklung ➤ Interkulturelle Kompetenz – Sensibilität im interkulturellen Bereich ➤ Vorteile der kulturellen Unterschiede erkennen; Vielfalt bzw. Dynamik des Projektteams nutzen; Unterschied als Mehrwert, als Reiz das Projekt ausarbeiten ➤ Gemeinsame Regeln schaffen für die Zusammenarbeit <ul style="list-style-type: none"> • Falls (EU)- Förderprojekt: gemeinsame Regeln werden vom Förderprojekt vorgegeben ➤ Konstanter Austausch mit den Projektpartnern ➤ Vertrauen gegenüber den Partnern und ihrer Arbeitsweise (nur weil sie sich von der eigenen unterscheiden, bedeutet das nicht, dass sie schlechter ist)
Erfolgsfaktor Kleinprojekt	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Chancenreichste Möglichkeit für kleine Akteure EU-Fördergelder zu beziehen ➤ teilw. sind die formalen Projektträger die regionalen Stellen ➤ Geringerer bürokratischer, administrativer Aufwand ➤ Geringeres Risiko ➤ CLLD-Ansatz – Ansatz der direkt zu den Menschen kommt – bringt Menschen grenzüberschreitend in Kontakt ➤ Ideal um in die Projektarbeit einzusteigen – Partnerschaften aufzubauen – Aufbau von Vertrauen <ul style="list-style-type: none"> • Können Basis für künftige Projekte bilden • Unterstützung von unerfahrenen Partnern durch die adäquaten Stellen
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Regelmäßige persönliche Treffen (im Zeitplan und Budget einplanen) ➤ Regelmäßige Korrespondenz (via Email, Telefon, Skype...) ➤ Transparente, effektive und zielführende Kommunikation ➤ Umgang mit unterschiedlichen Sprachen: <ul style="list-style-type: none"> • zwei-/mehrsprachigen Projektkoordinator • Ressourcen für die Übersetzung einplanen • Kommunikationssprache Englisch • Durch direkte Kommunikation Fehlinterpretationen vermeiden (v.a. bei Übersetzungen) • Unterstützung durch die EVTZs
Aufteilung von Aufgaben und Finanzen	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Klare Aufteilung der Aufgaben ➤ Berücksichtigung der Struktur und Kompetenzen der Partner ➤ Mögliche Probleme der Vorfinanzierung von vornherein beachten und versuchen zu beheben (v.a. für kleine private Partner)
Abrechnung	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ausreichend Zeit und Ressourcen (Personen) einplanen ➤ Gute Vorbereitung, um Problemen vorzubeugen (Schulungen, Beratungen von Seiten der zuständigen Stellen) ➤ Erfahrung (Mitarbeiter, die bereits Erfahrung haben; sich mit den Regeln auseinandersetzen)

Projekt und Gesellschaft	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Das Projekt sollte Bedürfnisse der Gesellschaft widerspiegeln ➤ Intensive Öffentlichkeitsarbeit durch Pressemitteilungen, Veranstaltungen, Newsletter, Twitter, Facebook ➤ Kooperation sollte die Menschen zusammenbringen ➤ Projekt in die Gesellschaft kommunizieren
---------------------------------	---

