



Strategieentwicklung Crossborder ACTIVE 2020

Output 2

**Machbarkeitsstudie zur Überführung
der bestehenden Organisation Geo-
park in einen europäischen Verbund
für territoriale Zusammenarbeit
(EVTZ)**

**Wolfgang Pfefferkorn
Ulla Thamm**

Wien, 30.3.2015



Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| 1 Einleitung | 5 |
| 1.1 Inhaltlicher Überblick..... | 5 |
| 1.2 Ziele der Machbarkeitsstudie..... | 5 |
| 1.3 Anforderungen an eine neue Organisationsstruktur:..... | 6 |
| 2 Kooperationsformen | 6 |
| 2.1 Arbeitsgemeinschaft (ARGE)..... | 7 |
| 2.2 Verein (nach österreichischem Recht)..... | 8 |
| 2.3 Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit, EVTZ..... | 9 |
| 2.4 Europäische Wirtschaftliche Interessens-Vereinigung (EWIV)..... | 14 |
| 3 Exkurs: Studie: Kooperation in der ländlichen Entwicklung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine | 15 |
| 3.1 Wichtige Aspekte für den Erfolg von Kooperationen..... | 15 |
| 3.2 Phasen von Kooperationen – von ihrer Entstehung bis zum Ende..... | 18 |
| 4. 15 Jahre INTERREG/ETZ in Österreich. Bi- und Multilaterale Kooperationsstrukturen | 19 |
| 5. Beispiele von grenzüberschreitenden Rechts- und Kooperationsformen mit österreichischer Beteiligung | 21 |
| 5.1 Ein Verein..... | 21 |
| 5.2 Ein Verein - EVTZ..... | 22 |
| 5.3 Mehrere Vereine..... | 22 |
| 5.4. Arbeitsgemeinschaft..... | 24 |
| 5.5 Freiwillige Interessensgemeinschaft..... | 26 |
| 5.6 Bilaterales Kooperationsübereinkommen..... | 27 |
| 5.7 Kooperativer Zusammenschluss..... | 27 |
| 6 Fazit der ExpertInnengespräche und der Workshops im Rahmen des Crossborder ACTIVE 2020-Projekts | 28 |
| 6.1 Erfolgsfaktoren, guter Ratschlag für die Gründung grenzüberschreitender Kooperationen . | 28 |
| 6.2 Schwierigkeiten und Herausforderungen..... | 29 |
| 6.3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Überführung der bestehenden Organisation Geopark in einen Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit..... | 30 |

| | |
|--------------------------------|----|
| 6.4 Weitere Vorgangsweise..... | 31 |
|--------------------------------|----|

Darstellungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Darstellung 1 – Übersicht über Frageblöcke und Verlauf eines empfohlenen EVTZ-Gründungsprozesses | 12 |
| Darstellung 2 – Organisationslogiken nach der ÖROK-Studie „Europaregionen“ | 18 |
| Darstellung 3 – Organisationsaufbau Euregio Weinviertel - Südmähren – Westslowakei | 22 |
| Darstellung 4 – Aufbauorganisation Euregio Salzburg - Berchtesgadener Land – Traunstein | 23 |
| Darstellung 5 – Organisationsstruktur Euregio West/Nyugat aus dem Jahr 1998..... | 24 |
| Darstellung 6 – Organisationsstruktur Euregio Mühlviertel | 29 |

0 Zusammenfassung

Die vorliegende Machbarkeitsstudie zur Überführung der bestehenden Organisation Geopark in einen europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ) enthält folgende Elemente:

- Eine Hintergrundrecherche und einen Beispielskatalog zu bilateralen Kooperationsstrukturen in der (EU-weiten) Praxis, basierend auf den bisherigen Überlegungen des Geoparks
- Ergebnisse der Interviews mit VertreterInnen ausgewählter Kooperationsstrukturen
- Eine Sammlung an wichtigen Aspekten für den Erfolg zu Kooperationen und einen kurzen Umriss österreichischer Erfahrungswerte mit bi- und multilateralen Kooperationsstrukturen im Rahmen von INTERREG/ETZ
- Schlussfolgerungen und Empfehlungen die Restrukturierung des Geoparks

Basierend auf den Recherche-Ergebnissen, den eigenen Erfahrungen der BearbeiterInnen sowie den Diskussionen im Rahmen der drei Workshops und der internationalen Abschlussstagung im Rahmen des Projekts „Strategieentwicklung Crossborder Active 2020“ können folgende Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Überführung der bestehenden Organisation Geopark in einen europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ) abgeleitet werden:

- Es braucht eine **klare inhaltliche Fokussierung des Geoparks** auf wenige Ziele, Themen und Schwerpunkte für den Zeitraum bis 2020.

- Die **Gründung einer rechtsverbindlichen Organisationsstruktur** (EVTZ) erscheint zweckmäßig und sollte umgehend und professionell in die Wege geleitet werden.
- Der Prozess der Überführung in eine EVTZ soll **in enger Abstimmung mit Mag. Dr. Johannes Maier** von der EU-Koordinationsstelle im Amt der Kärntner Landesregierung erfolgen.
- Damit die Schwerpunktprojekte, die im Frühjahr 2015 gemeinsam entwickelt wurden, auch möglichst rasch umgesetzt werden können, ist **jedenfalls auch eine strukturelle Übergangslösung** sowohl in Kärnten als auch in Slowenien vorzusehen, die es dem **Geopark** ermöglicht, **als Projektträger** in einer anderen Form als die bisherige ARGE Projekte in diversen Förderprogrammen einzureichen. Diese Übergangsstruktur soll nur dann genutzt werden, wenn sich bei der Überführung in eine EVTZ unvorhersehbare Verzögerungen ergeben. Denkbar wäre ein Verein der Geopark-Gemeinden auf österreichischer Seite, der Mitglied des Geoparks wird. Auf slowenischer Seite könnte Alp Peca als Partner für Projektanträge fungieren. Diese **Übergangslösung soll möglichst rasch** im Detail ausgearbeitet werden.
- Die **territoriale Abgrenzung** des Geoparks ist zu überprüfen und allenfalls anzupassen.
- Die **Strukturen** sollten möglichst **einfach** sein, die **Hierarchie möglichst flach**. Die **Aufgabenverteilung** und die **Kommunikation** sind klar festzulegen.
- **Zweisprachigkeit** ist ein wichtiges Prinzip für die Arbeit des Geoparks. Das **Verständnis für die Arbeitsweisen** und die **administrativen und legistischen Rahmenbedingungen** auf der anderen Seite der Grenze ist zu verbessern.
- Der Geopark braucht einen **starken Rückhalt bei den Schlüssel-AkteurInnen** in der grenzüberschreitenden Region sowie bei den übergeordneten Verwaltungsstellen.
- Dieser **Rückhalt** äußert sich in **Vorleistungen** seitens der regionalen AkteurInnen. Damit der Rückhalt aufrecht bleibt, muss der Geopark **Erfolge und Nutzen für seine Mitglieder** erzielen. Die Erfolge des Geoparks wiederum basieren auf den **Qualitäten und Stärken seiner Mitglieder**.
- Der beste Kitt für den weiteren Zusammenhalt des Geoparks sind **gemeinsame Projekterfolge**. Aus diesem Grund liegt der **Fokus auf sorgfältig ausgewählten gemeinsamen Schlüsselprojekten**.
- Gemeinsam arbeiten heißt **MITeinander, nicht NEBENEinander**.

1 Einleitung

1.1 Inhaltlicher Überblick

In der vorliegenden Machbarkeitsstudie zur Überführung der bestehenden Organisation Geopark in einen europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ) haben wir die Organisationsstrukturen grenzüberschreitender Kooperationen und Erfahrungswerte mit diesen Strukturen erhoben und analysiert. Der Fokus der Recherche liegt dabei auf grenzüberschreitenden Kooperationen mit österreichischer Beteiligung. Der Einzugsbereich der grenzüberschreitenden Regionen sollte eine ähnliche Größe wie die des Geoparks haben, also ungefähr 50.000 BewohnerInnen.

Bei einem ersten Screening wurde rasch klar, dass hauptsächlich grenzüberschreitende Kooperationsformen mit einer weit höheren Anzahl an BewohnerInnen zu finden sind. Grenzüberschreitende Projekte mit österreichischer Beteiligung werden in den meisten Fällen ausgehend von Initiativen der EU-Regionalpolitik (INTERREG/ETZ) initiiert (z.B. Euregios).

Der vorliegende Vergleichskatalog bietet Informationen zu Kooperationsstrukturen, vor allem zu Rechtspersönlichkeit, Informationen zum Organisationsaufbau und Entscheidungsfindungsprozessen sowie zu Regelwerken und Statuten. Die Kapitel 2 und 3 enthalten Erfolgsfaktoren und Stolpersteine von Kooperationen sowie österreichische Erfahrungen mit grenzüberschreitenden Projekten.

In den anschließenden Kapiteln 4. und 5. haben wir bestehende Kooperationsformen zusammengetragen und gesichtet, daraus wurde eine Auswahl an Beispielen getroffen. Bei Telefongesprächen mit Ansprechpersonen verschiedener grenzüberschreitender Kooperationen haben wir Erfolgsfaktoren und Herausforderungen von grenzüberschreitenden Kooperationsformen diskutiert. Die Ergebnisse dieser Gespräche und der Workshops im Rahmen des *Crossborder ACTIVE 2020* Projekts sind in Kapitel 6 zusammengefasst.

1.2 Ziele der Machbarkeitsstudie

- Eine Übersicht über mögliche rechtswirksame Kooperationsformen (nach österreichischem Recht)
- Eine Diskussion über allgemeine Herausforderungen von Kooperationen und grenzüberschreitender Zusammenarbeit

- Eine Beispielsammlung an bestehenden grenzüberschreitenden Rechts- und Kooperationsformen mit österreichischer Beteiligung
- Erfahrungen und Meinungen zu grenzüberschreitenden Kooperationsformen und Erfahrungen von ExpertInnen,
- Diskussion der Ergebnisse im Rahmen der drei Workshops und der internationalen Abschlussstagung
- Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Überführung der bestehenden Organisation Geopark in einen EVTZ.

1.3 Anforderungen an eine neue Organisationsstruktur:

Ausgehend von den Ergebnissen des Workshop „Management und Kooperationsstruktur 2013+“ des Geoparks (gehalten am 18. Oktober 2012) soll eine neue Organisationsstruktur folgende Punkte erfüllen:

- Partner, Gemeinden, Betreiber, Anbieter, Kunden, etc. sollen zusammengeführt und vernetzt werden.
- Eine straffe Abstimmung der Anliegen und Interessen soll gewährleistet sein.
- Die integrierte Tätigkeit soll sichtbar/erkennbar („angreifbar“) gemacht werden.
- Eine zielstrebige und verlässliche Umsetzung der Pläne, Maßnahmen und Projekte soll sichergestellt sein.
- Gemeinsame Entscheidungen sollen verbindlich werden (Freiwilligkeit und Good will zu wenig), insbesondere über die Grenze.
- Eine Impulse gebende Geschäftsführung soll zugelassen werden können (Motor).
- Rechtliche und finanzielle Sicherheit soll über die Grenze gewährleistet sein.
- Einfacher und übersichtlicher Aufbau
- Bestehende Strukturen sollen eingebunden/genutzt werden.
- (Fast) keine Kosten sollen entstehen.

2 Kooperationsformen

Folgende Instrumente für grenzüberschreitende Kooperationsstrukturen werden in diesem Kapitel umrissen¹:

1

- 1.1 Arbeitsgemeinschaft (ARGE)
- 1.2 Verein (nach österreichischem Recht)
- 1.3 Europäischer Verbund für Territoriale Zusammenarbeit (EVTZ)
- 1.4 Europäische Wirtschaftliche Interessens-Vereinigung (EWIV)

2.1 Arbeitsgemeinschaft (ARGE)

„Eine ARGE ist ein Zusammenschluss von Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen zum Erfahrungsaustausch, zur Interessenvertretung oder zur Behandlung im gemeinsamen Interesse liegender Fragen und Probleme.“²

Ein ARGE ist ein loser Zusammenschluss interessierter Personen und privater/öffentlicher Organisationen. Die Basis der ARGE ist ein „Memorandum“ eine Erklärung oder eine „vereinbarung“. „Beschlüsse“ der Konferenz sind „Absichtserklärungen“ und nicht (rechts-) verbindlich – jedes Mitglied hat den Auftrag, die Maßnahme in seinem Bereich umzusetzen.

Vorteile:

- einfachste Kooperationsform (Gründung)
- einfache Struktur
- vorwiegend ehrenamtliche Aktivitäten
- keine bzw. geringe administrative Kosten

Nachteile:

- nur nationale Rechtsfähigkeit
- keine Antragslegitimation für ETZ (EU-) Projekte, weitere Partner notwendig (Partnerschaftsprinzip)
- keine Rechtsverbindlichkeit der Beschlüsse
- kein „operatives Gremium“ (kontinuierliche Geschäftsführung)
- starke Abhängigkeit von unterstützenden Organisationen³

² Siehe auch Folien der Präsentation: Workshop Geopark mögliche Strukturen, 18. Oktober 2012.

Gablers Wirtschaftslexikon. (Zugriff: 12.02.15, URL:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/arbeitsgemeinschaft.html>)

³ Vgl. Unterlagen zum Workshop „Management und Kooperationsstruktur 2013+“, gehalten am 18. Oktober 2012

2.2 Verein (nach österreichischem Recht)

Ein Verein ist eine Vereinigung von Personen und Organisation jeglicher Art mit Rechtspersönlichkeit. Der Zweck eines Vereins ist die Bündelung und Artikulation der gemeinsamen Interessen, in der Regel ohne Erwerbs- und Wirtschaftsabsicht. In Ausübung der Versammlungs- und Vereinsfreiheit sind Vereine grundsätzlich für die Organisation von "ehrenamtlichen Aktivitäten" mit überwiegend physischen Personen vorgesehen. Häufig werden Vereine aushilfsweise als Rechtskonstruktion für andere Zwecke benutzt.⁴

Auszug aus dem Österreichischen Vereinsgesetz:

„(1) Ein Verein im Sinne dieses Bundesgesetzes ist ein freiwilliger, auf Dauer angelegter, auf Grund von Statuten organisierter Zusammenschluss mindestens zweier Personen zur Verfolgung eines bestimmten, gemeinsamen, ideellen Zwecks. Der Verein genießt Rechtspersönlichkeit (§ 2 Abs. 1).

(2) Ein Verein darf nicht auf Gewinn berechnet sein. Das Vereinsvermögen darf nur im Sinne des Vereinszwecks verwendet werden.“⁵

Vorteile:

- einfache Kooperationsform (Gründung)
- klare, gesetzlich vorgegebene Struktur
- vorwiegend ehrenamtliche Aktivitäten
- geringe administrative Kosten

Nachteile:

- nur nationale Rechtsfähigkeit
- keine Antragslegitimation für ETZ (EU-) Projekte weitere Partner notwendig (Partnerschaftsprinzip)
- „operatives Organ“ optional (Geschäftsführung)
- Abhängigkeit von unterstützenden Personen/Organisationen
- nur nationales Recht (AT) anwendbar⁶

⁴ Vgl. Unterlagen zum Workshop „Management und Kooperationsstruktur 2013+“, gehalten am 18. Oktober 2012

⁵ Vereinsgesetz 2015, BKA Rechtsinformationssystem. (Zugriff: 10.02.15, URL: <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=Bundesnormen&Gesetzesnummer=20001917>)

⁶ Vgl. Unterlagen zum Workshop „Management und Kooperationsstruktur 2013+“, gehalten am 18. Oktober 2012

2.3 Europäischer Verbund für territoriale Zusammenarbeit, EVTZ

Europäische Verbände für territoriale Zusammenarbeit sollen die grenzüberschreitende, transnationale und interregionale Zusammenarbeit erleichtern. Seit dem 1. Jänner 2007 ist der EVTZ als eigene Rechtspersönlichkeit handlungsfähig. Der EVTZ setzt sich aus „Mitgliedstaaten, regionalen und lokalen Gebietskörperschaften und/oder Einrichtungen des öffentlichen Rechts (auf fakultativer Basis) zusammen“⁷.

„Die Kompetenzen des EVTZ werden in einer auf Initiative der Mitglieder geschlossenen Übereinkunft zur Zusammenarbeit definiert. **Die Mitglieder beschließen, ob der EVTZ ein eigenständiges Rechtsgebilde sein soll oder ob sie einem der Mitglieder die Aufgaben übertragen.** Befugnisse der öffentlichen Hand, insbesondere die Polizei- und die Regelungsbefugnisse, können nicht Gegenstand einer Übereinkunft sein. Im Rahmen seiner Zuständigkeit handelt der EVTZ im Namen und im Auftrag seiner Mitglieder. Zu diesem Zweck besitzt er die Rechts- und Geschäftsfähigkeit **juristischer Personen entsprechend nationalem Recht.**

Der EVTZ kann mit der Durchführung der durch die Gemeinschaft kofinanzierten Programme oder von anderen Maßnahmen der territorialen Zusammenarbeit - mit oder ohne finanzielle Beteiligung der Gemeinschaft - betraut werden. **Der EVTZ besteht aus Mitgliedern aus dem Hoheitsgebiet von mindestens zwei Mitgliedstaaten.**

Die Übereinkunft legt die Aufgaben des EVTZ, den Zeitraum seines Bestehens und die für seine Auflösung geltenden Bedingungen fest. Sie bezieht sich ausschließlich auf das Gebiet der Zusammenarbeit, das von den Mitgliedern bestimmt wurde, und legt deren Zuständigkeiten fest. **Bei dem für Auslegung und Durchsetzung der Übereinkunft anwendbaren Recht handelt es sich um das Recht des Mitgliedstaats, in dem der EVTZ seinen Sitz hat.**

Der EVTZ legt seine Satzung auf der Grundlage der Übereinkunft fest. Diese muss Folgendes präzisieren:

- die Liste der Mitglieder,
- den Gegenstand und die Aufgaben des EVTZ sowie sein Verhältnis zu den Mitgliedern,
- die Bezeichnung und Adresse des Sitzes des EVTZ,
- die Organe und deren Kompetenzen und Funktionsweise,
- die Entscheidungsverfahren,
- die Arbeitssprache(n),

⁷ Europa. Zusammenfassung der EU-Gesetzgebung. ETZ. (Zugriff 15. 01. 2015, URL: http://europa.eu/legislation_summaries/agriculture/general_framework/g24235_de.htm)

- die Vereinbarungen hinsichtlich der Arbeitsweise: Personalverwaltung, Einstellungsverfahren, Gestaltung der Arbeitsverträge usw.,
 - die Vereinbarungen hinsichtlich der Finanzbeiträge der Mitglieder sowie der anwendbaren Buchhaltungs- und Haushaltsregeln,
 - die Bestimmung einer unabhängigen Stelle zur Finanzkontrolle und externen Prüfung.
- Die Mitglieder beschließen einen jährlichen Haushaltsplan und erstellen jährlich einen Geschäftsbericht, der von unabhängigen Experten zertifiziert wird. Im Schuldenfall steht die finanzielle Haftung der Mitglieder im Verhältnis zu ihrem Beitrag (EUROPA 2015)⁸.

Vorteile:

- Rechtspersönlichkeitskraft laut EU-Recht (gilt für alle EU-Staaten)
- Gestaltungsfreiheit für Organe/Gremien
- verpflichtend ist ein/e „Direktor/in“ für operatives Geschäft (+ Vertretung nach außen)
- Antragslegitimation für ETZ (EU-)Projekte, keine weiteren sind Partner notwendig
- Rechtsverbindlichkeit der Entscheidungen/Beschlüsse (grenzüberschreitend)

Nachteile:

- aufwendiger Prozess der Gründung
- keine Beteiligung rein privater Organisationen
- operatives Grundbudget für Verwaltung und Projekte erforderlich.⁹

Derzeit gibt es im EVTZ-Register (Ausschuss der Regionen) 50 eingetragene EVTZ. Österreich ist derzeit bei zwei EVTZ beteiligt (Euregio Tirolo - Alto Adige – Trentino, Euregio Senza Confini). Die Gründung eines EVTZ setzt kein räumliches Aneinandergrenzen der Mitgliedsländer voraus.

Informationen zu EVTZ: <https://portal.cor.europa.eu/egtc/Pages/welcome.aspx>

EVTZ-Register: <https://portal.cor.europa.eu/egtc/Registrar/already/Pages/welcome.aspx>

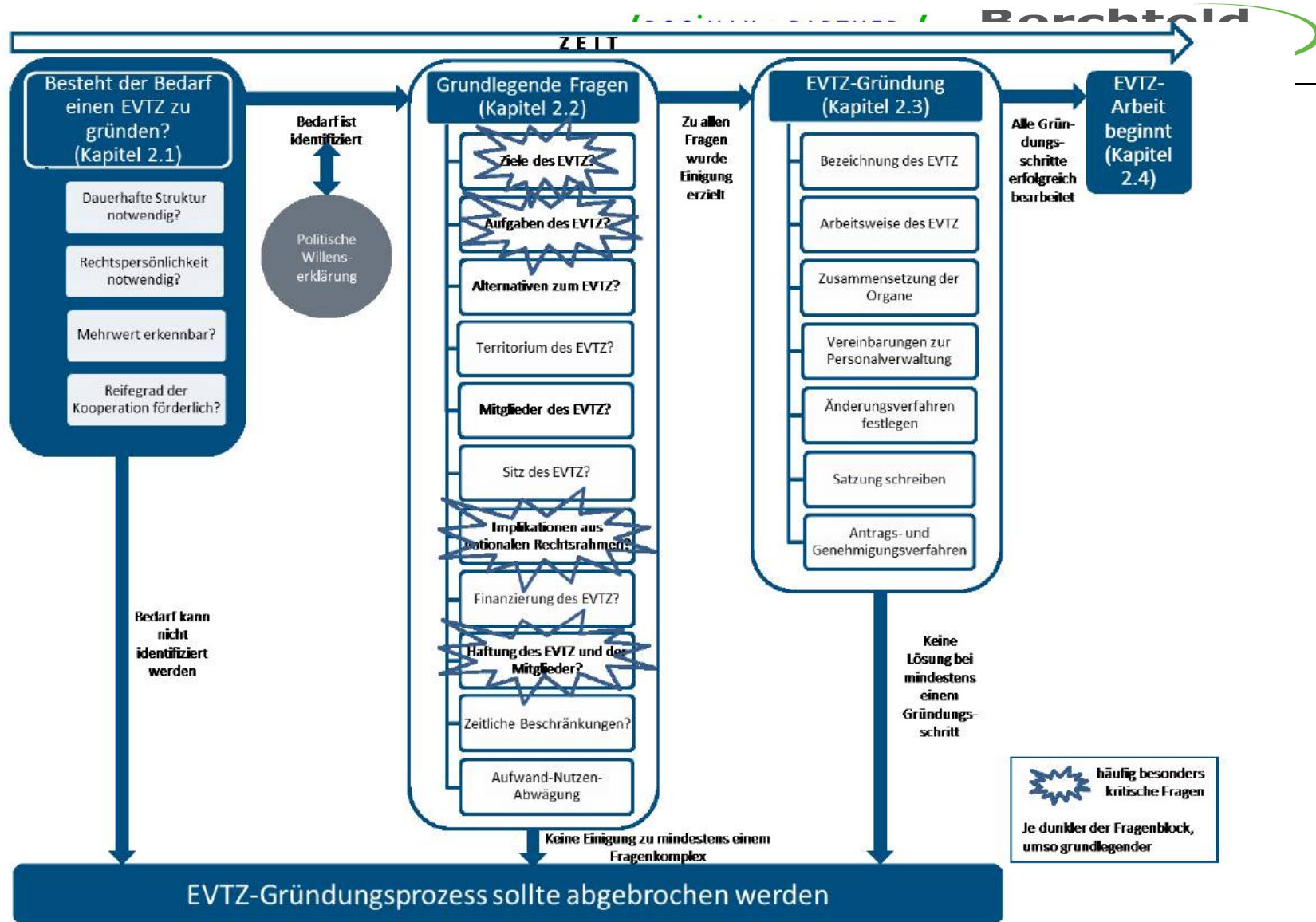
Das Bundesministerium für Verkehr und digitale Infrastruktur Deutschland hat zwei Leitfäden zur Gründung eines EVTZ für Akteure der grenzüberschreitenden und der transnationalen Zusammenarbeit verfasst. Diese Leitfäden richten sich primär an deutsche Akteure,

⁸ Ebd.

⁹ Vgl. Unterlagen zum Workshop „Management und Kooperationsstruktur 2013+“, gehalten am 18. Oktober 2012

die sich in der deutsch-polnischen Zusammenarbeit oder in der transnationalen Zusammenarbeit engagieren wollen. Die Unterlagen sind jedoch in jedem Fall für eine allgemeine Information auf dem Weg zu einer EVTZ-Gründung relevant. Die Leitfäden sind hier zum Download verfügbar:

http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/MORO/Studien/2012/InstrumentEVTZ/05_Veroeffentlichungen.html



Darstellung 1 – Übersicht über Frageblöcke und Verlauf eines empfohlenen EVTZ-Gründungsprozesses¹⁰

Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung Deutschland. (Zugriff 08.02.15, URL:
http://www.bbsr.bund.de/BBSR/DE/FP/MORO/Studien/2012/InstrumentEVTZ/05_Veroeffentlichungen.html)

2.4 Europäische Wirtschaftliche Interessens-Vereinigung (EWIV)

Eine EWIV ist eine Gesellschaft, die auf dem Recht der Europäischen Union basiert. Eine EWIV soll die grenzüberschreitende Zusammenarbeit von Mitgliedsstaaten erleichtern und fördern. In Österreich wird eine EWIV als Personengesellschaft betrachtet.

„Eine EWIV kann von Gesellschaften und anderen Einheiten des öffentlichen oder des Privatrechts nach dem nationalen Recht eines EU-Lands gebildet werden. Sie kann von natürlichen Personen gegründet werden, die eine gewerbliche, kaufmännische, handwerkliche, landwirtschaftliche oder freiberufliche Tätigkeit in der EU ausüben oder dort andere Dienstleistungen erbringen.“¹¹

Eine EWIV hat keine Rechtspersönlichkeit, ist jedoch laut EU-Recht (beschränkt) vertragsfähig. Die Mitglieder können private und/oder öffentliche und nichtöffentliche Einrichtungen sein (faktisch jede juristische Person). Der Zweck einer EWIV ist eine gemeinsame, grenzübergreifende „Wirtschaftstätigkeit“ in der Regel mit Gewinnabsicht, dies ist jedoch nicht zwingend.¹² Eine EWIV muss aus mindestens zwei Mitgliedern aus verschiedenen Mitgliedstaaten bestehen.

Vorteile:

- Beteiligung sowohl privater wie öffentlicher Organisationen möglich
- Operative Geschäftsführung
- eigenes Budget

Nachteile:

- Gründung komplex
- keine umfassende Rechtsfähigkeit
- keine Antragslegitimation für ETZ (EU-) Projekte weitere Partner notwendig (Partnerschaftsprinzip)
- „Gewinne“ sind einzelnen Partner zuzuordnen und jeweils national zu versteuern

11

Europa. Zusammenfassung der EU-Gesetzgebung - EWIV. (Zugriff: 30.01.15, URL: http://europa.eu/legislation_summaries/internal_market/businesses/company_law/l26015_de.htm)

¹² Vgl. Unterlagen zum Workshop „Management und Kooperationsstruktur 2013+“, gehalten am 18. Oktober 2012

3 Exkurs: Studie: Kooperation in der ländlichen Entwicklung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine.

Die folgenden Erkenntnisgewinne zu Erfolgsaspekten und zu verschiedenen Phasen der Bildung von Kooperationen wurden aus der Studie „Kooperation in der ländlichen Entwicklung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine“ (2010) entnommen. Die Studie wurde von Rosinak&Partner im Rahmen der Leader-Zwischenbewertung 2009-2010 durchgeführt.

3.1 Wichtige Aspekte für den Erfolg von Kooperationen

(1) Kooperationen sind eigenständige soziale Systeme.

- Kooperationen müssen sich als neues System zwischen den bestehenden Systemen (Partnerorganisationen oder Heimorganisationen) etablieren.
- Kooperationen brauchen eine eigene Identität (Wir-Gefühl). Diese Identität entsteht durch gemeinsame Ziele, Zwecke, Leistungen.
- Kooperationen brauchen eine Außengrenze (Wer gehört dazu, wer nicht?). Gleichzeitig müssen sie zu den Heimorganisationen anschlussfähig bleiben.
- Am Anfang ist Vieles unklar und muss auch im Unklaren bleiben. Das Kooperations-system entsteht Schritt für Schritt.

(2) Kooperationen bauen auf den Leistungen der PartnerInnen auf.

- Kooperationen leben von den Leistungen, von der Leistungsfähigkeit und vom Engagement der Beteiligten.
- Kooperationen orientieren sich an den Stärken der beteiligten PartnerInnen.
- Synergetische Kooperationen bieten attraktive Aufgaben, Mitbestimmung in spannenden Fragen, Entwicklungschancen, neue Perspektiven. Sie können Interesse, Spaß und Freude wecken.

(3) Kooperationen müssen einen Nutzen für die Beteiligten erzeugen.

- Kooperation ist zivilisierter Egoismus. Man verzichtet auf einen kurzfristigen Nutzen, um in der Zusammenarbeit mit Anderen mittelfristig einen höheren Nutzen zu erzielen (H. Willke).
- Kooperationen brauchen einen zweiwertigen Nutzen: erstens für die Heimorganisationen und zweitens für das Kooperations-system selbst.
- Der Nutzen muss immer wieder neu reflektiert werden.

(4) Zusammenarbeit braucht kooperationsfähige PartnerInnen.

- Kooperationsfähigkeit ist zuallererst eine interne Leistung der beteiligten PartnerInnen.
- Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit Anderen erfordert Strategiefähigkeit, Risikobereitschaft, das Engagement von Schlüsselpersonen, gremiale Beschlüsse, eine passende Repräsentanz im Kooperationsverbund sowie ausreichende Ressourcen (u.a. Zeit, Geld).

(5) Kooperative Steuerung unterstützt die Zusammenarbeit.

- Kooperation braucht Führung und Steuerung, am besten durch ein gemeinsam kreiertes Gremium, das die Spielregeln für die Zusammenarbeit festlegt. Dies gilt im Kleinen für einzelne Projekte, aber auch im Großen für eine ganze Region (→ regionale Governance).
- Eine funktionierende Steuerung schafft großes Vertrauen in die Zusammenarbeit.
- Steuerungsentscheidungen sollten im Konsens getroffen werden. Abstimmungen sind hier zumeist kein geeignetes Entscheidungsinstrument.
- Die Steuerung von Kooperationen erfordert regelmäßige Reflexion, Lern- und Veränderungsbereitschaft.

(6) Jede Kooperation braucht eine operative Service-Einheit.

- Steuerung und operatives Management sind zwei verschiedene Dinge.
- Die Managementzentrale muss einen klaren Platz im Kooperationssystem haben und sollte möglichst allparteilich agieren.
- Die Kernaufgaben sind: Projektmanagement, interne und externe Kommunikation, Community-Building, Controlling, Sicherstellen der fachlichen Anschlussfähigkeit.
- Gutes Kooperationsmanagement braucht entsprechende Ressourcen.

(7) Kooperation erfordert Teamarbeit.

- Möglichst viele Aufgaben sollten von Teams erbracht werden.
- Diese Teams sollten die Kooperation im Kleinen repräsentieren.
- Teamarbeit bedeutet, MITeinander zu arbeiten, nicht NEBENEinander.
- Teamarbeit bringt den „Spirit of Collaboration“ hervor.

(8) Personen und ihre Beziehungen prägen die Zusammenarbeit.

- Die strukturelle Unsicherheit von Kooperationen erhöht die Personenorientierung, vor allem am Beginn.
- Die FahnenträgerInnen haben eine große Vorbildwirkung.
- Kooperation braucht die soziale und kommunikative Kompetenz der beteiligten Personen.
- Sozialpsychologische und gruppendynamische Aspekte spielen bei Kooperationen eine große Rolle.
- Die beteiligten Personen sind sowohl ihrer Heimorganisation als auch dem neuen Kooperationssystem verpflichtet – das Dilemma der Delegierten.
- Die Zusammenarbeit soll nicht nur in der Chefetage, sondern auch auf der Ebene des mittleren Managements und der MitarbeiterInnen gelebt werden.

(9) Kooperation braucht Vertrauen.

- Vertrauen reduziert Unsicherheit, Komplexität und Risiko, wirkt erleichternd und fördert die Kreativität.
- Vertrauen bewährt sich im Tun und bestätigt Erwartungen.
- Vertrauen entsteht durch ein Mindestmaß an gemeinsamen Spielregeln.
- Vertrauen braucht einen geschützten Rahmen und Transparenz.
- Vertrauen entsteht nicht von selbst, es braucht ein Sich-einlassen.
- Beschädigtes Vertrauen kann nur sehr schwer wiederhergestellt werden.

(10) Die Politik beeinflusst Kooperationen in hohem Maße.

- Viele Kooperationen in der ländlichen Entwicklung inkludieren private Firmen, intermediäre Organisationen, Vereine NGO's, die Politik und die Verwaltung.
- Die (lokale und regionale) Politik ist oft Auftraggeber UND Partner.
- Eine passende Verankerung in Politik und Verwaltung ist oft ausschlaggebend für den Erfolg von Kooperationen.

(11) Externe Begleitung erleichtert die Zusammenarbeit.

- Eine allparteiliche externe Begleitung kann in den verschiedenen Phasen hilfreich sein.
- Externe BegleiterInnen sind die AnwältInnen des neuen Systems und erleichtern damit die beteiligten Partner.

3.2 Phasen von Kooperationen – von ihrer Entstehung bis zum Ende

Des Weiteren ist wichtig, dass Kooperationen nicht statisch sind, sondern von ihrer Entstehung bis zum Ende **mehrere Phasen** durchlaufen:

- (1) Vorphase, „Staffing“: Ideenfindung, Grobkonzeption, Partnersuche
- (2) Konstituierungsphase: Klärung der Rollen und Aufgaben, Aufbau der Strukturen, Festlegen von Regeln
- (3) Arbeitsphase 1: Aufbau von Aktivitäten, Entwicklung von Projekten, erste Ergebnisse
- (4) Zwischenreflexion und Evaluierung -> Entscheiden über Veränderungen und Kurskorrekturen im Hinblick auf Inhalte und Aktivitäten, aber auch auf Rollen, Strukturen und Regeln
- (5) Arbeitsphase 2: Etablierung der Aktivitäten und Projekte im jeweiligen Umfeld bzw. am Markt, zunehmende Routine und Professionalisierung
- (6) Weitere Zwischenreflexionen und Arbeitsphasen
- (7) Abschluss: inhaltlich (Aufgaben sind erledigt), zeitlich (Projektzeit ist abgelaufen) und sozial (Abschlussereignis).

Diese Phasen werden auch begleitet von gruppodynamischen Prozessen, auf die hier nicht näher eingegangen wird. Diese Prozesse können umschrieben werden mit:

- Forming: Projektvorbereitung, Partnersuche, Grundsteine legen
- Storming: die Wünsche und Interessen artikulieren, Konflikte austragen, gemeinsame Ziele und Inhalte erarbeiten
- Norming: Regeln und Standards entwickeln
- Performing: Lösungen entwickeln, Projekte umsetzen.

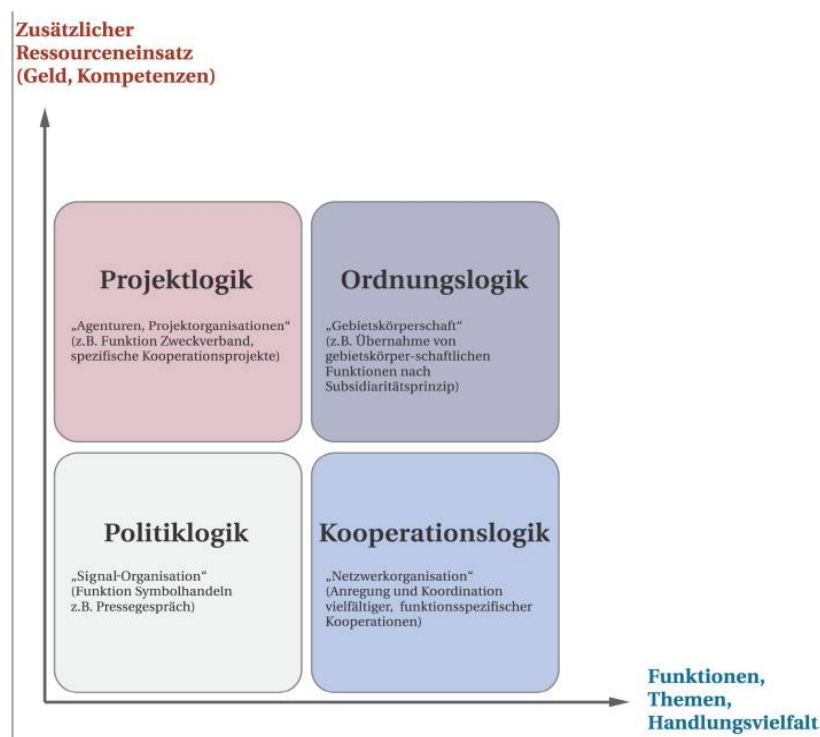
Wichtig ist, dass alle Phasen ausreichend Berücksichtigung und Raum bekommen, denn ohne die drei ersten Phasen bleibt die Performing-Phase suboptimal.

Kooperationen sind dynamische Gebilde, sie brauchen das richtige Maß an Stabilität, ohne dabei in einem Regelwerk zu erstarren und das richtige Ausmaß an Flexibilität, ohne dabei beliebig zu werden. Kooperationen sind gewissermaßen schlampige Systeme, die von den PartnerInnen eine gewisse Fehlertoleranz und das Umgehen mit Unsicherheit verlangen. Kooperationen leben davon, dass sie rasch arbeitsfähig und durch regelmäßige Reflexion und Anpassung immer wieder den aktuellen Anforderungen gerecht werden.

4. 15 Jahre INTERREG/ETZ in Österreich. Bi- und Multilaterale Kooperationsstrukturen

Im Rahmen der ÖROK wurde beschlossen, die bisherigen österreichischen Erfahrungen und den Nutzen der Beteiligung an der EU-Initiative INTERREG/ETZ näher zu betrachten. Diese Zwischenbilanz wurde u.a. in der ÖROK-Schriftenreihe 183 mit dem Titel „15 Jahre INTERREG/ETZ in Österreich: Rückschau und Ausblick“ veröffentlicht. Diese Bilanz setzt sich auch mit bi- und multilateralen Kooperationsstrukturen mit österreichischer Beteiligung auseinander. Mittels Fragebögen und Interviews wurden VertreterInnen dieser Kooperationen zur eigenen Entwicklung und zum eigenen Verhältnis zu INTERREG-/ETZ-Programmen befragt.

In dem Impulspapier werden die einzelnen Kooperationsstrukturen zu einzelnen Organisationslogiken, die in der ÖROK-Studie „Europaregionen“ definiert wurden, zugeordnet. Mit diesen Organisationslogiken werden Aufgaben und Handlungsfelder der Kooperationsstrukturen verbunden:



Darstellung 2 – Organisationslogiken nach der ÖROK-Studie „Europaregionen“¹³

¹³

ÖROK Schriftenreihe 183. 15 Jahre INTERREG/ETZ in Österreich: Rückschau und Ausblick. S.119.

- „In der Logik der „Signalorganisation“ gilt es, z.B. Öffentlichkeitsarbeit zu leisten und politische Abstimmungsprozesse (z.B. in Form von Konferenzen und runden Tischen) zu organisieren.
- Die „Kooperationslogik“ setzt auf dieser Bewusstseinsbildungsarbeit auf, typische Aktivitäten umfassen durch Beratung, Unterstützung und Vernetzung von Projektideen und bestehenden Projekten.
- Nach der „Projektlogik“ werden eigene grenzüberschreitende Projekte entwickelt und umgesetzt.
- Nach der „Ordnungslogik“ werden öffentliche Aufgaben durch eine Kooperationsstruktur übernommen, z.B. auch im Bereich der Abwicklung von Förderprogrammen.“¹⁴

Der Geopark Karawanken ist aufgrund des konkreten Projekthintergrunds sowohl in der Kooperations- als auch in der Projektlogik zu verorten.

Das Impulspapier äußert auch Empfehlungen für bestehende und geplante Kooperationsstrukturen.

Für einen nachhaltigen Aufbau von bi- und multilateralen Kooperationsstrukturen bedarf es

- „einerseits Zeit und Offenheit für unterschiedliche Entwicklungspfade
- andererseits klare Vorstellungen über die Interessen der einzelnen Partner und über die angestrebten Aufgabenbereiche“¹⁵.

Dabei kann die für die grenzüberschreitende Kooperation definierte Region auf folgende Weisen verstanden werden:

- „als politisch abgegrenzt und institutionell gefestigt (Region als „Territorium“)
- als von der Qualität sozialer Beziehungen bzw. regionalen Austausches von Gütern und Leistungen geprägt (Region als „Wirkungsgefüge“)
- als Standort von Individuen und Organisationen mit speziellen Begabungen und räumlichen Orientierungen (Region als „mentales Konstrukt“)
- als Identität und Orientierung stiftend (Region als „soziales Konstrukt“)¹⁶.

¹⁴ Ebd. S. 119.

¹⁵ Ebd. S. 124f.

¹⁶ Ebd. S. 124f.

5. Beispiele von grenzüberschreitenden Rechts- und Kooperationsformen mit österreichischer Beteiligung

Im Rahmen der Recherche haben wir Beispiele von Rechts- und Kooperationsformen mit österreichischer Beteiligung gesucht. Grenzüberschreitende Zusammenschlüssen mit einer vergleichbaren Bevölkerungsgröße wie jene des Einzugsgebiets des Geoparks sind dabei leider Mangelware.

Als Beispiele für grenzüberschreitende Trägerschaften und Rechtsformen sind die Euregios mit österreichischer Beteiligung zu nennen. Die Euregios sind Teil des europäischen ETZ-Programmes. Österreich ist mit jedem einzelnen Nachbarland an einem grenzüberschreitenden ETZ-Programm beteiligt. Die Euregios sind länderübergreifende Kooperationen zur Förderung der Regionalentwicklung und der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit. Euregios haben eine Vernetzungsaufgabe und initiieren Projekte innerhalb der nationalen Region oder auch trans- und bilateral. Euregios unterstützen die Regionen auch bei Ansuchen um Fördergelder aus ETZ-Fonds.

Es werden folgende Beispiele an grenzüberschreitenden Rechts- und Kooperationsformen mit österreichischer Beteiligung in den folgenden Unterkapiteln näher beschrieben:

- Ein Verein
- Ein Verein – EVTZ
- Mehrere Vereine
- Arbeitsgemeinschaft
- Freiwillige Interessensgemeinschaft
- Bilaterales Kooperationsübereinkommen
- Kooperativer Zusammenschluss

5.1 Ein Verein

1.1 Beispiel: Euregio Inntal

Gründungsjahr: 1998

Die Euregio Inntal ist als privatrechtlicher Verein organisiert und besitzt eine gemeinsame Geschäftsstelle (Kufstein) für Bayern und Tirol. Die wichtigsten satzungsmäßigen Organe der Euregio Inntal sind das Präsidium (Leitung der Euregio) und die Vollversammlung. Der Vorsitz des Präsidiums wechselt alle drei Jahre zwischen Österreich und Deutschland. Die

Partner der Euregio sind Gebietskörperschaften und Gemeinden (Bayern: Landkreis Rosenheim, Kreisfreie Stadt Rosenheim, Landkreis Traunstein; Tirol: Bezirk Kufstein, Bezirk Kitzbühel) sowie verschiedene Verbände.¹⁷

5.2 Ein Verein - EVTZ

1.2 Beispiel: Euregio Tirol, Südtirol, Trentino

(siehe Kapitel **Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti. - Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**)

1.3 Beispiel: Euregio Senza Confini

Die Euregio Senza Confini ist seit dem Jahr 2012 ein registrierter EVTZ. Die Euregio Kärnten, Friaul Julisch Venetien und Veneto versteht sich als gemeinsames politisches Steuerungsinstrument der drei Regionen, zur Schaffung von gleichwertigen Lebensverhältnissen im Grenzraum. Insgesamt leben in der Region ca. 6,5 Mio Menschen.¹⁸

5.3 Mehrere Vereine

1.4 Beispiel: Euregio Bayerischer Wald, Böhmerwald, Sumava

Gründungsjahr: 1994

Die Euregio besteht als ein trilateraler kommunaler Verband. Die jeweiligen nationalen Sektoren (Bayern, Mühlviertel, Südböhmen) sind in Vereinen organisiert und haben eigenständige Vorstände und nationale Strukturen (Facharbeitskreise, Projektarbeitsgruppen). Die höchste Instanz ist der EUREGIO-Rat, der aus dem Vorstand der 3 Sektionen gebildet wird. Die Vorstände werden aus den Vertretern der politischen Fraktionen, den Bürgermeistern und den Interessensvertretungen der Bezirke und Landkreise gebildet.¹⁹ Für die grenzüberschreitende Zusammenarbeit gibt es Arbeitsvereinbarungen.

(siehe auch Kapitel **Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti. - Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**)

1.5 Beispiel: Euregio Weinviertel - Südmähren – Westslowakei

Gründungsjahr: 1997

¹⁷ Vgl. BKA. Euregio Kurzprofile 2004. (Zugriff: 15.01.15, URL: <https://www.bka.gv.at/DocView.axd?CobId=5496>)

¹⁸ Vgl. Homepage Senza Confini. (Zugriff: 12.02.15, URL: <http://www.euregio-senzaconfini.eu>)

¹⁹ Vgl. BKA Euregio Kurzprofile 2004.

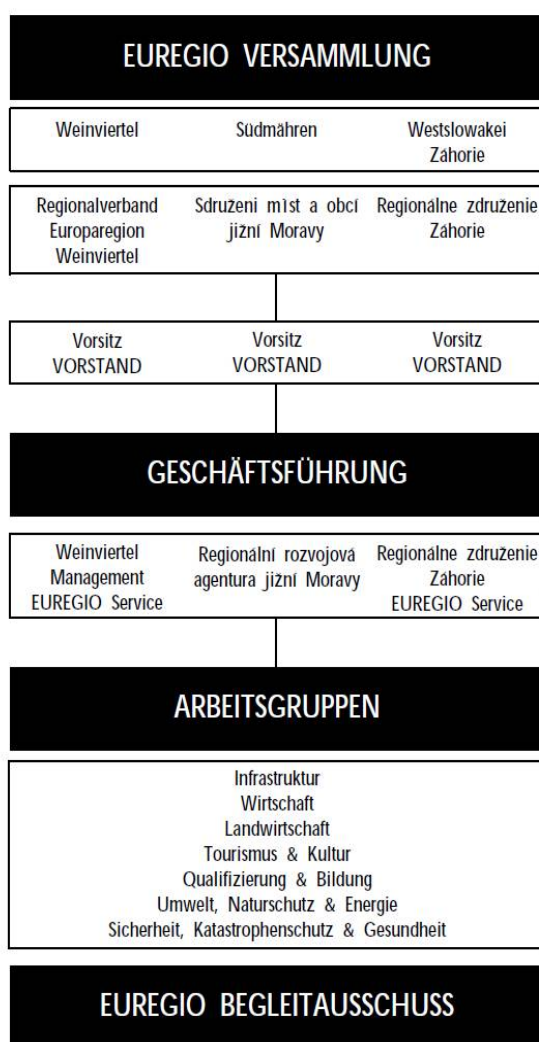
Träger des Vereins sind die Regionalmanagements der drei Mitgliedsländer. In allen drei Ländern (Ö,CZ,SK) besteht eine Geschäftsstelle. Aufgaben und Ziele der Euregio werden gemeinsam abgesprochen. Der Vorsitz der Euregio Versammlung wird von Vertretern der drei Länder geführt. Die Euregio umfasst das Weinviertel, Südmähren und die Regionen der Westslowakei.

(siehe auch Kapitel **Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti. - Napaka! Vira sklicevanja ni bilo mogoče najti.**)

Den Organisationsaufbau der Euregio zeigt die folgende Darstellung:

ORGANISATIONSAUFBAU

Organisieren, Vermitteln, Beraten



Darstellung 3 – Organisationsaufbau Euregio Weinviertel - Südmähren – Westslowakei²⁰

²⁰ Quelle: Arbeitsprogramm für die EUREGIO. Weinviertel Südmähren Westslowakei. mecca environmental consulting 2001. (Zugriff: 12.02.15, URL: http://www.mecca-consulting.at/download/euregio_arbeitsprogramm_2001.pdf)

5.4. Arbeitsgemeinschaft

1.6 Beispiel: Euregio Salzburg - Berchtesgadener Land – Traunstein

Gründungsjahr: 1995

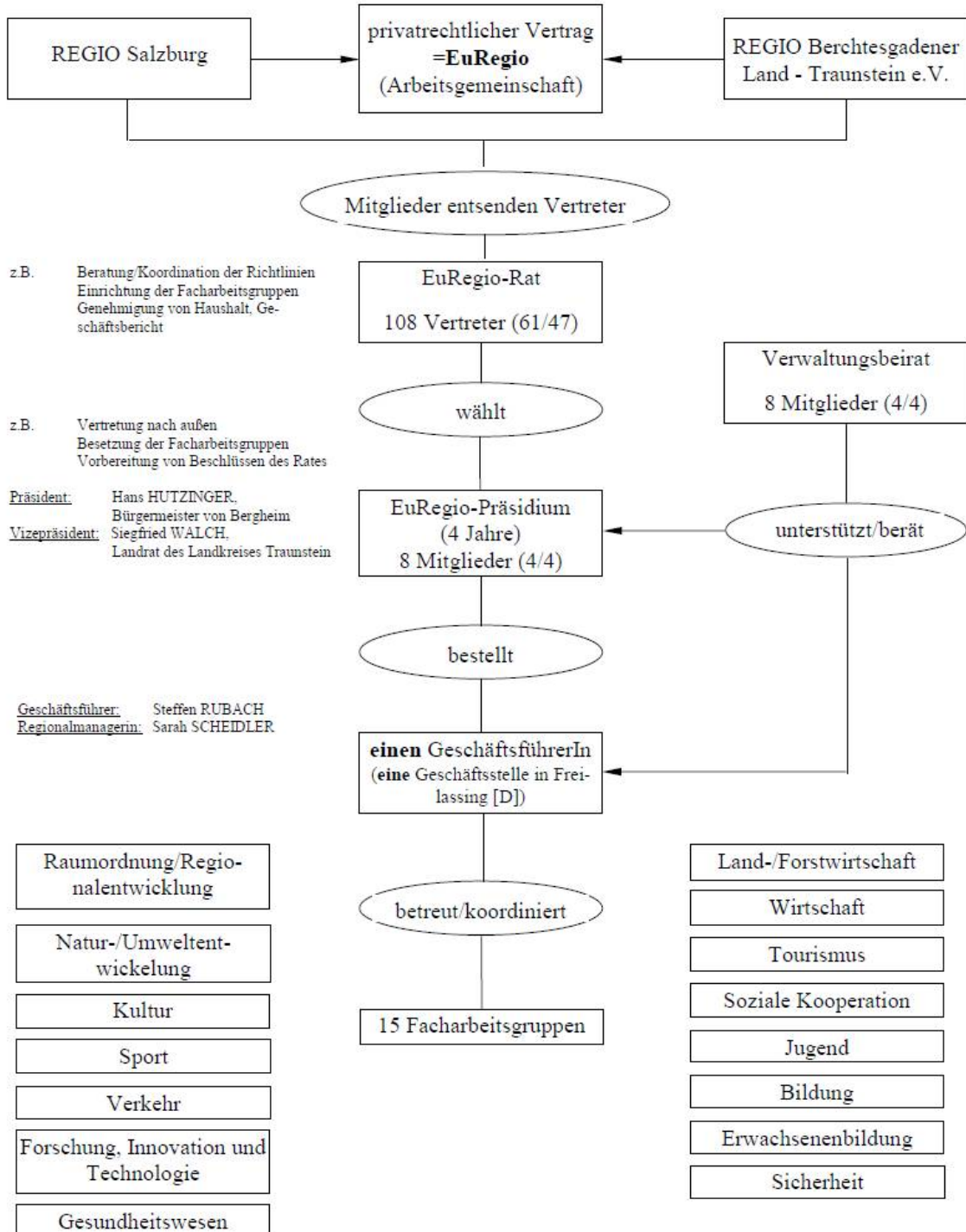
Die Euregio ist als Arbeitsgemeinschaft organisiert und besitzt eine Geschäftsstelle für beide Länder in Freilassing. Auf der bayrischen und Salzburger Seite gibt es jeweils einen Trägerverein. Die insgesamt 92 Partnergemeinden sind den Landkreisen Berchtesgadener Land und Traunstein auf deutscher Seite und den Bezirken Salzburg-Umgebung, Pinzgau, Tennengau und Pongau in Österreich zugeordnet.²¹

Die Euregio ist wie folgt aufgebaut:

²¹

Vgl. BKA Euregio Kurzprofile 2004.

Aufbauorganisation



Darstellung 4 – Aufbauorganisation Euregio Salzburg - Berchtesgadener Land – Traunstein²²

²² Quelle: Homepage Euregio Salzburg - Berchtesgadener Land – Traunstein (Zugriff 10.01.15, URL: <http://www.euregio-salzburg.eu/system/web/sonderseite.aspx?menuonr=219996569&detailonr=219996569>)

1.7 Beispiel: Euregio Via Salina

Gründungsjahr: 1997

Die Euregio ist als Arbeitsgemeinschaft mit Trägervereinen (REA Ausserfern, Regio Allgäu, Regio Kleinwalsertal-Bregenzerwald) organisiert. Die Geschäftsstelle befindet sich in Sonthofen. Weitere Organe sind das Präsidium und die Vollversammlung. Unter den Mitgliedern finden sich die Anrainerstaaten der alten Salzstraße, die von Venedig ausgehend durch Österreich und das Allgäu führte.²³

5.5 Freiwillige Interessensgemeinschaft

1.8 Beispiel: EUREGIO West/Nyugat Pannonia

Gründungsjahr: 1998

Die Euregio ist als freiwillige Interessensgemeinschaft organisiert. Der Rat der Euregio ist das höchste Entscheidungsgremium. Das Präsidium entscheidet zwischen den Sitzungen des Rates über gemeinsame Projekte, auch hinsichtlich deren finanzieller Ausstattung. Die Euregio umfasst die Regionen Burgenland, Győr-Moson-Sopron, Vas und Zala (Westungarn).

Die Organisationsstruktur der Euregio ist folgendermaßen aufgebaut:



Darstellung 5 – Organisationsstruktur Euregio West/Nyugat aus dem Jahr 1998²⁴

²³ Vgl. BKA Euregio Kurzprofile 2004

²⁴ Quelle: Homepage Euregio West. (Zugriff: 08.01.15, <http://www.euregio.hu/eu/de/west/index2.shtml>)

5.6 Bilaterales Kooperationsübereinkommen

1.9 Beispiel: Euregio Steiermark – Slowenien

Die Euregio wurde 2001 gegründet. Die Zusammenarbeit der zwei Vereine der Euregio Steiermark-Slowenien ist in einem bilateralen Kooperationsübereinkommen geregelt. Gemeinsame Organe sind der EUREGIO Rat und der EUREGIO Ausschuss. Die Regionalmanagements sind gemeinsam mit den regionalen Entwicklungsagenturen als Themenkoordinatoren zuständig. Die Mitgliedsgemeinden der EUREGIO entstammen den 4 steirischen Regionalmanagements (Verein Euregio Steiermark) und den Planungsregionen Podravje, Pomurje sowie Teilen der Region Koroska.²⁵

5.7 Kooperativer Zusammenschluss

1.10 Beispiel: IBK - Internationale Bodenseekonferenz

Gründungsjahr: 1972

Die Internationale Bodenseekonferenz ist ein kooperativer Zusammenschluss der an den Bodensee angrenzenden und mit ihm verbundenen Ländern Baden-Württemberg, Bayern und Vorarlberg, Fürstentum Liechtenstein und den Kantonen Schaffhausen, Zürich, Thurgau, St. Gallen, Appenzell Außerrhoden, Appenzell Innerrhoden. Organe der IBK sind die Konferenz der Regierungschefs, Ständiger Ausschuss und themenbezogene Kommissionen.²⁶

²⁵ Vgl. BKA Euregio Kurzprofile 2004.

²⁶ Vgl. ebd.

6 Fazit der ExpertInnengespräche und der Workshops im Rahmen des *Crossborder ACTIVE 2020*-Projekts

6.1 Erfolgsfaktoren, guter Ratschlag für die Gründung grenzüberschreitender Kooperationen

Die Kooperation muss einen eindeutigen Zweck verfolgen.

- Die Gründung einer EVTZ ist dann sinnvoll, wenn die Kooperation einen eindeutigen Zweck/Projektziel (→ Geopark) verfolgt. Sollen in einem EVTZ viele breite Themenbereiche (z.B. Kultur, Wirtschaft etc.) bearbeitet werden, kann es durch eine EVTZ-Gründung womöglich zu ungewollten Kompetenzverlusten kommen, da man sich unter anderem an der Rechtsprechung eines Mitgliedstaates orientieren muss, die Entscheidungsfindung mehrere Instanzen braucht etc.

EVTZ: Die gemeinsame Rechtsform kann die Zusammenarbeit intensivieren.

- Eine vertragliche, einheitliche Rechtsform (Beispiel EVTZ) ist eine gute Basis für eine intensivierte grenzüberschreitende Kooperation. Die Wahl des Standortes des Sitzes des EVTZ und somit die der anzuwendenden Rechtsprechung ist eindeutig relevant. Das Aufbauen überflüssiger, bereits bestehender Verwaltungsstrukturen sollte vermieden werden. Zu bedenken ist, dass sich ein Mitgliedsland mit der Rechtsprechung des anderen vertraut machen muss, dadurch entsteht ein gewisser Mehraufwand, der bei z.B. der Gründung von zwei nationalen Vereinen und folglich einer Arbeitsgemeinschaft weniger intensiv entsteht.

Flache Hierarchien sind von Vorteil.

- Die Struktur des EVTZ muss gut durchdacht sein, flache Hierarchien sind von Vorteil, sonst können sich Entscheidungsprozesse stark verlangsamen oder es kann zu einem Stillstand kommen.

Die Wahl des EVTZ-Sitzes ist von Bedeutung.

- Die Wahl des EVTZ-Sitzes ist strategisch von Bedeutung. Sie kann auch ein wichtiges (politisches) Zugeständnis an eine Region/Nation sein.

Es braucht eine klare Ansprechplattform und eine klare Verteilung der Aufgaben.

- Es muss eine klare Ansprechplattform für die Kooperation geben. Die Aufgaben müssen transparent und klar verteilt sein.

6.2 Schwierigkeiten und Herausforderungen

Interkulturalität ist zugleich eine Stärke UND eine Herausforderung.

- Es ist wichtig, ein Verständnis für verschiedene Arbeitsweisen und verschiedene Arbeitskulturen zu schaffen, das erleichtert die Zusammenarbeit. Je besser man seine ProjektpartnerInnen kennt, desto besser funktioniert die Zusammenarbeit. Ein interkulturelles Training kann die Zusammenarbeit verbessern.
- Bei der grenzüberschreitenden Zusammenarbeit ist es vor allem wichtig, die administrativen und organisatorischen Strukturen der anderen Region gut zu kennen. Das erleichtert das Arbeitsverhältnis und schafft Verständnis zwischen den KooperationspartnerInnen.

Mehrsprachigkeit braucht besondere Aufmerksamkeit.

- Es braucht eine konsequente Strategie im Umgang mit der Mehrsprachigkeit. Konsequenterweise zweisprachig zu arbeiten kann ein Erfolgsfaktor sein.
- Ein mehrsprachiges Wörterbuch mit Erklärungen spezieller Fachbegriffe kann helfen, Missverständnisse zu vermeiden.

Eine EVTZ-Gründung birgt administrative Herausforderungen.

- Die EVTZ-Gründung bringt einen vermehrten bürokratischen Aufwand mit sich (Anwendung einer Rechtsprechung).

Zu große Unterschiede im Hinblick auf Ziele und Bedürfnisse sind eine Gefahr.

- Die in der Region zusammengeschlossenen Städte und Gemeinden müssen ähnliche Bedürfnisse haben und gemeinsame Ziele verfolgen. Bei zu großen Disparitäten zwischen den Partnern kann die Zusammenarbeit zum Stillstand kommen.

6.3 Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Überführung der bestehenden Organisation Geopark in einen Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit

Basierend auf den Recherche-Ergebnissen, den eigenen Erfahrungen der BearbeiterInnen sowie den Diskussionen im Rahmen der drei Workshops und der internationalen Abschlussstagung im Rahmen des Projekts „Strategieentwicklung Crossborder Active 2020“ können folgende Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die Überführung der bestehenden Organisation Geopark in einen Europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ) abgeleitet werden:

- Es braucht eine **klare inhaltliche Fokussierung des Geoparks** auf wenige Ziele, Themen und Schwerpunkte für den Zeitraum bis 2020.
- Die **Gründung einer rechtsverbindlichen Organisationsstruktur** (EVTZ) erscheint zweckmäßig und sollte umgehend und professionell in die Wege geleitet werden.
- Der Prozess der Überführung in eine EVTZ soll **in enger Abstimmung mit Mag. Dr. Johannes Maier** von der EU-Koordinationsstelle im Amt der Kärntner Landesregierung erfolgen.
- Damit die Schwerpunktprojekte, die im Frühjahr 2015 gemeinsam entwickelt wurden, auch möglichst rasch umgesetzt werden können, ist **jedenfalls auch eine strukturelle Übergangslösung** sowohl in Kärnten als auch in Slowenien vorzusehen, die es dem **Geopark** ermöglicht, **als Projektträger** in einer anderen Form als die bisherige ARGE Projekte in diversen Förderprogrammen einzureichen. Diese Übergangsstruktur soll nur dann genutzt werden, wenn sich bei der Überführung in eine EVTZ unvorhersehbare Verzögerungen ergeben. Denkbar wäre ein Verein der Geopark-Gemeinden auf österreichischer Seite, der Mitglied des Geoparks wird. Auf slowenischer Seite könnte Alp Peca als Partner für Projektanträge fungieren. Diese **Übergangslösung soll möglichst rasch** im Detail ausgearbeitet werden.
- Die **territoriale Abgrenzung** des Geoparks ist zu überprüfen und allenfalls anzupassen.
- Die **Strukturen** sollten möglichst **einfach** sein, die **Hierarchie möglichst flach**. Die **Aufgabenverteilung** und die **Kommunikation** sind klar festzulegen.
- **Zweisprachigkeit** ist ein wichtiges Prinzip für die Arbeit des Geoparks. Das **Verständnis für die Arbeitsweisen** und die **administrativen und legistischen Rahmenbedingungen** auf der anderen Seite der Grenze ist zu verbessern.

- Der Geopark braucht einen **starken Rückhalt bei den Schlüssel-AkteurInnen** in der grenzüberschreitenden Region sowie bei den übergeordneten Verwaltungsstellen.
- Dieser **Rückhalt** äußert sich in **Vorleistungen** seitens der regionalen AkteurInnen. Damit der Rückhalt aufrecht bleibt, muss der Geopark **Erfolge und Nutzen für seine Mitglieder** erzielen. Die Erfolge des Geoparks wiederum basieren auf den **Qualitäten und Stärken seiner Mitglieder**.
- Der beste Kitt für den weiteren Zusammenhalt des Geoparks sind **gemeinsame Projekterfolge**. Aus diesem Grund liegt der **Fokus auf** sorgfältig ausgewählten **gemeinsamen Schlüsselprojekten**.
- Gemeinsam arbeiten heißt **MITeinander, nicht NEBENEinander**.

6.4 Weitere Vorgangsweise

Vorschlag für die weitere Vorgangsweise betreffend die Überführung der bestehenden Organisation Geopark in einen europäischen Verbund für territoriale Zusammenarbeit (EVTZ):

| Was ist zu tun | Was liegt danach vor | Wer ist verantwortlich | Bis wann |
|---|--|------------------------|------------------|
| Das Thema EVTZ den Gemeinden auf slowenischer Seite z.B. im Rahmen eines gesonderten Meetings genau darlegen und die nötigen Schritte für die Überführung in eine EVTZ vereinbaren | Ein Fahrplan für die Überführung in eine EVTZ, der mit den slo. Gemeinden vereinbart ist | GH, Geopark Vorstand | Mai 2015 |
| Kontakt mit den verantwortlichen Stellen in der Kärntner Landesregierung aufnehmen und den Fahrplan für die Überführung in eine EVTZ sowie die Abstimmung mit den Verantwortlichen in Slowenien präzisieren | Fahrplan für die Überführung in eine EVTZ, der mit den verantwortlichen Stellen in der Kärntner Landesregierung vereinbart ist | GH, Geopark Vorstand | Mai 2015 |
| Kontakt mit den verantwortlichen Stellen in Ljubljana aufnehmen und den Fahrplan für die Überführung in eine EVTZ präzisieren | Fahrplan für die Überführung in eine EVTZ, der mit den verantwortlichen Stellen in Ljubljana vereinbart ist | GH, Geopark Vorstand | Mai 2015 |
| Die erforderlichen Schritte gemäß Fahrplan umsetzen | Die einzelnen Schritte sind umgesetzt | GH, Geopark Vorstand | Juni – Sept 2015 |

| Was ist zu tun | Was liegt danach vor | Wer ist verantwort- lich | Bis wann |
|--|--|---|-----------------|
| Die EVTZ gründen | Die EVTZ ist gegründet | GH, Geopark Vorstand, Ver- sammlung | Herbst 2015 |
| Einen Vorschlag für eine Über- gangslösung ausarbeiten („Plan B“, falls sich die Überführung in eine EVTZ unverhältnismäßig lange verzögert) | Der Vorschlag für die Übergangslösung wird an den Geopark- Vorstand übermittelt | GH, Vorstand des Geoparks | Mai2015 |
| Den Vorschlag für eine Über- gangslösung mit dem Geopark- Vorstand besprechen, danach überarbeiten und fixieren | Der Vorschlag für die Übergangslösung wird im Geopark-Vorstand besprochen, danach finalisiert und in der Geopark-Versammlung beschlossen | GH, Geopark Vorstand, Ver- sammlung | Juni 2015 |
| Die Übergangsstruktur gründen | Die Übergangsstruktur ist gegründet | GH, Geopark Vorstand, Ver- sammlung | August 2015 |