

Mit Unterstützung von Bund, Ländern und Europäischer Union

Bundesministerium  
Nachhaltigkeit und  
Tourismus



Europäischer  
Landwirtschaftsfonds für  
die Entwicklung des  
ländlichen Raums:  
Hier investiert Europa in  
die ländlichen Gebiete.



**ÖAR GmbH**



ZENTRUM FÜR SOZIALE INNOVATION  
CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

## ANHANG I

---

## FALLSTUDIEN

## ZUR SOZIALEN INNOVATION IN LEADER 14-20

## Inhaltsverzeichnis

### Inhalt

FALLSTUDIE: Regionale Freiwilligenkoordination .....	3
FALLSTUDIE: MITEINAND in Imst.....	30
FALLSTUDIE: CoWorking PinzHUB .....	52
FALLSTUDIE: Welcome to Hermagor - Ankommen und Integration im ländlichen Raum .....	75
FALLSTUDIE: Nature of Innovation .....	96
FALLSTUDIE: Lehrlingswelten .....	124
FALLSTUDIE: Integration im Nordburgenland .....	157
FALLSTUDIE: Jugend im Römerland.....	179

**Die Fallstudien wurden leitend redigiert von:**

- Berenike Ecker, ZSI (CoWorking PinzHUB und Nature of Innovation)
- Helmut Gassler, ZSI (Integration im Nordburgenland und Jugend im Römerland)
- Robert Lukesch, ÖAR (Regionale Freiwilligenkoordination und Lehrlingswelten)
- Nisrin Said, ÖAR (MITEINAND in Imst und Welcome to Hermagor)

#### Anmerkung:

Die Fallstudien sind anonymisiert. Die Gesprächspartner\*innen, deren Meinungen oder Originalzitate hier wiedergegeben werden, sind mit Buchstaben (A), (B) etc. gekennzeichnet. Im jeweils letzten Kapitel werden Art und Zeitpunkt des Interviews ausgewiesen. Ihre Namen sind den oben angegebenen leitenden Autor\*innen der jeweiligen Fallstudien bekannt.

# FALLSTUDIE: Regionale Freiwilligenkoordination

---

## Eine Soziale Innovation der LAG Regio-V

### Endbericht

## Inhaltsverzeichnis

1	Darstellung der Sozialen Innovation .....	6
2	Das Projekt „engagiert sein“ der LAG Regio-V in Vorarlberg .....	7
2.1	Die LEADER-Region.....	7
2.2	Fraktale Governance .....	7
2.3	Ideen und Rhizome.....	9
2.3.1	Eine Anfrage .....	9
2.3.2	Formelles und informelles Ehrenamt.....	9
2.3.3	Ehrenamt in Vorarlberg .....	11
2.3.4	Das Pilotprojekt der Lebenshilfe Vorarlberg .....	12
2.4	Ehrenamt und regionale Resilienz.....	12
2.5	Das Projekt „engagiert sein“ (2015-2019).....	13
2.5.1	Start .....	13
2.5.2	Steuerung .....	14
2.5.3	Bewährungsprobe: Das Jahr der Fluchtbewegungen.....	15
2.5.4	Eine Art von „Berufsbildung“ .....	15
2.5.5	Ein Gewebe aus kleinen Erfolgen .....	16
3	LEADER und das Projekt „engagiert sein“ .....	17
3.1	Entstehung.....	17
3.2	Förderung .....	18
3.3	Ziele und Wirkungen .....	19
3.3.1	Ziele laut Projektantrag .....	19
3.3.2	Eine neue gesellschaftliche Funktion nimmt Gestalt an .....	19
3.3.3	Befruchtung und Vernetzung .....	19
3.3.4	Schwerpunktverschiebung von der Landwirtschaft zum Sozialkapital .....	20
3.3.5	Das Projekt „Daseinsvorsorge“ im Leiblachtal .....	20
3.3.6	Die innere Reichweite der LAG.....	21
3.4	Ausblicke.....	22
3.4.1	Argumente für das Mainstreaming der Freiwilligenkoordination .....	22
3.4.2	Umrisse des künftigen Geschäftsmodells für die Freiwilligenkoordination.....	22
3.4.3	Die Soziale Innovation der regionalen Freiwilligenkoordination im Zeitverlauf .....	23
4	Zusammenfassende Beurteilung.....	24
4.1	Ein fruchtbaren Boden für Soziale Innovation .....	24
4.2	Erfolgsfaktoren .....	25

---

4.3	Offene Fragen.....	26
4.4	Lernerfahrungen für Soziale Innovation.....	27
4.5	Modellwirkung .....	27
4.6	LEADER 2021+ .....	27
5	Gesprächspartner*innen.....	29

## 1 Darstellung der Sozialen Innovation

Es ist eine besondere Stärke der Gesellschaft, wenn sich viele Bürger\*innen für ihre Mitmenschen einsetzen und sich ehrenamtlich engagieren. Das bürgerschaftliche Engagement (bE) stellt ein grundlegendes Element in der dörflichen Gemeinschaft dar. Demographischer Wandel, die tägliche Migration zum Arbeitsplatz und neue Lebensmuster stellen die ehrenamtlichen Strukturen im ländlichen Raum, die vor allem über Vereine organisiert sind, vor wachsende Probleme. Es stellt sich die Frage: Wie kann es gelingen, das Potenzial an bürgerschaftlichem Engagement in einer Gesellschaft abzurufen bzw. Bürger\*innen für ein besseres Miteinander zu mobilisieren? Es braucht Vertrauenspersonen, die jene Bürger\*innen unterstützen, die sich für die Mitmenschen engagieren; sei es für Initiativen in der Gemeinde, für ein besseres Zusammenleben oder um Mitmenschen, die in eine Benachteiligung geraten sind, wieder in die Gesellschaft hereinzuholen.

In einem Pilotprojekt der LEADER-Periode 2007-13 mit der Lebenshilfe Vorarlberg namens „Engagement“ (2009-11) konnte die Regionalentwicklung Vorarlberg (LAG Regio-V) die Erfahrung machen, dass sich freiwilliges bürgerschaftliches Engagement mobilisieren ließ. Dies funktionierte über eine Freiwilligenkoordination, die den Anstoß und die Unterstützung für freiwillig engagierte Personen leistete.

Noch unter dem Eindruck der Erfahrungen aus dem Pilotprojekt stellte die Regio-V in ihrer lokalen Entwicklungsstrategie 2020 einen starken Wandel vom formellen in Richtung informelles Ehrenamt fest. Sie stellte sich die Frage, inwieweit eine Gemeinde oder Region dieser Entwicklung Rechnung tragen könne und welche Rahmenbedingungen und Organisationsstrukturen nötig seien, damit sich die Menschen in einer Region verstärkt ehrenamtlich einbringen. Kurz, es ging um die Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements.

Im Rahmen des LEADER-Projektes „engagiert sein“ der Regio-V, das im Zeitraum von Oktober 2015 bis April 2019 umgesetzt wurde, war die Möglichkeit gegeben, auf diese Fragen Antworten zu finden. Als Profiteure eines solchen Projektes werden gesehen: a) die begünstigten Personen (Menschen mit Behinderung, Kinder, Senior\*innen, Asylsuchende), b) die freiwillig engagierte Person, die in ihrer Aufgabe wächst und soziale Kompetenz gewinnt und c) die Organisation, die der Themenstellung am nächsten steht (Schule, Sozialeinrichtung, Lebenshilfe, Caritas, Gemeinde...).

Die von der LAG Regio-V für die Projektlaufzeit von 2016 bis 2019 angestellten fünf Freiwilligenkoordinatorinnen arbeiten in fünf definierten Gebieten im Norden Vorarlbergs: dem Leiblachtal, dem Vorderwald, Mittelwald und Hinterwald (WITUS-Gemeinden, einem interkommunalen Verband rund um Bezau). Im Rahmen einer etwa monatlich stattfindenden kollegialen Beratung tauschen die Koordinatorinnen ihre Erfahrungen aus und steuern gemeinsame Aktionen. Ein halbjährliches Lenkungsteam begleitet das Team auf strategischer Ebene. Eine Supervisorin steht ihnen zur Seite.

Das Projekt zeigt ansehnliche Ergebnisse. Die angestoßenen vielen kleinen Initiativen stärken die sozialen Netze in den Dörfern. 850 Personen wurden für ehrenamtliche Tätigkeiten mobilisiert. Sie haben 26.800 Stunden für Anliegen der Zivilgesellschaft geleistet. Über 100 Initiativen wurden gesetzt, die 6.150 Menschen zugute kamen. Eine Besonderheit und gleichzeitig ein Hauptzweck von „engagiert sein“ ist die Schaffung von Synergien zwischen den Institutionen und den Begünstigten. Die Freiwilligenkoordinator\*innen sind lokal präsent, arbeiten an der Basis und absolvieren für Fachorganisationen oft die „letzten Meter“ zu den Begünstigten, setzen aber auch Initiativen in den „Zwischenräumen“, die weder von kommunalen noch von Vereinstätigkeiten entsprechend erreicht werden.

Die Akteur\*innen sind der Überzeugung, dass gemeinde- und sektorübergreifende Freiwilligenkoordination zu einer Steigerung der Sozialkompetenz und qualitativer Beschäftigung in der Gesellschaft führt und damit einen wichtigen Faktor der gesellschaftlichen Resilienz anspricht. Das Projekt „engagiert sein“ ist ein Vorzeigeprojekt der LAG Regio-V und ihres strategischen Handlungsfelds „Gemeinwohl“. Es wird zu 60% aus LEADER/ELER-Mitteln, zu 20% aus einem Budget des Büro für Zukunftsfragen (Land Vorarlberg), das eine führende Rolle in der Unterstützung des Ehrenamts spielt und zu 20% von den teilnehmenden 18 Gemeinden finanziert.

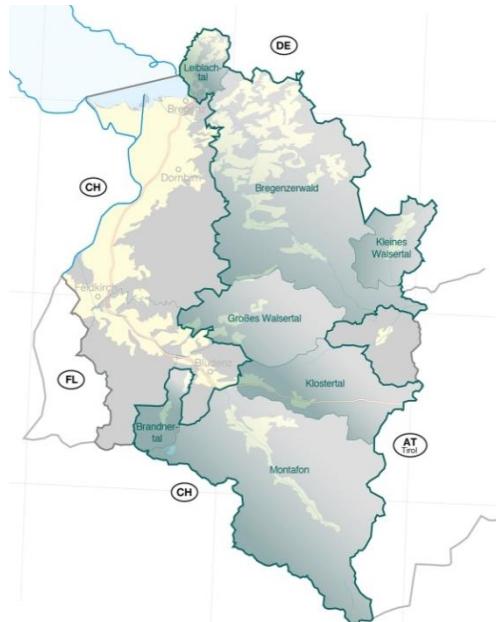
Am Konzept für eine Verfestigung und Erweiterung auf alle ländlichen Regionen Vorarlbergs wird derzeit gearbeitet. In Zukunft soll Freiwilligenkoordination mittels Kofinanzierung durch Land und Gemeinden selbsttragend werden, ohne auf LEADER-Mittel zurückgreifen zu müssen.

## 2 Das Projekt „engagiert sein“ der LAG Regio-V in Vorarlberg

### 2.1 Die LEADER-Region

Das Gebiet der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) „Regio-V - Regionalentwicklung Vorarlberg“ umfasst den ländlichen Raum Vorarlbergs mit Ausnahme der seit 2014 bestehenden LEADER-Region Vorderland-Walgau-Bludenz (Abbildung 1 Die LAG Regio-V – Regionalentwicklung Vorarlberg Abbildung 1).

**Abbildung 1 Die LAG Regio-V – Regionalentwicklung Vorarlberg (Quelle: LAG Regio-V<sup>1</sup>)**



Der alpin bis hochalpin geprägte ländliche Raum zeichnet sich durch deutlich dünnerne Besiedlung aus. Im Ballungsraum leben 353 Einwohner\*innen/km<sup>2</sup> und im LEADER-Gebiet Regio-V 43 Einwohner\*innen/km<sup>2</sup>, verteilt auf 50 Gemeinden. Das LEADER-Gebiet setzt sich aus den Seitentälern des Rheintals und dem Alpenvorland mit topografisch benachteiligten Flächen zusammen. Der Ballungsraum Rheintal und Walgau bildet mit dem angrenzenden Rheintal auf der schweizerischen Seite und dem deutschen Bodenseeufer eine Metropolregion und gilt als eines der am stärksten industrialisierten Gebiete Österreichs.

Einerseits bietet diese Nähe zum Ballungsraum eine große Chance. Andererseits sind große Anstrengungen zu unternehmen, um das soziale Gleichgewicht und die Beschäftigung kleinräumig zu erhalten.

Der Abwanderungsdruck und der Auspendler\*innenanteil bei den Erwerbstätigen sind sehr hoch. Die im LEADER-Gebiet ansässigen Gewerbe und Handwerksbetriebe haben es gegen die große Konkurrenz im Rheintal schwer, passende

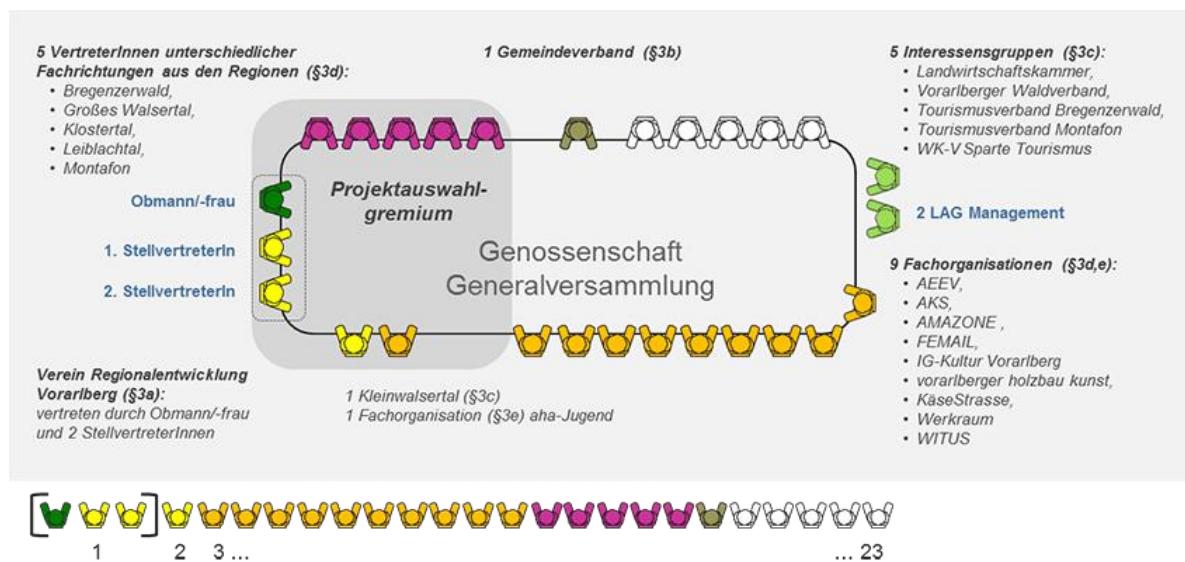
Arbeitskräfte zu finden und der Abwanderung entgegenzuwirken. Wichtige Themen der regionalen Entwicklung sind: regionale Wirtschaftskreisläufe, Diversifizierung der landwirtschaftlichen und gewerblichen Produktion und neue Kooperationen, sowie Anstrengungen für „lebendige Dörfer“, die es jungen Familien und Facharbeiter\*innen erleichtern, sich für den Lebensmittelpunkt im ländlichen Gebiet zu entscheiden. Für die Lokale Aktionsgruppe sind „Lebendige Dörfer“ das zentrale Motto ihrer aktuellen Lokalen Entwicklungsstrategie (LES 2020). Das Projekt „engagiert sein“ stellt in diesem Rahmen ein Leitprojekt dar.

### 2.2 Fraktale Governance

Die LAG Regio-V wurde 2001 (in der Periode LEADER+) als „Entwicklungsverein Natur- und Kulturerbe“ gegründet. Im Jahr 2007 wurde die LAG in „Regionalentwicklung Vorarlberg“ umbenannt. Seit 2015 ist sie die erste LAG, die die Form einer – beim Raiffeisen-Verband registrierten – Genossenschaft (*Regionalentwicklung Vorarlberg eGen*) angenommen hat. Das Statut sieht eine Mischung aus Anteils- und Kopfstimmenrecht mit Minderheitenschutz vor, die die Teilregionen Bregenzerwald, Leiblachtal, Kleinwalsertal, Montafon, Biosphärenpark Großes Walsertal, den Verein „Regionalentwicklung Vorarlberg“ mit seinen 50 Mitgliedsgemeinden, neun Fachorganisationen, Interessensgruppen und Jugendanliegen repräsentieren. Der Verein Regio-V mit seinen 50 Mitgliedsgemeinden, die als ein Mitglied zählen, stellt den Vorstand in der Genossenschaft bestehend aus drei Personen (Bürgermeistern). Der siebenköpfige Beirat setzt sich aus weiteren der – die eGen und den Verein zusammengerechnet – 74 Mitgliedern zusammen. Die Generalversammlung der Genossenschaft zählt 23 Mitglieder, die von 25 Personen vertreten werden. Beirat und Vorstand bilden zusammen das Projektauswahlremium, in dem Frauen und Männer zu je 50 % vertreten sind (

<sup>1</sup> <https://www.regio-v.at/gebiet>

Abbildung 2).

**Abbildung 2: Struktur der LAG Regio-V**

Die sechs Regios (Teilregionen), die sich aus Regionalplanungsgemeinschaften entwickelt haben, verfügen über ihre eigenen Management- und Projektbegleitstrukturen. Die Mehrebenenarchitektur ermöglicht es der relativ großen lokalen Aktionsgruppe Regio-V, auch in fernen Tälern ihrem Entwicklungsauftrag nachzukommen.

Der heutige Standort des LAG-Büros in Alberschwende deutet auf den historischen Kern der Lokalen Aktionsgruppe hin, die 1995 (LEADER II) aus der Regionalplanungsgemeinschaft Bregenzerwald hervorgegangene LAG „Natur und Leben Bregenzerwald“. Diese LAG hat sich vor 20 Jahren mit der „Käsestraße Bregenzerwald“ und als Austragungsort einer europäischen LEADER-Tagung einen Namen gemacht.

Das LAG-Management wurde bis 2015 von der seit 1994 bestehenden Telesis Entwicklungs- und Management GmbH umgesetzt, deren Name sich von der Telesis-Philosophie des Lester Ward (1841-1913)<sup>2</sup> ableitet. Mit Telesis ist die Evolution des menschlichen Geistes gemeint, die aber, anders als die „Genesis“ der natürliche Evolution, absichtsgeleitet verläuft und nach Gemeinwohl, Glück und Freiheit für alle strebt. Deren Senior CEO verkörpert als Mitbegründer der Ursprungs-LAG und Vorgänger des derzeitigen LAG-Managers bis 2013 Kontinuität über mehr als 20 Jahre. Auch letzterer und einige andere Mitarbeiter\*innen der LAG und der Telesis GmbH sind in früheren LEADER-Phasen zum Team gestoßen. Als Durchführungsorganisation regionaler und internationaler Projekte bildet Telesis eine Nahtstelle zwischen Forschung und Praxis, zwischen Strategiediskurs und täglicher Veränderungsarbeit. Seit 2015 unterstützt die Telesis das nunmehr bei der LAG angestellte Management-Team mit Expertenleistungen, zurzeit in den drei (von bisher 49) LEADER-Projekten, die die LAG als Projektträger umsetzt. Eines davon ist das Projekt „engagiert sein“.

## 2.3 Ideen und Rhizome

### 2.3.1 Eine Anfrage

In der Periode 2007-13 trat der damalige Direktor der Lebenshilfe Vorarlberg an (C) heran, da er Antworten auf die Frage suchte, wie die gesellschaftliche Isolation von Menschen mit körperlicher und geistlicher Behinderung vermindert werden könnte. Offensichtlich gut „aufgehoben“ in spezialisierten Einrichtungen mit professioneller Betreuung, gelänge es im Grunde nicht, die dort lebenden und tätigen Menschen am gesellschaftlichen Leben und Treiben angemessen teilhaben zu lassen. Das Thema war also Inklusion und Teilhabe von Menschen mit Behinderung.

### 2.3.2 Formelles und informelles Ehrenamt

Bevor wir uns dem eigentlichen Thema annähern, scheint es angebracht, einige der immer wiederkehrenden Begriffe dem Verständnis der handelnden Akteur\*innen gemäß zu definieren.

<sup>2</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Lester\\_Frank\\_Ward](https://en.wikipedia.org/wiki/Lester_Frank_Ward)

- **Ehrenamt:** Der Begriff „Ehrenamt“ wird hauptsächlich mit einer gemeinnützigen Vereinstätigkeit verbunden und damit dem „formellen Ehrenamt“ zugeordnet.
- **Formelles Ehrenamt:** Aktive Vereine sind ein unverzichtbares Element in der Gesellschaft. Vereine sind demokratisch organisiert und rechtlich definiert. Durch die Mitgliedschaft und durch die Wahl übernehmen einzelne Personen Funktionen und definierte Aufgaben, die sie ehrenamtlich ausführen.
- **Informelles Ehrenamt:** In der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung ist festzustellen, dass sich immer weniger Menschen in Vereinsstrukturen „binden“ lassen. Gleichzeitig steigt der Bedarf an spontanen und bedarfsoorientierten Gemeinwohlaktivitäten in der Gesellschaft. Kulturelle Vielfalt, aber auch Vereinsamung, Inklusionsbedarf, Benachteiligung und Notsituationen treten stärker in Erscheinung. Um Fehlentwicklungen gegenzusteuern, bedarf es vermehrt situativen Handelns. Menschen, die sich außerhalb bestehender Vereinsstrukturen für eine gesunde Gesellschaft einsetzen und einen Beitrag für das Gemeinwohl leisten, engagieren sich im informellen Ehrenamt.
- **Bürgerschaftliches Engagement (bE):** Darunter verstehen wir das freiwillige, nicht allein auf finanzielle Vorteile gerichtete, das Gemeinwohl fördernde Engagement von Bürger\*innen zur Erreichung gemeinsamer Ziele. Das bürgerschaftliche Engagement ist im Wesentlichen dem „informellen Ehrenamt“ zuzuordnen.
- **Freiwilligenkoordination:** Darunter wird eine finanzierte Stelle verstanden, deren Aufgabe ist, das freiwillige bürgerschaftliche Engagement in einem Gebiet zu fordern. Die Freiwilligenkoordination hat die Aufgaben: (i) die Unterstützungsbedarfe für Personen in der lokalen Gesellschaft zu erkennen; (ii) die Personen mit Potenzial für ein Freiwilligen-Engagement zu mobilisieren; (iii) diese für die Freiwilligen-Aufgabe zu befähigen und in Folge als Ratgeber zur Verfügung zu stehen.

Das Büro für Zukunftsfragen (Land Vorarlberg), das 1999 vom damaligen Landeshauptmann Sausgruber ins Leben gerufen wurde, beschäftigt sich seit längerem damit. „Bürgerschaftliches Engagement“ zählt neben „Nachhaltiger Entwicklung“ und „Sozialkapital“ zu seinen Geschäftsfeldern. (E) legt Wert auf die Unterscheidung zwischen formellem und informellem Ehrenamt, denn „*Gemeinden verstehen im Allgemeinen unter dem Ehrenamt das formelle*“:

- Das formelle Ehrenamt ist tradiert und bekannt. Es begegnet uns in Form von Sport-, Kultur-, Verschönerungs- und Freizeitvereinen, der freiwilligen Feuerwehr, kirchlicher Vorfeldorganisationen und Geselligkeitsveranstaltungen. Diese Strukturen leiden zunehmend unter Nachwuchsmangel. Viele Vereine finden keine Funktionäre mehr, die für längere Zeit bereit sind, Verantwortung zu tragen. (G) meint dazu:  
*„Es ist für die Bevölkerung nicht immer klar, wer welche Dienstleistungen erbringt: Der Staat, die Gemeinden oder private Vereine? Die Ansprüche sind aber immer gleich hoch und steigen sogar. Das lässt viele Menschen davor zurückschrecken, in verantwortungsvolle Positionen zu schlüpfen. Wer eine Führungsfunktion in einem Verein übernimmt, kann sich nicht sicher sein, ob er sie so leicht wieder los wird.“*
- Das heißt jedoch nicht, dass das Ehrenamt insgesamt schwächtelt. Denn informelles Ehrenamt tritt mehr und mehr an seine Stelle. Spontane, organisatorisch ungebundene Manifestationen von Hilfsbereitschaft und Solidarität, die je nach Alter und Lebensphase ein- oder aussetzen. Besonders im Jahr der Flüchtlingsbewegungen 2015 ist diese Form von Ehrenamtlichkeit sehr wirksam und sichtbar geworden. Damals haben die Regios hierfür eigene Freiwilligenkoordinator\*innen angestellt. Ihre Stärke ist die Intensität des Engagements, ihre Schwäche die mangelnde Kontinuität und oft auch Professionalität. Informelles Ehrenamt kann aber auf Dauer wirksam bleiben, wenn Koordination und Vernetzung professionell betrieben werden.

Es gibt noch wenig Erfahrung darüber, wie die Nahtstelle zwischen informellen Ehrenamtlichen auf der einen Seite und professionellen (öffentlichen oder privaten) Sozialdiensten und -einrichtungen sowie dem formellen Ehrenamt (zivilgesellschaftliche und religiöse Vereine und Hilfsorganisationen) auf der anderen Seite zu gestalten ist. Freiwilligenkoordinator\*innen agieren nicht selbst im Dienste der „zu Betreuenden“. Sie sind einzige und allein zuständig dafür, die Freiwilligen zu finden, die helfen wollen und sie entsprechend zu unterstützen, um sich bestmöglich im Dienste der Zielgruppen einbringen zu können. Diese intermediäre Rolle ist neu, weshalb das Berufsbild noch nicht klar formuliert ist. Ob in einem Anstellungsverhältnis oder nicht, kann ein\*e Freiwilligenkoordinator\*in als Social Entrepreneur, als soziales Einpersonen-Unternehmen begriffen werden. Es ist aber keineswegs gleichgültig, wem der/die Freiwilligenkoordinator\*in rechenschaftspflichtig ist. Im Dienste einer Gemeinde stehend, könnte er oder sie rasch in das Rollenbild kommunaler Sozialhelfer\*innen hineinrutschen. Im Dienste einer Nichtregierungsorganisation stehend, begrenzt sich der Aktionsspielraum auf

deren Organisationszweck. Im täglichen Umgang mit Freiwilligen bleibt es auch nicht aus, dass jene irgendwann die Frage stellen, warum nur die Koordinator\*in ein Gehalt bezieht und sie nicht.

### 2.3.3 Ehrenamt in Vorarlberg

Wie (B) berichtet, sind

*„50 % der Einwohner\*innen Vorarlbergs .... im Schnitt 6,5 Stunden pro Woche ehrenamtlich tätig. Das entspricht 26.000 Vollzeitjobs...“*

und stellt ein erhebliches Potenzial dar, das es zu bewahren und zu fördern gilt. Das Land Vorarlberg bietet Ehrenamtlichen eine Freiwilligenversicherung an. Die Vorarlberg-Akademie bietet seit 2007 ein hochwertiges Aus- und Weiterbildungsangebot für Freiwilligenkoordination an, das in enger Zusammenarbeit mit dem Büro für Zukunftsfragen zusammengestellt wird. In Summe bietet das Büro für Zukunftsfragen folgende Unterstützungleistungen für Ehrenamtliche<sup>3</sup>:

- Rahmenbedingungen: Vereinshandbuch, Versicherungsschutz für freiwillig Engagierte, Telefonberatung für Vereine, Vereinssoftware
- Leitfaden zur Umsetzung der Datenschutzgrundverordnung (DSGVO) in Vereinen
- Vorarlberg Akademie: Weiterbildungsangebot für freiwillig Engagierte
- Aha plus: Anerkennungssystem für freiwillig engagierte Jugendliche
- Förderung der Aus- und Weiterbildung von Engagierten in ihren Organisationen sowie Förderung von Prozessbegleitungen, Vereinklausuren bzw. Zukunftsworkshops zur Neuausrichtung
- Engagement-Werkstatt Flüchtlingsintegration: Wissen und Erfahrungsaustausch für freiwillig Engagierte in der Integrationsbegleitung in Kooperation mit einschlägig engagierten Organisationen
- Rechtsberatung durch eine\*n Vereinsrechtsexperten/-expertin (kostenlose Erstberatung)
- Kommunale Vereinswerkstatt: Vernetzung und Erfahrungsaustausch in Gemeinden; Unterstützung bei Planung und Moderation
- Projektschmiede: Gemeinsam Wandel gestalten –alternierend an verschiedenen Orten.

Der hohe Wert, den das Land Vorarlberg dem Ehrenamt zumisst, ermöglicht auch die Konzeption und Durchführung entsprechender Ausbildungslehrgänge, an denen sich das Land (vor allem über das Zukunftsbüro), die Regionalentwicklungsorganisationen, Hilfsorganisationen wie die Caritas, professionelle Berater\*innen und Coaches sowie andere, in Kultur und Sport tätige Organisationen wie das Olympiazentrum, eine Rolle spielen. Man ist Teil eines international geführten Diskurses. Wichtige externe Impulsgeber sind die Berliner Beratergruppe Ehrenamt<sup>4</sup> und das Gottlieb Duttweiler Institut in Zürich<sup>5</sup>.

Fazit von (E):

*„Die Vielfalt an Freiwilligentätigkeiten nimmt ständig zu. Gleichzeitig steigen auch die Ansprüche an das Engagement – sowohl bei denen, die sich engagieren als auch bei den Institutionen und Organisationen, die auf Freiwillige angewiesen sind. In Vorarlberg gibt es inzwischen verschiedene Modelle der Freiwilligenkoordination, um das Engagement vor Ort zu unterstützen.“<sup>6</sup>*

<sup>3</sup> Amt der Vorarlberger Landesregierung – Büro für Zukunftsfragen (2018): Tagungsbericht zur Fachtagung: „*Die neuen Freiwilligen: Welches Engagement braucht freiwilliges Engagement?*“ 18.10.2018 im LifeCycle Tower Dornbirn, S. 13. [http://data.regio-v.at/Engagiert-sein/181018\\_Dokumentation-Fachtagung\\_DieNeuenFreiwilligen.pdf](http://data.regio-v.at/Engagiert-sein/181018_Dokumentation-Fachtagung_DieNeuenFreiwilligen.pdf). Siehe auch den Wirkungsbericht 2017 des Büros für Zukunftsfragen: <https://vorarlberg.at/documents/21336/245118/Wirkungsbericht+2017/89cd477b-c9af-43d5-9a89-a2496b465cda>

<sup>4</sup> <https://www.beratergruppe-ehrenamt.de/organisationsberatung/>

<sup>5</sup> <https://www.benevoles-vs.ch/wallis/neuen-freiwilligen-studie-gottlieb-duttweiler-614.html>

<sup>6</sup> Amt der Vorarlberger Landesregierung – Büro für Zukunftsfragen, S.2. Siehe auch den (nicht mehr ganz aktuellen) ersten Freiwilligenbericht des BMASK (2009): „*Freiwilliges Engagement in Österreich.*“ <https://broschuerenservice.sozialministerium.at/Home/Download?publicationId=98>

### 2.3.4 Das Pilotprojekt der Lebenshilfe Vorarlberg

In dem oben angesprochenen Diskurs zwischen dem Büro für Zukunftsfragen, der Lebenshilfe Vorarlberg, dem Fachbereich Behindertenhilfe des Amts der Vorarlberger Landesregierung und dem Regionalmanagement reifte bereits im Jahre 2008 die Erkenntnis, dass es einer zwischengeschalteten Ansprechstelle bedürfe, um das Ehrenamt zu strukturieren, das heißt, das die großteils informellen Ehrenamtlichen mit jenen Stellen zusammenzubringen, die sie dringend benötigen und wo sie ihren Interessen gemäß zum Gemeinwohl beitragen können. So kam es in der LEADER-Periode 2007-2014 zum Pilotprojekt unter dem Namen „Engagement“, das die Lebenshilfe Vorarlberg im Bregenzerwald und im Leiblachtal 2009-2011 umsetzte. Die Lebenshilfe Vorarlberg war Projektträger und stellte 40 % der 127.000 EUR an Eigenmitteln. 60 % kamen von LEADER. Das Projekt leitete der Verantwortliche des Geschäftsbereichs „Arbeiten und Beschäftigen“ der Lebenshilfe Vorarlberg. In dem Projekt wurde die Frage ausgelotet, inwieweit sich informelles Ehrenamt für die Zielgruppe der Menschen mit Behinderung mobilisieren ließe. Die gewählte Lösung bestand im Aufbau von drei Koordinationsstellen (im Leiblachtal, dem vorderen und hinteren Bregenzerwald), die gemeindeübergreifend agierten und den Intentionen ihres sozialen Unternehmergeistes folgen konnten. Für die Koordination im Leiblachtal konnte das bestehende Personal von der Lebenshilfe Werkstätte Hörbranz eingesetzt werden. Im vorderen und im hinteren Bregenzerwald wurden neue Personen eingestellt. Die Gemeinden wurden nicht genau abgegrenzt. Tatsächlich wurden Initiativen in den Gemeinden Alberschwende, Bezau, Bizau, Reuthe, Mellau und Hörbranz gesetzt. Die Erfahrungen des Pilotprojekts sind in einer Broschüre der Lebenshilfe mit dem Titel „Mitanand“<sup>7</sup> niedergelegt. Sie lassen sich so zusammenfassen: „Von 2009 bis 2013 entstanden eine Reihe von Kleinprojekten und Initiativen, die die soziale Landschaft im Leiblachtal und im Bregenzerwald bereichern und einen respektvollen Umgang mit den lokalen Ressourcen fördern.“<sup>8</sup>

Diese Erfahrungen flossen in die Ausarbeitung der Lokalen Entwicklungsstrategie für die Periode 2014-2020 (LES 2020) ein, in die zahlreiche Stakeholder über mehrere Monate eingebunden wurden. In dieser Zeit, so (G),

*„ist (C) auf mich zugekommen. Wir haben das Thema der Vereine und ihrer organisatorischen Strukturen im ländlichen Raum erörtert. Es fehlte an ‚Kümmerern‘. Solche Leute, die wir heute ‚Freiwilligenkoordinator\*innen‘ nennen. Zuerst hatten wir noch an eine Unterstützung für die Vereine gedacht, aber dann hat sich das eher auf die Leute bezogen, die vereinsmäßig nicht organisiert sein wollen. Daraus ist das Projekt ‚engagiert sein‘ entstanden.“*

„engagiert sein“ ist als Leitprojekt bei der Erstellung des LES2020 „Lebendige Dörfer“ konzipiert und im Handlungsfeld 3 der LES („Gemeinwohl-Strukturen und Funktionen“) beschrieben. Das entsprechende Budget wurde zweckgewidmet.

Die Kontinuität zum Vorprojekt ist gegeben: (C) spielt darin eine besondere Rolle, da er als Regionalmanager von 1995 bis 2013, als Ideenentwickler und zurzeit auch als Dienstleister in diesem Gefüge wirkt. Eine Sozialpädagogin und ehemalige Landtagsabgeordnete war im Vorprojekt bereits im Lenkungsteam, gleichzeitig Obfrau der regionalen Lebenshilfe Leiblachtal. Sie ist heute Regionalmanagerin im Leiblachtal, wirkt im Beirat der LAG Regio-V und im Lenkungsteam des aktuellen Projekts „engagiert sein“ mit. Eine Koordinatorin des Vorprojekts ist auch im aktuellen Projekt in dieser Funktion tätig. Eine andere Koordinatorin des aktuellen Projektes „engagiert sein“ ist heute als Projektmanagerin für Asyl und Integration im Bregenzerwald beschäftigt. Diese Details seien erwähnt, um die zeitliche, räumliche und soziale Kontinuität der Netzwerke Sozialer Innovation im Umfeld der Regio-V zu zeigen. Inzwischen ist das soziale Netzwerk um die Freiwilligenkoordination noch dichter gewoben.

## 2.4 Ehrenamt und regionale Resilienz

Regionale Resilienz ist der zentrale Begriff der LES. Der Ausbau der Netzwerkstrukturen für Ehrenamtlichkeit sei ein wichtiger Faktor zur Stärkung der Resilienz der Region. Einer Definition aus einer Studie des Bundeskanzleramts folgend<sup>9</sup>, definiert sie regionale Resilienz als „die Fähigkeit einer Region, internen und

<sup>7</sup> Der Titel verweist auf eine Landesinitiative in Tirol und das Projekt der LAG Imst „Mitanand in Imst“, dem eine weitere Fallstudie im Rahmen der Studie „Soziale Innovation in LEADER 14-20“ gewidmet ist.

<sup>8</sup> [http://data.regio-v.at/13-08-14\\_broschuere-mitanand-web72.pdf](http://data.regio-v.at/13-08-14_broschuere-mitanand-web72.pdf)

<sup>9</sup> Der Impuls dazu war unter anderem von der bis 2017 im Österreichischen Bundeskanzleramt angesiedelten Abteilung für Raumplanung und Regionalpolitik ausgegangen. Siehe die explorative Studie der ÖAR im Auftrag

*externen Wandel zu absorbieren und Krisen in einer Weise zu meistern, dass die für das nachhaltige Wohlergehen der Region wesentlichen Funktionen, Strukturen und Beziehungen intakt bleiben.“*

Oberstes Ziel der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) 2020 „Lebendige Dörfer“ der LAG Regio-V ist

*„die Steigerung der Resilienz für die Dörfer in der Region. Der Weg zu höherer Resilienz ist ein permanenter Transformationsprozess zu mehr Vertrauen, Zutrauen und der Übernahme von Verantwortung durch die Akteure. Die Widerstandsfähigkeit einer Region wird in erster Linie von den Menschen und deren Fähigkeit zur Mitgestaltung und deren Kenntnissen um die Zusammenhänge bestimmt.“<sup>10</sup>*

## 2.5 Das Projekt „engagiert sein“ (2015-2019)

### 2.5.1 Start

In der Rückschau konnte im Pilotprojekt „drei Gewinner“ identifiziert werden: a) Die begünstigte Person; b) die freiwillig engagierte Person, die in ihrer Aufgabe wächst und Kompetenz gewinnt; c) die Organisation, die der Themenstellung am nächsten steht (Schule, Sozialeinrichtung, Lebenshilfe, Caritas, Gemeinde...). Unter dem in der LES vorgesehenen Fördertitel „*Strukturen für gesellschaftliches, soziales Engagement ausbauen*“ wurde vom LAG-Management mit Unterstützung der Freiwilligenkoordinatorin des Mittleren Bregenzerwaldes – die diese Funktion bis heute ausübt – das Projekt „*engagiert sein: Steigerung und Unterstützung des bürgerschaftlichen Engagements durch Freiwilligenkoordinator\*innen und engagierte Personen in Gemeinden*“ konzipiert und durch das Projektauswahlremium genehmigt. Offizieller Projektstart und Anrechenbarkeitsdatum<sup>11</sup> war der 22.10.2015, die Förderzusage erging am 18.03.2016. Das voraussichtliche Enddatum wird der 30.04.2019 sein.

Laut Plan war ein größeres Projektgebiet vorgesehen, und zwar fünf Betreuungsgebiete mit je einem/einer Freiwilligenkoordinator\*in, im Montafon, Klostertal, Großes Walsertal, im Vorderwald, in den WITUS-Gemeinden<sup>12</sup> und im Leiblachtal. Die Suche nach Interessierten verlief zäher als vorgesehen, sodass sich schließlich zum eigentlichen Projektstart nur eine mäßige Gebietsausweitung und weiter bestehende Konzentration im Norden des LEADER-Gebiets ergab.

Das Projekt „engagiert sein“ wird in fünf Betreuungsgebieten in 18 Gemeinden umgesetzt, die in vier Kleinregionen liegen: Vorderwald (5), Mittelwald (3), WITUS-Gemeinden (5) und Leiblachtal (5). Die fünf durchwegs weiblichen Koordinatorinnen sind in Teilzeit angestellt. Im Vorderwald teilen sich zwei Frauen mit jeweils 30 %-Anstellung die Arbeit, in den anderen drei Teilregionen arbeiten die Frauen halbzeitlich. Die Koordination im Mittelwald hat die erwähnte Mitarbeiterin im Pilotprojekt übernommen. Die Betreuungsdichte wird von den involvierten Personen als angemessen gesehen. Sie liegt unter der Bedingung einer 50 %-Beschäftigung bei einer Koordinatorin oder einem Koordinator für 8-10.000 Einwohner\*innen.

Im Frühjahr 2016 absolvierten die Koordinatorinnen eine Ausbildung „Freiwilligenkoordination und Freiwilligenmanagement“ in Form mehrerer zweitägiger Module, die in Zusammenarbeit mit dem Büro für Zukunftsfragen organisiert wurde.

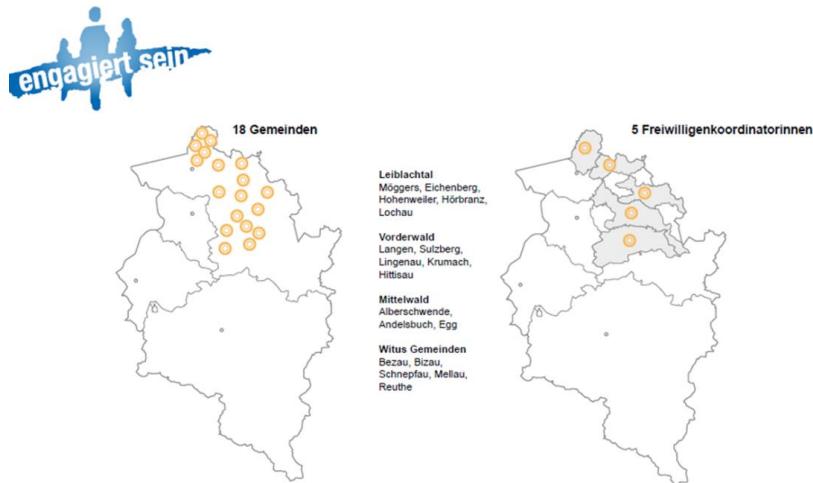
---

der bis 2017 im Österreichischen Bundeskanzleramt angesiedelten Abteilung für Raumplanung und Regionalpolitik: Lukesch R., Payer H., Winkler-Rieder W. (2010): „Wie gehen Regionen mit Krisen um? Eine explorative Studie über die Resilienz von Regionen.“ ÖAR GmbH, Wien.  
[file:///C:/Users/user/Downloads/OEAR\\_1005\\_BKA\\_Studie\\_Resilienz%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/OEAR_1005_BKA_Studie_Resilienz%20(2).pdf)

<sup>10</sup> Siehe die Kurzfassung der LES 2020 der Regio-V: [https://www.regio-v.at/sites/default/files/documents/15-06-23\\_LES2020-kurzversion\\_druckA3.pdf](https://www.regio-v.at/sites/default/files/documents/15-06-23_LES2020-kurzversion_druckA3.pdf)

<sup>11</sup> Das Einreichdatum dse Projektantrages bei der LVL (LEADER-verantwortlichen Landesstelle) ist das Datum, ab welchem Projektkosten anerkannt werden, sofern das Projekt eine Förderzusage erhält. Die formale Förderzusage erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.

<sup>12</sup> WITUS steht für „Wirtschaft und Tourismus“, eine Genossenschaft mit Sitz in Bezau, die sich der Entwicklung des Kernraums des Bregenzerwaldes widmet und eine Vielzahl von Mitgliedern aus Landwirtschaft, Handel und Dienstleistungen, Handwerk, Tourismus, der vier Gemeinden Bezau, Mellau, Reuthe und Schnepfau und einige weitere Organisationen, wie zum Beispiel den Werkraum Bregenzerwald hat.

**Abbildung 3 Projektgebiet (Quelle: LAG Regio-V)**

Es wurde ein einfacher Folder mit der Aufschrift „*Die Welt beginnt im Kleinen*“ produziert. Er stellt die Koordinatorinnen vor und wie sie erreicht werden können. „*Mit der Initiative „engagiert sein“*“, steht dort geschrieben, „*bietet sich für uns die Möglichkeit, mehr Menschen für das bürgerschaftliche Engagement zu gewinnen und zu begeistern, sie zu stärken, und zugleich untereinander zu vernetzen.*“

In den beteiligten Gemeinden fanden insgesamt 13 Startworkshops statt, um im Kreis der regionalen Akteur\*innen und interessierten Bevölkerung Bilanz über die bestehenden Aktivitäten rund ums Ehrenamt zu ziehen. In individuellen Gesprächen mit den Bürgermeister\*innen wurden Rolle und Aufgaben der Koordinator\*innen abgeklärt. Die Gemeinden sind wichtige „Nutzer“ der Freiwilligenkoordination, wobei ein guter Teil der Arbeit im gemeindeübergreifenden Raum stattfindet.

## 2.5.2 Steuerung

Von Beginn an hatten die Koordinatorinnen eine Supervisorin an ihrer Seite. In den ersten eineinhalb Jahren trafen sie einander monatlich im Team, später nur mehr individuell auf Vereinbarung. Dies ist budgetär bedingt, denn ihr Team-Coaching, gepaart mit fachlich-methodischer Unterstützung, wurde nach Aussage von (B) sehr geschätzt und wird auch von Beobachter\*innen wie (G) als sehr wichtig angesehen. Eine Supervisorin war von (C) persönlich für diese Funktion gewonnen worden. Als Inhaberin eines Büros für Ideen-Design und Absolventin einer *Art of Hosting*-Ausbildung ist sie im Trainerpool des Büros für Zukunftsfragen registriert. (A) verweist auf den Katalog an gelungenen Projekten, die auf zusammengebundenen Karten im Format A5 präsentiert werden:

*„Alle fünf sind unglaublich starke, coole Frauen mit Durchsetzungsvermögen. Es ist eine Vielzahl an Projekten entstanden, die es sonst nicht gäbe.“*

Die Koordinatorinnen haben jedoch einen Jour fixe, zu dem sie sich weiterhin regelmäßig treffen. Denn die Gesamtsteuerung geschieht in einer monatlichen Abstimmung im Team, zu der (C) als Dienstleister je nach Bedarf beigezogen wird. Das Selbstverständnis als Team erschließt jeder einzelnen Koordinatorin zusätzliche Ressourcen; Ideen können leicht überspringen; einige Initiativen werden regionsübergreifend getragen. Die Arbeitsweise als Team soll in Zukunft noch gestärkt werden, wie (B) meint:

*„Eine zukünftige Freiwilligenkoordination 2.0 können wir uns nur mehr als Team vorstellen!“*

Die Steuerung auf der operativen Ebene geschieht allmonatlich im Rahmen einer kollegialen Beratung, zu der sich alle fünf Koordinatorinnen treffen. Bei Bedarf wird (C) als Vertreter des Dienstleisters Telesis beigezogen. Halbjährlich trifft sich ein Lenkungsteam, das aus einer Freiwilligenkoordinatorin, des Senior CEO der Telesis GmbH als Dienstleister, eines Vertreters oder einer Vertreterin des Büros für Zukunftsfragen, der Regionalvertreterin vom Leiblachtal und dem LAG-Manager besteht. Das Lenkungsteam sorgt für die strategische Steuerung und Einbettung in die Gebietsstrategie.

Neben dem monatlichen Jour fixe nutzen die Koordinatorinnen auch die Wissensplattform „t-point“, von der Telesis entwickelt und von der Regio-V bereitgestellt, wo alle initiierten Projekte und relevanten Dokumente liegen.

### **2.5.3 Bewährungsprobe: Das Jahr der Fluchtbewegungen**

Das erste Jahr war geprägt von den Bemühungen, Strukturen für die Aufnahme, Unterbringung und Integration von geflüchteten Asylwerber\*innen aufzubauen. Die Gemeinden und kirchliche und karitative Organisationen waren rasch überfordert, bekamen aber Hilfe von Menschen, die bereit waren, sich für diesen Zweck und für eine bestimmte Zeit ins Zeug zu legen: Es war das Jahr, in dem das informelle Ehrenamt ins Rampenlicht rückte. Die Organisationen ernannten oder stellten sogenannte Gemeindeoordinator\*innen ein, um die Versorgung, Unterbringung, Betreuung und Begleitung der Asylsuchenden zu organisieren. Die Freiwilligenkoordinator\*innen des Projekts „engagiert sein“ konnten mit ihrem sektor- und gemeindeübergreifenden Ansatz in dieser ersten Phase Profil gewinnen.

### **2.5.4 Eine Art von „Berufsbildung“**

Trotzdem braucht es eine gewisse Zeit, bis die Menschen in den Gemeinden, Vereinen und Unternehmen die tatsächliche Funktion der Freiwilligenkoordinatorinnen zu verstehen beginnen. In dem Maße, in dem die Menschen begriffen, dass die Koordinatorinnen ihren Platz eben nicht bei einer bestimmten Behörde, einem Verband oder einer Religionsgemeinschaft haben, sondern in dem weiten „interstitiellen Zwischenraum“, der von informellen sozialen Interaktionen geprägt ist, diversifizierten sich auch deren Aufgaben. Sie wurden zunehmend zu dem, was (C) den „*Kitt der Gesellschaft*“ nennt: Soziale Entrepreneurs, die über die Institutionen, Sektoren und Kirchtürme hinweg eine vermittelnde, vernetzende Rolle spielen. Diese Rolle reicht weiter als die Summe der sicht- und daher herzeigbaren Kleininitiativen, die aus ihrer Tätigkeit hervorgehen. Indem sie Akteur\*innen und Initiativen im Kleinen zusammenbringen, verdichten sie das gesellschaftliche Gewebe, das Sozialkapital speichert und Gemeinwohl generiert.

Zu Beginn traten Gemeinden und Organisationen an die Koordinatorinnen mit dem Ansinnen heran, dass diese ihnen Ehrenamtliche für deren jeweiligen Aufgaben vermitteln. Doch als verlängerter Arm gemeinwohlorientierter Organisationen zu dienen, bedeutet auf alle Kontaktmöglichkeiten und Ideen zu verzichten, die sich in den Zwischenräumen ereignen, die nicht im Lichtkegel der jeweiligen auftraggebenden Organisation liegen. Solange - wie das im Jahr der Fluchtbewegungen der Fall war – die Notwendigkeiten zu helfen, auf der Hand liegen, fällt nicht auf, dass dieser Ansatz auf die Dauer keinen gesellschaftlichen Mehrwert erzeugen würde. (B) meint: „*Das machen wir nicht mehr...*“ – und erläutert den wesentlichen Unterschied anhand eines Beispiels:

„...aber wir versuchen, das, was es gibt, vor Ort zu verankern. Zum Beispiel gibt es in der Gemeinde Sulzberg ca. 60 Flüchtlingsfamilien, mit vielen Kindern und vielen Traumata. Durch meinen Kontakt zur Nähwerkstatt habe ich gemerkt, dass man an den Traumata arbeiten müsste. Im Institut für Sozialdienste (IfS) Vorarlberg gibt es den sogenannten ‚Malraum‘. Auf meine Initiative hin wurde im Gemeinwohnhaus der Pfarre Sulzberg ein solcher ‚Malraum‘ eingerichtet. Dort haben 14 Kinder und Jugendliche gemalt, begleitet von einer Psychologin. Die Gemeinde und das IfS haben das finanziert: 500 EUR für 10 Maleinheiten. Dort haben wir dann Ehrenamtliche gebraucht, zum Auf- und Zusperren, Wasserauf- und -zudrehen. Eine weitere Ehrenamtliche hat Kontakt mit den Familien gehalten. Das IfS hat mir versichert, sie wären nie an diese Familien herangekommen, wenn ich den Bedarf nicht erkannt hätte. Es sind die ‚letzten Meter‘, die zählen!“

Obwohl der Diskurs über das Ehrenamt und die Rolle der Freiwilligenkoordination auf Gemeinde- und Länderebene vor allem in Westösterreich und in den Nachbarländern sehr lebendig und differenziert verläuft<sup>13</sup>, bildet sich das Berufs- und Rollenbild eines überkommunal bzw. kleinregional tätigen Freiwilligenkoordinators erst allmählich heraus. Die Koordinatorinnen haben gemeinsam mit dem LAG-Management, der Telesis und anderen Mitdenker\*innen das Rollenbild anhand ihrer eigenen Erfahrungen umrissen. Es manifestiert sich im Zusammenspiel der vier Aufgabenfelder

- Sensibilisierung (Veranstaltungen, B[r]otschaften, Öffentlichkeitsarbeit, Beteiligungsworkshops)

<sup>13</sup> Siehe die Website: <http://www.freiwilligenweb.at/>

- Beratung (Ehrenamtsbörse, Wertschätzungsveranstaltungen, Vereinstreffen, Vereinsnachwuchs, Elternbildungsworkshops, Organisation überörtlicher Vereinsvernetzung, Schulen in der Ehrenamtsbetreuung, Soziale Services)
- Vermittlung bürgerschaftlichen Engagements für Institutionen und Aktionen<sup>14</sup>: Familie-plus, kein Kind zurücklassen, gesunde Nachbarschaft, Flüchtlingshilfe Caritas, Kinderkirche, aha-Jugend und bürgerschaftliches Engagement, Schule Mittagsbetreuung.
- Initiativen, Erneuerung (Lernpatenschaften, Begegnungsorte, Schulgang, Lotsendienste, Elternverein, Kinderstube, Wort-Orte [erweiterte Bücherei], Animationsdienste im Sozialzentrum, Sprachvermittlung, Ortsverschönerung, regionales Forum [Zukunft Wohnen], gemeinsames Werken...)

Die Koordinator\*innen agieren gemeindeübergreifend, das heißt, sie ermöglichen nicht nur örtliche, sondern auch überörtliche Initiativen. Die Gebietskulisse ist elastisch; einige Initiativen sind gebietsübergreifend und oft werden Menschen aus anderen Gemeinden einbezogen. Die Koordinator\*innen agieren selbstständig und verknüpfen die jeweiligen Angebote und Bedarfe der sozialen Institutionen und Organisationen, der Vereine, Gemeinden, Bürgerinnen und Bürger miteinander, indem sie ihre eigenen Ideen einbringen und Expertise von außen hereinholen.

*„Der Großteil unserer Arbeit“, sagt (B), „besteht aus vielen kleinen Punkten.“*

Die Umwelt erkennt und anerkennt diese Leistung, sobald sie deren Nutzen wahrnimmt.

## 2.5.5 Ein Gewebe aus kleinen Erfolgen

Den Freiwilligenkoordinator\*innen ist es nicht nur möglich, auf Anfragen zu reagieren, die an sie von den Menschen herangetragen werden. Sie erkennen auch latente Bedarfe und handeln dementsprechend. Nicht zuletzt können sie auch die Verbindung zu innovativen Ansätzen herstellen, die an anderen Orten oder überregional ausprobiert werden, wie das Beispiel des Zeitgutschriftenmodells „Zeitpolster“<sup>15</sup> zeigt.

Hier noch einige stichpunktartige Beispiele der bis Oktober 2018 gesetzten über 100 Initiativen. In diesen Initiativen engagierten sich 780 Personen zugunsten 5.600 begünstigten Personen. An die 26.000 freiwillige Stunden wurden absolviert<sup>16</sup>:

- Wie oben erwähnt, war das erste Jahr davon geprägt, Strukturen für die spontane Flüchtlingsbetreuung zu schaffen, zum Beispiel in Form eines Frauen-Begegnungscafés, der Deutsch-Begleitung, von PC-Kursen in arabischer Sprache oder der Berufsorientierung über ein Selbsthilfekabinett.
- Gemeinsam mit acht Bäcker\*innen wurden zwei Monate „B(r)otschaften“ verbreitet (Abbildung 4): Auf den Papiersackerln wurden kurze Texte zur Würdigung des Ehrenamts („So wichtig wie das tägliche Brot“) gedruckt. Die Startveranstaltung für diese Initiative fand im Bregenzer Landhaus in Anwesenheit des Landeshauptmanns Wallner statt.
- Vereinsklausuren und Prozessbegleitung in Vereinen: Zum Beispiel litt der Chor in Hittisau unter einem Mangel an Personen, die bereit gewesen wären, die Funktion eines Obmanns oder einer Obfrau zu übernehmen. Im Rahmen eines Workshops mit Vorstand, Vereinsmitgliedern und den Freiwilligenkoordinatorinnen wurde nach einer Lösung gesucht. Gemeinsam wurde eine Lösung gefunden, bei der die Verantwortlichkeiten aufgeteilt sind und die trotzdem den vereinsrechtlichen Vorgaben entspricht.
- Neuorientierung und Diversifizierung der Skivereine gemeinsam mit 9 der 26 Bregenzerwälder Vereine, dem Vorarlberger Skiverband und Expert\*innen des Vorarlberger Olympiazentrums in Dornbirn.
- Vorbereitung und Vernetzung im Vorfeld der Gründung eines Elternvereins für die Volks- und Neue Mittelschule Hittisau.
- Familienlotsen zur Begleitung von Eltern und Familien mit Kleinkindern zwischen 0 und 5 Jahren ins Familien- und Gemeindeleben: „Auf gesunde Nachbarschaft – von klein auf.“

<sup>14</sup> Die folgende Aufzählung beinhaltet die Eigennamen entsprechender Aktionen, die das Land, Kirche und NGOs anbieten und zu denen die Freiwilligenkoordinator\*innen Verbindungen herstellen.

<sup>15</sup> <https://www.zeitpolster.com/hilfe>

<sup>16</sup> Diese Zahlen stammen aus einer Aufstellung vom Jänner 2019 der Freiwilligenkoordinatorinnen.

**Abbildung 4: B(r)otschaften, eine Aktion zur Würdigung des Ehrenamts mit 8 regionalen Backbetrieben (Quelle: Gemeinde Lingnau<sup>17</sup>)**

- Lese- und Lernpatenschaften für Volks- und Neue Mittelschulen.
- Mobilisierung von Menschen über 60 für gemeinwohlorientierte Aufgaben: In diesem Rahmen wurden Hochbeete im Pausenhof der Volksschule Lingnau gemeinsam mit den Schüler\*innen angelegt.
- „Alt jung sein“: Ein geselliges Programm für daheim lebende betreute Senior\*innen, um ihrer Vereinsamung vorzubeugen.
- Frühstück für Senior\*innen mit Unterstützung geflüchteter Frauen.
- Vorlesen und Begleitung von Demenzkranken auf Spaziergängen: „Ich zeige dir mein Dorf.“
- Festveranstaltung „Markt der Kulturen“ in Hörbranz und „Koch-Kultur“ im Leiblachtal: Gemeinsames Kochen mit Menschen aus 50 Herkunftsändern.
- „Magic Sommer“: Eine gemeinde- und vereinsübergreifende Neuauflistung eines Sommerprogramms für Schulkinder und Jugendliche.



**Abbildung 5: Wortorte: Öffentliche Bücherschränke für Kinderbücher (Quelle: Regio-V<sup>18</sup>)**



- „Wortorte“ in 15 Gemeinden (Abbildung 5): Öffentliche Bücherschränke für Kinder bis zu 10 Jahren zur sinnvollen Wiederverwendung und Zirkulation von Kinderbüchern. Das Design der Bücherkästen trägt die Handschrift des Werkraums Bregenzerwald.

### 3 LEADER und das Projekt „engagiert sein“

Sowohl das Pilotprojekt „Engagement“ (2009-2011) im Leiblachtal, Vorderen und Hinteren Bregenzerwald als auch das darauf aufbauende Projekt „engagiert sein“ (2015-2019) im Leiblachtal, Vorder- und Mittelwald und in den WITUS-Gemeinden des Hinteren Bregenzerwalds sind LEADER-Projekte. In deren Entstehung, Förderung, Umsetzung und Wirkungsweise spielt LEADER eine besondere Rolle.

#### 3.1 Entstehung

Das Pilotprojekt entsprang einer Anfrage der Lebenshilfe Vorarlberg an das LAG-Management und einem gemeinsamen Nachdenkprozess in einem sehr förderlichen Umfeld (Ehrenamt als politische Priorität des Landes Vorarlberg und des Landeshauptmanns; Büro für Zukunftsfragen als Kompetenzzentrum). Das Vorprojekt war zwar auf den Initiator und Projekträger, die Lebenshilfe Vorarlberg, abgestimmt, überschritt

<sup>17</sup> Ankündigung auf der Website der Gemeinde Lingnau: <https://www.lingenau.at/2018/06/aktion-brotschaften/>

<sup>18</sup> <https://www.regio-v.at/wortort>

jedoch dessen Wirkungsfeld und setzte Initiativen in der Kinderbetreuung (Lernpatenschaften), Solidarität mit Bedürftigen („Rosas Socken“: Stricken für Albanien), Bewusstseinsbildung für Kultur, Landschaft, Umwelt, Zusammenhalt (verschiedene vorweihnachtliche Aktionen unter dem Titel „Bäumlein-schmücke-dich“ oder die Streuobstsammlung unter dem Motto „Ländlesaft“).

### 3.2 Förderung

Im Vorprojekt war der Fachbereich Behindertenhilfe an der Konzeption beteiligt gewesen. Das aktuelle Projekt wuchs bereits auf LEADER-Humus, denn es war als Leitprojekt der LES 2020 konzipiert und budgetiert. Nach den eingangs erwähnten Erwägungen hinsichtlich einer sektor- und gemeindeübergreifenden Verankerung der Koordinator\*innen wurde es wie alle Projekte der LAG im Vorfeld der Beschlussfassung mit dem LEADER-Verantwortlichen abgeklärt. Dies ist ein Routinevorgang, der die Dauer von der Idee zum beschlussfähigen Projekt und zur Förderentscheidung verkürzt, denn wenn etwaige Mängel im Antrag bereits früh eliminiert werden können, erübrigen sich zusätzliche Schleifen im Antragsverfahren.

Wegen der strategischen Bedeutung und des regionsübergreifenden Ansatzes entschloss man sich, die LAG zur Projektträgerin von „engagiert sein“ zu machen. Der LAG-Geschäftsführer stellte das Vorzeigeprojekt den Teilnehmer\*innen des Internationalen Seminars der Europäischen Kontaktstelle des Europäischen Netzwerks für Ländliche Entwicklung (ENRD) in Rust<sup>19</sup> vor.

Im Projektantrag sind die vier Arbeitspakete und deren jeweilige Budgets folgendermaßen dargestellt.

**Tabelle 1 Das Projekt „engagiert sein“: Arbeitspakete und Budget**

Arbeits-paket	Bezeichnung des Arbeitspakets	Budget in EUR
1	Rekrutierung von Freiwilligenkoordinator*innen für die vorgesehenen Gebiete und deren Grundausbildung	32.549
2	Erhebung der Bedarfe in den Gebieten und Setzen von entsprechenden Initiativen und Aktionen	444.252
3	Laufende Erfahrungsaustausche, Weiterbildung, Reflexion und Transfer	77.038
4	Gesamtkoordination und Coaching	72.624
	<b>Summe</b>	<b>626.463</b>

Das Projekt ist zu 80 % gefördert. 60 % dieser Summe kommen von der EU (Fonds für ländliche Entwicklung/ELER) und dem Land Vorarlberg im Verhältnis 80:20; weitere 20 % stammen aus einem Budget des Büros für Zukunftsfragen (Land Vorarlberg), das wegen seiner Höhe eines gesonderten Beschlusses der Landesregierung bedurfte. 20 % wurden von den 18 teilnehmenden Gemeinden getragen.

Das Projekt wird im Lenkungsteam begleitend evaluiert<sup>20</sup>. Dadurch ist ein laufender Lernprozess garantiert. „Die Verbesserung des Gemeinwohls“, so (D), „kann erfahrungsgemäß kleinräumig (auf Gemeindeebene) am sichersten beurteilt werden.“

<sup>19</sup> ENRD Seminar: „Acting Locally in a Changing World“ (15.-17.Oktobe 2018 in Rust, Burgenland). Das Projekt wurde unter dem Titel “Civil Society, youth and vital villages” vorgestellt: [https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/s9\\_leader\\_lag-fair.pdf](https://enrd.ec.europa.eu/sites/enrd/files/s9_leader_lag-fair.pdf)

<sup>20</sup> Der von Telesis in Abstimmung mit dem LAG-Management verfasste Evaluierungsbericht liegt bereits im Entwurf vor und dient als Diskussionsgrundlage für die Ausweitung der Freiwilligenkoordination.

### 3.3 Ziele und Wirkungen

#### 3.3.1 Ziele laut Projektantrag

Der Projektantrag gibt als operatives Ziel des Projekts an, dass mindestens fünf Freiwilligenkoordinator\*innen in fünf Gebieten tätig sind. Tatsächlich arbeiten fünf Koordinator\*innen in vier Gebieten, da ein Gebiet durch ein Tandem von zwei Koordinator\*innen betreut wird und in einem Gebiet (Montafon) die Anstellung eines Freiwilligenkoordinators nicht gelungen ist. Daraus ergibt sich eine geringfügige Ausweitung gegenüber dem Vorprojekt. Allerdings trat erst im aktuellen Projekt die kleinregionale, entrepreneuriale, teamorientierte und sektorübergreifende Funktionsweise der Freiwilligenkoordination so deutlich zutage, dass sie auf größere Gebiete aufskalierbar erscheint.

Als übergeordnetes Ziel wurde im Projektantrag die Mobilisierung bürgerschaftlichen Engagements in den ausgewählten Gemeinden genannt, wodurch die Sozialkompetenz der dörflichen Gemeinschaften nachhaltig gesteigert würde. Dies würde wiederum eine größere Achtsamkeit gegenüber Personen mit sich bringen, die „an den Rand“ oder in Not geraten sind; weiters würde das mehr Eigenverantwortung, Verantwortung für die Gesellschaft und Offenheit für die Weiterentwicklung der dörflichen Gesellschaft bedeuten. Schließlich würde die höhere Sozialkompetenz zu mehr Toleranz und Einsatz für die Allgemeinheit führen. Das verstärkte Miteinander würde die Dorfgemeinschaft und die regionale Resilienz stärken.

#### 3.3.2 Eine neue gesellschaftliche Funktion nimmt Gestalt an

Während der vom Büro für Zukunftsfragen (Land Vorarlberg) organisierten Fachtagung „*Die Neuen Freiwilligen: Welche Koordination braucht freiwilliges Engagement?*“ am 18.10.2018 in Dornbirn zog (D) vor 40 Teilnehmer\*innen folgendes Fazit:

„Das Potenzial an bürgerschaftlichem Engagement (bE) ist groß und lässt sich vor allem über persönliche Kontakte und gezielte Aktionen vor Ort und professioneller Betreuung mobilisieren. Lokale und sektorübergreifende Betreuungsstrukturen können bE-Personen effizient und treffsicher erreichen. Die Freiwilligenkoordination muss dementsprechend kleinregional organisiert sein (Bsp. 50 % Anstellung bei max. 8-10.000 Einwohner\*innen). Lokale bE-Strukturen können gegenüber etablierten Institutionen nützliche Dienste erweisen und deren angebotene Services effizient über bE-Personen verankern. Im Sinne der Effizienz und des zu erschließenden Potenzials an bE ist es ratsam, die Betreuungsstruktur sektor- und institutionsübergreifend auf lokaler Ebene zu organisieren. Diese sektorübergreifende Anlaufstelle gibt Sicherheit und reduziert Hürden. Die lokale vertraute Akquisition ist zudem im Vorteil und kann großräumiger und fachlich ausgerichtete Institutionen in der Akquisition unterstützen.“

Die Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe für diese Fallstudie bestätigten, dass sich die Arbeits- und Wirkungsweise der Freiwilligenkoordinator\*innen seit dem Projektstart laufend verbessert habe. In der Konzeption hatte man ursprünglich eher an eine Unterstützung der existierenden, aber zuweilen schwächeren Vereine gedacht – weil man sich das Ehrenamt vor allem in dieser traditionellen Form vorgestellt hat. Tatsächlich hat sich die Freiwilligenkoordination vor allem als Motor für die Vernetzung und Inwertsetzung der informellen Ehrenamtlichen erwiesen. Mittlerweile wirkt dieser Erfolg aber auf den formalen Ehrenamtsbereich zurück. Es gibt eine Reihe gelungener Beispiele für die Neugründung, Reorganisation oder Neuausrichtung von Vereinen. Für viele Beteiligte ist das aber noch ausbaufähig. (G) meint dazu, dass die Koordinationsfunktion

„bei der Unterstützung der Vereine noch nicht so angekommen ist. Das sollte entwickelt werden.“

#### 3.3.3 Befruchtung und Vernetzung

Es findet auch mit anderen Regionen ein reger Austausch statt, z. B. mit der Freiwilligenkoordination des Landes Salzburg; weiters wurden Kontakte mit Südtirol geknüpft. In der Fokusgruppe zu dieser Fallstudie kamen Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen Tiroler und Vorarlberger Ansätzen zur Diskussion. Im Vergleich mit anderen Bundesländern scheinen die Bewusstseinsarbeit und das methodische Rüstzeug in Westösterreich weit gediehen zu sein. In der Region werden die Koordinatorinnen verstärkt wahrgenommen, obgleich sich in der Wahrnehmung der Öffentlichkeit noch kein klares Berufsbild herauskristallisiert zu haben scheint. In der Vernetzungsarbeit spielen die „*handelnden Personen*“ eine besondere Rolle. Abgesehen von ihrer „*unterschiedlichen Befähigung*“ (G) sind auch die lokalen Verhältnisse und kulturellen Besonderheiten

sehr unterschiedlich. Dieselbe Vorgehensweise in der Bewusstseinsbildung, Wissensvermittlung oder Vernetzung kann von Person zu Person und von Ort zu Ort sehr unterschiedliche Folgen haben.

Daher finden die Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe eine gewisse Mindestpräsenz erforderlich. Eine 30 % Anstellung sei auf die Dauer nicht ideal. Vielmehr sollen sich zwei Personen (Tandems) mit jeweils 50 % Anstellung die Arbeit in einem Gebiet teilen. Die zurzeit beschäftigten Koordinatorinnen sind alle Mütter und stark in der Region vernetzt, mit anderen Worten vertrauenswürdig. Sie sind im Prinzip 24h erreichbar. Da sie das Ehrenamt sowohl aus dem eigenen Engagement heraus als auch aus professioneller Perspektive sehen, können sie den ehrenamtlich Tätigen als Berater\*innen und Coaches zur Seite stehen: Ihren Mut zur Veränderung stärken und auch die Bereitschaft, von etwas abzulassen, wenn es zwecklos erscheint.

### **3.3.4 Schwerpunktverschiebung von der Landwirtschaft zum Sozialkapital**

Innerhalb der Region ist das Projekt Symptom und Treiber einer bestimmten Entwicklung in der Politik und Praxis für ländliche Entwicklung. (G) bringt das auf den Punkt:

*„Soziale Innovation sollte weiterhin in LEADER eine Rolle spielen. Seit den LEADER-Anfängen haben sich die Themen in diese Richtung verschoben: Das Mobilisieren von Personen, teilhaben können, sich einbringen können. Da gibt's eine Reihe von Projekten. Im Gegensatz zu früher haben wir kaum landwirtschaftliche Themen, eher gesellschafts- und sozialpolitische Themen. Es braucht Unterstützungsstrukturen in der Zukunft. Die Last auf Vereinsaktivisten wird größer und die Leute wollen nicht mehr so lange verpflichtet werden.“*

Gleichzeitig ist klar, dass es nicht darum geht, veraltete Strukturen zu stützen und krampfhaft am Leben zu erhalten, nur weil sie irgendwann eine wichtige Funktion erfüllt haben. Innovation bedeutet den Mut haben, weiter zu gehen und etwas hinter sich lassen zu können, was Raum und Kraft für Neues, Lebendiges, schafft. (G) meint dazu:

*„Man muss ja nicht an allem hängen, was einmal gut war. Es gibt Vereine, die sich einfach überholt haben. Das soll auch verschwinden dürfen. Durch verschiedene Entwicklungen können sich andere Situationen ergeben. Diese Offenheit muss man haben.“*

Die tendenzielle Schwerpunktverschiebung von LEADER weg von der Landwirtschaft hin zum sozialen Kapital kann man am Beispiel des Leiblachtals studieren. Die als ehemalige Landtagsabgeordnete bestens vernetzte Sozialpädagogin war bereits im Lenkungsteam des Vorprojekts. Sie wurde in dieser Zeit Obfrau der regionalen Lebenshilfe. Sie ist Regionalmanagerin des Leiblachtals und vertritt die Regios als Vorstandsmitglied in der LAG Regio-V eGen. Weiters wirkt sie im Lenkungsteam des aktuellen Projekts mit. Im Leiblachtal ist sie zuständig für die lokale Umsetzung des transnationalen Projekts „Daseinsvorsorge“.

### **3.3.5 Das Projekt „Daseinsvorsorge“ im Leiblachtal**

Die Leiblach bildet im Norden die Grenze zu Bayern. Die Bewohner\*innen des Leiblachtals betrachten beide Seiten des Baches als zusammenhängendes Gebiet. Ihre Lebenswelt ist seit langem grenzüberschreitend. Die angrenzende bayrische Gemeinde Scheidegg hat sich in den letzten Jahren zu einer Destination im Gesundheitstourismus entwickelt. 2014 verzeichnete die Gemeinde 30.000 Nächtigungen in diesem Segment. Lokale Aktivist\*innen haben mit LEADER-Unterstützung Projekte im Schnittpunkt des Sozial- und Gesundheitsbereichs entwickelt. Mit deren Proponenten waren schon einige Zeit zuvor in einem grenzüberschreitenden „Marktplatz der Initiativen“ im Rahmen von LEADER Kontakte geknüpft worden. Vorsorglich wurde in die LES 2020 eine Maßnahme zur Gesundheitsvorsorge vorgesehen. Diese Kooperation „wartete“ gleichsam darauf, dass sie ergriffen wurde. Wie (F) meint, sind...

*„...die Grenzen bei den Menschen längst nicht mehr präsent. Das Personal wechselt hin und her. Es findet sehr viel Austausch statt. Hürden gibt's eigentlich keine...“*

...wohingegen...

*„...die größte Überraschung war: Alle Organisationen im Sozialbereich haben im Alltag grenzüberschreitend praktisch nichts miteinander zu tun! Der Austausch zwischen Leiblachtal und*

*Scheidegg im Gesundheitsbereich war vorher praktisch inexistent....Grenzüberschreitende Dienstleistungen gab es nicht.“*

Das Projekt „Daseinsvorsorge“ wurde also grenzüberschreitend konzipiert. Es besteht aus vier Aktionsfeldern:

- a. Gewinnung und nachhaltige Bindung von Fachkräften durch gegenseitigen Austausch und Netzwerksarbeit zwischen den Kliniken.
- b. Innovatives Demenznetzwerk.
- c. Schaffung von Präventionsangeboten im Rahmen eines koordinierten betrieblichen Gesundheitsmanagements in Kooperation mit Firmen und Handwerksbetrieben.
- d. Sicherung und zielgerichtete, intensive Unterstützung der Glutenfrei-Anbieter in Scheidegg und Verstärkung der Marketingmaßnahmen.

Das Projekt hat auf deutscher Seite, von der es ja ausging, eine bedeutend höhere Dotierung. Von insgesamt 300.000 EUR sind für den österreichischen Anteil 80.000 EUR reserviert, die zu 80 % aus LEADER abgedeckt werden. (F) leitet seit 01.01.2018 das österreichische Teilprojekt. Gemeinsam mit sozialen Organisationen und mobilen Diensten werden drei dieser vier Aktionsfelder auch auf österreichischer Seite umgesetzt. Vorrangig ist der Aufbau eines Demenznetzwerks, das zur Gänze der Verantwortung des österreichischen Partners untersteht. An Veranstaltungen und Aktionen der betrieblichen Gesundheitsförderung und Fachkräftevermittlung wird von österreichischer Seite teilgenommen. Das Projekt gilt als erster Schritt für grenzüberschreitende Dienstleistungen. (F) sagt:

*„Weitere Kooperationen können folgen. Wir machen in Vorarlberg gerne den ersten vor dem zweiten Schritt.“*

Das Projekt wird bis nahezu Ende 2019 laufen. Es geht um die Generierung von Ideen, Veranstaltungen, Schulungen (etwa für Bewerbungen) und Öffentlichkeitsarbeit. Es gilt als sicher, dass der Schwerpunkt in Zukunft weiter ausgebaut wird.

### 3.3.6 Die innere Reichweite der LAG

Kehren wir von dieser Erörterung der Schwerpunktverschiebung von der Wirtschafts- zur Sozialkompetenz zurück in die LAG Regio-V. Es ist erwähnt worden, dass die Gebietsausweitung vom Vorprojekt zum aktuellen Projekt „engagiert sein“ nicht so erfolgreich verlaufen ist wie ursprünglich gedacht. Das kann an dem unterschiedlichen Einfluss liegen, den die LAG in den einzelnen Teilgebieten der Regio-V hat. Sie hat ihren Ursprung im Bregenzerwald genommen und scheint dort auch die tiefsten Wurzeln zu haben, während ihre Rhizome gegen Süden hin weniger stark ausgreifen. Es ist unklar, inwieweit der modulare Aufbau über die Regio-V für die Übersetzung der strategischen und methodischen Orientierung der LAG in die Fläche und für ihre Verbindung zu Ideen und Aktionen „von unten“ förderlich oder hinderlich ist. Die Ausgründung einer zweiten Vorarlberger LAG Vorderland-Walgau-Bludenz auf dem Fundament des Vereins Region Vorderland-Bludenz im Vorfeld der aktuellen LEADER-Periode 2014-2020 mag ein Symptom für das angesprochene Dominanzgefälle sein. Auch die LAG hat dem Ehrenamt eine Maßnahme gewidmet und setzt auch ein Projekt gemeinsam mit der Lebenshilfe um („*Mitanand in Batschurns*“), das dem Vorprojekt „Engagement“ ähnelt, aber nicht an die strategische Bedeutung des aktuellen Projekts „engagiert sein“ herankommt.

Dieses Gefälle der inneren Reichweite hat im Grunde nichts mit dem Thema der Fallstudie zu tun, ist aber ein Einflussfaktor darauf, ob und in welcher Form eine Erweiterung, Aufskalierung oder Mainstreaming<sup>21</sup> des Projekts „engagiert sein“ auf das gesamte Gebiet der LAG Regio-V oder sogar auf den gesamten ländlichen

<sup>21</sup> Die Begriffe bedeuten Ähnliches, allerdings mit Nuancen. Mit Erweiterung meinen wir Scaling out, das heißt, eine Streuung oder Klonung eines bestimmten Modells in neue Gebiete. Mit Aufskalierung (Scaling up) meinen wir eine Erweiterung oder den Wandel der Regeln und Normen, die für ein bestimmtes Aktionsfeld gelten, um eine neue Handlungsweise besser und häufiger praktizieren zu können. Mit Mainstreaming meinen wir die Etablierung einer neuen Handlungsweise auf allen Ebenen als dominante Praxis in einem bestimmten Aktionsfeld. Was in der Literatur als ‚Regime change‘ oder ‚regime shift‘ als Ergebnis Sozialer Innovationen bezeichnet wird, beginnt im Prozess der Aufskalierung und findet im Mainstreaming seinen vorläufigen Schlusspunkt. Siehe Hegger, D.L.T., Van Vlieg, J. und Van Vliet, B.;M. (2007): *Niche management and its contribution to regime change: the case of innovation in sanitation*. In: *Technology Analysis and Strategic Management*, 19(6), 729-746.

Raum Vorarlbergs vorstellbar ist. Eine Vorarlberg-weite Skalierung wird von Seiten der Landesregierung (LR Christian Gantner) gewünscht und zurzeit aktiv betrieben.

### 3.4 Ausblicke

#### 3.4.1 Argumente für das Mainstreaming der Freiwilligenkoordination

Das im Entwurf zum Evaluierungsbericht des LAG-Managements und in den Augen der beteiligten Personen als erfolgreich beurteilte Projekt und die steigende Bedeutung des Themas führen unweigerlich zu der Frage der nachhaltigen Verankerung der kleinregionalen Freiwilligenkoordination. (C) meint dazu grundsätzlich:

*„Alle spezialisierten Organisationen unterhalten Stellen fürs Ehrenamt (Kirche, Caritas usw....), aber die sind meistens im Büro. Zur Mobilisierung und Erkennung neuer Bedarfe muss die Freiwilligenkoordination regional angesiedelt sein: Es braucht persönlichen Kontakt, um Potenziale zu erkennen.“*

(E) plädiert dafür, im Rahmen einer verstetigten Struktur an Freiwilligenkoordination für kollegialen Austausch zu sorgen; denn im Zwischenraum zwischen Politik und Verwaltung auf der einen Seite und den unterschiedlichen Interessen und Bedürfnislagen der Zivilgesellschaft und der Bürgerinnen und Bürger auf der anderen Seite seien Burn out-Situationen nicht auszuschließen.

(C) ist überzeugt, dass man unter Vermeidung von Doppelgleisigkeiten und unter Aufrechterhaltung der im Projekt als bewährt beurteilten Betreuungsdichte letztendlich Kosten im Sozialbereich sparen würde – sowohl auf Landes- als auch auf Gemeindeebene.

Konkrete Pläne hin zu einer dauerhaften Einrichtung werden aktuell betrieben. Das mit dem Land Vorarlberg und den Vertretern der Gemeinden (18 Pilot-Gemeinden) in Verhandlung stehende Geschäftsmodell sieht folgende Konstellation vor:

#### 3.4.2 Umrisse des künftigen Geschäftsmodells für die Freiwilligenkoordination

**Die zentrale Aufgabe** der Freiwilligenkoordination ist es, den Handlungsbedarf zu erkennen, geeignete Bürger\*innen zu finden und diese für das Engagement zu begeistern, befähigen und sie zu begleiten. Durch die individuelle Ansprache, Zutrauen und persönliche Beziehung wird bürgerschaftliches Engagement verstärkt gefördert und mobilisiert. Die Freiwilligenkoordination sorgt für Weiterbildung und Erfahrungsaustausch und achtet darauf, dass die engagierten Personen Wertschätzung erfahren.

Die strategische Freiwilligenkoordination ist die Schnittstelle für das gesamte freiwillige Engagement innerhalb einer Kleinregion und deckt folgende Aufgaben ab: Sinn stiften, vernetzen und verbinden, begleiten, Potenziale erkennen, Projekte entwickeln, neue Wege und Lösungen für Vereine finden, Synergien fördern, günstige Rahmenbedingungen schaffen und Ansprechperson sein.

Die Koordinationsstelle bringt die Angebote regionaler und Landesinstitutionen zur stärkeren Entfaltung. Begünstigt durch ihre lokale Vertrautheit mit den Gegebenheiten vor Ort wird es möglich, die Institutionen bei der Akquise von Freiwilligen treffsicher zu unterstützen.

Die Koordinationsstelle ist sektor- und gemeindeübergreifend tätig. In der inhaltlichen Arbeit orientiert sie sich an den örtlichen Gegebenheiten und Bedürfnissen. Gleichzeitig wird an eine professionelle Personalentwicklung für die gestellte Aufgabe gedacht. Um den Anforderungen gerecht zu werden, wird folgende **Organisation** gewählt:

Die Regio-V setzt sich im Entscheiderkreis (Vorstand) aus dem Verein der ländlichen Gemeinden und den Regionalplanungsgemeinschaften zusammen und bildet somit das ideale Gefäß als Arbeitgeber für die Koordinierungsstellen. Die Regio-V beschäftigt Freiwilligenkoordinator\*innen, achtet auf deren persönliche, laufende Weiterentwicklung, sorgt für den laufenden Erfahrungsaustausch in Form der kollegialen Beratung und beansprucht das Büro für Zukunftsfragen des Landes für die Weiterentwicklung des Systems.

Die Zusammenarbeit mit den Gemeinden erfolgt in Form einer gezielten Abstimmung der Arbeitsinhalte bzw. in der Bestimmung der Schwerpunktthemen zur Entwicklung der Gesellschaft.

Eine Freiwilligenkoordinationsstelle sollte ein Gebiet von 5.000 - 10.000 Einwohner\*innen betreuen. Das ist eine noch überschaubare Größenordnung, wo persönliche Kontakte und das Entwickeln lokaler Netzwerke noch möglich sind. Eine besondere Erfahrung besteht auch darin, dass der Beruf einer hohen zeitlichen Flexibilität bedarf. Um diese Flexibilität zu gewährleisten, erscheint eine 50- bis 70%ige Anstellung zweckmäßig.

**Wie wird die Freiwilligenkoordination in Zukunft finanziert?** Das ausgeführte Pilotprojekt lässt erkennen, dass die Implementierung von lokalen Stellen der Freiwilligenkoordination mittelfristig Effizienzsteigerung und Kosteneinsparung in der sozialen Arbeit bringt. Die finanzielle Hürde liegt also vor allem im Einstieg. Das LEADER-Projekt „engagiert sein“ konnte den Einstieg bewältigen und den Nutzen erkennbar machen. Die mittel- und langfristigen Nutzeffekte können logischerweise nur durch eine Weiterführung der Initiative erreicht werden.

Die Kosten einer Koordinierungsstelle betragen pro Jahr € 40.000.- (Lohnkosten € 33.000.-, Sachkosten € 3.000.-, Weiterbildung € 2.000.- Coaching € 2.000.-). Es ist geplant, dass die Kosten zu 50% von den teilnehmenden Gemeinden und zu 50% vom Land Vorarlberg geteilt werden.

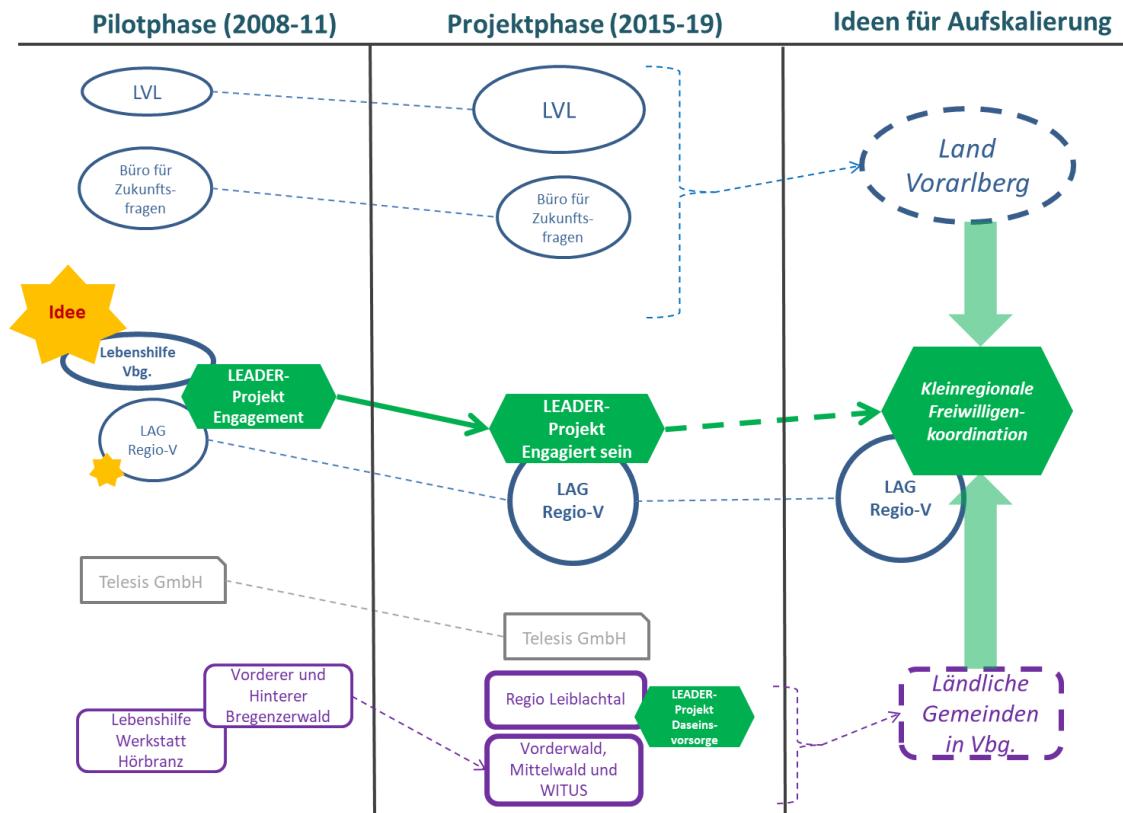
Im Jahre 2019 beteiligen sich die bisherigen Gemeinden. In der Folge sind alle Gemeinden des ländlichen Raumes beider LEADER-Gebiete zur Beteiligung eingeladen.

### 3.4.3 Die Soziale Innovation der regionalen Freiwilligenkoordination im Zeitverlauf

Es lassen sich grob drei Phasen unterscheiden:

- Die Pilotphase, in der das Modell der Freiwilligenkoordination aufgrund einer Anfrage der Lebenshilfe Vorarlberg, die auch Projektträger war, zum erstenmal ausprobiert wurde. Zunächst waren Menschen mit Behinderung im Blickfeld der Initiative, bald jedoch erwies es sich als weit sinnvoller, die Arbeit sukzessive auf alle anderen Aspekte der lokalen ehrenamtlichen Tätigkeit auszuweiten.
- Die Projektphase, in der die LAG zum erstenmal Trägerin der Freiwilligenkoordination wurde. Das Projektgebiet wurde um eine Kleinregion des Bregenzerwaldes erweitert. In dieser Phase hat die LAG unter dem Leitgedanken der regionalen Resilienz den sozialen Zusammenhalt und Gemeinwohl noch stärker thematisiert. Ein Beispiel für diese Schwerpunktverlagerung ist die Teilnahme der Regio Leiblachtal am transnationalen Projekt „Daseinsvorsorge“ gemeinsam mit angrenzenden bayrischen Gemeinden.
- Die schon Gestalt annehmende Erweiterung und Verfestigung einer kleinregionalen und sektorübergreifenden Freiwilligenkoordination bezeichnen wir als dritte Phase. Die LAG wird aller Voraussicht nach die dauernde Trägerschaft als sozialer Entrepreneur übernehmen. Der Wirkungskreis ist potenziell der gesamte ländliche Raum Vorarlbergs, wenn die Gemeinden mitmachen – also auch das Gebiet der LAG Vorderland-Walgau-Bludenz. Es ist wie oben erwähnt im Gespräch, dass zukünftig die Kosten zur Hälfte vom Land Vorarlberg und zur Hälfte von den begünstigten Gemeinden getragen werden.

Abbildung 6: Innovationsbiographie: Regionale Freiwilligenkoordination (Quelle: Eigene Darstellung)

**Legende:**

Das Projekt bzw. soziale Unternehmen ist als grünes Sechseck dargestellt.

Der Projektträger bzw. der Maßnahmenträger ist als Kreis mit starker Randlinie gekennzeichnet.

Andere kollektive Akteure sind als Ellipsen mit schwächerer Randlinie gezeichnet.

Der Stern in der Pilotphase sitzt in der Nähe jener Akteure, von denen die ursprüngliche Idee ausgegangen ist.

Die Schaffierung der Textrahmen in der dritten Phase bedeutet, dass es sich um ein Vorhaben handelt, das noch nicht umgesetzt ist.

## 4 Zusammenfassende Beurteilung

### 4.1 Ein fruchtbarer Boden für Soziale Innovation

Im Rahmen der gegenständlichen Studie „Soziale Innovation in LEADER 14-20“ spielen, besonders in den Ländern Tirol und Vorarlberg, Projekte rund um das Ehrenamt eine herausragende Rolle. Daher erwies sich auch der Austausch in der Fokusgruppe, an denen Vertreter\*innen der beiden Projekte „engagiert sein“ der LAG Regio-V und „Miteinander in Imst“ der LAG Imst teilnahmen, als sehr rege. Er eröffnete einen Blick auf die zahlreichen Facetten der Freiwilligenkoordination, die in der Regio-V auf kleinregionaler und in Tirol zunächst auf kommunaler Ebene, später auf Bezirksebene operiert.

Das Projekt „engagiert sein“ gedeiht in einem für Soziale Innovation günstigen Umfeld. Das Land Vorarlberg und das direkt dem Landeshauptmann unterstellte Büro für Zukunftsfragen fördert Bürger\*innenbeteiligung nicht nur auf der politischen Ebene, wie etwa durch die Bürger\*innenräte<sup>22</sup>, sondern auch in der Erfüllung gesellschaftlicher Aufgaben im „interstitiellen Zwischenraum“, den öffentliche und private Akteur\*innen dem bürgerschaftlichen Engagement und dem Ehrenamt überlassen. Ehrenamt, das immer wieder als „Kitt der

<sup>22</sup> Bürgerbeteiligung ist seit 2013 in der Landesverfassung verankert. Bürger\*innenräte sind ein wichtiges Instrument hierfür. Siehe die Landesrichtlinie zur Einberufung und Durchführung von Bürgerräten: [https://www.partizipation.at/fileadmin/media\\_data/Downloads/methoden/Buergerat\\_Richtlinie.pdf](https://www.partizipation.at/fileadmin/media_data/Downloads/methoden/Buergerat_Richtlinie.pdf)

Gesellschaft“ bezeichnet wird, erfährt im Land Vorarlberg Förderungen in vielerlei Hinsicht, sei es durch Bildungsangebote, Informationsdienste, rechtliche Vorkehrungen, Beratung, Coaching und Projektfinanzierung.

Der Wandel vom tradierten formellen Ehrenamt hin zum informellen Ehrenamt wirft Fragen auf, die durch neue Formen der sozialen Vernetzung und Handlungsspielräume beantwortet werden können. Diese müssen aber probeweise bespielt werden. Die entrepreneuriale, sektor- und gemeindeübergreifende Freiwilligenkoordination, die die Regio-V im Projekt „engagiert sein“ erprobt, stellt eine solche Neuerung dar. Sie wurde durch die Initiative der Lebenshilfe ausgelöst, die zum Problem der Isolation behinderter Heimbewohner\*innen von der Lebenswelt „draußen“ nach Lösungen suchten. Die Erkenntnisse aus dem Pilotprojekt wurden in LEADER 14-20 genutzt, um ein entsprechendes Projekt mit fünf Freiwilligenkoordinatorinnen in vier Gebieten im Leiblachtal und im Bregenzerwald auf die Beine zu stellen. Die modulare Struktur der LAG Regio-V, die seit 2012 eine Genossenschaft ist, begünstigt diese allmähliche Ausweitung und Vertiefung; denn das Gebiet der LAG ist in den Talschaften in Regios untergliedert, die ihre eigenen Strukturen und Management-Kapazitäten haben. Es ist aber wohl kein Zufall, dass die Ausweitung im Norden der LAG Regio-V erfolgreicher war als im Süden. Der Bregenzerwald unterteilt sich in noch kleinere Gebiete, in denen die Gemeinden selbstverständlich und seit jeher kooperieren. Die wirtschaftlichen und sozialen Netzwerke sind dicht gewebt und skaliert. Man blickt auf eine lange Tradition der Selbstorganisation und Innovationsneigung zurück. In dieser Region hat die heutige LAG ihren Ursprung in LEADER II (1995-1999) genommen. Historisch hat diese Verbindung von regionaler Eigenständigkeit und Bürgersinn, Tradition und Innovation, ihre Wurzeln in der „Bauernrepublik Bregenzerwald“, die der Habsburgerzeit vorausgegangen war<sup>23</sup>, aber auch in Kooperationssystemen großer Reichweite wie die „Auer Zunft“. Diese war eine Vereinigung von Vorarlberger Bauhandwerkern aus dem 17. Jahrhundert. Immerhin war man, bei allen produktions- und verkehrsbedingten Benachteiligungen, über Jahrhunderte das Handwerks- und Arbeitsreservoir der reichen Handels- und Industriestädte im weiteren Umkreis gewesen.

An dieser Stelle darf auf die Fallstudie über die Soziale Innovation der *Lehrlingswelten* in der Oststeiermark verwiesen werden, deren Uridee, die „Werkboxen“<sup>24</sup>, der Werkraum Bregenzerwald gegen Ende des vorigen Millenniums entwickelt und erprobt hatte – unterstützt durch LEADER.

Die handelnden Akteure haben eine Vorgeschichte im Dienste des Gemeinwohls und sind neben der beruflichen Arbeit auch ehrenamtlich tätig, wobei die Abgrenzung zwischen Ehrenamt und beruflicher Ehrenamtskoordination nicht immer einfach zu leben und zu erklären ist.

Die LAG hat in der LES 14-20 „Lebendige Dörfer“ den Diskurs um regionale Resilienz zu einem Leitmotiv gemacht und mit den im Handlungsfeld „Gemeinwohl“ geplanten Projekte direkt verknüpft. Die stärker gewordene Gemeinwohlorientierung der Regio-V spiegelt damit auch den allgemeinen Trend wider, dass der Fokus von LEADER im Lauf der über 20 Jahre von lokalen Wirtschaftskreisläufen, die vor allem in der Landwirtschaft verankert sind, allmählich hin zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts und der sozialen Dynamik wandert. LEADER steht als Finanzierungsinstrument für Projekte wie „engagiert sein“ auch in einem insgesamt günstigen Umfeld wie Vorarlberg immer noch allein auf weiter Flur. (G) bestätigt:

„Außer LEADER hätte es wohl kaum eine Quelle der Finanzierung gegeben.“

## 4.2 Erfolgsfaktoren

Die demographische Ausdünnung des ländlichen Raums und die zunehmende Individualisierung und Delokalisierung der Biographien der Menschen in ländlichen Räumen hat vielerorts zu einer Krise des traditionellen Ehrenamts und des Vereinswesens geführt. Der Erfolg des Projekts liegt aber genau darin, die ungebrochene, aber nicht mehr so sichtbare Bereitschaft zum Ehrenamt der Menschen zu aktivieren und sie mit den Strukturen (Gemeinden, Vereinen, Unternehmen) in Verbindung zu bringen, die deren Beitrag in Wert setzen. Nun kennt man Freiwilligenkoordination, die in Städten und Gemeinden (Imst<sup>25</sup>) oder Ortsteilen (Sulzberg/Thal) und selbst auf Landesebene (Freiwilligenzentrum Salzburg) angesiedelt sind. Große Hilfsorganisationen, die auf ehrenamtliche Mitarbeiter\*innen angewiesen sind (Caritas), beschäftigen ebenfalls Freiwilligenkoordinator\*innen.

<sup>23</sup> Payer, Lukesch, Winkler-Rieder 2010, S. 66f.

<sup>24</sup> <https://www.werkhaus.de/shop/>

<sup>25</sup> Siehe die Fallstudie Sozialer Innovation rund um das Projekt „Miteinander in Imst“.

Das Konzept von „engagiert sein“ geht jedoch weiter. Hier sind die Freiwilligenkoordinator\*innen soziale Entrepreneure, die keinen Sektor oder Daseinsbereich ausschließen und deren Gebiet sich über eine Kleinregion erstreckt, die gerade so groß ist, dass die Vorteile persönlicher Kontakte und Ortskenntnis uneingeschränkt zum Tragen kommen. Dieses Alleinstellungsmerkmal gesellt sich zu anderen damit verbundenen Vorteilen wie

- der Freiheit der Wahl des Betätigungsfeldes und der Aktionspartner,
- dem Wegfall von Prozeduren und Vorgaben, die mit einer Beschäftigung bei einer Gemeinde oder einer NGO einhergehen,
- der individuell gestaltbaren Balance zwischen der professionellen Koordination ehrenamtlicher Tätigkeiten anderer und eigener ehrenamtlicher Tätigkeit,
- der sich durch ihre Vertrauensstellung ergebenden Möglichkeit, innovative Ideen einzelner Ideengeber\*innen – auch von außerhalb ihres Gebiets – in ihrem Umfeld zu propagieren und somit neue Kerne und Cluster Sozialer Innovation zu „inzipieren“.<sup>26</sup>

Die teamorientierte Umsetzung (zunächst auf LAG-Ebene und in weiterer Folge auf der Ebene der Regios, aber auch zwischen den Regios den gesamten ländlichen Raum umfassend) ermöglicht zusätzliche Vorteile, wie

- Vernetzung, Lernen und Supervision im Team,
- das Gewebe aus kleinen und kleinsten Erfolgen, die sich in Summe bald sehen lassen,
- Öffentlichkeitsarbeit und die rasche Verbreitung von Informationen über eine gemeinsame Plattform, sowohl innerhalb der betreuten Gebiete als auch im virtuellen Netz,
- Teilhabe am strategischen Diskurs mit der Verwaltung, in- und ausländischen Expert\*innen, der LEADER-Community und der Fachwelten (Ehrenamtlichkeit, Sozialbetreuung, Integration etc.).

### 4.3 Offene Fragen

Die Soziale Innovation der gemeinde- und sektorübergreifenden Freiwilligenkoordination ist im Kleinen erprobt. Selbst wenn sie in der Pilotregion weitergeführt wird, würde sie ihr Potenzial nicht ganz ausschöpfen, da die gefundene Form im Großen und Ganzen als Modell für Freiwilligenkoordination in ländlichen Regionen vorstellbar ist. Derzeit (Jänner 2019) laufen diesbezügliche Gespräche zwischen der LAG, dem Büro für Zukunftsfragen und den Fachabteilungen der Landesregierung. Wie oben erwähnt, gehen die Vorstellung der Projektbetreiber\*innen in die Richtung, dass die Hälfte der dafür benötigten Gelder aus dem Landesbudget kommen, die Hälfte aus den Budgets der betreuten Gemeinden. Die Anstellung sollte von einer regionalen und sektorübergreifenden Organisation übernommen werden, da eine Lösung über eine Anstellung bei einem Dienstleister oder über prekäre Teilzeitwerkverträge nicht als nachhaltig erscheint.

Das Berufsbild der regionalen Freiwilligenkoordination ist noch nicht hinreichend ausdifferenziert. Das ist einerseits vorteilhaft – denn es hindert dominante Akteure (wie Gemeinden und Religionsgemeinschaften) in gewisser Weise, den/die Freiwilligenkoordinator\*in auf bestimmte Verhaltensweisen oder Prioritäten „festzunageln“. Doch ist damit der Nachteil verbunden, dass diese Rolle bei Nicht-Eingeweihten hohen Erklärungsbedarf hat. Oft wundern sich Ehrenamtliche darüber, dass die Person, deren Tun sich vom eigenen Tun nur wenig zu unterscheiden scheint, dafür ein Gehalt bezieht und sie nicht. Der Erklärungsbedarf betrifft also nicht nur die Rolle und das Aufgabenspektrum an sich, sondern auch die Schnittstelle zwischen beruflichem und bürgerschaftlichem Engagement, die notwendigerweise unscharf ist. Während die einen diese Unschärfe gut leben können, entscheiden sich andere dafür, sich ehrenamtlich nur außerhalb des Arbeitsgebiets zu betätigen<sup>27</sup>.

Während die Erfolge der Koordinator\*innen in der Mobilisierung und Strukturierung des informellen Ehrenamts sehr schnell zutage traten – wobei die Flüchtlingsfrage ob ihrer Dringlichkeit und Besonderheit im

<sup>26</sup> Diese Wortbildung ist eine Übersetzung des englischen „to incept“, eine antiquierte Form für „beginnen“. Das Wort bekommt im Science-Fiction Film „Inception“ (2010) die besondere Bedeutung, in der es auch hier verstanden werden soll: Inzipieren heißt hier, einen Innovationsgedanken in ein etabliertes System zu setzen, ohne dass das etablierte System es als Fremdgedanken erkennt und es daher unterlässt, die Immunabwehr hochzufahren.

<sup>27</sup> Diese Beobachtung entstammt nicht dem hier beschriebenen Projekt, sondern der Fallstudie „Miteinand in Imst.“

ersten Jahr ein besonders geeignetes Bewährungsfeld bot. In der direkten Unterstützung von Vereinen haben sich Erfolge eher zögerlich eingestellt. Es herrscht das Gefühl, hier wäre noch mehr drin. Damit einher geht die Frage, welche Formen es gibt, formelles und informelles Ehrenamt miteinander zu verbinden und diese „hybriden“ Formen auch halbwegs stabil und dauerhaft zu gestalten.

#### 4.4 Lernerfahrungen für Soziale Innovation

Die Fallstudie zeigt, dass sich hier ein neues Berufsbild im Kontext sozialer Entrepreneurship herausbildet. Genau gesagt ist es nicht nur das Berufsbild der Freiwilligenkoordination selbst, sondern ihre intermediaire, sozialunternehmerische Form in diesem Projekt. Hier liegt noch viel Gestaltungsspielraum. Besondere Aufmerksamkeit sei dem Teamaspekt gezollt, das heißt den vorzugsweise im Team zu erfüllenden Aufgaben, dem fachlichen Austausch innerhalb und zwischen regionalen Teams und der Team-Supervision.

Die siebenjährige Periodizität von LEADER als ELER-Maßnahme sowie die dreijährige Plafondierung für die Erstattung von Personalkosten in Einzelprojekten wirken als Stressfaktoren. Noch bevor das neue Berufsbild eine stabile Form gefunden hat, müssen schon wieder Überlegungen angestellt werden, wie die nächste Phase finanziert und organisiert werden kann. Nicht die Lernkurve der Sozialen Innovation dirigiert den zeitlichen Rhythmus, sondern die Logik der EU-Budgetperioden, die damit in keiner Beziehung steht. Im günstigsten Fall kann man diesen Druck als Eustress bezeichnen, da alle mit dem Thema befassten Akteure, vor allem die, deren Mitwirkung bisher ausschließlich von LEADER finanziert wird, ohne Unterlass gezwungen sind, über die Strategie der Weiterführung und Verfestigung zu sinnieren und zu diskutieren. In einem insgesamt von Kontinuität, Flexibilität und Zukunftsorientierung geprägten Umfeld wie dem, das wir in der Regio-V und im Land Vorarlberg vorfinden, hat sich dieser Hiatus nicht allzu negativ ausgewirkt. Aber nicht immer finden Projekte Sozialer Innovation oder lokale Aktionsgruppen, die Soziale Innovation fördern wollen, so günstige Umstände vor. Ein Blick in andere Bundesländer und LEADER-Regionen besagt, dass die Kurzatmigkeit der Programm- und Projektperioden oftmals dazu führt, dass exzellent arbeitende und in der Region gut vernetzte Mitarbeiter\*innen ihre Berufslaufbahn anderweitig fortsetzen, um dem drohenden „Shutdown“ zu entgehen.

#### 4.5 Modellwirkung

Die Fallstudie liefert Beispiele guter Praxis auf mehreren Ebenen:

- **Die Einrichtung des Büros für Zukunftsfragen**, das als strategischer Think tank agiert, sich als Ressource von Beratung und Methodenentwicklung, für Sensibilisierungs-, Aus- und Fortbildungsaufgaben bewährt und sogar als Finanzierungsinstrument für Soziale Innovation dient. Ähnliche Einrichtungen hat es auch in anderen Ländern und Städten gegeben (Tirol, Liechtenstein), haben sich aber nicht dauerhaft etablieren können, was auch „*von den handelnden Personen abhängt*“, wie (E) zu bedenken gibt.
- **Der modulare Aufbau der LAG Regio-V** ermöglicht die Bündelung von Aufgaben in unterschiedlichen Gebietsgrößen und dabei die strategische Gesamtsteuerung im Blick zu behalten. Angesichts immer begrenzterer Geldmittel für immer größere LAGs bedarf es modularer Netzwerkstrukturen, um trotz der begrenzten Managementressourcen große und in sich vielgestaltige ländliche Räume zu „bespielen“.<sup>28</sup>
- Die ansehnliche Mobilisierung des fragmentierten und teilweise auch unsichtbaren Potenzials an informellen Ehrenamtlichen durch das von der LAG gewählte **Modell der intermediairen Freiwilligenkoordination** in regionalen Teams, mit einer regionalen und sektorübergreifenden Perspektive, mit solider Ausbildung, fachlich-methodischem Werkzeug und begleitender Supervision.

#### 4.6 LEADER 2021+

- Da die Befristung der Finanzierung von Personalkosten aus LEADER-Mitteln der nötigen Anlauf- und Probezeit Sozialer Innovationen selten gerecht wird, sollte eine Verlängerung der Finanzierbarkeit der Aufbauphase auf fünf Jahre erwogen werden.
- Die Projektträgerschaft durch die LAG ist für die ersten Probejahre der Sozialen Innovation ein legitimes und nicht selten, eben auch hier, gewähltes Mittel. Ein solches Arrangement kann die Projektakteure gerade in der kritischen Aufbauphase vor administrativer Überforderung abschirmen. Denn

<sup>28</sup> Siehe dazu: Fischer M., Lukesch R. (2014): „Beziehungsarbeit ist die eigentliche LEADER-Arbeit.“ In: Zschrft. Ländlicher Raum – Ausgabe 02/2014. S. 3ff.

*„die Bürokratie ist gigantisch“, wie (F) aus der Erfahrung des transnationalen Projekts „Daseinsvorsorge“ zu berichten weiß, wobei die „Regio-V großzügig geholfen hat, die Antragstellung über die Bühne zu bringen. Das alles hat (D) gemacht.“*

Das unterstreicht die durch vielfache Wiederholung fast schon triviale Forderung, dass die bürokratischen Anforderungen so einfach gestaltet sein sollten, dass es der von (F) angesprochenen Entlastung durch die LAG, sei sie nun Projektträgerin oder nicht, erst gar nicht bedürfte. Das heißt, dass die LAG idealerweise nur dann als Projektträgerin in die Bresche springen sollte, wenn die Soziale Innovation noch so neu und unerprobт ist, dass keine andere Organisation dafür in Frage kommt, und zwar einzig und allein aus diesem Grund.

### Die wesentlichen Elemente Sozialer Innovation

- Die praktische Erprobung eines Modells zur Mobilisierung und Koordination des informellen Ehrenamts im kleinregionalen Maßstab: Damit wurde ein wichtiger gesellschaftlicher Trend aufgegriffen, der bisher empirisch und konzeptuell noch unzureichend erfasst wurde.
- Die sektor- und gemeindeübergreifende Ansatz der Freiwilligenkoordination: Bisherige Ansätze binden die Freiwilligenkoordination an bestehende Institutionen und Körperschaften, die sie zumindest tendenziell hindern, ihr Potenzial zu entfalten.
- Die Rolle der LAG als sozialer Entrepreneur in dem spezifischen Themenbereich: Es ist in dem gegebenen Kontext des Landes Vorarlberg möglich und zweckmäßig, der LAG die Rolle der Anstellungsträgerschaft für Freiwilligenkoordination in den Kleinregionen der gesamten ländlichen Region Vorarlbergs anzuerufen, ohne ihre Kernaufgabe als Lokale Aktionsgruppe zu „stören“.

## 5 Gesprächspartner\*innen

**Interviewpartner\*innen:**

A	19.11.2018	P
B	19.11.2018	P
C	19.11.2018	P
D	19.11.2018	P
E	19.11.2018	P
F	23.11.2018	T
G	16.01.2019	T

P= Persönlich

T=Telefonisch

**Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe West am 20.11.2018 in Roppen bei Imst : B, C, D, H**

# FALLSTUDIE: MITEINAND in Imst

---

Eine Soziale Innovation des  
Regionalmanagements Bezirk Imst

Endbericht

## Inhaltsverzeichnis

1	Darstellung der Sozialen Innovation .....	32
2	MITEINAND in Imst: Eine Idee wandert vom Land in die Stadt und von der Stadt in die Region .	33
2.1	Die LEADER-Region.....	33
2.2	Das Tiroler Modell der Regionalentwicklung auf Basis der LEADER-Methode .....	33
2.3	Ehrenamt in Tirol.....	34
2.4	Das Pilotprojekt „MITEINAND in Imst“ .....	35
2.5	Das Projekt „Weiterentwicklung MITEINAND in Imst“ .....	36
2.6	Die Stadt Imst besinnt sich neu und nimmt „MITEINAND in Imst“ in ihr Budget auf .....	38
2.7	Einige Charakteristika von „MITEINAND in Imst“.....	39
2.7.1	Kooperation auf vielen Ebenen .....	39
2.7.2	Herausforderungen .....	39
3	LEADER und das Projekt „Weiterentwicklung MITEINAND in Imst“ .....	40
3.1	Unterstützung des Folgeprojekts durch LEADER .....	40
3.2	Fortsetzung der Thematik in der Region .....	42
4	Ziele und Wirkungen .....	42
4.1	Projektziele und Zielerreichung.....	42
4.2	Wirkungen .....	43
4.2.1	Ein Gewebe aus Kleinprojekten.....	43
4.2.2	Weitere Projekte .....	43
4.3	Die Soziale Innovation „MITEINAND in Imst“ im Zeitverlauf .....	45
5	Zusammenfassende Beurteilung.....	46
5.1	Kooperation als Grundprinzip .....	46
5.2	Die angestoßenen Projekte sind relevant .....	47
5.3	Lernerfahrungen für Soziale Innovation .....	47
5.3.1	Der Prozess des „MITEINAND“ .....	47
5.3.2	Welche Qualifikation braucht ein*e Projektleiter*in? .....	48
5.3.3	Alles, was sonst noch getan werden muss .....	48
5.3.4	Zu kurze Förderzeiträume .....	48
5.3.5	„MITEINAND“ auf Landes-, Regions- und Gemeindeebene .....	49
5.4	LEADER 2021+ .....	49
5.4.1	Plädoyer für einen Reset .....	49
5.4.2	Soziale Innovation als LEADER-Priorität .....	50
6	Gesprächspartner*innen.....	51

## 1 Darstellung der Sozialen Innovation

Das Gemeinwohlprojekt „MITEINAND in ...“ entstammt einer Initiative der Tiroler Landesregierung aus dem Jahr 2013. Insgesamt wurden für das Pilotprojekt sieben Tiroler Gemeinden ausgewählt. Neben Imst, wurde das Projekt auch in Kitzbühel, Sillian sowie die vier Gemeinden des Seefelder Plateaus Leutasch, Scharnitz, Seefeld in Tirol und Reith bei Seefeld umgesetzt. Das Projekt wurde für zwei Jahre zwischen 2014 und 2015 vom Land gefördert.

Nach Ablauf der Förderung, lief in einigen Pilotgemeinden das Projekt aus. In der Stadtgemeinde Imst stellte es sich jedoch als erfolgreich heraus. Das zeigte sich zum Beispiel durch den dritten Platz des Bank Austria Sozialpreises 2015. In der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) des Regionalmanagements Bezirk Imst 2014-20 war die Thematik von „MITEINAND in Imst“ als essentieller strategischer Schwerpunkt verankert. Es bot sich somit auch deswegen gut an, „MITEINAND in Imst“ über LEADER in eine neue Förderstruktur zu gießen. Damit verbunden, war die Möglichkeit der Fortführung des Projektes sowie die Generierung eines inhaltlich-strategischen Mehrwertes für die LAG. Aufgrund dessen konnte das Projekt mit Hilfe von LEADER-Mitteln zu einem Fördersatz von 70 % fortgesetzt werden.

„MITEINAND in Imst“ unterstützt die Bürger\*innen der Stadtgemeinde Imst, selbst für ihre Bedürfnisse und Interessen im Sinne des Gemeinwohles aktiv zu werden. Das Projekt dient dazu, Rahmenbedingungen zu schaffen, die es für alle möglich macht, sich unkompliziert zu selbstgewählten Themen für das Gemeinwohl zu engagieren. Die Gemeinwesenarbeit bestärkt die Politik, die öffentliche Hand sowie die Stadtgemeinde Imst, gesellschaftspolitische Herausforderungen zu bewältigen, um ein gedeihliches Miteinander unterschiedlicher Generationen, Kulturen und Familien herzustellen. Hierfür werden ehrenamtliche Projekte nach dem Bottom-up-Prinzip initiiert und generiert, um das Zusammenleben in der Stadt zu gestalten und aktiv weiterzuentwickeln. Dabei profitieren die Beteiligten sowohl vom Netzwerk als auch von der Expertise der Projektleitung und ihren Kooperationspartnern. Somit hat sich „MITEINAND in Imst“ zu einer Informations- und Vernetzungsdrehscheibe entwickelt, die auch als Anlaufstelle für bestehende Vereine, Institutionen und Bürger\*innen fungiert, die Interesse an Freiwilligenarbeit zeigen. Durch daraus entstehende neue Partnerschaften vergrößert sich das Netzwerk nach und nach. „MITEINAND in Imst“ stärkt das Bewusstsein für ein Miteinander und leistet damit einen wesentlichen Beitrag zu einem respektvollen Zusammenleben in der Stadtgemeinde Imst.

Nach dem fünfjährigen Bestehen hat sich „MITEINAND in Imst“ zu einer festen Einrichtung in Imst entwickelt, weshalb die Stadtgemeinde beschloss, die Initiative ab März 2018 zu übernehmen und vorerst für weitere zwei Jahre zu fördern.

Abbildung 7: MITEINAND Logo29



<sup>29</sup> Land Tirol (Jahr unbekannt): MITEINAND. <https://www.tirol.gv.at/gesellschaft-soziales/jugend/miteinand/> (Zugriff: 27.02.2019).

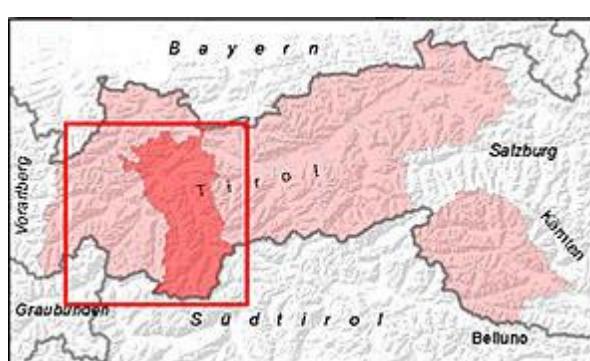
## 2 MITEINAND in Imst: Eine Idee wandert vom Land in die Stadt und von der Stadt in die Region

### 2.1 Die LEADER-Region

Im Bezirk Imst leben rund 59.500 Einwohner\*innen auf einer Gesamtfläche von 1.723,82 km<sup>2</sup>, bei einer geografisch bedingten hohen Bevölkerungskonzentration in den Tälern. Der Bezirk weist eine positive Bevölkerungsentwicklung auf, die sowohl auf eine positive Geburten- als auch Wanderungsbilanz zurückzuführen ist. Im Vergleich zur Vorperiode (LE 07-13) ist die Bevölkerung um 7,4 % gestiegen. 9,4 % der Bewohner\*innen haben keine österreichische Staatsbürgerschaft. Davon stammen rund 65 % aus anderen EU-Mitgliedsstaaten. Mit einem Anteil von 16,1 % an Personen, die unter 20 Jahre alt sind, ist der Bezirk einer der „jüngsten“ von Tirol. Hingegen ist der Anteil an Personen im nicht-erwerbsfähigen Alter (65 +) im Bundesland mit 14,7 % der geringste.<sup>30</sup>

Der Verein Regionalmanagement Bezirk Imst existiert bereits seit dem EU-Beitritt Österreichs. Heute besteht das Regionalmanagement Bezirk Imst aus allen 24 Gemeinden des Bezirks Imst sowie den vier Sozialpartnern, vier Tourismusverbänden, zwei Naturparken und sechs Privatpersonen. Seit Ende Mai 2015 handelt es sich um eine Lokale Aktionsgruppe (LAG) gemäß CLLD/LEADER. Die Geschäftsstelle des Regionalmanagements des Bezirks Imst bildet das LAG-Management und fungiert als zentrale Anlaufstelle für Förderwerber\*innen.

**Abbildung 8: LAG – Regionalmanagement Imst<sup>31</sup>**



Neben der Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) ist das LAG-Management gemäß dem Konzept „Regionalmanagement Tirol 2020“<sup>32</sup> für die Regionalentwicklung als „One-Stop-Shop“ organisiert. Das bedeutet, dass alle bürokratischen Schritte, die zur Erreichung eines Ziels notwendig sind, an einer einzigen Stelle durchgeführt werden können. Dies soll eine effektive Koordination und Abstimmung zwischen allen Finanzinstrumenten (Land, Bund und EU) auf LAG-Ebene gewährleisten.

### 2.2 Das Tiroler Modell der Regionalentwicklung auf Basis der LEADER-Methode

Das Tiroler Strukturmodell, das seit 2007 in Kraft ist, sieht nur einen Grundtyp von Regionalentwicklungsverein vor, der zur Anwendung der LEADER-Methode verpflichtet ist<sup>33</sup>. Dieser lange Zeit wenig beachtete Reformschritt ist in Österreich einzigartig und ermöglicht eine äußerst

<sup>30</sup> LAG Regionalmanagement Imst (2015): Lokale Entwicklungsstrategie LE14-20.

<sup>31</sup> LAG Regionalmanagement Imst (2015): Lokale Entwicklungsstrategie LE14-20.

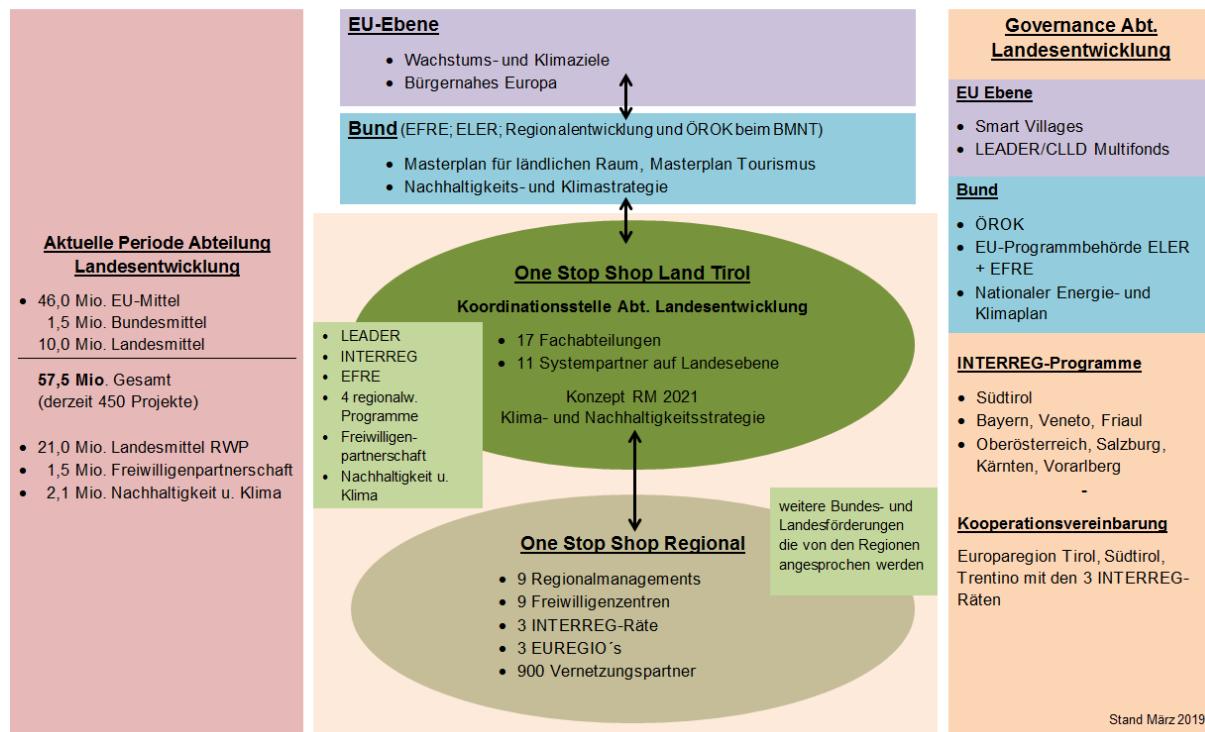
<sup>32</sup> Abteilung Landesentwicklung und Zukunftsstrategie des Amts der Tiroler Landesregierung (2013): Konzept Regionalmanagement 2020. [https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/tirol-europa/eu-regionalfoerderung-fuer-tirol/rm/Konzept\\_RM\\_2020.pdf](https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/tirol-europa/eu-regionalfoerderung-fuer-tirol/rm/Konzept_RM_2020.pdf)

<sup>33</sup> Amt der Tiroler Landesregierung, Abt. Raumordnung-Statistik (2006): Konzept zur Weiterentwicklung der Regionalmanagement-Strukturen in Tirol ab 2007. Innsbruck, den 26.4.2006. [https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/tirol-europa/eu-regionalfoerderung-fuer-tirol/downloads/RM\\_2007\\_Endfassung.pdf](https://www.tirol.gv.at/fileadmin/themen/tirol-europa/eu-regionalfoerderung-fuer-tirol/downloads/RM_2007_Endfassung.pdf)

flexible Handhabung der Europäischen Fonds der Kohäsionspolitik auf dezentraler Ebene. Daher beschäftigt sich die LAG zusätzlich mit der Koordination, Beratung und Abwicklung von Maßnahmen im Rahmen der grenzüberschreitenden CLLD-LAG Terra Raetica (AT-CH-IT), der Klima- und Energiemodellregion Imst sowie der ETZ- und IWB-Programme des Europäischen Regionalentwicklungsfonds (EFRE). Eine zusätzliche Aufgabe ist die regionale Abwicklung der Freiwilligenpartnerschaft Tirol, wofür in allen Regionalmanagements eine eigene Halbtagsstelle eingerichtet wurde. Zusammenfassend versteht sich das LAG-Management als Dienstleistungszentrale für regionale Akteur\*innen.

**Abbildung 9 Netzwerk- und Umsetzungsstruktur Regionalentwicklung Tirol<sup>34</sup>**

## Netzwerk- und Umsetzungsstruktur Regionalentwicklung Tirol



## 2.3 Ehrenamt in Tirol

Bürgerschaftliches Engagement nimmt im Bundesland Tirol einen hohen Stellenwert ein und trägt maßgeblich zu einer erhöhten Lebensqualität bei. Es geht u.a. darum, Lücken in der Versorgung der Gesellschaft zu schließen, Menschen dabei zu verhelfen, am gesellschaftlichen Leben teilhaben zu können, Integration zu unterstützen, soziale Bindungen zu stärken und das kulturelle Leben aufzuwerten.

Das Land Tirol erkannte die Signifikanz des Ehrenamts, weshalb es in jedem Bezirk Freiwilligenpartnerschaften etablierte. Diese werden durch die Abteilung der Landesregierung *Landesentwicklung und Zukunftsstrategie* koordiniert. Ursprünglich waren die Freiwilligenpartnerschaften auf eine Initiative der Caritas zurückzuführen, die auf Landesebene aufgegriffen, adaptiert und erweitert wurde. Im Jahr 2015 wurden in acht Regionen Tirols Freiwilligenzentren errichtet. Seit dem Jahr 2018 bestehen neun Zentren. Die

<sup>34</sup> Quelle: Land Tirol

Freiwilligenpartnerschaften stehen Interessierten – seien es Einzelpersonen, Vereine oder Organisationen – als Ansprechpartner zur Verfügung.

Das Ehrenamt befindet sich in einer Transformationsphase. Heutzutage ziehen es viele Ehrenamtliche vor, ihre Tätigkeiten flexibel zu gestalten und nicht mehr langfristig an eine Organisation zu binden. Ehrenamtliche Tätigkeiten nehmen eher Projektcharakter an. Dennoch bleibt die Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements groß. Es nimmt einen wichtigen Stellenwert im gesellschaftlichen Zusammenhalt ein. Es verändern sich lediglich die Rahmenbedingungen und Ausdrucksformen.

Das Ziel der Freiwilligenpartnerschaften ist somit die Stärkung der bestehenden ehrenamtlichen Netzwerke sowie eine zukunftsfähige Gestaltung ehrenamtlicher Aktivitäten. Mit den dezentrale Stellen in ganz Tirol soll gezielt auf die regionalen Besonderheiten eingegangen werden.<sup>35</sup>

## 2.4 Das Pilotprojekt „MITEINAND in Imst“

Im Jahr 2013 schrieb die Tiroler Landesregierung (die damalige Abteilung *Jugend und Familie* und heutige Abteilung *Gesellschaft und Arbeit*) das Gemeinwohlprojekt „**MITEINAND in ...**“ aus. Die sieben Gemeinden Imst, Kitzbühel, Sillian und die Gemeinden des Seefelder Plateaus Leutasch, Scharnitz, Seefeld in Tirol und Reith bei Seefeld erklärten sich bereit, als Pilotregion zu fungieren. Die Ziele des Projekts waren:

- die Stärkung von ehrenamtlichen Initiativen
- die Förderung eines „Miteinanders“ von unterschiedlichen Generationen, Kulturen und Familien
- die Stärkung des Zusammenhalts in der Gemeinde.

Im August 2014 startete die Initiative als Kooperationsprojekt der Stadtgemeinde Imst mit dem Land Tirol. Die Tiroler Landesregierung und der Verein Generationen und Gesellschaft förderten das Projekt für zwei Jahre, wodurch es möglich war, zwei Personen anzustellen, die für die Projektleitung und für die Öffentlichkeitsarbeit zuständig waren. Die restlichen Mittel brachte die Stadtgemeinde Imst auf. (A):

*„Das Schöne ist, dass man riesig vernetzt ist und es für alles Menschen gibt.“*

Durch das weitreichende soziale Netzwerk von (A) fand sie eine geeignete Projektleitung. Dabei handelte es sich um Johanna Heumade-Schweigl, die während ihrer therapeutischen Tätigkeit auch an generationsübergreifenden Aktionen mitwirkte. Katharina Saurwein war im Projekt zuständig für die Medienarbeit. Wegen thematischer Überschneidungen kooperierte das Projekt eng mit dem Integrationsbüro der Stadt Imst. Wenn es um Integrationsthema ging, wurden die Anfrager\*innen dorthin verwiesen.

Zu Beginn ermittelte das Projektteam die Ausgangslage und den Bedarf in allen Bereichen, in denen das Ehrenamt eine Rolle spielt. Die Analyse bezog sich auf die Bevölkerungsstruktur, das Vereinsleben, die verschiedenen Anlässe zur Begegnung der Generationen und Kulturen sowie die soziale Infrastruktur in der Stadt Imst. Als die Situationsanalyse abgeschlossen war, wurde ein

<sup>35</sup> Freiwilligenpartnerschaft Tirol (Jahr unbekannt): Über uns. <https://www.freiwilligenzentren-tirol.at/ueber-unskontakt/> (Zugriff: 30.01.2019).

„MITEINAND-Gemeindeteam“ aus unterschiedlichen Bevölkerungsgruppen zusammengestellt. In einem Workshop bestimmten die Teilnehmer\*innen die „MITEINAND-Ziele“. Im nächsten Schritt bekam die Bevölkerung die Möglichkeit, ihre Ideen einzubringen und wurde eingeladen, das Zusammenleben in der Stadt auf eigene Initiative weiterzuentwickeln und auch langfristig mitzugestalten. In einer öffentlichen Ideenwerkstatt konnten die Bürger\*innen der Stadt sowohl Wünsche als auch Projektvorschläge einbringen. Diese wurden evaluiert und auf ihre Umsetzbarkeit überprüft. Insgesamt wurden 25 Projekte identifiziert, die diesen Ansprüchen genügten. Für all diese Initiativen fanden sich ehrenamtliche Hauptverantwortliche, um die sich jeweils eine Arbeitsgruppe formierte. Vernetzungstreffen dienten einem regelmäßigen Austausch unter den Arbeitsgruppen. Die Ehrenamtlichen wurden von den Projektleiterinnen laufend betreut. Sie halfen ihnen in der Kontaktaufnahme mit Projektpartner\*innen, in Vernetzungsaktivitäten und Aushandlungsprozessen sowie bei der Dokumentation und Öffentlichkeitsarbeit.

Mit Hilfe von „MITEINAND in Imst“ erhielt bürgerschaftliches Engagement und Freiwilligenarbeit eine gesellschaftspolitische Plattform. Beiträge in den lokalen Medien, auf Facebook<sup>36</sup> und im eigens erstellten MITEINAND-Blog<sup>37</sup> sollen den Mehrwert und das Potenzial des Ehrenamts verbreiten.

## 2.5 Das Projekt „Weiterentwicklung MITEINAND in Imst“

Nach Ablauf der zweijährigen Anschubfinanzierung durch die Tiroler Landesregierung waren die Gemeinden vor die Wahl gestellt, das Projekt entweder selbst weiterzutragen oder es zu beenden. Aufgrund des großen Erfolgs der Initiative – der unter anderem durch einen dritten Platz beim Bank Austria Sozialpreis 2015 zum Ausdruck kommt – machte sich (A) für das Projekt im Gemeinderat stark, wo sie jedoch auf große Skepsis stieß. Die Gemeinderät\*innen standen nämlich nicht zum ersten Mal vor so einer Entscheidung. Es kam öfter vor, dass das Land Tirol ein Projekt anstößt und sich nach dem Ende der Förderung zurück, die selten länger als zwei Jahre währt. Nun sind die Gemeinden auf sich alleine gestellt und müssen selbst für die Kosten aufkommen – wie auch in diesem Fall. Der Gemeinderat hegte die Befürchtung, dass sich ein neuer Budgetposten etablierte, den man später nur mehr schwer los wird. Die Ablehnung durch den Gemeinderat bewog (A) zur Suche nach einer Alternative. Daher stellte sie das Projekt dem Regionalmanagement Bezirk Imst vor. Dessen Vorstand war von der Idee angetan, weshalb „MITEINAND in Imst“ für weitere zwei Jahre aus LEADER-Mitteln gefördert werden konnte.

Wie oben beschrieben, lag der Schwerpunkt des Pilotprojekts in der Initiierung neuer Projekte kleiner Reichweite. Im Laufe der Zeit waren 25 Initiativen entstanden, die sich mit diversen Themen befassten. Die Projektgruppen wollten ihre Projekte fortsetzen, damit sie mehr Wirkung zeigen und die Bevölkerung sie besser wahrnimmt. Dafür benötigten sie weiterhin die Unterstützung von „MITEINAND in Imst“.

In der Pilotphase waren zahlreiche ehrenamtliche Helfer\*innen mobilisiert worden. Diese nahmen in der Weiterentwicklung von „MITEINAND in Imst“ eine tragende Rolle ein, da auch fortwährend neue Projekte initiiert wurden. Es war gelungen, einen guten Teil des Potenzials der „informellen Ehrenamtlichen“, die aufgrund ihrer Flexibilität und geringeren Bindungsfreudigkeit an etablierte Strukturen schwerer zu erreichen und in geregelte Strukturen einzubinden waren (siehe Kapitel 2.2),

<sup>36</sup> <https://www.facebook.com/Miteinand-in-IMST-1512314112349866/>

<sup>37</sup> <http://miteinandimst.blogspot.com>

für gemeinwohlorientierte Projekte zu gewinnen und zu mobilisieren. All dies geschah und geschieht in enger Kooperation mit dem Freiwilligenzentrum des Bezirks Imst.

Darauf aufbauend gelang es, das Projekt „Weiterentwicklung von MITEINAND in Imst“ als neue Form der Gemeinwesenarbeit weiter zu entwickeln. Die neuen Ziele des Projekts lauteten somit:

- Unterstützung, Ausbau sowie Weiterentwicklung von bereits bestehenden Projekten und Initiativen
- Förderung der demokratischen Kultur durch Mitbestimmung und aktiver Mitgestaltung durch die Bürger\*innen
- Initiierung neuer Projekte und Kooperationen
- Nachhaltige Vernetzung und Zusammenarbeit mit sozialen Institutionen, Schulen, Einrichtungen der Stadtgemeinde und der Freiwilligenpartnerschaft Tirol
- Netzwerkarbeit und Sichtbarmachen des „Miteinanders“ in den Vereinen
- Aufbau einer Ehrenamtsbörse für die Stadtgemeinde in Zusammenarbeit mit der Freiwilligenpartnerschaft des Bezirks Imst
- Entwicklung einer Anerkennungskultur auf Gemeindeebene
- Ausbau der gesellschaftspolitischen Plattform durch regelmäßige mediale Berichterstattung
- Anregung von zivilgesellschaftlichem Engagement und Prozessen in der Gemeinwesenarbeit.

Neun der in der Pilotphase umgesetzten 25 Projekte wurden in der zweiten Phase weiter betreut und ausgebaut. Diese Projekte waren:

- Repaircafé: "Flicken statt Wegwerfen".
- „Computeria“ an der BHAK Imst: ein Lernort für Jung & Alt, MITEINAND in die digitale Welt.
- "MITEINAND Ladele": das Geschäft der Übungsfirmen an der BHAK Imst.
- MITEINAND ins Museum: Museumsverein lädt die Jugend zur Zeitreise ein.
- Zauberei für und mit Generationen – Physik als Zaubershows für Jung und Alt.
- Brunnenrallye: "MITEINAND Radeln & Rätseln" und dabei die Brunnen der Stadt entdecken.
- Lesepat\*innen an der NMS-Musik und NMS Sport.
- Fest der Vielfalt: Imst i(s)t Vielfalt (in Kooperation mit dem Integrationsbüro).
- MITEINAND in FACEBOOK: Aktuelles Teilen & Liken!<sup>38</sup>

Darüber hinaus sollten auch neue Ideen verwirklicht werden, wozu erneut ein Aufruf an die Bevölkerung erging. Gesucht wurden Projekte, die sich mit den Themen Kinder und Jugend, Familie, Senior\*innen, Integration und Vielfalt, Menschen mit Behinderungen, Vereine und mit weiteren Zielgruppen, beschäftigen. Der Prozess lief wie in der Pilotphase ab. Insgesamt erhielten 36 Ideen die Chance, im Laufe des Folgeprojekts realisiert zu werden. Einige der Ideen, die zu Projekten wurden, sind:

- Generationsübergreifendes Kochen: Jugendliche sollen zum gesunden Essen motiviert werden.
- Sprachencafé: In einer gemütlichen Atmosphäre bieten Native Speaker Sprachtische an. Das Ziel ist es „miteinand“ ins Gespräch zu kommen und Sprachen auszuprobieren.

---

<sup>38</sup> LAG Regionalmanagement Bezirk Imst (2018): Weiterentwicklung Miteinand in Imst.

- Integrationshilfe für Zugewanderte: Mit Hilfe eines „Buddysystems“ soll es für Asylsuchende erleichtert werden, die Sprache zu erlernen und sich in der Gesellschaft zu integrieren.
- MITEINAND-Bankerl: Imster Vereine und Organisationen übernehmen die Patenschaft für eine Sitzbank in der Stadt und gestalten dieses zum Thema: "Das Miteinander in unserer Gemeinschaft sichtbar machen."<sup>39</sup>

Die Projekte werden stets in einem partizipativen Prozess entwickelt. (C), die in dem Folgeprojekt als alleinige Projektleiterin fungiert, meint dazu:

*„Regulativ eingreifen tue ich ganz, ganz selten....Stattdessen stelle ich die Frage: Wie kann's denn funktionieren?“*

(C) berichtete, dass die Bürger\*innen durch ihre rege Teilnahme mit geringem Budgeteinsatz zahlreiche Projekte umsetzen und die jeweiligen Lebensbereiche nachhaltig verändern konnten.

*„Da kommt mein therapeutisches Fachwissen durch. Ich brauche für die Koordinations- und Netzwerkarbeit alles, was ich für den Therapeutinnen-Job gelernt habe. Meine Aufgabe ist es, an der zivilgesellschaftlichen Gesundung dran zu sein.“*

Mit dem Projektbudget (siehe Kap. 3) wurden die Sachkosten der Initiativen aus der Bevölkerung erstattet (typische Beispiele sind Drucksorten und Raummieter). (C) hält mit dem jeweils zuständigen Gemeinderatsausschuss (hauptsächlich der Ausschuss für Familie, Senior\*innen und Integration) über die finanzielle Unterstützung Rücksprache. Grundsätzlich blieb es ihr überlassen, selbstständig darüber zu entscheiden. Sie legte vierteljährlich Bericht an die Ausschüsse und baute ihre Netzwerke mit weiteren Gremien und Organisationen aus.

(C) meint, dass die Kommunen über eine gut funktionierende Verwaltungsebene verfügen, zunehmend aber aufgrund der gesellschaftlichen Dynamiken mit Gestaltungsaufgaben konfrontiert werden. Hier kann die Gemeinwesenarbeit unterstützend ansetzen, und das zu relativ geringen Kosten. Wohl beinhaltet das Aufgabenprofil der Politiker\*innen Gestaltungsaufgaben. Allerdings sind sie auf die Verwaltung zur Umsetzung angewiesen, die entweder „gewährend oder verwehrend“ reagieren kann. Vieles bleibt ungetan. Durch die Förderung von Bürger\*innenbeteiligung und durch das Aufgreifen gesellschaftspolitischer Themen mittels zielgruppenspezifischer und gemeinwohlorientierter Projektentwicklung und -umsetzung, sowie durch begleitende Netzwerk- und Öffentlichkeitsarbeit, kann also eine problematische Lücke (Policy gap) geschlossen werden.

## **2.6 Die Stadt Imst besinnt sich neu und nimmt „MITEINAND in Imst“ in ihr Budget auf**

Mit dem Ende des Folgeprojekts lief auch die LEADER-Förderung aus. Aufgrund der intensiven Arbeit und der entstandenen Netzwerke fasste die Stadtgemeinde Imst ab März 2018 den Beschluss, vorerst für zwei Jahre die Kosten für eine Koordinatorin für 20 Stunden zu übernehmen und stellt zusätzlich ein jährliches Projektbudget von € 7.500,-- zur Verfügung. Dies ermöglicht es auch weiterhin neue Ideen aus der Bevölkerung zu Projekten weiter zu entwickeln. (A):

---

<sup>39</sup> LAG Regionalmanagement Bezirk Imst (2018): Weiterentwicklung Miteinand in Imst.

*„Ich denke einfach, der Gemeinderat hat mittlerweile begriffen, dass das Gemeinwohl ganz wichtig ist, weil es auch eine soziale Stadtentwicklung braucht – nicht nur eine bauliche und verkehrstechnische. Die Leute möchten, glaube ich, auch gerne eingebunden sein. Es gibt ja ganz viele Ehrenamtliche, die etwas tun wollen und in dem Fall ist es ein ganz tolles Projekt, wo man Ehrenamtliche einbinden kann und wo eine ganz tolle Vernetzung stattfindet in allen Bevölkerungsschichten – ob das Kinder sind oder alte Menschen, junge Menschen, Menschen mit Behinderung. Wir haben eigentlich ganz viele Projekte.“*

## 2.7 Einige Charakteristika von „MITEINAND in Imst“

### 2.7.1 Kooperation auf vielen Ebenen

Wie erwähnt leitete Johanna Heumader-Schweigl das Projekt von Beginn an bis heute, während die Medienbeauftragte der Pilotphase nach deren Ende ausgeschieden war. Die Zusammenarbeit der Projektleiterin mit den Kooperationspartnern wird von (A) als „sehr gut“ beschrieben. In welcher Konstellation zusammengearbeitet wird, hängt von der Themenstellung ab. Die Koordinatorin des Projekts „MITEINAND in Imst“ sowie die Leiterin des Integrationsbüros sind hervorragend vernetzt und scheuen sich nicht, ihre Beziehungen aktiv zu nutzen, um sich gegenseitig zu unterstützen. Die Projektleiterin arbeitet eng mit dem Integrationsbüro der Stadt Imst zusammen. Die wechselseitige Unterstützung zeigt sich auch in der Vermittlung von Ehrenamtlichen. (D): „*Wir profitieren wirklich gegenseitig von diesem Projekt.*“

Ein regelmäßiger Austausch findet außerdem zwischen dem Projekt und dem Regionalmanagement Bezirk Imst und dem Freiwilligenzentrum des Bezirks Imst statt. Das Freiwilligenzentrum befindet sich in den gleichen Räumlichkeiten wie das Regionalmanagement Bezirk Imst, was die Kommunikation sehr erleichtert.

(C) schätzt an der Arbeit die Freiheit, die ihr gewährt wird. Sie ist als Serviceeinrichtung der Stadt trotzdem an keine Dienstzeiten gebunden und genießt das volle Vertrauen der Gremien. Nicht in allen Gemeinden Tirols gelingt das so gut. Die Gemeinwesenarbeiter\*innen vieler Tiroler Gemeinden sind untereinander vernetzt und treffen sich vierteljährlich zu einem informellen Austausch.

Wie (C) betont, kann eine Nutzergruppe von 20 bis 30 Personen bereits große Auswirkungen auf ein Kleinprojekt haben. Aus vielen kleinen individuellen Netzwerken entsteht insgesamt ein großes. Das aktive Zusammenarbeiten alle Projektpartner\*innen erzeugt neue Projektideen und Anregungen, von denen schlussendlich alle Akteur\*innen profitieren.

### 2.7.2 Herausforderungen

Trotz des nachweisbaren Nutzens gestalteten sich die Vernetzungstreffen unter den Kleinprojekten mit der Zeit etwas zäh, da deren Teilnehmer\*innenkreis immer kleiner wurde. Nach den ersten Jahren flaute das Interesse am Projekt ab. Es entspricht dem üblichen Verhalten informell ehrenamtlich tätiger Bürger\*innen, sich einige Zeitlang mit vollem Einsatz einem Projekt zu widmen, sich aber nach einer gewissen Zeit zurückzuziehen und sich zumindest nicht sofort wieder an einem weiteren Projekt zu beteiligen. (A) dazu:

*„Aber es ist die kleine Flamme immer geblieben und dann ist es wieder aufwärts gegangen. Also diese Barrieren zeigen schon, dass man immer dran bleiben muss, damit das Ehrenamt lebt und dass man immer wieder auch die Bürger einbindet.“*

Die Vernetzungstreffen werden angeboten, um die Schwelle zu einem (Wieder)Einstieg ins Ehrenamt niedrig zu halten. Die Bevölkerung hat dort die Möglichkeit, ihre Ideen einzubringen, die in diesem Rahmen auch ernst genommen wurden. Alle, die einen Projektvorschlag einbringen, bekommen die Chance, das Projekt zu tragen und dabei unterstützt zu werden.

Gesellschaftspolitische Herausforderungen werden künftig nicht mehr alleine von der Politik, öffentlichen Hand sowie den Gemeinden bewältigt werden können. Aufgrund dessen wird eine nachhaltige Verankerung und Bewusstseinsbildung für das „Miteinander“ sowie die gegenseitige Verantwortung von Kulturen und Generationen zunehmend wichtiger. (A):

*„Deswegen ist dieses Projekt ganz wichtig, um die Bevölkerung nicht zu spalten.“*

### 3 LEADER und das Projekt „Weiterentwicklung MITEINAND in Imst“

#### 3.1 Unterstützung des Folgeprojekts durch LEADER

Wie in Kapitel 2.4 beschrieben wurde, setzte sich (A) nach Ende der Förderung des Landes Tirols für ein Fortbestehen des Projekts ein. Sie war vom Potenzial dieser Initiative überzeugt, konnte damit zwar nicht die Stadtgemeinde Imst begeistern, jedoch das Projektauswahlgremium (PAG) der LEADER-Region, das mit dem Vorstand des Vereins Regionalmanagement Bezirk Imst identisch ist. In dem 16-köpfigen Gremium (acht Frauen und acht Männer) sitzen fünf Vertreter\*innen aus Gemeinden und Planungsverbände (Bürgermeister\*innen und Gemeinderät\*innen), vier Vertreter\*innen der Wirtschafts- und Sozialpartner sowie sieben Privatpersonen als Vertreter\*innen der Zivilgesellschaft.

Das Projektauswahlgremium befürwortete das Projekt, da die Stärkung des Ehrenamts eine Priorität der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) 2014-20 darstellt. Die LES zielt darauf ab, das Freiwilligenengagement vor allem in den Bereichen Jugend, Frauen und Migrant\*innen zu stärken und eine bessere Vernetzung unter den Akteur\*innen zu bewirken. Dazu wurde ein eigenes Handlungsfeld mit dem Namen „Vielfalt und Ehrenamt“ konzipiert. In der LES wird auch bereits ausdrücklich auf das Pilotprojekt „MITEINAND in Imst“ verwiesen. Das unterstreicht den hohen Stellenwert, den das Ehrenamt in der Region genießt.<sup>40</sup>

Das Projekt wurde mit einem Fördersatz von 70% aus LEADER-Mitteln genehmigt. Insgesamt wurden Gesamtkosten von € 64.000,-- bewilligt. Doch die tatsächlichen Kosten waren mit € 49.403,72 geringer als geplant. Da sich die Gesamtkosten reduzierten und der Fördersatz sich auf 70 % belief, verringerte sich dadurch auf der Förderbetrag auf € 34.582,60. Die Projektkosten stellen sich folgendermaßen dar (Tabelle 2 und Tabelle 3).<sup>41</sup>

<sup>40</sup> LAG Regionalmanagement Imst (2015): Lokale Entwicklungsstrategie LE14-20.

<sup>41</sup> Quelle: Änderungsantrag vom 06.06.2016.

**Tabelle 2: Voraussichtliche Gesamtkosten des Folgeprojekts**

Voraussichtliche Gesamtkosten		Tatsächliche Gesamtkosten	
Eigenmittel bar	€ 19.200,00	Eigenmittel bar	€ 14.821,12
Bewilligte Förderungen	€ 44.800,00	LEADER-Förderungen	€ 34.582,60
Bewilligter Fördersatz	70 %	Bewilligter Fördersatz	70 %
<b>Bewilligte Kosten</b>	<b>€ 64.000,00</b>	<b>Tatsächliche Kosten</b>	<b>€ 49.403,72</b>

**Tabelle 3: Aufteilung der voraussichtlichen Gesamtkosten des Folgeprojekts**

Aufteilung der voraussichtlichen Gesamtkosten		Aufteilung der tatsächlichen Gesamtkosten	
Investitionskosten	€ 2.000,00	Investitionskosten	€ 0,00
Personalkosten	€ 50.000,00	Personalkosten	€ 44.570,95
Sachkosten	€ 12.000,00	Sachkosten	€ 4.832,77
<b>Gesamtkosten</b>	<b>€ 64.000,00</b>	<b>Gesamtkosten</b>	<b>€ 49.403,72</b>

In administrativen Belangen wurde die Projektleitung von „MITEINAND in Imst“ vor allem durch das LAG-Management entlastet. (D) meint dazu:

*„Unsereiner weiß nicht, wo man Geld anzapfen kann, um ein Projekt entstehen zu lassen und da hat das Regionalmanagement die Expertise. Während das Regionalmanagement inhaltlich nicht unbedingt, aber auch unterstützend ist, lässt es inhaltlichen Freiraum zu. Das ist auch notwendig. Weil ich glaube auch, dass die unterschiedlichen Gemeinden auch unterschiedlich ticken. Es braucht in den unterschiedlichen Strukturen einen unterschiedlichen Zugang zu den diversen Projekten. Insofern hat man die Gestaltungsfreiheit trotzdem noch, aber sie sind für die Abwicklung und das Know-how zuständig.“*

(C) kann dem nur zustimmen. Die bürokratischen Prozesse waren für sie nicht immer nachvollziehbar und zeitintensiv, weshalb sie diese als hinderlich beschrieb:

*„Die Arbeitszeit fehlt in anderen Arbeitsbereichen....Man braucht da manchmal Freiheit, um der Sache willen.“*

(D) war in die administrative Abwicklung dieses Projekts zwar nicht involviert, kann aber diese Aussage aufgrund ihrer Erfahrungen in einem anderen LEADER-Projekt bestätigen:

*„Das ganze Drumherum wäre für mich völlig überfordernd gewesen. Ich hätte es auch nicht geschafft. Ich war total froh, dass es das Regionalmanagement gegeben hat und dass sie mir sagen konnten, was die Schritte sind, auf die ich achten muss: Wo braucht man welche Werbeschiene, wie muss die Abrechnung gestaltet sein? Also das finde ich sehr sehr*

*umfangreich, so dass du, wenn du für das Projekt verantwortlich bist, es kaum alleine schaffst... Deswegen ist das Regionalmanagement extrem wichtig....Das Geld ist das eine, aber das Wesentliche ist, dass die Unterstützung durch die Abwicklung da ist....dass sie mir schon vorher sagen, dass man diese und jene Logoleiste verwenden muss, du musst diese und jene Unterschriften einholen, du musst bei der Abrechnung auf dieses und jenes schauen. Und dann haben sie mich auch noch bei der Abrechnung unterstützt.“*

Die Stadt Imst reichte die Rechnungen und benötigten Unterlagen beim LAG-Management ein. Diese wurden von (B) kontrolliert und bearbeitet. Im Anschluss wurde die Abrechnung erneut vom Land Tirol überprüft. (C) meint, dass die mehrfachen Kontrollen, beispielsweise über Anwesenheitslisten oder Datenweitergaben, zahlreiche Ehrenamtliche richtiggehend verschrecken.

### 3.2 Fortsetzung der Thematik in der Region

Auch in Zukunft soll MITEINAND in Imst eine wichtige Rolle in der Region spielen. Aus diesem Grund sind bereits weitere Projekte in Umsetzung, die in Kapitel 4 (Ziele und Wirkungen) näher beschrieben werden.

Die Einrichtung von **Freiwilligenzentren**, die in den LAGs (alias Regionalmanagements) verankert sind, stellen eine wichtige Stütze des Ehrenamts in den ländlichen Regionen Tirols dar. Die bei den Regionalmanagements eingerichteten Halbtagsstellen werden durch die Tiroler Landesregierung finanziert. Die Freiwilligenkoordinator\*innen profitieren durch die Einbettung im Regionalmanagements von deren Netzwerken. Dadurch erspart sich die Fachabteilung die Etablierung eigener Top-down-Strukturen.

## 4 Ziele und Wirkungen

### 4.1 Projektziele und Zielerreichung

Mit Hilfe des LEADER-Projekts „Weiterentwicklung MITEINAND in Imst“ sollten Bürger\*innen der Stadtgemeinde dabei unterstützt werden, sich für ihre Bedürfnisse und Interessen im Sinne des Gemeinwohls proaktiv zu engagieren.

Die Evaluierung des LEADER-Projekts ergab, dass sich mindestens 100 Personen – zehnmal so viele wie die geplanten 10 Personen – als aktive Umsetzer\*innen und ehrenamtliche Helfer\*innen engagierten. Beispielsweise waren ca. 25 Personen am Rassismusgipfel und ca. 50 Personen am Projekt miniSTADT, das an alle Kinder und Jugendlichen zwischen 9 und 14 Jahren gerichtet war, beteiligt. Einige Ehrenamtliche engagierten sich auch bei mehreren Projekten. Somit hat das Folgeprojekt zu einer intensiven und nachhaltigen Vernetzung und einem verstärkten Engagement bestimmter – mitunter auch nicht immer leicht erreichbaren bzw. zu mobilisierenden – Zielgruppen wie die der Jugend, Frauen und Migrant\*innen in gesellschaftlichen Themen geführt.

Zudem konnte das Freiwilligenengagement in der ganzen Region gesteigert werden. Es haben sich 30 (doppelt so viele wie die geplanten 15) neue ehrenamtliche Personen regelmäßig am Austausch und an der Weiterentwicklung der Initiative „MITEINAND in Imst“ interessiert und beteiligt. Diese dienen nun als neue Multiplikator\*innen, die ihrerseits neue Ehrenamtliche mobilisieren können.

Zu den Freiwilligen zählen auch Personen über 65 Jahre. Insgesamt konnten 20 (statt der geplanten 7) Senior\*innen als aktive Helfer\*innen gewonnen werden, die beispielsweise als Lesepat\*innen (5 Senior\*innen von insgesamt 9 Lesepat\*innen) zur Verfügung standen.

Projekte wie „Computeria“ (Bildung für Senioren im Bereich IT) und „Miteinander Unterwegs“ (Bildung im Bereich Kultur für Kinder und Jugendliche) stärkten regionale Kompetenzen und trugen damit zu den strategischen Zielen der LES bei. Dazu war eine Maßnahme geplant. Im Laufe des LEADER-Projekts wurden daraus sechs.

Demnach wurden alle vereinbarten Ziele, die im Sinne der Wirkungsorientierung der LES des Regionalmanagements Bezirk Imst vereinbart waren, nicht nur erreicht, sondern weit übertroffen.

## 4.2 Wirkungen

### 4.2.1 Ein Gewebe aus Kleinprojekten

Durch „MITEINAND in Imst“ entstanden viele Projekte. (D) resümiert:

*„Die Bevölkerung sieht einerseits die Arbeit, die Johanna im Projekt ‚MITEINAND‘ macht, sieht die Projektideen, die entstehen, sieht Möglichkeiten zum Mitgestalten und nützt inzwischen auch die Expertise, wenn etwas Neues entstehen soll.“*

Die Bürger\*innen honorieren dies durch ehrenamtliches Engagement. Wenn ein Bedarf sichtbar wird, wird (C) zu Rate gezogen. Beispielsweise traten Schulvertreter\*innen an sie mit der Bitte heran, sich nach Freiwilligen für Lesepatenschaften umzusehen. Die Projektleiterin half ihnen, daraus ein Projekt zu entwickeln. (D) meint:

*„Es wird das ‚Miteinander‘ von der Bevölkerung wahrgenommen, angenommen und eingesetzt.“*

Die initiierten Projekte wirken auf die Popularität von „MITEINAND in Imst“ zurück. Regionale Vereine gestalteten „MITEINAND-Bankerl“ und stellten sie der Öffentlichkeit zur Verfügung. Diese Bänke fungieren somit als Werbeträger für das Großprojekt „MITEINAND in Imst“. Seine Vorbildfunktion und die regelmäßige Berichtserstattung über die angestoßenen Aktivitäten stärkten das Bewusstsein der Bevölkerung für ein respektvolles, offenes und achtsames Miteinander.

Das Projekt stößt nicht nur in der Stadt auf großes Interesse. Andere Gemeinden aus ganz Österreich äußern Interesse an einem Know-how-Transfer.

### 4.2.2 Weitere Projekte

#### Arbeitskreis Integration und Gemeinwohl

Aus einer internationalen LEADER-Veranstaltung entwickelte sich ein Transnationales Kooperationsprojekt mit LAGs aus Österreich, Deutschland, Finnland und Schweden. In Österreich sind alle Tiroler Regionalmanagements bis auf die LAG Außerfern daran beteiligt. Im Rahmen dieses Projekts findet ein internationaler Austausch von Best-Practice-Beispielen zum Thema der Integration von Immigrant\*innen in ländlichen Räumen. Wie in den Partnerregionen wurde auch in der Region Imst ein Arbeitskreis ins Leben gerufen, an dem sich (C) beteiligt.

Mit dem Projekt soll ein regionales Netzwerk aufgebaut werden, das konstruktive Lösungen zu speziellen Bedarfslagen und Kleinprojekte generiert. Die Projektteams in den jeweiligen Ländern besuchen sich gegenseitig und organisieren gemeinsame Workshops. Aus der Transnationalen Kooperation ging die Einsicht hervor, dass sich die Problemlagen in den Ländern durchaus ähneln.<sup>42</sup>

### **Schirmunterprojektprojekt Networking<sup>43</sup>**

Das „Schirmunterprojekt Networking“ nahm seinen Ausgang im ersten Treffen des Arbeitskreises im oben beschriebenen Transnationalen Projekt „Arbeitskreis Integration und Gemeinwohl“. Die daran Beteiligten hatten den Wunsch nach mehr Vernetzung untereinander geäußert und schlugen vor, eine Plattform zu erstellen, auf der Angebote im Bereich Integration und Gemeinwohl in der Region zusammengefasst und dargestellt werden. Dieses Vorhaben sollte die Ehrenamtlichen mit einschlägigen Hilfsorganisationen in Kontakt bringen. Darüber hinaus galt es, Handlungsbedarf frühzeitig zu erkennen, um rechtzeitig darauf reagieren zu können. Diese Anforderungen bildeten die Basis für den Auftrag an ein Unternehmen, folgende Leistungen zu erbringen:

- Aufbau und Etablierung eines Netzwerkes im Bereich Integration und Gemeinwohl
- Moderation und Aufbau der Website
- Recherche der vorhandenen Aktivitäten in der Region in Bezug auf Integration und Gemeinwohl
- Zusammenführung und Darstellung der Ergebnisse
- Erarbeitung von zukünftigen Handlungsfeldern
- Enge Zusammenarbeit mit dem Freiwilligenzentrum des Bezirks Imst.

Das Ergebnis des ersten Arbeitskreises im Rahmen des Schirmunterprojekts Networking ist eine Website zum Austausch von Informationen und zur Darstellung der Maßnahmen im Bezirk Imst. Diese ist seit Februar 2017 online<sup>44</sup>. Nach Projektende (31.12.2018) übernahm das Freiwilligenzentrum des Bezirks Imst die Wartung der Website.<sup>45</sup>

### **Landkarte für Engagierte**

Neben dem „Schirmprojekt Networking“, ist auch die „Landkarte für Engagierte“ aus dem Transnationalen Projekt „Arbeitskreis Integration und Gemeinwohl“ hervorgegangen. Ergänzend zu den bisherigen Tätigkeiten wurde im Jahr 2018 eine Broschüre erstellt, über die Interessierte Informationen zum Freiwilligenzentrum des Bezirks Imst sowie über das Transnationale Projekt erhalten. Weiters wird die zuvor erwähnte Website beworben. Die „Landkarte für Engagierte“ soll

<sup>42</sup> LAG Regionalmanagement Imst (o.J.): Transnationales Integrationsprojekt. <https://www.regio-imst.at/projekte-und-foerderungen/details/transnationales-integrationsprojekt/> (Zugriff: 26.01.2019).

<sup>43</sup> Schirmprojekte bestehen aus mehreren kleineren Unterprojekten – die die LAG jeweils einzeln bewilligt – die mit der übergeordneten Thematik zusammenhängen. Da bei LEADER jedes Projekt, unabhängig von seiner Größe, einen ähnlich großen administrativen Aufwand erfordert, wird mit diesem Kunstgriff der administrative Rucksack einer Vielzahl von Projekten auf einen einzigen reduziert.

<sup>44</sup> <http://imst.gemeinwohlregion.tirol/site/>

<sup>45</sup> LAG Regionalmanagement Imst (o.J.): Schirmunterprojekt Networking. <https://www.regio-imst.at/projekte-und-foerderungen/details/schirmunterprojekt-networking/> (Zugriff: 27.01.2019).

das ehrenamtliche Engagement in der Region stärken. Die regionalen Vereine bekommen die Möglichkeit, sich zu präsentieren; alle in der Region tätigen Sozialinstitutionen werden dargestellt.<sup>46</sup>

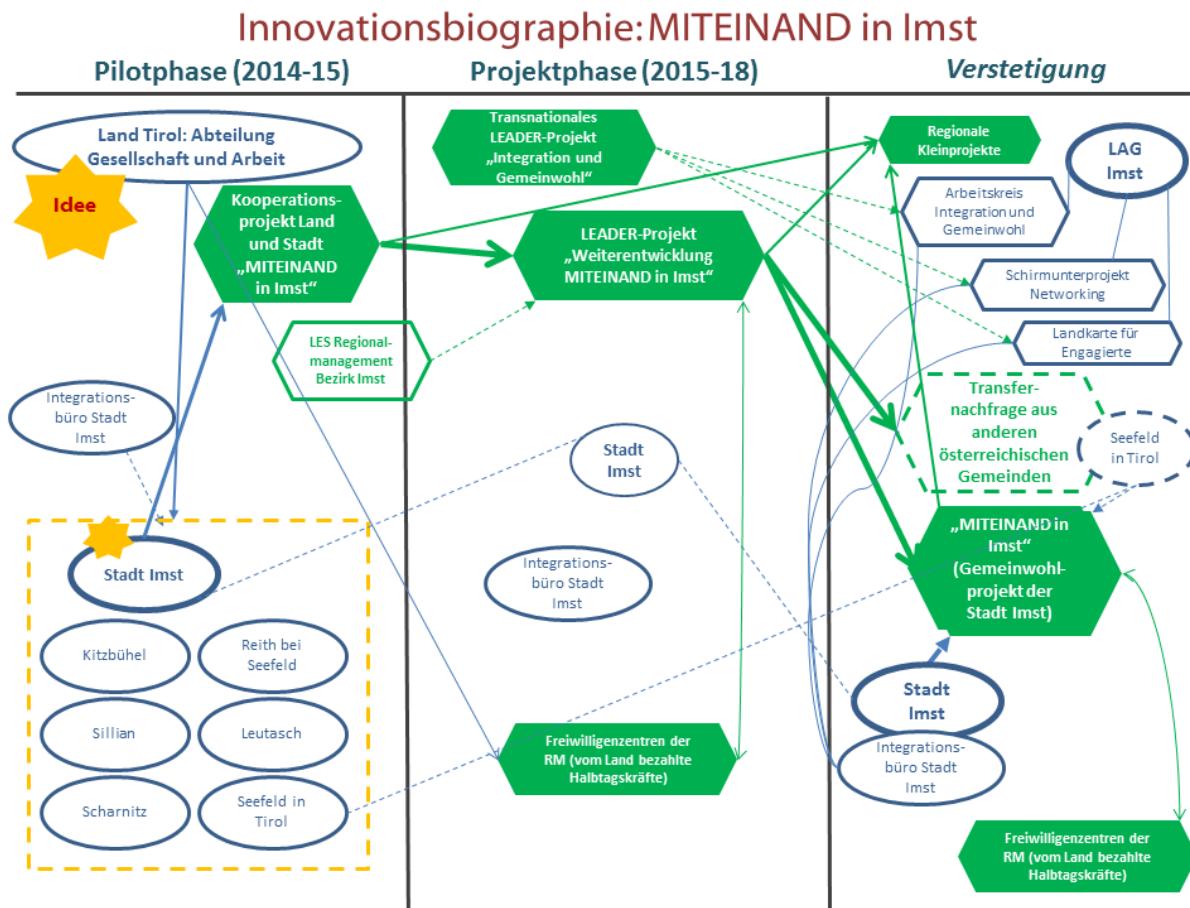
### 4.3 Die Soziale Innovation „MITEINAND in Imst“ im Zeitverlauf

Es lassen sich drei Phasen unterscheiden:

- Die Idee des Pilotprojekts stammt von der Tiroler Landesregierung und wurde in sieben (Stadt-)Gemeinden des Bundeslandes Tirols umgesetzt. Die Stadt Imst als Träger des Projekts zog aufgrund thematischer Überschneidungen das Integrationsbüro der Stadt Imst hinzu.
- Da das Thema des Ehrenamts und der Freiwilligenkoordination in der LES einen wichtigen Platz einnahm und die Stadt Imst von einer Verlängerung auf eigene Kosten vorerst Abstand nahm, wurde die Fortführung des Projekts mit LEADER-Mitteln finanziert. In dieser Phase wurde das Freiwilligenzentrum des Bezirks Imst als enger Kooperationspartner hinzugezogen.
- Inspiriert von „MITEINAND in Imst“ wurden weitere LEADER-Projekte umgesetzt, in denen das regionale Freiwilligenzentrum eine zentrale Rolle einnahm. „MITEINAND in Imst“ wird seit März 2018 von der Stadtgemeinde Imst für weitere zwei Jahre finanziert und fortgeführt. Aufgrund des Erfolgs der Initiative erwachte in der Stadt Seefeld in Tirol, wo ein analoges Projekt nach Ende der durch das Land geförderten Pilotphase einschließt, das Interesse daran von Neuem. Weitere österreichische Gemeinden bekunden ihr Interesse an einer Nachahmung.

<sup>46</sup> LAG Regionalmanagement Imst (Jahr unbekannt): SUP: Folder Gemeinwohlregion Bezirk Imst. Landkarte für Engagierte. <https://www.regio-imst.at/projekte-und-foerderungen/details/sup-folder-gemeinwohlregion-bezirk-imst-landkarte-fuer-engagierte/> (Zugriff: 27.01.2019).

Abbildung 10: Innovationsbiographie: MITEINAND in Imst

**Legende:**

Das Pilotprojekt, das darauf folgende LEADER-Projekt und die im Anschluss daran von der Stadt Imst vorerst weitergeführte Einrichtung sowie die vom Land Tirol finanzierten Freiwilligenzentren in allen RM (LAGs) sind als grün gefüllte Sechsecke dargestellt; ebenso das Transnationale und interregionale Projekt „Integration und Gemeinwohl“. In der Verfestigungsphase sind alle aus dem Ehrenamts-Engagement resultierenden Kleinprojekte in einem einzigen Sechseck (ganz oben) dargestellt.

Die wesentlichen kollektiven Akteur\*innen sind ellipsenförmig dargestellt, die jeweiligen Projekträger bzw. institutionellen Träger mit breitem Rand.

Das orangefarbene Rechteck kennzeichnet die (Stadt)Gemeinden, die sich bei der Aktion der Tiroler Landesregierung „MITEINAND in ...“ beteiligt hatten. Eine davon, Seefeld, zeigt wieder erwachtes Interesse.

Der goldene Stern kennzeichnet die Institution, von der die ursprüngliche Idee stammt.

Die blauen Sechsecke kennzeichnen Projekte, die sich aus dem „MITEINAND in Imst“ im Kontext des Transnationalen LEADER-Projekts ergeben haben.

## 5 Zusammenfassende Beurteilung

### 5.1 Kooperation als Grundprinzip

Das Ehrenamt nimmt im Bundesland Tirol einen hohen Stellenwert ein. Da die Politik, die öffentliche Hand sowie die Gemeinden gesellschaftliche Herausforderungen nicht alleine bewältigen können, initiiert die Tiroler Landesregierung Projekte, die das Ehrenamt stärken sollen, um diese Lücke schließen zu können. Eines davon war „MITEINAND in Imst“, an dem teilzunehmen sich die Stadtgemeinde Imst im Jahr 2013 entschlossen hat und das nun bereits fünf Jahre existiert. Ziel des

Projekts ist es laut (D) nicht nur, Projekte zu unterstützen, sondern auch Akteur\*innen miteinander zu vernetzen und vorhandene Ressourcen bestmöglich einzusetzen:

*„Was für mich ein Highlight ist, wenn man sieht, wie wichtig es ist die Ressourcen, die jeder hat, gemeinsam zu nutzen, denn nur dann kann man ein Ziel besser erreichen. Was ich als absolutes Highlight in unseren verschiedenen Projekten finde, ist, dass das Know-how und die Expertisen immer geteilt werden und dass es nicht in Konkurrenz zueinander steht. Und nur durch dieses Netzwerk, dass wir uns gut miteinander verbinden, sind Projekte auch erfolgreich. [...] Wir nützen ganz unterschiedliche Strukturen, verbinden die miteinander und kommen so zu positiven Ergebnissen.“*

Das „Miteinander“ soll auch auf Projektebene gelebt werden. (D) weiter:

*„Es würde mir völlig fern liegen, irgendeine Projektidee nicht mit „MITEINAND“ zu teilen und zu sagen, ich mache daraus mein eigenes Ding, weil dann steht mein Name drauf. Das würde uns völlig fern liegen, weil wir wissen, je mehr Fäden wir miteinander verbinden können, umso besser wird das Projekt getragen und wir können es im Endeffekt auch besser irgendwo hintragen.“*

Die enge Zusammenarbeit im Projekt führte dazu, dass die Beteiligten sowohl vom kollektiven Wissen als auch von der gemeinsamen Vernetzung profitieren konnten. Neid oder Ellbogentechniken wurden hier nicht eingesetzt. Dieses Beispiel zeigt, dass man im Team hervorragend Ideen austauschen und die Potenziale anderer nützen kann, um daraus etwas Größeres zu erschaffen, als dies allein möglich wäre. Dieser Weg wurde durch den Sozialpreis der Bank Austria anerkannt und gewürdigt.

## 5.2 Die angestoßenen Projekte sind relevant

Es ist anzumerken, dass keines der initiierten Projekte versandet ist. Es zeigt sich: Wenn sich engagierte Personen eines Projekts annehmen, bei dem sie aus vollem Herzen dabei sind, werden diese mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit auch erfolgreich umgesetzt. (D):

*„Also ich finde das Projekt „MITEINAND“ ist wirklich ein Projekt, das absolut die Zukunft weist. Da bin ich enorm froh, dass das Regionalmanagement das unterstützt hat.“*

Gefragt, ob sie aus heutiger Sicht etwas ändern würde, sagte sie:

*„Nein, wir haben das Beste daraus gemacht...und ich würde auch sofort wieder mit dem Regionalmanagement ein Projekt machen, weil die Zusammenarbeit sehr angenehm ist und auch notwendig ist.“*

Die Überzeugung, dass sich „MITEINAND in Imst“ langfristig auszahlt, teilen mittlerweile auch Vertreter\*innen der Stadtgemeinde, weshalb die Stadt Imst seit März 2018 die Kosten der Projektleitung für zwei Jahre übernommen hat und für die Projektkosten aufkommt.

## 5.3 Lernerfahrungen für Soziale Innovation

### 5.3.1 Der Prozess des „MITEINAND“

„MITEINAND in Imst“ ist weniger Projekt als Prozess. Für (C) könne durch „lineares Arbeiten“ keine Entwicklungsarbeit geleistet werden, da Projekte nicht immer von Anfang bis Ende planbar sind.

Fehler werden evaluiert, um daraus den größten Lerneffekt zu gewinnen. Die Projektleitung traf eine facettenreiche Themenauswahl, um möglichst vielen unterschiedlichen Interessen der (potenziell) Beteiligten entgegenzukommen. Während des über mehr als zwei Projektperioden laufenden Prozesses veränderten sich die Themenschwerpunkte. So war vor einigen Jahren die Zuwanderung im Fokus. Heute treten Themen wie Umwelt, Ressourcenerhaltung und Plastikvermeidung mehr in den Vordergrund.

### **5.3.2 Welche Qualifikation braucht ein\*e Projektleiter\*in?**

Vor allem zu Beginn des Projekts beteiligten sich zahlreiche Quereinsteiger\*innen bei „MITEINAND in Imst“. Das war keineswegs hinderlich. Es stellte sich sogar heraus, dass es eher um die Grundqualifikation geht als darum, für welchen Beruf der- oder diejenige ausgebildet wurde. Sobald jemand in der Lage ist, soziale Zusammenhänge zu erfassen und zu reflektieren, prozesshaft zu arbeiten, Ideen zu entwickeln und zu vertreten, die Beteiligung anderer zu fördern und keine kontrollierende Haltung einzunehmen, steht einer gedeihlichen Projektleitung und Zusammenarbeit nichts im Wege.

### **5.3.3 Alles, was sonst noch getan werden muss**

Eine weitere Lernerfahrung aus dem Prozess „MITEINAND in Imst“ war die Erkenntnis, dass es sinnvoll ist, sich auf einige größere Projekte statt auf viele kleine zu fokussieren. Das bedeutete auch, ähnliche Kleinprojekte zu einem größeren Projekt zusammenzufassen. Sonst hätte die administrative Arbeit, deren Umfang sich bei kleineren und größeren Projekten kaum unterscheidet, zuviel wertvolle Zeit aufgefressen. Zu den Vorteilen größerer Projekte zählt auch, dass mehrere Stakeholder eingebunden werden können. ein Beispiel dafür ist das LEADER-Schirmunterprojekt „Schulweg ist Fußweg“.<sup>47</sup>

Grundsätzlich wird der hohe administrative Aufwand für LEADER-Projekte kritisch betrachtet. Ohne die Unterstützung durch die LAG (das Regionalmanagement Bezirk Imst) wäre das Projekt nach Ansicht der (C) womöglich gescheitert.

### **5.3.4 Zu kurze Förderzeiträume**

Die Gesprächspartner\*innen kritisierten die nur zweijährige Förderphase der Tiroler Landesregierung. Das sei für einen Stadtentwicklungsprozess entschieden zu kurz. Es bedürfe einer längeren Förderperiode, damit der Nutzen eines Projekts von allen Stakeholdern erkannt werde. (A) sah sich veranlasst, seither an keinem weiteren Projekt des Landes Tirol mehr teilzunehmen. Sie schlägt indes vor, Projekte mindestens fünf Jahre lang zu fördern. Denn erst nach diesem Zeitraum sei die Initiative gut in der Region verankert und könne in Folge dessen den Gemeinden übertragen werden. Vertreter\*innen der Politik und der Verwaltung benötigen mehr Zeit, um zu erkennen, dass Sozialprojekte nicht automatisch mit hohen Kosten verbunden sind und einen großen Mehrwert für die Region generieren.

Seefeld war einer der Gemeinden, die sich zu Beginn am Projekt der Tiroler Landesregierung beteiligte und nach Ende der Förderung ausstieg. Nachdem deren Vertreter\*innen den Erfolg von Imst beobachten konnten, möchten sie es erneut in Angriff nehmen.

---

<sup>47</sup> <https://www.regio-imst.at/projekte-und-foerderungen/details/schirmunterprojekt-schulweg-ist-fussweg/>

Durch die LEADER-Förderung erkannte das Land Tirol, dass das Projekt „MITEINAND in Imst“ Potenzial besitzt, jedoch eine längere Anlaufperiode benötigt. Das heißt, auch auf Landesebene hat Umdenken eingesetzt.

### **5.3.5 „MITEINAND“ auf Landes-, Regions- und Gemeindeebene**

(A) geht in ihren Überlegungen noch weiter. Sie würde sich wünschen, dass im Land eine Stelle eingerichtet werde, ein „Gemeinwohl-Referat“, das für die MITEINAND-Prozesse zuständig ist:

*„So wie es jetzt ein Senioren-Referat gibt, ein Jugend-Referat, ein Familien-Referat, sollte es eigentlich auch ein Referat für ‚MITEINAND‘ geben. [...] Ich glaube, dass der Landeshauptmann dem nicht ganz abweisend gegenüber steht. Er hat immerhin die Freiwilligenpartnerschaften unterstützt. Das war schließlich sein Wunsch, dass man Freiwilligenpartnerschaften im Regionalmanagement integriert. Das hat sich weiterentwickelt, dass nicht nur die Freiwilligenpartnerschaften, sondern auch das Gemeinwohl in den ganzen Gemeinden ein Thema ist. Dann wäre es einfach toll, wenn es einen Ansprechpartner im Land Tirol gäbe.“*

Ähnlich bricht der LVL-Zuständige (LVL = LEADER verantwortliche Landesstelle) des Landes Tirols, Christian Stampfer, eine Lanze für die Umsetzung Sozialer Innovationen mit Hilfe des Bottom-up-Ansatzes. Wenn eine Region etwas in aller Breite vertrete, werde es automatisch zu einem politischen Thema. Dies ermögliche Änderungen im Verhaltensmuster. Wesentlich sei dabei, den Regionen Freiraum zu gewähren, damit sie angepasste Lösungen entwickeln können. Diese können vom Land Tirol unterstützt und landesweit gebündelt werden. Dadurch werden mehr Eigenmittel aus der Region bzw. den Gemeinden erwirkt als top-down mit Landesprogrammen. (D) plädiert für eine Verankerung dieser Prozesse in allen Gemeinden:

*„Ich glaube, dass es in den unterschiedlichen Gemeinden schon solche Strukturen gibt, aber wenn es keinen gibt, der sich darum kümmert, wenn es keinen Verantwortlichen gibt, es keinen gibt, der dafür benannt ist, dann ist die Gefahr riesengroß, dass das versandet. Wenn es jemanden gibt, wo man weiß, da kann man sich hinwenden, dann können einerseits neue Sachen entstehen und auf der anderen Seite können Ressourcen miteinander verbunden werden und Dinge, die entstanden sind, können weiter belebt werden.“*

## **5.4 LEADER 2021+**

### **5.4.1 Plädoyer für einen Reset**

Eine Umfrage bei den Tiroler Regionalmanagements hat ergeben, dass die LAG-Managements zwischen 30 und 40 % ihrer Arbeitszeit rein für die Verwaltung aufwenden, weshalb ihnen kostbare Zeit für beispielsweise Sensibilisierungsarbeit und Projektbegleitung abgeht. In ihren Vorschlägen zur Gestaltung der Förderung der Landwirtschaft und des ländlichen Raums in der nächsten Budgetperiode 2021-27 geht die EU-Kommission davon aus, dass auf europäischer Ebene nur mehr die Ergebnisse der Programme der Mitgliedsländer überprüft werden (*result orientation*). Kontrollfunktionen sollen an die Mitgliedsstaaten delegiert werden. Es würde ihnen überlassen bleiben, welche Regeln zur Abwicklung und Kontrolle sie sich selbst geben. (E) fragt sich:

*„Mache ich hier graduelle oder kosmetische Änderungen zum geltenden Regime oder einen Reset? Ich will einen Reset. Die eingefahrenen Gedankenmuster müssen unterbrochen*

*werden. Man muss in den nächsten Monaten Gas geben, damit die Beharrungstendenzen in den Köpfen der zuständigen Verwaltungsleute sich nicht durchsetzen. Es muss neu überlegt werden, was es tatsächlich braucht.“*

Eine wichtige Rolle spielt hierbei das LEADER-Forum, das gute Beziehungen zum BMNT unterhält.

*„Jedenfalls gilt es, dieses EU-Fenster zu nutzen, um das Regelsystem wirklich praktikabel zu gestalten. So werden auch die Projektträger nicht abgeschreckt. Heute ist es ja so, dass sich viele – auch wenn die LAG selbst viel von der Bürokratie absorbiert – so vor dem Abrechnungs- und Berichtswesen schrecken, dass sie lieber auf die Förderung verzichten. Jedenfalls wird man sich in Zukunft nicht mehr auf die EU ausreden können.“*

#### 5.4.2 Soziale Innovation als LEADER-Priorität

(E) kündigt an, dass Soziale Innovationen auch künftig eine wichtige Rolle im Tiroler „Regionalmanagement-Konzept 2021 plus“ einnehmen werden. Dabei handle es sich um einen von drei Aspekten (die beiden anderen sind „Smart Villages“ und „Klimawandel“), die gestärkt werden sollen. Unter Sozialen Innovationen werden in diesem Zusammenhang folgende Themenbereiche verstanden:

- Empowerment von Frauen: Erweiterung der Kinderbetreuungsangebote, Bewusstseinsbildung in den Gemeinden über die Auswirkungen des Abwanderns von Frauen etc.
- Integration
- Pflegende Angehörige
- Ehrenamt / Freiwilligkeit
- Daseinsvorsorge / soziale Dienstleistungen in den Regionen.

(E) merkte an, dass im Kontext von LEADER Soziale Innovationen nur dann gestärkt werden können, wenn mehr Geldmittel fließen als bisher. Derzeit werden solche Projekte über ELER-Mittel finanziert. Als bereits versierter Vertreter des CLLD-Multifonds-Ansatzes (die LAGs in Tirol setzen EFRE- und ELER-Mittel nach den Regeln des ELER ein) hofft er, dass das Budget zukünftig auch durch ESF-Mittel aufgebessert werde.

Regionalentwicklung ist nicht gleichbedeutend mit Wirtschaftsentwicklung. Alles hängt von den Menschen und ihrem Zusammenwirken ab. Der soziale Aspekt und ein harmonisches Zusammenleben sind ebenso wichtig wie das wirtschaftliche Wohlergehen und eine gesunde Umwelt. „MITEINAND in Imst“ hilft den sozialen Zusammenhalt zu stärken und damit die Lebensfähigkeit einer Region.

**Die wesentlichen Elemente Sozialer Innovation:**

- Die Initiative „MITEINAND in Imst“ ist ein Metaprojekt, das es (potenziell) am Ehrenamt interessierten Menschen ermöglicht, freiwilligen Tätigkeiten flexibel in unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen nachzugehen, ohne sich dabei langfristig an eine Organisation binden zu müssen.
- Durch die Mobilisierung des Potenzials der informellen Ehrenamtlichen entstand eine Fülle lokaler Kleinprojekte und Netzwerke, die das Gewebe des sozialen Zusammenhalts stärken.
- Die Menschen aus der Zivilgesellschaft werden dazu befähigt, sich selbst zu organisieren, um für die Bedürfnisse und Interessen im Sinne des Gemeinwohls aktiv zu werden.
- In Tirol zeichnet sich ein Mehrebenenansatz an, in dem Gemeinwohl als öffentliche Kernaufgabe auf Landes-, Regions- und Gemeindeebene verankert werden soll, die für die Umsetzung verantwortlichen Akteur\*innen aber nicht als Teil der Verwaltung agieren, sondern in freier Ausübung ihres Auftrags, der kreative, koordinierende, vermittelnde und beratende Tätigkeiten umfasst.

## 6 Gesprächspartner\*innen

**Interviewpartner\*innen:**

A	20.11.2018	P
B	20.11.2018	P
C	20.11.2018	P
D	20.11.2018	P
E	10.01.2019	T

P= Persönlich

T=Telefonisch

**Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe Westen am 20.11.2018 in Roppen:** A, B, C, D

# FALLSTUDIE: CoWorking PinzHUB

---

Eine Soziale Innovation der LAG Nationalpark  
Hohe Tauern Region

Endbericht

## Inhaltsverzeichnis

1	Darstellung der sozialen Innovation.....	55
2	„CoWorking PinzHub“ in der Nationalparkregion Hohe Tauern .....	56
2.1	Die LEADER-Region.....	56
2.2	Die Struktur der LAG.....	56
2.3	Konnex zur LEADER-Region Saalachtal.....	57
2.4	Die Idee zum „CoWorking PinzHUB“ .....	57
2.5	Ein Projekt nimmt Gestalt an .....	57
2.6	Die Umsetzung des CoWorking PinzHub.....	59
2.6.1	Krimml .....	60
2.6.2	Niedernsill.....	60
2.6.3	Mittersill .....	60
2.6.4	Saalfelden .....	61
2.6.5	Das Koordinations- und Marketingprojekt „PinzHub CoWorking Pinzgau“ .....	61
3	LEADER und der „CoWorking PinzHub“ .....	62
3.1	LEADER, der Spezialist für Anschubfinanzierungen .....	62
3.2	Förderbürokratie .....	63
3.3	Eine gereifte Region .....	63
4	Ziele und Wirkungen .....	64
4.1	Ziele laut Projektantrag .....	64
4.2	Erzielte Wirkungen .....	64
4.3	Digitalisierung erfordert persönliche Abstimmung.....	65
4.4	Die Soziale Innovation „CoWorking PinzHub“ im Zeitverlauf .....	65
5	Zusammenfassende Beurteilung .....	66
5.1	Erfolgsfaktoren .....	66
5.2	Herausforderungen .....	67
5.3	Lernerfahrungen für den Diskurs zu Sozialer Innovation.....	67
5.3.1	Ein gewachsenes LEADER-Ökosystem .....	67
5.3.2	Verfestigung durch marktwirtschaftliche Rentabilität.....	68
5.4	LEADER 2021+ .....	68
5.4.1	Lokale Entwicklungsstrategien: Holistisch und regionsspezifisch .....	68
5.4.2	Bitte keine Förderung, wir haben's schon schwer genug.....	69
6	Gesprächspartner*innen.....	70

---

7	Literatur .....	70
8	Annex: Übersicht der vier Standorte von CoWorking PinzHub .....	71

## 1 Darstellung der sozialen Innovation

Unternehmensgründungen gestalten sich im Pinzgau mitunter schwierig – unter anderem aufgrund des Mangels an günstigen, flexibel mietbaren Büroflächen und wegen hoher Immobilienpreise. Seit Sommer 2018 wird an vier Standorten (Krimml, Mittersill, Niedernsill und Saalfelden) Arbeitsplatzinfrastruktur zur stunden-, tage- und wochenweisen Nutzung unter dem Titel „CoWorking PinzHub“ angeboten. Damit sollen vor allem Unternehmensgründungen in der Region erleichtert und unterstützt werden. Das Angebot an notwendiger Infrastruktur und Atmosphäre für konzentriertes Arbeiten in den Hubs richtet sich vor allem an Selbständige, Freiberufler\*innen und Kreative.

„CoWorking PinzHub“ besteht zurzeit aus zwei Projekten, und zwar aus dem

- Infrastrukturprojekt „CoWorking Krimml“ (Träger: Gemeinde Krimml, Laufzeit: 01.05.2018 bis 30.04.2021) und dem
- Koordinations- und Marketingprojekt „PinzHub CoWorking Pinzgau“ (Träger: Regionalverband Oberpinzgau, Laufzeit: 01.04.2018 bis 31.03.2021).

Ausgehend von einer Idee, mit der (C) an das Management der Lokalen Aktionsgruppe (LAG) Nationalparkregion Hohe Tauern herangetreten ist, wurde das LEADER-Projekt „CoWorking Krimml“ zur Errichtung eines CoWorking Spaces in Krimml bewilligt. Dazu kam ein Koordinations- und Marketingprojekt „PinzHub CoWorking Pinzgau“, das ebenfalls bei der Lokalen Aktionsgruppe Nationalparkregion Hohe Tauern beantragt und bewilligt wurde. Dabei geht es um die gemeinsame Bewerbung und Vermarktung der vier Standorte. Beide Projekte laufen von 2018 bis 2021.

Alle vier Standorte nahmen den operativen Betrieb in der zweiten Jahreshälfte 2018 auf. Die gemeinsame Website ist der virtuelle Dreh- und Angelpunkt des „CoWorking PinzHub“. Auf ihr werden die vier Standorte vorgestellt und über sie kann ihre stunden-, tage- oder wochenweise Nutzung online gebucht werden.

**Abbildung 1: Projektlogo<sup>48</sup>**



„CoWorking PinzHub“ will mehr als nur Arbeitsplätze zur Verfügung stellen. Das Infrastrukturangebot soll einen Beitrag zur Attraktivierung der Region für unterschiedliche Zielgruppen und somit zur Regionalentwicklung leisten. An allen vier Standorten gibt es auch buchbare Veranstaltungs- oder Besprechungsräume.

„CoWorking PinzHub“ wird von einer breiten Partnerschaft getragen und auch kofinanziert. Unter den Partnern finden sich die vier Standortgemeinden, die LAG Nationalparkregion Hohe Tauern und die LAG Saalachtal, der Regionalverband Oberpinzgau, die Wirtschaftskammer-Bezirksstelle Pinzgau, die Privatstiftung Sparkasse Mittersill, die Techno-Z GmbH und das Regionalmanagement Pinzgau.

Den potenziellen Nutzer\*innen versprechen die Anbieter größtmögliche Flexibilität: Von jungen Start-up-Unternehmer\*innen, Freiberufler\*innen, über Angehörige von Vereinen, die Veranstaltungen ausrichten, bis hin zu Tourist\*innen, die stunden- oder tageweise während des Urlaubs arbeiten, sind alle willkommen.

<sup>48</sup> Quelle: <https://pinzhub.at/>

## 2 „CoWorking PinzHub“ in der Nationalparkregion Hohe Tauern

### 2.1 Die LEADER-Region

Die LEADER Region Nationalpark Hohe Tauern (LAG NPHT) erstreckt sich über 21 Gemeinden<sup>49</sup> der Bezirke Pinzgau, Pongau und Lungau. Die Region wurde 2015 bereits zum vierten Mal als LEADER-Förderregion anerkannt und gehört damit zu den ältesten LEADER-Gebieten. Sie umfasst eine Fläche von 2.279 km<sup>2</sup> (32% der Salzburger Landesfläche) und rund 60.100 Einwohner\*innen (12% der Landesbevölkerung). Die Region rund um das zentralalpine Hochgebirge ist gekennzeichnet durch eine wenig diversifizierte Arbeitsplatzstruktur, starke Defizite im Arbeitsplatzangebot, Abwanderung, eine hohe Auspendler\*innenrate und eingeschränkte verkehrsmäßige Erreichbarkeit, wobei innerhalb der Region ausgeprägte Unterschiede bestehen. Nur 10% der Gesamtfläche der Region sind dauerhaft besiedelt<sup>50</sup>.

Abbildung 2: Die LEADER Region Nationalpark Hohe Tauern<sup>51</sup>



Der Tourismus nimmt eine wirtschaftliche Schlüsselposition in der Region ein, auch weil er in entscheidendem Maße die Entwicklung der übrigen Bereiche, wie das Gewerbe und Bauwesen, Handel, Verkehr und beinahe alle übrigen Dienstleistungen sowie die regionale Angebots- und Nachfragestruktur prägt.

### 2.2 Die Struktur der LAG

Der Verein „Leader Region Nationalpark Hohe Tauern“ war bereits zum Auftakt der letzten LEADER-Periode 2007-13 gegründet worden und bildet auch im Zeitraum 2014-20 die LAG Nationalparkregion Hohe Tauern (NPHT). Der Verein mit Sitz in Mittersill hat 65 ordentliche Mitglieder. Gegenwärtig sind keine außerordentlichen Mitglieder nominiert. Das oberste Entscheidungsgremium ist die Vereinsversammlung. Die 21 Gemeinden der Nationalparkregion sind ordentliche Mitglieder des Vereines und damit der LAG NPHT. Weitere Mitglieder sind der Salzburger Nationalparkfonds, die

<sup>49</sup> Krimml, Wald, Neukirchen, Bramberg, Hollersbach , Mittersill, Stuhlfelden, Uttendorf, Niedernsill, Piesendorf, Kaprun, Bruck, Fusch, Zell am See, Taxenbach, Rauris, Lend, Bad Gastein, Hüttschlag, Großarl und Muhr.

<sup>50</sup> Lokale Entwicklungsstrategie LAG NPHT 2014-20, S. 4-5. [https://www.leader-nationalparkregion.at/media/LES\\_NPHT\\_FINAL\\_Stand\\_Okt\\_2015.pdf](https://www.leader-nationalparkregion.at/media/LES_NPHT_FINAL_Stand_Okt_2015.pdf)

<sup>51</sup> Quelle: <https://www.leader-nationalparkregion.at/region/>

Ferienregion Nationalpark Hohe Tauern, die Landwirtschafts-, Arbeiter- und Wirtschaftskammer, die Schutzgemeinschaft der Grundbesitzer\*innen im Nationalpark, diverse Kulturvereine, Jugend- und Familienorganisationen, Tourismusverbände, Vertreter\*innen regionaler Initiativen, der Regionalverband Oberpinzgau, das Regionalmanagement Pinzgau und noch mehr. Der Vorstand ist das zentrale Organ der LAG NPHT. Die zentrale Aufgabe des aus 15 Personen (5 Frauen und 10 Männern) bestehenden Gremiums ist, die Auswahl geeigneter LEADER-Projekte aus eingereichten Projektvorschlägen zu treffen. Der Vereinsvorstand ist also identisch mit dem Projektauswahlgremium für LEADER<sup>52</sup>.

Das LAG-Management wird durch eine hauptamtliche Geschäftsführung und drei Mitarbeiterinnen wahrgenommen<sup>53</sup>.

### **2.3 Konnex zur LEADER-Region Saalachtal**

Da Saalfelden nicht im Gebiet der LAG NPHT, sondern in der LEADER-Region Saalachtal liegt, wurde ein Kooperationsantrag mit der dortigen LAG für das Koordinations- und Marketingprojekt eingebracht und genehmigt. Von der LEADER-Region Saalachtal werden zwar keine finanziellen Mittel eingebracht, jedoch unterstützt die LAG den dortigen Hub Rahmen des Koordinations- und Marketingprojekts.

### **2.4 Die Idee zum „CoWorking PinzHUB“**

Das Projekt „CoWorking PinzHub“ hat seinen Ursprung in der Gemeinde Krimml. Tatsächlich bezog sich die 2014 von (C) lancierte Idee ursprünglich auf den Standort Krimml. Der unmittelbare Auslöser für den Nachdenkprozess war die Frage der weiteren Nutzung eines leerstehenden Gebäudes im Ortszentrum. Der Leerstand hatte sich schon eine Zeitlang abgezeichnet, als der ansässige Nahversorger in Pension gegangen war und die Firma Schlecker nur ein Gastspiel in dem Gebäude gab. Ein neues Geschäft dort zu etablieren, war zwar in Diskussion, jedoch bestanden Zweifel hinsichtlich der erwartbaren Rentabilität angesichts der geringen Zahl von 830 Einwohner\*innen. Die nahegelegenen Krimmler Wasserfälle sind zwar ein Tourismusmagnet. Das Ortszentrum des „Wasserfalldorfs“ Krimml profitiert davon aber nur wenig.

Wie andere periphere ländliche Regionen ist auch Krimml seit langem von Abwanderung bedroht. Das Auspendeln ist für die meisten Krimmler\*innen – beginnend bei Schüler\*innen – Alltagsrealität. Die von (C) verfolgte Idee, eine CoWorking-Infrastruktur im leerstehenden Gebäude einzurichten, entsprang dem Bemühen, vor allem den jungen Einwohner\*innen von Krimml eine attraktive Arbeitsumwelt zu bieten und sie so im Ort zu halten. Zudem ging es (C) auch ein Stück weit darum „*neue Leute hereinzuholen, die unsere Leute zu neuen Ideen inspirieren*“. Die ursprüngliche Idee drehte sich nur um CoWorking-Arbeitsplätze, später wurden im Zuge der Diskussionen im Gemeinderat weitere Nutzungsmöglichkeiten wie die Einrichtung eines Veranstaltungssaals vorgeschlagen. Die Diskussionen währten eine gewisse Zeit, da die Idee zunächst im Gemeinderat durchaus auch auf Skepsis gestoßen war. Aber sie setzte sich mehr und mehr durch. Beispielsweise sprach ein Gemeinderatsmitglied, das sich zunächst kritisch geäußert hatte, darüber im Familienkreis und erntete eine überraschend positive Resonanz. So wurde die Umsetzung letztendlich im Gemeinderat beschlossen.

### **2.5 Ein Projekt nimmt Gestalt an**

Nach dem Gemeinderatsbeschluss trat (C) an das LAG-Management mit der Projektidee heran. Das Konzept wurde dem Projektauswahlgremium in seiner ersten Sitzung 2016 vorgelegt und bewilligt.

Das Konzept eines CoWorking Space passte inhaltlich zu den Ergebnissen einer mit LEADER-Mitteln kofinanzierten Studie des Instituts für Geographie und Regionalforschung der Universität Wien im

<sup>52</sup> Lokale Entwicklungsstrategie LAG NPHT 2014-20, S.56-58

<sup>53</sup> <https://www.leader-nationalparkregion.at/organisation/>

Auftrag des Regionalverbandes Oberpinzgau. In der Studie ging es um das Sichtbar- und Beschreibbarmachen der Benachteiligung der Region Oberpinzgau im Vergleich zu Zentral- und Ballungsräumen<sup>54</sup>. Aus der Studie geht deutlich hervor, dass der Pinzgau in vielen Bereichen tatsächlich relativ gut aufgestellt ist, aber ein selbstbewussteres Auftreten und die damit verbundene Positionierung des Oberpinzgaus als Gründerregion noch ausbaufähig ist. Die Region sollte proaktiver darum werben, dass sich junge Leute im Pinzgau sesshaft machen und dass verstärkt Start-ups gegründet werden. Daher galt es, entsprechende Angebote in der Region zu schaffen und diese Bestrebungen entsprechend zu unterstützen. Die CoWorking-Idee von (C) entsprach genau den Empfehlungen der Studie.

Der Tourismusverband Krimml, der für den operativen Betrieb des genehmigten und von der Gemeinde Krimml geleiteten LEADER Projektes verantwortlich zeichnete, war in weitere Folge einige Monate mit den Vorbereitungsarbeiten für die Aufnahme des Betriebes befasst. Während dieses Zeitraums hat die CoWorking-Idee auf Ebene mehrerer Gemeinden im Oberpinzgau Niederschlag gefunden – mit dem Resultat, dass schließlich die Gemeinden Niedernsill, Mittersill und Saalfelden, ein ähnliches Vorhaben wie in Krimml umsetzen wollten.

Anders als in Krimml brauchte es in Niedernsill keine große Überzeugungsarbeit, um das CoWorking-Projekt zu beschließen – trotz ansehnlicher und kontinuierlich anfallender Kosten. (B) betont, wie wichtig „junge Unternehmer\*innen“ für die Entwicklung der Gemeinde seien. „CoWorking PinzHub“ nährte die Hoffnung, mittelfristig „neue attraktive, moderne Arbeitsplätze im Sinne von Vernetzung und Zusammenarbeit“ zu schaffen und den Wirtschaftsstandort Niedernsill zu stärken, dessen Einwohner\*innen zu 80% suspendeln. CoWorking sollte auch dazu anregen, dass Akteur\*innen unterschiedlicher Berufssparten aufeinandertreffen, sich besser kennenlernen, vernetzen und Synergien schaffen.

Ungefähr zur selben Zeit, als das LEADER-Projekt in Krimml Gestalt annahm, hegte ein Rückkehrer in die Region eine ähnliche Idee. (G) hatte in Wien, wo er 20 Jahre seines Lebens verbrachte, Bekanntschaft mit CoWorking Spaces gemacht:

*„Das eine ist der günstige Arbeitsplatz und das andere ist, dass sich Leute treffen, die ähnliche Bedürfnisse haben. Jeder hat am Anfang dieselben Probleme, wenn man sich selbstständig macht. Wenn sich die Leute ein bisschen untereinander helfen, ergibt sich vielleicht, dass sie in einem Projekt zusammenarbeiten können. Von dem her ist das ganze Projekt einfach mehr, als nur die ganzen Standorte zu bauen, sondern es geht in erster Linie um die Inhalte und die Community, die man damit aufbaut.“*

Nach seiner Rückkehr nach Mittersill kam (G) mit dem dortigen Bürgermeister über dieses Thema ins Gespräch. Dieser verwies darauf, dass ein CoWorking Space in Krimml bereits in Planung sei und schlug ihm vor, sich an das mit dem LEADER-Projekt befasste LAG-Management zu wenden.

Um dem zeitgleich in unterschiedlichen Pinzgauer Städten und Gemeinden aufpoppingen Interesse an CoWorking Rechnung zu tragen, wurde im Führungskreis der LAG überlegt, die Initiativen der vier Gemeinden zusammenzuführen und in einen einzigen LEADER-Projektantrag zu gießen. Vier kleine gleichartige Projekte aufzusetzen, erschien nicht als zielführend im gesamtregionalen Kontext und wäre auch nicht förderbar gewesen. So überlegte das LAG-Management, ein Projekt „CoWorking“ mit mehreren Standorten zu formulieren. Der erste Krimmler Antrag wurde also zurückgestellt und 2017 als Pilotprojekt unter dem Namen „CoWorking Krimml“ neu eingereicht und genehmigt. Inhaltlich unterschied sich das neu eingereichte Projekt „CoWorking Krimml“ wenig von der

<sup>54</sup> Heintel, M.; Speringer, M.; Bauer, R. (2017): Quantifizierung der Benachteiligung der Region Oberpinzgau und Quantifizierung der Benachteiligung des Pinzgaus. Siehe dazu die Website der LAG NPHT. <https://www.leader-nationalparkregion.at/projekte/quantifizierung-der-benachteiligung-im-oberpinzgau/>

Ursprungsvariante. Über LEADER gefördert werden, wie ursprünglich beantragt, Maßnahmen zur Schaffung der Infrastruktur und zur Sicherstellung des laufenden Betriebes. Einzig die in der Ursprungsvariante auch budgetierten Marketingmaßnahmen wurden ins Koordinations- und Marketingprojekt „PinzHuB CoWorking Pinzgau“ übergeführt. Siehe auch Tabelle 1. Zudem wurde 2018 ein Koordinations- und Marketingprojekt „PinzHub CoWorking Pinzgau“ formuliert und genehmigt, für dessen Projektleitung (G) nominiert wurde. Alle vier Standorte sollen gemeinsam beworben und vermarktet werden. Am Konzept zum Koordinations- und Marketingprojekt arbeitete (G) von Februar 2017 an in enger Abstimmung mit dem LAG-Managment. Ein Jahr später begann die Umsetzung. Zu den wichtigsten Zielgruppen des Hubs zählen:

- (Junge) Ein-Personen-Unternehmen (EPUs), Start-ups und Kreative;
- Tourist\*innen, vor allem urbane Gäste, die gewohnt sind, in solchen Räumen zu arbeiten.

Da alle vier beteiligte Gemeinden mehr oder weniger mit dem Aussterben der Ortskerne zu kämpfen haben, war es nicht schwer, Immobilien zu finden, die für CoWorking adaptiert werden konnten.

Auch aus der Sicht von (F), Mitglied in den Projektauswahlgremien beider LEADER-Regionen Saalachtal und Nationalparkregion Hohe Tauern, erschien es reizvoll,

*„wenn man den Start-ups, den Neugründer\*innen in der Region etwas in diese Richtung anbieten kann. Wir haben relativ hohe Immobilien- und Mietpreise in der Region und da gibt es einen nicht unbeträchtlichen Teil an Start-up-Unternehmen, die sich da sehr schwer tun, sich irgendwo einzumieten. Wenn man nicht etwas übernimmt oder im Vorhinein etwas hat, dann hat man da bestimmt ein Problem. Viele One-Woman- bzw. One-Man-Shows starten mit einem Bürostandort von zu Hause. Das entwickelt sich dann und die Leute arbeiten von daheim aus mit ihrem Laptop. Das geht schon von zu Hause aus, aber irgendwann ist man an dem Punkt angelangt, wo einem die Vernetzung zu anderen fehlt. Wenn ich ein geschäftliches Meeting habe, ist das daheim im Wohnzimmer natürlich schwierig. Wo kann ich das dann machen? Da bietet das PinzHub die Möglichkeit, sich möglichst unkompliziert, kurzfristig und ohne Stornokosten für einen Nachmittag einzumieten. Das ist ein nicht uninteressantes Angebot und deswegen bin ich da sofort dabei gewesen....Alle diese Hubs zusammen zu schließen und zu vernetzen und logischerweise auch gemeinsam zu vermarkten – das ist es, was Michael Sinnhuber jetzt macht.“*

## 2.6 Die Umsetzung des CoWorking PinzHub

Wesentlicher Knackpunkt für die Umsetzung des Doppelprojekts „CoWorking PinzHub“, bestehend aus „CoWorking Krimml“ mit der Gemeinde Krimml als Träger und dem Koordinations- und Marketingprojekt „PinzHuB CoWorking Pinzgau“ des Regionalverbands Oberpinzgau, war die Finanzierung. LEADER fördert anteilmäßig anfallende Kosten für Infrastrukturinvestitionen und Dienstleistungen, aber nur zu jeweils 60%<sup>55</sup>. Daher galt es, die notwendige Kofinanzierung für die erfolgreiche Umsetzung von „CoWorking PinzHub“ zu sichern. Die Kofinanzierung gestaltet sich in den vier Standorten von „CoWorking PinzHub“ auch unterschiedlich, wie aus Tabelle 1 hervorgeht.

<sup>55</sup> <https://www.leader-nationalparkregion.at/projekte/pinzhub-coworking-pinzgau/>  
<https://www.leader-nationalparkregion.at/projekte/coworking-krimml/>

**Tabelle 1: Finanzierungsstruktur der vier PinzHub CoWorking Pinzgau Standorte**

<b>Standort</b>	<b>Krimml</b>	<b>Niedernsill</b>	<b>Mittersill</b>	<b>Saalfelden</b>
<b>Eröffnung</b>	15.07.18	25.07.18	13.09.18	22.10.18
<b>Finanzierung der Infrastruktur</b>	LEADER-Mittel (anteilmäßig) und Gemeinde	Gemeinde Niedernsill	Privatstiftung Sparkasse Mittersill	Gemeinde Saalfelden
<b>Finanzierung der Miete und des laufenden Betriebs</b>	LEADER-Mittel (anteilmäßig für drei Jahre) und Gemeinde	Gemeinde Niedernsill	Privatstiftung Sparkasse Mittersill	Techno-Z GmbH
<b>Finanzierung des Koordinations- und Marketingkonzeptes und der PR</b>	LEADER-Mittel (€ 119.000 für drei Jahre <sup>56</sup> )			

*Ergänzende Informationen zu den vier Standorten befinden sich im Annex 1 zu dieser Fallstudie.*

### 2.6.1 Krimml

Krimml nimmt insofern eine Sonderstellung ein, als die Investitionen in die Infrastruktur aus LEADER-Mitteln gefördert wurden. Ebenfalls mit LEADER-Mitteln gefördert werden die Finanzierung des laufenden Betriebes und die Mietkosten im Zeitraum zwischen 2018 und 2021. Dies wird damit begründet, dass die Projektidee dieser Gemeinde entsprang und auch von ihr zuallererst an die LAG herangetragen wurde.

### 2.6.2 Niedernsill

In Niedernsill finanziert die Gemeinde die Infrastruktur und den laufenden Betrieb einschließlich der Miete.

### 2.6.3 Mittersill

In Mittersill werden dafür Mittel der Privatstiftung Sparkasse Mittersill eingesetzt. Der Gemeinde Mittersill fiel es, wie seitens des LAG-Managements dargelegt wurde, nicht leicht, für eine öffentliche Finanzierung des CoWorking-Standortes zu argumentieren, zumal es in der Stadt andere Einrichtungen gibt, die (vor allem) von Start-ups genutzt werden. Es war kaum zu rechtfertigen, warum an einem Standort ein privater Start-up öffentlich gefördert werden sollte und am anderen nicht. Daher wurde der Pfad zur Stiftung gelegt. Dem Stiftungsvorstand erschien laut (E) eine finanzielle Förderung insofern passend, da es dem Gremium wichtig ist, jungen Menschen im Oberpinzgau Wahlmöglichkeiten zu bieten. Die Mittel der von der Stiftung zur Verfügung gestellten Mittel werden für die Finanzierung der Infrastruktur und des laufenden Betriebes des Hubs in Mittersill verwendet. Laut (G) gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der Stiftung sehr gut:

*„Man lässt das Projektteam arbeiten und probieren, ohne ständig Reportings abgegeben zu müssen.“*

Dazu erläutert (E):

*„Wenn ich das Projekt unterstütze oder als sinnvoll erachte, muss ich die handelnden Personen auch einmal tun lassen. Wenn ich da eine Forderungsliste aufstelle und sage, ich will einen Wochen- oder Monatsbericht, dann haben wir genau das, was wir nicht haben wollen, dass die Leute damit beschäftigt sind, sich bei uns zu rechtfertigen.“*

<sup>56</sup> <https://www.leader-nationalparkregion.at/projekte/pinzhub-coworking-pinzgau/>

In Abstimmung mit dem LAG-Management werden jährliche Evaluierungsberichte erstellt und der Stiftung vorgelegt. Denn für die Ausschüttung von Fördermittel benötigt die Stiftung sehr wohl Nachweise.

#### **2.6.4 Saalfelden**

In Saalfelden kofinanziert nicht nur die Gemeinde, sondern auch die Techno-Z Verbund GmbH, ein Betreiber von Technologiestandorten. Der CoWorking Standort Saalfelden ist auch im Techno-Z untergebracht. Die Techno-Z Verbund GmbH unterstützt das Projekt, indem es die Kosten der Miete für drei Jahre übernimmt. Dennoch müssen Interessent\*innen für die Platzmiete selbst aufkommen. Das Techno-Z übernimmt lediglich die Differenz im Falle eines Minussaldos. Da Saalfelden im Gebiet der LAG Saalachtal liegt, schlossen die beiden LAGs einen Kooperationsvertrag für das Marketingprojekt für alle vier Standorte. Auf eine persönliche Betreuung der Hub-Nutzer\*innen wird in Saalfelden laut (D) großen Wert gelegt:

*„Es soll eine Wohlfühl-Atmosphäre im Hub entstehen, damit die Leute gern herkommen und hier arbeiten – ganz ohne Verpflichtungen.“*

#### **2.6.5 Das Koordinations- und Marketingprojekt „PinzHub CoWorking Pinzgau“**

Das Koordinations- und Marketingprojekt bildet den gemeinsamen Nenner der Sozialen Innovation „CoWorking PinzHub“. Alle vier Standorte sollen davon profitieren. Die Akteur\*innen der Standorte bzw. die erweiterte Projektcommunity sollen miteinander vernetzt werden. Die gemeinsame Vermarktung umfasst auch den Aufbau und die Betreuung des gemeinsamen Web- und Social Media-Auftritts. Über ein in die Website integriertes Buchungssystem sollen online Arbeitsplätze oder Seminarräume gebucht werden können. Nach der Online-Anmeldung wird ein Zugangscode via E-Mail versandt. Dieser Code muss in ein Gerät bei der Eingangstür zum Hub eingetippt werden, damit man die Räumlichkeiten betreten kann. Auf diese Weise versucht man, Kosten einzusparen, da die Personalressourcen für eine kontinuierliche Vor-Ort-Betreuung zu hoch wären. Falls dennoch persönliche Betreuung erforderlich sein sollte, kommen Projektbeteiligte wie (G) oder (H) persönlich vorbei. Beim Standort in Krimml wird diese Aufgabe vom Tourismusverband übernommen, in Saalfelden bietet diesen Service (D) an.

(G) organisiert regelmäßig Veranstaltungen an den vier Standorten. Dazu zählen monatliche Schnuppertage, Vortragsangebote und Lesungen. (G) stellt fest, dass

*„Vorträge allein nicht ausreichen, um attraktiv zu sein. Deswegen sind Stammtische zur Vernetzung in Planung.“*

In Kooperation mit der Wirtschaftskammer-Bezirksstelle wurde im Hub Mittersill ein Gründer\*innenfrühstück ins Leben gerufen. Bei dieser Gelegenheit zeigt sich, so (G),

*„dass Gründer\*innen einen Ort zur Vernetzung suchen und sich die Hubs als neue Treffpunkte entwickeln können.“*

Die Betreuung durch einen „Kümmerer“, wie das (C) ausdrückt, war den involvierten Stakeholdern sehr wichtig. Man hatte nämlich in einem anderen LEADER-Projekt schlechte Erfahrungen mit dysfunktionaler Koordination gemacht. Die Organisation aller vier Standorte des „PinzHub CoWorking Pinzgau“ sollte von Anfang an auf gute Beine gestellt werden, obwohl weder die involvierten Gemeinden (mit Ausnahme der Stadt Saalfelden) noch das LAG-Management genügend Ressourcen für eine individuelle Betreuung der Standorte erübrigen konnte.

In den Interviews wurden auch Spannungen angesprochen, die hin und wieder im Zusammenhang mit dem operativen Betrieb der vier Standorte und deren Vermarktung auftreten. So besteht, wie (G) erklärt, vereinzelt Sorge darüber, dass nicht alle Standorte in der gleichen Intensität beworben

werden und somit das Projekt nicht allen in gleichem Maße zugutekommt. (G) sieht sich hier vor allem in der Rolle des Vermittlers und betont den durch die gemeinsame Dachmarke „PinzHub CoWorking Pinzgau“ erzielten Mehrwert. Der Vorteil der gemeinsamen Vermarktung liege aus seiner Sicht darin, dass

*„in der Kommunikation nach außen darauf verwiesen werden kann, dass es mehr gibt als nur einen CoWorking Space und das macht es für die Medien interessanter. Außerdem wird damit auch der Nutzen für die Regionalentwicklung kommuniziert.“*

Die Wirtschaftskammer-Bezirksstelle Pinzgau spielt eine zentrale Rolle als Multiplikator. Bei Gründungsberatungen wird systematisch auf den „CoWorking PinzHub“ verwiesen. Laut (F) werden jährlich zwischen 500 und 600 Neugründungsberatungen durchgeführt. Zum einen nehmen Unternehmer\*innen, die Betriebe übernehmen, diese Beratung in Anspruch. In diesen Fällen ist die Suche nach einem Betriebsstandort normalerweise kein Thema. Andererseits fragt eine immer größere Anzahl an Ein-Personen-Unternehmen (EPUs) um Beratung an. Im Schnitt sind Neugründer\*innen knapp über 30 Jahre alt und mehrheitlich weiblich. Von den im Jahr 2018 über 7.000 registrierten Selbstständigen sind, wie (F) darlegt, knapp mehr als die Hälfte EPUs. Er vermutet, dass CoWorking vor allem für diese Zielgruppe von Interesse ist. Neben der wirtschaftlichen Relevanz des Projekts gibt es aus der Sicht von (F) noch die gesellschaftspolitische Ebene, die es zu berücksichtigen gilt:

*„Da spielt natürlich auch das soziale Thema rein, auch Wohnraum und mietbare Flächen spielen da rein. ...Diese Bereiche zu vernetzen, ist natürlich schon spannend.“*

Abstimmungsarbeit entlang unterschiedlicher Netzwerknoten Abstimmungsarbeit ist laut (F) auch von zentraler Bedeutung:

*„Wir haben so etwas im Bereich Schule und Wirtschaft. Da setzen wir uns regelmäßig zusammen. Wir bringen regelmäßig Pädagog\*innen und die Wirtschaft zusammen und bieten Berufsinfos an...damit sich diese Bereiche verbinden, die nicht standardmäßig verbunden sind.“*

Eine ähnliche Form der Vernetzung leistet das ebenfalls aus LEADER-Mitteln geförderte Projekt „**Komm bleib**“. Personen, die in den Pinzgau neu zuziehen oder zurückkehren oder diese Absicht hegen, werden über berufliche Möglichkeiten informiert, aber auch über die Attraktivität der Region als Lebensraum. (F):

*„Was die Region bietet, ist ganz wesentlich für die Entscheidung zu kommen oder wieder zu kommen und hier zu arbeiten.“*

Die Projekte „Komm bleib“ und „PinzHub CoWorking Pinzgau“ stehen in kontinuierlicher Verbindung und tauschen Informationen aus.

### 3 LEADER und der „CoWorking PinzHub“

#### 3.1 LEADER, der Spezialist für Anschubfinanzierungen

In diesem Kapitel wird der Mehrwert von LEADER für „CoWorking PinzHub“ und für die gesamte Region beleuchtet.

Aus der Sicht von (H), (C) und (B) ist LEADER eine klassische Startfinanzierung. Dafür sei LEADER auch besonders geeignet. Das soll auch für „CoWorking PinzHub“ gelten. Zwischen 2018 und 2021 werden „CoWorking Krimml“ (Träger: Gemeinde Krimml) und „PinzHub CoWorking Pinzgau“ (Träger: Regionalverband Oberpinzgau) über LEADER-Mittel kofinanziert. Danach sollen sich die vier Standorte selber tragen können. Das Risiko für Projektträger sei nach der Anschubfinanzierung nicht

mehr so groß. Für Projekte wie „CoWorking PinzHub“ sei, wie (B) meint, der Zeitraum von drei Jahren ausreichend, aber kürzer solle die Förderphase auch nicht sein:

„Gerade in unserer Region herrscht bei Neuem Skepsis.“

(C) betont die aus seiner Sicht große Bedeutung der öffentlichen Projektträgerschaft:

„Wenn das ein Privater ist, ist die gute Idee bald wieder zu Grabe getragen worden, noch bevor sie sich überhaupt entwickelt hat.“

Der Gemeinde schreibt er in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle zu:

„Gerade die Gemeinde ist hier auch in der Rolle, neue Wege zu gehen. LEADER hilft nicht, wenn es nicht von der Gemeinde getragen wird. Aber ohne LEADER wäre ‚CoWorking‘ so nicht realisierbar gewesen in der Gemeinde. Es sind schon viele Mittel für die Gemeinde.“

### 3.2 Förderbürokratie

Bei aller Würdigung von LEADER als Instrument zur Anschubfinanzierung kamen die Gesprächspartner\*innen nicht umhin, den administrativen Aufwand für die LEADER-Förderung zu beklagen. Das lasse sich am Beispiel der Verpflichtung illustrieren, drei Vergleichsofferten ab einer Auftragssumme von 50 EUR einholen zu müssen. (C):

„Das macht es nicht unbedingt leichter. Wenn man abweicht von Normen und Standards, wird es schwierig... So ist es schon oft der Fall, dass das Verwirklichen von innovativen Ideen verunmöglich wird, und dass Projektwerber entnervt das Handtuch werfen.“

### 3.3 Eine gereifte Region

Die Nationalparkregion Hohe Tauern wurde ein Jahr nach Österreichs EU-Beitritt im Jahr 1996 anlässlich des Einstiegs in LEADER II gegründet und blickt auf eine mehr als 20jährige Erfahrung mit beteiligungsorientierter, partnerschaftsbasierter und multisektoraler Regionalentwicklung zurück. (H) meint, dass die Prozesse vertraut und die Strukturen gereift sind:

„In der Bevölkerung ist LEADER bekannt, in den Köpfen gewachsen, anerkannt und akzeptiert. LEADER spielt in vielen Gesellschaftsbereichen eine große Rolle. Man hat erkannt, dass Fördergelder gut für die Erhaltung der Lebensqualität in der Region genutzt werden können.“

Mehrere Gesprächspartner\*innen wiesen auf die Bedeutung der LEADER-Prinzipien in der Projektentwicklung hin: Bottom-up Ansatz, Gebietsorientierung, lokale Partnerschaft, multisektorale Integration, Netzwerkbildung, Innovation, gebietsübergreifende und transnationale Zusammenarbeit. (H) betonte, wie wichtig die Einbindung sämtlicher öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Akteur\*innen für die Entwicklung und Umsetzung des „CoWorking PinzHub“ war. (B) schätzt die Ausgewogenheit der Aktionsfelder in der LES, denn so würden nicht nur die wirtschaftlich relevanten Bereiche gefördert, sondern auch andere, die im Überlappungsbereich zwischen verschiedenen Themenfeldern und Sektoren liegen, wie beispielsweise Tourismus und Kultur, Umwelt und Gesellschaft, Soziales und Bildung, Beschäftigung und Energie sowie Mobilität. Für jedes Aktionsfeld gebe es einen eigenen Budgetrahmen. Das Budget des Aktionsfeldes Regionale Wertschöpfung sei schon fast aufgebraucht, in den anderen Aktionsfeldern Umwelt- und Naturerbe sowie Gemeinwohl sei noch etwas übrig.

(B) schätzt auch den Umstand, dass für LEADER in der gegenwärtigen Förderperiode eine Mindestausstattung an Personal vorgeschrieben war, was sich äußerst positiv für die Anbahnung und Abwicklung eines Projekts wie „CoWorking PinzHub“ auswirkte:

*„1,5 Vollzeitäquivalente müssen in der gegenwärtigen LEADER-Periode für die Umsetzung beschäftigt werden. Das ist für die gute Qualität essentiell.... In der Nationalpark Hohe Tauern Region gibt es sogar drei Mitarbeiterinnen.“*

Das LAG-Management nimmt, wie aus den Gesprächen deutlich hervorgeht, eine Schlüsselfunktion im Projekt ein, und nicht nur in diesem. Wenn es darum geht, Auskünfte rund um LEADER-Fördermöglichkeiten und die damit verbundenen administrativen Belange zu erlangen, fungieren sie als erste Anlaufstelle. Das LAG-Management beschränkt seine Verantwortlichkeit aber nicht nur darauf – eine Haltung, die allgemein sehr geschätzt wird. (D):

*„Es ist schon jemand da, der schaut, der zum Beispiel fragt: „Was braucht ihr noch, funktioniert alles, was können wir noch machen? ....Es geht gar nicht in die Richtung: „Du hast die Kohle bekommen, die du haben wolltest – jetzt ist es deins – mach.“*

Wesentlich sei für (H) die mit der aktuellen Periode erlangte Autonomie der Lokalen Aktionsgruppen in Bezug auf die Projektauswahl und -förderungen:

*„Wenn die tatsächliche Entscheidungsbefugnis in der Region ist, werden die richtigen Entscheidungen auch getroffen und Projekte auch genehmigt.“*

## 4 Ziele und Wirkungen

### 4.1 Ziele laut Projektantrag

Laut Projektantrag für das Koordinations- und Marketingprojekt „PinzHub CoWorking Pinzgau“ sollen an vier Standorten im Pinzgau (Krimml, Mittersill, Niedernsill und Saalfelden) Coworking Spaces geschaffen werden, die kostengünstig Infrastruktur und Arbeitsplätze zur Verfügung stellen und die Möglichkeit zur Vernetzung bieten. Durch die gemeinsame Vermarktung sollen Kosten und Ressourcen gespart werden. Mietkosten sowie Kosten für die Büroeinrichtung der CoWorking Spaces sind nicht Teil des Förderprojektes, sondern werden von den Standortgemeinden getragen.

Darüber hinausgehend soll das Projekt „CoWorking PinzHub“ vor allem, aber nicht ausschließlich für junge Menschen die Region als Lebensraum zum Wohnen und Arbeiten attraktiver machen. Gelänge dies, würde die Region als Wirtschaftsstandort gestärkt werden.

### 4.2 Erzielte Wirkungen

Zum Interviewzeitpunkt (Dezember 2018) wenige Monate nach Aufnahme des operativen Betriebs in den CoWorking Spaces lagen noch keine aussagekräftige Zahlen zu deren Nutzung vor. Eine regelmäßige und vor allem kostendeckende Bespielung der Standorte war zu diesem Zeitpunkt noch nicht gegeben. In Bezug auf Zielgruppen und Nutzungsmöglichkeiten besteht, wie bereits dargelegt, die Absicht, möglichst vielseitig zu sein bzw. zu werden, wenngleich die Einschätzung der Interviewpartner\*innen in die Richtung geht, dass eher jüngere Leute stärker auf die Einrichtung ansprechen. Zum Beispiel engagiert sich ein Lehrer der HTL Saalfelden dafür, dass seine Maturaanwärter\*innen mit ihren Vorwissenschaftlichen Arbeiten ein hohes Qualitätsniveau erreichen. Damit die im Rahmen dieser Arbeiten entwickelten Projekte wirtschaftlich erfolgreich sind, braucht es mehrere Bearbeitungsschleifen, das heißt Zeit und Räumlichkeiten. Eine mögliche Kooperation mit dem CoWorking-Standort Saalfelden war zum Zeitpunkt der Interviews in Diskussion.

Die Nutzung der Standorte durch Tourist\*innen ist derzeit noch kaum abschätzbar. Beispielsweise sollen *CoWorking Packages* über Hotels gebucht werden können. (C) zeigt sich überzeugt davon, dass

*„es für eine Tourismusgemeinde in absehbarer Zeit Standard sein wird, dass man solche Angebote hat.“*

In den CoWorking-Standorten werden Sitzungen der Gemeinderäte, der LAG und des weiteren Projektumfeldes anberaumt, um die Standorte bekanntzumachen und sie ins Gespräch zu bringen.

(H) zeigt sich davon überzeugt, dass „CoWorking PinzHub“ nicht so umgesetzt werden hätte können – als ein Angebot im Pinzgau, verteilt auf vier Standorte – wenn alle beteiligten Gemeinden individuell agiert hätten. Das Projekt erzielt auch überregional Aufmerksamkeit. Zum Zeitpunkt der Interviews hat beispielsweise ein Akteur, der CoWorking in einem ländlichen Ort in Oberösterreich anbieten möchte, Interesse am Projekt im Sinne eines Know-how-Transfers bekundet.

#### 4.3 Digitalisierung erfordert persönliche Abstimmung

Der Begriff „CoWorking“ ist der breiten Öffentlichkeit noch kaum geläufig. Er muss in Gesprächen zuerst einmal übersetzt werden. Neue Arbeitsformen sind noch wenig im Bewusstsein der lokalen Gesellschaft präsent. In dem Maße, als die CoWorking Spaces in der Region thematisiert werden, nimmt auch das Interesse an der Nutzung dieser Infrastruktur zu. Mehr als die Hälfte der ca. 500-600 im Pinzgau jährlich angemeldeten Unternehmen sind Einpersonenunternehmen (EPUs). Diese werden mit dem Projekt direkt angesprochen. Die Gesprächspartner\*innen nehmen an, dass jene EPUs, die dank digitaler Technologien primär zu Hause ihre Arbeit erledigen, mitunter unter dem Mangel an Gelegenheiten leiden, sich persönlich auszutauschen. Dazu passt auch die Beobachtung von (H), dass gerade bei der Entwicklung und Anbahnung des Projektes „CoWorking PinzHub“ – wo die Themen Digitalisierung, Autonomie, technologiegestützte Abläufe (Buchungssysteme), Social Media-Nutzung dominieren – der persönliche Abstimmungsbedarf der beteiligten Akteur\*innen vergleichsweise groß war und ist:

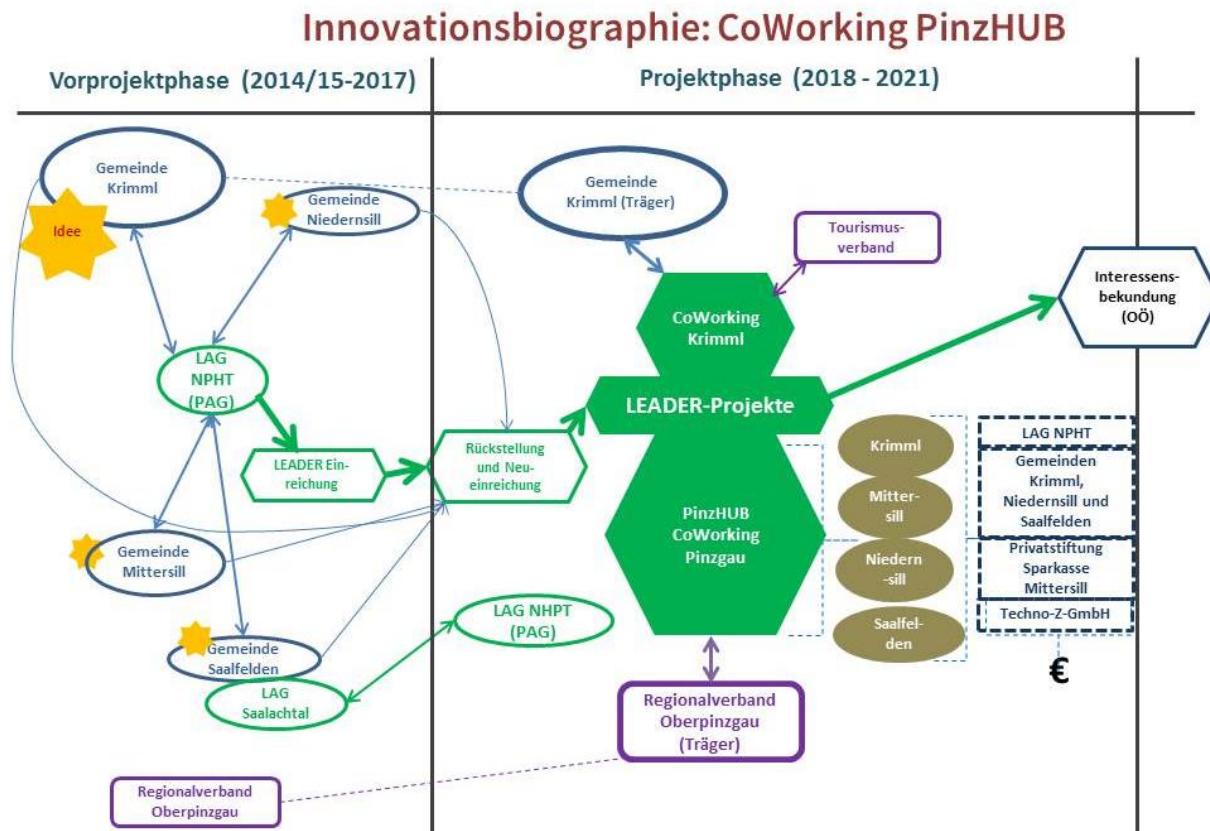
*„Je wichtiger Digitalisierung wird, umso wichtiger wird auch das persönliche Gespräch darüber.“*

#### 4.4 Die Soziale Innovation „CoWorking PinzHub“ im Zeitverlauf

Im Zeitverlauf der Sozialen Innovation lassen sich grob zwei Phasen unterscheiden:

- **Vorprojektphase:** Ausgehend vom Entschluss der Gemeinde Krimml, in die Schaffung einer CoWorking-Infrastruktur zu investieren, sprang die Idee auf andere Gemeinden in der Region über. Die Idee für zumindest einen weiteren Standort (Mittersill) konkretisierte sich bereits in der Vorprojektphase, da sich eine Privatperson sehr dafür einsetzte.
- **Projektphase:** Schließlich kristallisierten sich zwei LEADER-Projekte heraus, die gegenwärtig umgesetzt werden:
  - Im Projekt „CoWorking Krimml“ werden die Investitionen in die Infrastruktur des CoWorking Space mit LEADER-Mitteln gefördert, ebenso die Kosten für den laufenden Betrieb und die Miete im Zeitraum zwischen 2018 und 2021.
  - „PinzHuB CoWorking Pinzgau“ ist auf Koordinations- und Marketingaktivitäten im Zusammenhang mit insgesamt vier im Pinzgau errichteten CoWorking-Standorten ausgerichtet: Krimml, Mittersill, Niedernsill und Saalfelden. Diese Aktivitäten werden zwischen 2018 und 2021 ebenfalls aus LEADER-Mitteln gefördert. Ab Mitte 2018 startete der Vollbetrieb an allen vier Standorten. Noch ist es zu früh, um die mittel- und längerfristigen Effekte der PinzHubs einschätzen zu können. Die Betreiber der CoWorking Spaces gehen davon aus, dass sich alle vier Standorte nach Auslaufen der Förderungen finanziell selbst tragen werden. Zum Zeitpunkt der Interviews lag bereits eine Anfrage aus einem ländlichen Ort in Oberösterreich vor, wo ein lokaler Akteur an der Schaffung von CoWorking Spaces interessiert ist.

Abbildung 3: Innovationsbiographie: CoWorking PinzHub (Quelle: Eigene Darstellung)

**Legende:**

Die LEADER-Projekte sind als Sechsecke mit grüner Füllung dargestellt, die damit in Verbindung stehenden Prozessschritte als Sechsecke mit grünem Rand.

Die involvierten LAGs sind als Ellipsen mit grüner Umrandung dargestellt, die Gemeinden als blau umrandete Ellipsen.

Der Regionalentwicklungsverband sowie der in einer Gemeinde eine Schlüsselrolle einnehmende Tourismusverband sind in abgerundeten Rechtecken mit violetter Umrandung dargestellt.

Gemeinde Krimml und RV Oberpinzgau haben als Projektträger einen breiten Rand.

Die finanziierenden Stellen sind als Rechtecke mit dunkelblauer, stricheltert Umrandung gekennzeichnet.

## 5 Zusammenfassende Beurteilung

### 5.1 Erfolgsfaktoren

„CoWorking PinzHub“ versteht sich als Plattform für *CoWorking und Mehr* an vier Standorten im Pinzgau. Den dort ansässigen, zuziehenden oder zurückkehrenden (wohl primär, aber nicht ausschließlich jüngeren) Bewohner\*innen sollen attraktive Angebote gemacht werden, um ihre Arbeit, ihr unternehmerisches Tun und Leben gut miteinander in Einklang zu bringen. Ausgehend von den in den CoWorking Spaces gesetzten Initiativen und Kooperationen, besonders mit dem Tourismus, soll die regionale Wirtschaftskraft gestärkt werden. Urlauber\*innen stellen also die zweite ausdrücklich genannte Zielgruppe für „CoWorking PinzHub“ dar.

Einen wesentlichen Erfolgsfaktor stellt die eindeutige Selbstverpflichtung regionaler Institutionen<sup>57</sup> zum Projekt dar. Sie sichern die Kofinanzierung der beiden bis 2021 laufenden komplementären LEADER-Projekte „CoWorking Krimml“ und „PinzHub CoWorking Pinzgau“.

<sup>57</sup> Siehe Tabelle 1: Finanzierungsstruktur der vier PinzHub-Standorte

Bei letzterem handelt es sich das alle vier Standorte betreffende Koordinations- und Marketingprojekt, das den gemeinsamen Nenner von „CoWorking Pinzgau“ bildet. Der erwartete Mehrwert liegt darin, dass durch die gemeinsame Vermarktung der vier Standorte – allein durch die Steigerung ihrer Bekanntheit – ihre Rentabilität letztlich höher sein wird als wenn sie individuell vermarktet würden.

## 5.2 Herausforderungen

Die Interviews fanden in der Zeit statt, als die Stakeholder bemüht waren, den Betrieb der CoWorking Spaces an allen vier Standorten hochzufahren. In dieser sensiblen Phase lassen sich Spannungen hinsichtlich des geeigneten Marketing nicht vermeiden. Noch war nicht klar absehbar, welche Zielgruppen in welcher Form auf das Angebot angesprochen werden sollten, wer ein geeigneter Kooperationspartner wäre, mit welcher Art von Rahmenprogramm die Aufmerksamkeit der potenziellen Nutzer\*innen erhöht werden könnte.

Auch die Betreuung der Standorte wirft noch Fragen auf. Laut Konzept werden die Räumlichkeiten von den Nutzer\*innen selbstständig online gebucht. Tatsächlich löst jeder Standort diese Frage auf seine Weise. In Krimml erscheint bei Bedarf jemand vom Tourismusverband, um aufzusperren. In Saalfelden gibt es sogar einen Gastgeber, der im Hub als Ansprech- und Auskunftsperson agiert. Neben den im Projekt „PinzHub CoWorking Pinzgau“ festgelegten Maßnahmen kursieren an einem der Standorte darüber hinaus gehende Ideen, die man nur an diesem Standort bzw. in Abstimmung mit an diesem Standort ansässigen Stakeholdern umsetzen möchte. Die Interviewerinnen hatten den Eindruck, dass diese Initiative Irritationen bei anderen Projektstakeholdern auslöste und Anlass zu Diskussionen gab, aber auch ein wertvoller Anstoß zur Reflexion sein könnte.

## 5.3 Lernerfahrungen für den Diskurs zu Sozialer Innovation

### 5.3.1 Ein gewachsenes LEADER-Ökosystem

Repräsentant\*innen der Projektstakeholder sind zu einem guten Teil auch über die LAG-Gremien miteinander vernetzt. Im Umfeld dieser Sozialen Innovation manifestierte sich das über die Jahre hinweg gewachsene „LEADER-Ökosystem“. Es scheint sich ein Netzwerk herausgebildet zu haben, dessen Kernakteur\*innen in bestehende institutionelle Strukturen eingebettet sind und dabei doch die strategiegeleitete Kooperation mit einem weiteren Umfeld von öffentlichen, privaten und zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen als lohnend erachten. H unterstreicht, dass man sich im LEADER-Büro im Wesentlichen als Regionalentwicklungsstelle sehe, die den unterschiedlichen regionalen Akteur\*innen mit Rat und Tat zur Seite steht und dafür auch mit anderen Regionalentwicklungsstellen kooperiert. (C) argumentiert ähnlich, indem er diese Rolle auf die Gemeindeebene umlegt:

*„Entweder es sind Bürgermeister selber oder Leute, die Entscheidungsträger gut beraten – im Sinne von: ‚Wie können wir die Gemeinde gut entwickeln?‘... Es braucht dazu gesamtstrategische Überlegungen auf Gemeindeebene. Gerade die Gemeinde ist hier auch in der Rolle, neue Wege zu gehen. Mittlerweile werden die Nutzungsmöglichkeiten von LEADER erkannt....Dies funktioniert perfekt im Oberpinzgau. Es gibt Geld, eine Struktur, die verwaltet, und dann gibt es Leute mit Ideen.“*

Die Interviewerinnen gewannen den Eindruck, dass sich im LEADER-Ökosystem der Nationalparkregion Hohe Tauern eine Kooperationskultur entwickelt hat, die es ermöglicht, die „Ideen der Leute“ (C) aufzufangen und in eine über LEADER förderbare Form zu gießen. Diese Kultur des „Umgangs mit Ideen“ wird von (C) so beschrieben:

*„Wichtig ist, dass man Raum und Zeit für die ehrliche Diskussion über etwas anbietet, dass Meinungen zugelassen werden – anstatt dass man mit einem fertigen Bild reingeht....Einer hat eine Idee, dann befasst sich eine kleine Gruppe intensiv damit und entwickelt sie weiter.“*

*Dann ist es nicht mehr die Idee von Einem, sondern von Mehreren. Ideen können sich auch verändern.“*

Diese Ausführungen bestätigen die Definition Sozialer Innovation, die das Studienteam dieser Studie zugrunde legt: Soziale Innovationen werden als Handlungsweisen gesehen, die durch neue Formen der Zusammenarbeit öffentlicher, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher Akteur\*innen die Beziehungen und die Lebenssituation der Menschen verbessern.

Angesichts der als wertschätzend wahrgenommenen Kooperationskultur im LEADER-Ökosystem der Nationalparkregion Hohe Tauern scheint es wenig überraschend, dass die Vorgabe, dass mehr als die Hälfte der Mitglieder der Projektauswahlgremien aus der Zivilgesellschaft kommen müssen, von den Gesprächspartner\*innen als sehr förderlich erachtet wurde. Dies scheint in der LAG weniger als Vorgabe denn als Vorteil gesehen zu werden.

Die Beobachtungen lassen den Schluss zu, dass die langjährige Praxis in der Anwendung der LEADER-Methode das regionale Sozialkapital bereichert. In diesem „angeregten Feld“ besteht ein erhöhtes Potenzial für Soziale Innovation.

### 5.3.2 Verstetigung durch marktwirtschaftliche Rentabilität

Die Co-Working Spaces sind von der Entstehungsursache, vom Prozess und von der gemeinwohlorientierten Zielsetzung her Soziale Innovationen, zu einem gewissen Teil institutionelle Innovationen, wenn man sie aus der Sicht der kommunalen und gemeindeübergreifenden Prozesse betrachtet. Sie sind aber auch Teil des regionalwirtschaftlichen Gefüges und daher, aus der Sicht der Unternehmer\*innen, die die Einrichtung nutzen, wirtschaftliche Innovationen im Sinne einer neuen, intermediären Dienstleistung. Folgerichtig wird ihre Verstetigung in der marktwirtschaftlichen Rentabilität anvisiert. Dem Pinzgau wurde in der eingangs erwähnten „Benachteiligungsstudie“ gemessen an der doch peripheren Lage ansehnliche Wirtschaftskraft attestiert. Daher bestehen gute Chancen, dass die Rechnung nach der relativ kurzen Anlaufphase von drei Jahren auch aufgeht. Für entwicklungsschwache Landregionen wird, so vermutet das Studienteam, ein gewisser gemeinwirtschaftlicher Anteil im Dauerbetrieb von CoWorking Spaces wohl unverzichtbar bleiben.

## 5.4 LEADER 2021+

### 5.4.1 Lokale Entwicklungsstrategien: Holistisch und regionsspezifisch

Die Gesprächspartner\*innen legen Wert auf zwei Regeln, die in der gegenwärtigen Förderperiode gelten und die auch künftig beibehalten werden sollen:

- Die Vorgabe, zumindest 1,5 Vollzeitäquivalente für die Aufgaben der LAG (Management, Sensibilisierungs- und Bildungsarbeit) zu beschäftigen;
- Die inhaltliche Entscheidungsbefugnis über die Projektförderung den Lokalen Aktionsgruppen zu überlassen.

Durchaus differenziert wird die mitunter sehr breite inhaltliche Ausrichtung der Lokalen Entwicklungsstrategien (LES) betrachtet. Im Hinblick auf (Soziale) Innovation erscheint es manchen Gesprächspartner\*innen als vorteilhaft, die LES inhaltlich breit anzulegen, um sich formal wenig zu verbauen, wenn es darum geht, anfangs noch „schwammige“ und „abstrakte“ Ideen in einen formalen Rahmen zu gießen.

(A) gibt zu bedenken, dass allzu breit angelegte Strategien die Gefahr in sich bergen, das eigentliche Kernanliegen von LEADER – vor allem im Hinblick auf Soziale Innovation – zu verfehlten. Gerade wenn es darum gehe, regionale Probleme mit neuen Instrumenten und Methoden zu bearbeiten und zu lösen, brauche es ihrer Ansicht nach auch konkrete Strategien, die explizit auf die Bedarfe der

jeweiligen Region zugeschnitten sind. Diese Strategien sollen durchaus holistisch angelegt sein, aber vom regionalen Kontext ausgehen und entlang der in der Region identifizierten Problemfelder entwickelt werden. Soziale Innovation solle hierbei auch nicht zu eng gedacht und einmal mehr in Bezug zum regionalen Kontext angelegt werden:

*„Was in der einen Region schon bekannt ist, ist in einer anderen vielleicht höchst innovativ – und das soll auch zugelassen werden.“*

LEADER-Mittel sollen aber nicht für Vorhaben verwendet werden, für die sich andere Förderschienen besser eignen.

#### **5.4.2 Bitte keine Förderung, wir haben's schon schwer genug**

In etlichen Gesprächen wurde der hohe bürokratische Aufwand im Zusammenhang mit dem LEADER-Förderinstrumentarium angesprochen. Aus der Sicht von (A) geht dieser Aufwand auch zu Lasten von innovativen Projekten. Ihrem Erleben nach passen die Regelungen, die für die Förderung der ländlichen Entwicklung gelten, zumindest in Teilen mit LEADER nicht zusammen. Ein typisches Beispiel seien Projekte, die sich in dynamischer Weise in mehreren Stufen entfalten, von einer Vorerhebung zu ersten Pilotmaßnahmen bis zu einer weiteren Umsetzungsphase, die auf den Erfahrungen der Pilotphase aufbaut.

Es wäre wichtig, das Verwaltungs- und Kontrollsysteem besser an die nicht-lineare LEADER-Logik anzupassen. Denn der LEADER-Mehrwert erwachse, so (A), in den Regionen nur zum Teil aus der Förderung von etwas „Sichtbarem“, viel mehr aber daraus, dass die dort lebenden Menschen, oftmals ehrenamtlich, unter Aufwendung von enormem persönlichen Engagement Neues hervorbringen (wollen). Konfrontiert mit der Förderbürokratie trete leider auch der Fall ein, dass sie schließlich davon Abstand nehmen.

#### **Die wesentlichen Elemente Sozialer Innovation:**

- Der gesellschaftlichen Herausforderung der Abwanderung junger Menschen wird durch ein neues regionales Angebot begegnet;
- Der in der Region wichtige Tourismussektor bzw. die damit in Verbindung stehenden Zielgruppen werden mitberücksichtigt;
- Die Ideen einzelner Akteur\*innen wurden in weiterer Folge auf unterschiedlichen institutionellen Ebenen (Gemeinderat, LEADER-Stakeholder) in Kooperation weitergetragen, bis sie sich schließlich zu zwei Projekten verdichteten: zu einem gemeindespezifischen Projekt und einem weiteren, das die gesamte Region betrifft und in die Nachbarregion Saalachtal ausstrahlt;
- Die Projekte entwickelten sich innerhalb einer Community, in der das Engagement der LEADER-Kernakteur\*innen mit dem Engagement eines (zu Beginn) wenig mit LEADER in Verbindung stehenden privaten Akteurs in eine regional wirkungsvolle Initiative mündete.
- Die involvierten Stakeholder ließen der Initiative Zeit zum Reifen. Ein im Projektausahlgremium bereits gefasster Förderbeschluss wurde zurückgestellt, um ihn der dynamischen Entwicklung im Akteursumfeld entsprechend zu einem späteren Zeitpunkt neu zu fassen.

## 6 Gesprächspartner\*innen

### Interviewpartner\*innen

A	15.01.2019	T
B	10.12.2018	P
C	10.12.2018	P
D	11.12.2018	P
E	11.12.2018	P
F	11.12.2018	P
G	11.01.2019	P
H	10.12.2018	P

P= Persönlich

T=Telefonisch

Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe Mitte am 12.12.2018 in Salzburg : G, H

## 7 Literatur

Lokale Entwicklungsstrategie LAG Nationalpark Region Hohe Tauern NPHT, 2015,  
[https://www.leader-nationalparkregion.at/media/LES\\_NPHT\\_FINAL\\_Stand\\_Okt\\_2015.pdf](https://www.leader-nationalparkregion.at/media/LES_NPHT_FINAL_Stand_Okt_2015.pdf)

### Onlinequellen

LAG Nationalpark Hohe Tauern: <https://www.leader-nationalparkregion.at/> (zuletzt abgerufen am: 31.01.2019)

## 8 Annex: Übersicht der vier Standorte von CoWorking PinzHub

Tabelle 2: Ergänzende Informationen zum Standort Krimml

Standort	Foto/s	Lage, Infrastruktur
Krimml	 <b>Abbildung 4:</b> Außenansicht, Quelle: <a href="https://pinzhub.at/">https://pinzhub.at/</a>  <b>Abbildung 5:</b> Arbeitsplatz, Quelle: <a href="https://pinzhub.at/">https://pinzhub.at/</a>  <b>Abbildung 6:</b> Ideenküche, Quelle: Eigene Aufnahme	<p><b>Lage:</b> Im Ortzentrum, gut mit dem PKW und öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar.</p> <p><b>Adresse:</b> Oberkrimml, 5743 Krimml</p> <p><b>Anzahl Arbeitsplätze:</b> 10 (Erweiterung möglich)</p> <p>Gesamtfläche: 170m<sup>2</sup></p> <p>Eigener Seminarraum verfügbar.</p>

**Tabelle 3: Ergänzende Informationen zum Standort Niedernsill**

Standort	Foto/s	Lage, Infrastruktur
Niedernsill	 <p><b>Abbildung 8:</b> Außenansicht, Quelle: <a href="https://pinzhub.at/">https://pinzhub.at/</a></p>  <p><b>Abbildung 9:</b> Arbeitsplatz, Quelle: <a href="https://pinzhub.at/">https://pinzhub.at/</a></p>	<p><b>Lage:</b> Im Gewerbegebiet an der Ortseinfahrt von Niedernsill, gut mit dem PKW und öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar.</p> <p><b>Adresse:</b> Steindorfer Straße 3, 5722 Niedernsill</p> <p><b>Anzahl Arbeitsplätze:</b> 6 (Erweiterung möglich)</p> <p>Gesamtfläche: 90m<sup>2</sup></p> <p>Große Terrasse – im Fall der passenden Witterung ist Arbeiten im Freien möglich.</p>

**Tabelle 4: Ergänzende Informationen zum Standort Mittersill**

Standort	Foto/s	Lage, Infrastruktur
Mittersill	 <p><b>Abbildung 10: Arbeitsplätze, Quelle: Eigene Aufnahme</b></p>  <p><b>Abbildung 11: Seminarraum, Quelle: Eigene Aufnahme</b></p>	<p><b>Lage:</b> Im Ortzentrum, gut mit dem PKW und öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar.</p> <p><b>Adresse:</b> Hintergasse 3, 5730 Mittersill</p> <p><b>Anzahl Arbeitsplätze:</b> 10 (Erweiterung möglich)</p> <p>Gesamtfläche: 170m<sup>2</sup></p> <p>Eigener Seminarraum verfügbar.</p>

**Tabelle 5: Ergänzende Informationen zum Standort Saalfelden**

Standort	Foto/s	Lage, Infrastruktur
Saalfelden	 <p><b>Abbildung 12:</b> Arbeitsplätze, Quelle: <a href="https://pinzhub.at/">https://pinzhub.at/</a></p>  <p><b>Abbildung 13:</b> Arbeitsplätze, Quelle: <a href="https://pinzhub.at/">https://pinzhub.at/</a></p>	<p><b>Lage:</b> Im Gewerbegebiet von Saalfelden, gut mit dem PKW und öffentlichen Verkehrsmitteln erreichbar.</p> <p><b>Adresse:</b> Leoganger Straße 51, 5760 Saalfelden am Steinernen Meer</p> <p><b>Anzahl Arbeitsplätze:</b> 16 (Erweiterung möglich)</p> <p>Gesamtfläche: 170m<sup>2</sup> Großer Seminarraum angeschlossen.</p>

# FALLSTUDIE: Welcome to Hermagor - Ankommen und Integration im ländlichen Raum

---

Eine Soziale Innovation der LAG Region  
Hermagor

Endbericht

## Inhaltsverzeichnis

1	Darstellung der Sozialen Innovation .....	77
2	Die Förderung des Ankommens und der Integration im ländlichen Raum.....	78
2.1	Die LEADER-Region Hermagor.....	78
2.2	Das Pilotprojekt „Migration als Chance für den ländlichen Raum“ .....	79
2.3	Das Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ .....	80
2.3.1	Regionshandbuch .....	81
2.3.2	Checkliste und Informationsblatt .....	82
2.3.3	Vernetzung .....	82
2.3.4	Kooperation .....	84
2.3.5	Herausforderungen .....	84
3	LEADER und das Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ .....	84
3.1	Entstehung des Projekts .....	84
3.2	Umsetzung des Projekts .....	85
4	Ziele und Wirkungen .....	86
4.1	Ziel laut Projektantrag .....	86
4.2	Wirkungen .....	86
4.2.1	Regionshandbuch und Handreichungen .....	87
4.2.2	Weitere Projekte .....	87
4.3	Die Soziale Innovation „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ im Zeitverlauf .....	88
5	Zusammenfassende Beurteilung .....	89
5.1	Besondere Charakteristika und Erfolgsfaktoren .....	89
5.2	Offene Fragen .....	90
5.3	Lernerfahrungen in Bezug auf Soziale Innovation in LEADER .....	91
5.3.1	Rollenklarheit .....	91
5.3.2	Im Überlappungsbereich zwischen Institutioneller und Sozialer Innovation.....	91
5.3.3	Eine bemerkenswerte Soziale Innovation zu äußerst geringen Kosten .....	92
5.3.4	Die heikle Balance zwischen Top-down und Bottom-up.....	92
5.3.5	Der Laborcharakter von LEADER .....	93
5.4	LEADER 2021+ .....	93
6	Gesprächspartner*innen.....	95

## 1 Darstellung der Sozialen Innovation

Der Bezirk Hermagor beabsichtigt mithilfe eines Regionshandbuchs, einer Checkliste und eines Informationsblatts einheitlich abgestimmte Qualitätsstandards in der Information und Beratung für Zuzügler\*innen zu erreichen. Neu-Bürger\*innen sollen sich in ihrer neuen Lebensumgebung gut aufgenommen fühlen und dadurch auch motiviert werden, ihre Potenziale in die Region einzubringen. Weiters soll die Kommunikation zwischen Zugewanderten und Bewohner\*innen durch Vernetzungsaktivitäten verbessert werden, um gegenseitige Vorbehalte zu abzubauen und die Integration zu erleichtern.

Das Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ baut auf den Ergebnissen des Pilotprojekts „Migration als Chance für den ländlichen Raum – Integration durch Qualifikation“ auf, das durch den Bezirkshauptmann Hermagor, Heinz Pansi, initiiert und zwischen Juli 2013 und November 2016 umgesetzt wurde. Angesichts des drohenden Bevölkerungsrückgangs hatte man sich zum Ziel gesetzt, qualifizierte Zuwanderer\*innen in der Region zu halten. Menschen aus dem nicht-deutschsprachigen Ausland wurden Deutsch-Integrationskurse angeboten. Im Anschluss wurden ausgewählte Kursteilnehmer\*innen befragt, inwiefern sie vom Kurs profitierten und welche Änderungen vorgenommen werden sollten.

Das Wissen, das aus diesem Pilotprojekt generiert wurde, nutzte die Bezirkshauptmannschaft zur Einreichung des LEADER-Projekts „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ in Zusammenarbeit mit dem LAG-Manager der Region Hermagor Friedrich Veider. Dessen Gesamtkosten beliefen sich auf € 11.000,-; gefördert wurden 70%, der Rest wurde über die Eigenmittel der Gemeinden finanziert. Projektträger ist der Gemeindeverband Karnische Region, in dem alle Gemeinden des Bezirks Hermagor vertreten sind. Das Projekt startete im Jänner 2017 und wird Ende März 2019 enden. Die Maßnahmen werden unter direkter Beteiligung der Gemeindevorsteher\*innen und weiterer Akteur\*innen der lokalen Bevölkerung umgesetzt.

Die Soziale Innovation „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ ist ein regionaler Prozess zur Förderung eines harmonischen, transkulturellen Zusammenlebens. Die in den beiden Projekten durchgeföhrten Maßnahmen bilden erste Schritte zur kontinuierlichen Gestaltung einer Willkommenskultur im Bezirk Hermagor, der Förderung des „Ankommens“ und der Integration von Neu-Bürger\*innen im ländlichen Raum.

## 2 Die Förderung des Ankommens und der Integration im ländlichen Raum

### 2.1 Die LEADER-Region Hermagor

Die LAG Region Hermagor ist nicht ganz deckungsgleich, sondern etwas größer als der Bezirk Hermagor. Die LAG besteht aus allen sieben Gemeinden des Bezirks Hermagor sowie der Gemeinde Weißensee (Bezirk Spittal an der Drau) und Feistritz an der Gail (Bezirk Villach Land). Sie wurde im Jahr 2014 gegründet und ist somit erst seit der aktuellen LEADER-Periode 2014-2020 aktiv. Zuvor war die Region allerdings Teil einer größeren LAG mit dem Namen Villach-Hermagor gewesen, die im Jahr 2001 anlässlich LEADER+ gegründet worden war. Diese hatte die politischen Bezirke Villach Land und Hermagor sowie die Gemeinde Weißenstein<sup>58</sup> umfasst.

Abbildung 11: LAG Region Hermagor<sup>59</sup>



Die LAG Region Hermagor hat zusammen mit zwei angrenzenden italienischen LAGs eine grenzüberschreitende CLLD-Region<sup>60</sup> gegründet. Gemeinsam mit LAG Open Leader (Sitz in Pontebba) und LAG Euroleader (Sitz in Tolmezzo) tritt die LAG Region Hermagor als grenzüberschreitende Lokale Aktionsgruppe mit dem Namen „HEurOpen“ auf<sup>61</sup>, die eine grenzüberschreitende Entwicklungsstrategie verfolgt. Die LAG Hermagor ist ihr Lead Partner. Aufgrund dieses Zusammenschlusses stehen den drei LAGs aus Interreg-Mitteln ein zusätzliches Budget von 900.000 Euro für gemeinsame Projekte zur Verfügung.

Im Bezirk Hermagor leben rund 19.000 Einwohner\*innen. Aufgrund ihrer peripheren Lage ist die Region von der Abwanderung qualifizierter Bewohner\*innen betroffen. Zahlreiche junge Menschen verlassen zumeist aus Ausbildungs- oder Beschäftigungsgründen ihre Heimat. Wohnsitzwechsel innerhalb der Region wird eher selten beobachtet. Es gibt aber Menschen, die neu in die Region kommen, um sich hier niederzulassen. In den Gemeinden des Bezirks Hermagor leben zwischen 3,8 % und 10 % Inhaber\*innen einer ausländischen Staatsbürgerschaft. Davon stammen rund 80 % aus anderen EU-Mitgliedsstaaten, die meisten aus Deutschland, Italien und den Niederlanden. Sie

<sup>58</sup> LAG Region Hermagor (2018): Lokale Entwicklungsstrategie LE14-20.

<sup>59</sup> LAG Region Hermagor (2018): Region im Fokus. Jahresbericht LAG Region Hermagor.

<sup>60</sup> Durch die Beteiligung des Regionalfonds und damit auch der Europäischen Territorialen Zusammenarbeit (ETZ/Interreg) in Community-Led Local Development (CLLD), das im ELER-Regime LEADER heißt, ist es seit 2014 möglich, grenzüberschreitende Lokale Aktionsgruppen zu bilden. Dies ist im Artikel 10 der Verordnung zur Europäischen Territorialen Zusammenarbeit (VO 1299/2013) niedergelegt. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013R1299&from=DE>

<sup>61</sup> [https://www.meinbezirk.at/hermagor/c-locales/projekte-der-lag-im-gailtal\\_a3156906](https://www.meinbezirk.at/hermagor/c-locales/projekte-der-lag-im-gailtal_a3156906)

kommen aus ganz unterschiedlichen Gründen, jedoch kannten viele unter ihnen die Region bereits von Sommerurlauben, im Zuge derer sie sich ein soziales Netzwerk aufbauen konnten. Damit sie die Entscheidung treffen, endgültig nach Hermagor umzusiedeln, bedarf es einer Motivation, vom angestammten Ort wegzuziehen. Diese Motivation kann ganz unterschiedlicher Natur sein, denn es kommen sowohl jüngere als auch ältere Personen an, nicht selten ganze Familien. Bei Jungfamilien nimmt der Sicherheitsaspekt einen hohen Stellenwert ein.

## 2.2 Das Pilotprojekt „Migration als Chance für den ländlichen Raum“

(A) hat sich schon längere Zeit Gedanken über den Bevölkerungsschwund der Region gemacht. Ihn beschäftigte dieses Thema,

*„...weil wir uns angesichts unserer Demographie dessen bewusst sein müssen, dass unsere Population rückläufig ist und wir in den nächsten 10 bis 20 Jahren sicherlich keine erfolgsversprechende Weiterentwicklung in diesem Lande machen können, wenn wir nicht auf qualifizierte Zuwanderer zurückgreifen können...Qualifizierte gezielte Zuwanderung ist ein Thema für die Region – nicht die Massenzuwanderung – sondern die gezielte Form von ‚geistiger‘ Zuwanderung.“*

Das diente (A) als Ansatzpunkt, das Pilotprojekt „Migration als Chance für den ländlichen Raum“ zu initiieren. Dafür suchte er einen geeigneten Kooperationspartner.

Marika Gruber betreibt seit mehreren Jahren an der FH Kärnten Projekte im Bereich der Migration und Integration und hat gemeinsam mit dem Amt der Kärntner Landesregierung das Integrationsleitbild des Landes Kärntens erstellt. Bezirkshauptmann Heinz Pansi hat an der FH Kärnten einen Lehrauftrag und war somit mit der Institution vertraut. Daher fragte er im Namen der BH Hermagor schon im Jahr 2012 bei der Fachhochschule für die Konzeption eines gemeinsamen Projekts zur Qualifizierung von Migrant\*innen an. Es ging darum, gut qualifizierte Zuwanderer\*innen in der Region zu halten. Daraus ist schließlich das Projekt „Migration als Chance für den ländlichen Raum“ entstanden, das von der FH Kärnten ausgearbeitet, umgesetzt und wissenschaftlich begleitet und zwischen Juni 2013 und November 2016 umgesetzt wurde. Finanziert wurde das Projekt vom Bundesministerium für Europa, Integration und Äußeres sowie vom Land Kärnten.

Das Pilotprojekt bestand aus zwei Komponenten:

- Zum Zeitpunkt des Projekts gab es in der Stadt Hermagor keine Deutschkurse, weshalb Interessierte dafür eigens nach Villach oder Klagenfurt anreisen mussten. Daher bot das Projekt Menschen aus dem nicht-deutschsprachigen Ausland eigens entwickelte Deutsch-Integrationskurse in Zusammenarbeit mit ausgebildeten DaF<sup>62</sup>-Lehrer\*innen an. In den Kursen ging es einerseits darum, Deutsch zu erlernen und andererseits um das Kennenlernen der Region, ihrer Einrichtungen und Freizeitangebote in Form von Exkursionen. Zu den Ausflugszielen zählten u.a. ein Empfang beim Kärntner Landeshauptmann Peter Kaiser sowie der Besuch der Stadtbücherei Hermagor, des örtlichen Museums und Planetariums. Diese Aktivitäten stärkten das Gruppengefühl unter den Lernenden. Da der Andrang groß war, differenzierten die DaF-Trainer\*innen das Angebot entsprechend der Nachfrage und boten bereits zu Beginn einen Anfänger- und Fortgeschrittenenkurs an.
- Die zweite Projektkomponente umfasste eine Pilotstudie, im Zuge derer 13 Interviewpartner\*innen (geschlechterausgeglichen) befragt wurden. Man wollte vor allem eruieren, inwiefern sie vom Deutsch-Integrationskurs profitiert haben und was sie daran ändern würden. Frau G.:

<sup>62</sup> DaF = Abkürzung für „Deutsch als Fremdsprache“

*„Es geht nicht nur darum, die Grammatik zu lernen. Sie wollen keinen Deutschkurs in Klagenfurt machen. Sie wollen die Zuwanderer im Bezirk kennenlernen. Wer ist hier noch ansässig? Es war egal, ob es jemand aus Holland ist oder aus Bosnien oder der Türkei. Also das Gemeinschaftliche war sehr stark, was ihnen neben der Sprache zu lernen wirklich wichtig war...und eben auch die regionale Kultur und das regionale Brauchtum kennenzulernen.“*

Weiters wurden die Zuzügler\*innen befragt, wie es ihnen im Bezirk gefällt, was sie sich wünschen würden, welchen Verbesserungsbedarf sie für den Bezirk sehen und was sie dazu bewegen würde, auch langfristig in Hermagor zu bleiben. (D):

*„Ausgehend von diesen Ansagen haben wir versucht, ein Handlungskonzept zu entwickeln mit mehreren Stufen. Das war ‚Ankommen‘, ‚Begleiten‘ und eben dieses ‚Gemeinschaftliche mit der ansässigen Bevölkerung‘. Ein Punkt, der da immer wieder genannt wurde, war, dass es Informationen für Zuwanderer geben sollte – so eine Art Factsheet: ‚Was muss ich denn tun, wenn ich in den Bezirk komme?‘ ... Daraus ist dann die Idee entstanden, ein Willkommenhandbuch zu machen, gemeinsam mit dem ÖIF<sup>63</sup>. Der ÖIF hat damals schon zum Teil für Gemeinden Willkommenhandbücher umgesetzt, aber das gab es noch nicht für einen ganzen Bezirk.“*

Um die Ernsthaftigkeit des Themas in der Region hervorzuheben, war es für das Projektteam bedeutend, nach Ende des Pilotprojekts weitere integrationsfördernde Initiativen im Bezirk Hermagor zu entwickeln. Dabei zählte man besonders auf die Unterstützung durch die Bezirkshauptmannschaft.

Ein Resultat des Pilotprojekts war ein Handlungskonzept mit integrationspolitischen Maßnahmen. Um diese umsetzen zu können, entstand das Projekt „...**(ge)kommen, um zu bleiben...**“. Dessen Ziel ist es, die Kommunikation zwischen Zugewanderten und der ansässigen Bevölkerung zu verbessern und ein Dienstleistungsangebot für nationale und internationale Zuzügler\*innen nach regional abgestimmten Qualitätskriterien im Bezirk aufzubauen. Ein Handbuch soll diese Zielgruppe beim „Ankommen“ und darüber hinaus unterstützen. Den Zugewanderten sollen Gelegenheiten geboten werden, die lokale Bevölkerung kennenzulernen, wodurch gegenseitige Vorbehalte gemildert bzw. abgebaut werden.

### **2.3 Das Projekt „...**(ge)kommen, um zu bleiben...**“**

Die Themen Migration und Integration waren bereits in der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) der LAG Region Hermagor verankert. Die Erfahrungen des Pilotprojekts nutzend, formulierten Bezirkshauptmann Heinz Pansi und der LAG-Manager Friedrich Veider gemeinsam mit Marika Gruber ein LEADER-Projekt, zu dessen maßgeblichem Treiber die LAG wurde. Da die LAG nicht mit den Bezirksgrenzen übereinstimmte, wurde die Projektträgerschaft dem Gemeindeverband Karnische Region, einer Verwaltungskooperation der sieben Bezirksgemeinden, anvertraut. Der Gemeindeverband, dessen Geschäftsführer Heinz Pansi ist, hatte bereits in der Vergangenheit bei LEADER- und Interreg-Projekten die Rolle des „logischen“ Projektträgers inne gehabt. Im Gemeindeverband wurden alle Maßnahmen und Strukturen angesiedelt, die mit der Umsetzung von EU-Maßnahmen gekoppelt sind, um dadurch, wie (A) sagt,

*„auch die Zugriffs- und Entwicklungsmöglichkeiten zwischen regionaler Zielsetzung der Gemeinden bis hin zu den europäischen Möglichkeiten der Förderung unter einem Hut zu bringen.“*

Die gute Zusammenarbeit im Pilotprojekt bewog die Initiatoren, weiter mit der FH Kärnten und Marika Gruber zu kooperieren. Weiters wurde der Österreichische Integrationsfonds (ÖIF)

<sup>63</sup> ÖIF = Österreichischer Integrationsfonds

einbezogen, da dieser bereits Expertise im Erstellen von Gemeindehandbüchern vorweisen konnte und einer seiner Mitarbeiterinnen aus der Region Hermagor stammt und mit dem Projektgebiet bestens vertraut war.

Im nächsten Schritt galt es die Gemeinden der LEADER-Region zu mobilisieren. (B) ging in alle Gemeinden, um den Bürgermeistern und Amtsleiter\*innen das Konzept persönlich vorzustellen. Dazu (B):

*„Es hat am Anfang gedauert, jedem Bürgermeister das persönlich vorzustellen. Das habe ich übernommen. Man kann nicht ein Projektdatenblatt ausgeben und ‚wollen Sie dabei sein?‘ fragen oder das Projekt nur kurz bei der Gemeindeverbandssitzung vorstellen, sondern das muss man ein bisschen erklären in einem persönlichen Gespräch. Das haben wir ebenfalls auch mit den zwei weiteren Gemeinden (Gemeinde Feistritz an der Gail – Bezirk Villach Land und Weißensee – Bezirk Spittal an der Drau) gemacht, die nicht im Bezirk, aber in der LAG sind. Das hat ein bisschen länger gebraucht, bis von denen schlussendlich doch das ‚Nein‘ gekommen ist.“*

Dieser Prozess nahm längere Zeit in Anspruch als ursprünglich gedacht. Aus administrativer Sicht vereinfachte sich das Vorhaben, indem man sich nur auf einen Bezirk konzentrierte. Wären die oben erwähnten zwei Gemeinden miteinbezogen worden, die sich außerhalb des Bezirks Hermagor befinden, so hätte man im Regionshandbuch die Beschreibungen und Ansprechstellen für zwei weitere Bezirken ergänzen müssen. (B):

*„Von dem her hat es dann gepasst, aber ich wollte nur sagen, dass das Angebot von Anfang an da war. Wir hätten schon gerne die ganze LAG dabei gehabt, was uns aber nicht davon abhält, dass bei weiteren Themen auch die anderen Gemeinden mitmachen.“*

Die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt in partizipativer Weise mit direktem Einbezug der Gemeindevertreter\*innen und weiterer Akteur\*innen aus der Bevölkerung. Gemeinsam soll ein gutes Zusammenleben zwischen den Zugewanderten und den Einheimischen erzielt werden.

### 2.3.1 Regionshandbuch

Um einen hohen Qualitätsstandard in der Information und Beratung in der gesamten Region sicherzustellen, wurde ein Regionshandbuch erstellt, das Zuzügler\*innen im Anommens- und Ansiedlungsprozess unterstützen soll. Es dient als Erstinformation für diese Zielgruppe und bietet einen umfassenden Überblick über Ansprechstellen auf Landes-, Regions- und Gemeindeebene und über weitere Angebote und Einrichtungen in der Region.

Da einige Zugewanderte aus dem nicht-deutschsprachigen Ausland stammen, liegt das Regionshandbuch sowohl auf Deutsch als auch auf Englisch vor. Darüber hinaus dient es zur Sensibilisierung der Gemeindeverwaltungen und Bezirkshauptmannschaft zum Thema Migration und Integration.

Im Laufe der Ausarbeitung des Handbuchs gab es mehrere Treffen, bei denen sich die Vertreter\*innen der Gemeinden untereinander austauschten, welche Inhalte sie ins Handbuch integrieren wollen bzw. welche Interessens- und Erfahrungslagen die Gemeinden haben. Die Gemeinde Kirchbach verfügt beispielsweise im Bereich der Integration über mehr Expertise, da sich dort ein Flüchtlingsheim befindet.

Die Gemeinden stellten für das Handbuch Texte, Bilder sowie weitere Informationen zur Verfügung. Da ihre Vertreter\*innen über ein inhaltliches Mitspracherecht verfügten, gab es in diesem Prozess zahlreiche Rückkoppelungsschleifen. Zudem wurde bei der Erstellung bewusst darauf geachtet, dass keine Gemeinde stärker hervorgehoben wird als andere.

Das Projektteam beschäftigte sich bereits seit dem Jahr 2015 mit dem Regionshandbuch. Man wollte grundsätzlich nur jene Inhalte publizieren, die tatsächlich für die Zielgruppe relevant sind. Wegen einiger Verzögerungen musste das Projektteam zweimal um eine Verlängerung ansuchen. Die Verzögerungen ergaben sich aus dem beteiligungsintensiven Prozess. Da die Mitarbeiter\*innen der Gemeinden bereits durch ihr Alltagsgeschäft ausgelastet waren und ihnen zum Teil auch die personellen Ressourcen fehlten, benötigten sie längere Zeit, bis sie ihren Part für das Handbuch liefern konnten. Dadurch konnte auch das Handbuch erst später als geplant veröffentlicht werden. Ein weiterer Grund für die Fristverlängerung war eine Neubesetzung des ÖIF am Standort Wien. Dadurch verzögerte sich das Layout des Handbuchs. Damit nicht genug, veränderten sich in der Zwischenzeit zum Teil auch die behördlichen Zuständigkeiten und deren Logos. Um den Wünschen einiger Interessensgruppen nach prominenterer Darstellung zu entsprechen, mussten Passagen gestrichen werden.

Es kam auch im Zuge der Erstellung des Handbuchs zu einer Namensänderung. Zu Beginn sollte es „Willkommenshandbuch“ heißen. Man einigte sich schließlich auf die Bezeichnung „Regionshandbuch“, da in diesem Zeitraum der Begriff „Willkommenskultur“, ausgehend von Deutschland, ins Gerede kam. Das Regionshandbuch trägt den Titel „Leben im Bezirk Hermagor“ mit dem englischen Subtitel „Welcome to Hermagor“. Zu guter Letzt wurde das Handbuch Ende 2018 fertiggestellt. Es steht seither den Gemeinden zur Verfügung.

### **2.3.2 Checkliste und Informationsblatt**

Im Laufe des Projekts wurden zwei Checklisten erstellt. Eine davon richtet sich an die Mitarbeiter\*innen der Gemeindeverwaltung, die im Erstkontakt mit den Zugewanderten stehen und die zweite ist ein Informationsblatt für Zuzügler\*innen. Diese Unterlagen sollen eine qualitätsvolle, einheitlich abgestimmte und standardisierte Information sowie Beratung für Zugewanderte in den Gemeinden gewährleisten. Jede Gemeinde sollte diese Basisleistung bieten. Den Gemeinden steht es jedoch frei, zusätzliche Leistungen wie beispielsweise Geschenke oder Willkommensveranstaltungen anzubieten. Vor allem geht es darum, Unterstützungsbedarf der Zuzügler\*innen zu einem frühen Zeitpunkt zu identifizieren, um ihr gutes Ankommen zu fördern.

### **2.3.3 Vernetzung**

Durch formelle und informelle Treffen erhalten regionale Akteur\*innen und die lokale Bevölkerung die Möglichkeit, sich wechselseitig kennenzulernen und regelmäßig auszutauschen. Mit diesen Aktivitäten sollten die Selbstorganisation und das Empowerment unterschiedlicher Zielgruppen gefördert werden.

Eine Möglichkeit, sich zu treffen, wurde durch drei Workshops geboten, die im Laufe des Projekts organisiert wurden. Die Workshops wurden bzw. werden vom LAG-Management und von der FH Kärnten begleitet.

#### **Erster Workshop: Mai 2018**

Die Amtsleiter\*innen der Gemeinden und die Mitarbeiter\*innen aus der Meldebehörde befassten sich im ersten Workshop mit der Checkliste, die einen abgestimmten Informations- und Beratungsprozess ermöglichen soll. In diesem Workshop wurden unter anderem folgende Fragen erörtert:

- Was empfinden die Gemeindevorsteher\*innen als förderlich?
- Was machen die Gemeinden bereits?
- Was wird in einem Beratungsprozess nicht benötigt?
- Was könnte man in der ersten Stufe – der Anmeldung – machen?

- Was könnte man in der zweiten Stufe abfragen, wenn ein vertieftes Beratungsgespräch stattfindet?
- Welche Informationen sind für Gemeinden wichtig? Beispiele:
  - Fremdsprachen (für Übersetzungen oder im Arbeitsumfeld)
  - Interessen der Zuwander\*innen: Abgleich mit Vereinen. Es soll sich dabei immer eine Win-Win-Situation ergeben.

Man befasste sich auch mit der Frage, wie man das Regionshandbuch im Zuge von Beratungsgesprächen nutzen konnte. Das Handbuch sollte nicht nur irgendwo aufliegen, sondern auch von den örtlichen Akteur\*innen selbst verwendet werden. Damit das geschähe, galt es die handelnden Stakeholder bereits in der Konzeptionsphase einzubinden.

Um die Checkliste auf Praxisrelevanz zu überprüfen, mussten sich die Workshop-Teilnehmer\*innen in verschiedene Rollen hineinversetzen (z. B. zugewanderte\*r Pensionist\*in, Rückkehrer\*in, Student\*in). Sie erzählten aus deren jeweiliger Perspektive, welche Informationen sie bräuchten und was sie sich von der Gemeinde erwarteten. So konnten die Teilnehmer\*innen die Checkliste aus unterschiedlichen Blickwinkeln gemeinsam analysieren und im Anschluss daran gezielt überarbeiten.

Aus diesem Workshop gingen die gemeinsam entwickelte Checkliste und ein Informationsblatt für Zuzügler\*innen hervor, das im Zuge der Erstkontakte ausgehändigt wird. Ebenso wie das Regionshandbuch enthalten diese Handreichungen hilfreiche Informationen für alle Zuzügler\*innen, mögen sie aus Österreich oder aus anderen Ländern kommen, aus welchen Gründen auch immer.

### **Zweiter Workshop: November 2018**

Im zweiten Workshop wurde das Regionshandbuch den regionalen Stakeholdern präsentiert. Hierfür wurden Vertreter\*innen der Gemeinden, des Gemeindeverbands, des AMS, der VHS sowie der Bildungsorganisationen eingeladen. In dem Workshop ging es um:

- Kennenlernen der Integrationsakteur\*innen im Bezirk, das heißt aller, die im engeren und weiteren Sinn mit zugewanderten Menschen zu tun haben;
- Wissensaufbau über relevante Integrationsinitiativen und Unterstützungsstrukturen sowie migrantische Vertreter\*innen und Netzwerke;
- Austausch über Zuständigkeiten, gesetzliche Rahmenbedingungen und wechselseitige Bedürfnisse (Informationen, Wissen, Erfahrungen etc.);
- Förderung des wechselseitigen Verstehens der Handlungslogiken, Rahmenbedingungen und Bedürfnisse;
- Wissen um Zuständigkeiten und Ansprechpersonen.

Zum Zeitpunkt des zweiten Workshops standen den Akteur\*innen sowohl das Informationsblatt als auch die Checkliste bereits zur Verfügung. Allerdings erhielten sie erst hier eine Einführung für deren Nutzung.

### **3. Workshop: März 2019**

Der bevorstehende dritten Workshop gilt (i) Zuwander\*innen, (ii) potenziellen Personen Rückkehrer\*innen, die den Bezirk aus Studien- oder Beschäftigungsgründen verlassen haben und geneigt sind, zurückzukehren, sowie (iii) Personen, die den Bezirk als neuen Wohnsitz gewählt haben (z. B. Seniorenmigrant\*innen). Der Workshop soll einen Austausch über Beweggründe des Weggehens, Herkommens und Zurückkommens ermöglichen, um mögliche Lücken in den bereits erstellten Angeboten aufzudecken. In diesem Workshop sollen das gegenseitige Verständnis gestärkt und mögliche Gemeinsamkeiten ausgelotet werden.

### 2.3.4 Kooperation

Obgleich es keine explizite Projektleitung gibt, werden die Verantwortungen kontinuierlich wahrgenommen. (C) äußerte die Beobachtung, dass zunächst Friedrich Veider und im weiteren Verlauf Marika Gruber die Koordinationsrolle einnahmen.

Diese zwei Personen sind durch ihren außerordentlichen Einsatz aufgefallen. (B) beschrieb im Interview, dass Marika Gruber weit über ihre bezahlte Tätigkeit hinaus arbeite und besonders großes Interesse am Projekt zeige. Dieses Verhalten werde auch bei Friedrich Veider beobachtet. (C):

*„Du brauchst dieses Zugpferd. Er hat es vorangetrieben. Wenn du den einen Menschen nicht hast, der den Hut auf hat, dann verläuft das oft im Sand. Und das hat er gemacht.“*

Zu Beginn hatten die Gemeindevertreter\*innen großes Interesse am Projekt. Die anfängliche Euphorie ebbte nach einiger Zeit ab, um gegen Ende wieder anzusteigen. Dieses Auf und Ab spiegelt auch wider, dass nicht für alle Gemeinden das Thema der (internationalen) Zuwanderung gleichermaßen relevant ist. Weiters ist diese Initiative sehr zeitaufwändig, weshalb es für Gemeindemitarbeiter\*innen nicht immer einfach war, die damit verbundenen Tätigkeiten neben dem Alltagsgeschäft zu bewerkstelligen. Deswegen ist es so wichtig, dass das gesamte Projektteam fest hinter dem Projekt steht.

### 2.3.5 Herausforderungen

(A) war bereits in der Zeit des Pilotprojekts bemüht, das Bewusstsein in den Gemeinden für gezielte Zuwanderung zu schärfen und den negativen Beigeschmack wegzubekommen. Bis zum Zeitpunkt der starken Fluchtwanderung im Jahr 2015/2016 war er damit erfolgreich. Die zumeist negative mediale Berichterstattung färbte auch auf die Bevölkerung ab. (A):

*„Dann haben wir die Geschwindigkeit aus diesem Thema herausnehmen müssen....Deswegen muss man jetzt auch mit der Bezeichnung Migration und Zuwanderung sehr vorsichtig sein und es müsste da überhaupt eine neue Bezeichnung gefunden werden, damit sich in der Bevölkerung kein Irrglaube entwickelt.“*

Nicht nur die Kommunikation über Migration stellte sich als herausfordernd heraus, sondern auch, dass es sich beim Bezirk Hermagor um eine Abwanderungsregion handelt. Man hegte die Befürchtung, dass man durch die Thematisierung der Abwanderung potenzielle Zuzügler\*innen abzuschrecken.

## 3 LEADER und das Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“

### 3.1 Entstehung des Projekts

Das Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ ist eine Weiterführung des Pilotprojekts „Migration als Chance für den ländlichen Raum“. In der Pilotphase war die LAG Region Hermagor nicht involviert gewesen. Erst für das Nachfolgeprojekt wurde die LAG durch die Bezirkshauptmannschaft Hermagor – den Initiator der Sozialen Innovation – hinzugezogen.

Diese Initiative wurde unter anderem auch deswegen zu einem LEADER-Projekt, weil sie einen Bezug zur Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) hat. Das Aktionsfeld 3: „Gemeinwohl – Strukturen und Funktionen“ geht neben den Themen „Generationen“ und „Stärkung des endogenen Potenzials, Lebenslanges Lernen“ auch auf „Migration, Integration, Diversität und Gender“ ein. Die LES weist bereits auch auf die Ziele des künftigen Projekts „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ hin: „Aufbauend auf bestehende Gemeindeprozesse zur Servicierung von abgewanderten und zugewanderten

*Menschen wird durch eine allgemeine Qualitätssteigerung (Standards) das regionale Angebot erhöht.*<sup>64</sup> (B):

*„Wir haben natürlich vorher schon Berührungspunkte gehabt, indem wir das Thema auch im Erstellen der LEADER Entwicklungsstrategie angesprochen haben und das auch als Thema herausgekommen ist. Von dem her ist es auch von der Bevölkerung und den Akteuren gewollt und als wichtig erachtet worden. Den ersten operativen Umsetzungsschritt hat die BH [Bezirkshauptmannschaft] gemacht. Wobei es natürlich im Vorfeld auch das eine oder andere gegeben hat, das nicht unbedingt ein Projekt war, aber mit diesem Themenbereich zu tun hatte.“*

Zu alledem steht das Projekt im Einklang mit dem Integrationsleitbild des Landes Kärnten. Marika Gruber, die in dem Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ mitwirkt, hat dieses Integrationsleitbild für die Landesregierung konzipiert und ist daher mit seinem Inhalt vertraut.

### 3.2 Umsetzung des Projekts

Das Projektbudget beträgt 11.000 EUR. 70% davon werden aus LEADER-Mitteln bezahlt, 30% werden von den Gemeinden aufgebracht.

Das LAG-Management unterstützt das Projekt mit seinem Fachwissen und nimmt während der Umsetzung eine zentrale Rolle ein. (A):

*„Die Unterstützung [des LAG-Managements] ist durch Manpower erfolgt – durch entsprechende Handlungen und Maßnahmen.“*

Zu den Aufgaben der LAG zählten – neben der Bereitstellung der Fördermittel – die Präsentation des Konzepts vor den Gemeindevorsteher\*innen, die Funktion als Antreiber, Bewusstseinsbildner und Organisator der Workshops in Kooperation mit der FH Kärnten.

Friedrich Veider fiel innerhalb des Projektteams positiv auf und wird auch deswegen als „Leader“ wahrgenommen, obwohl dies nicht zu seinen offiziellen Aufgaben zählte. Da ihm die Thematik des Projekts sehr am Herzen liegt und er sich bereits seit Jahrzehnten damit beschäftigt, zeigte er besonders großes Engagement. Er arbeitete vor allem sehr eng mit Marika Gruber zusammen. Beide arbeiteten weit über ihre Aufgabenfelder hinaus. Gemeinsam publizierten sie Artikel, besuchten Veranstaltungen und stellten das Projekt der Öffentlichkeit vor. Ihnen war es wichtig, dass das Projekt nicht nur umgesetzt wird, sondern auch in der Region und über deren Grenzen hinaus bekannt werde. Aufgrund seiner Erfahrungen brachte Friedrich Veider sich mit Verbesserungsvorschlägen in den Beratungsprozess ein und ließ sein Expertenwissen einfließen. Außerhalb dieses Projekts hatte er bereits zahlreiche Erfahrungen mit Rückkehrer\*innen sammeln können. Er setzt in seiner Arbeit u.a. auf die frühzeitige Bindung, weshalb er Vorträge in Maturaklassen hält und Diplomarbeiten betreut. Speziell die jungen Bewohner\*innen sollen das Gefühl erhalten, dass sie in der Region eine Chance haben und wertgeschätzt werden.

Aufgrund dieses hohen Engagements wird die Zusammenarbeit mit dem LAG-Management von den Interviewpartner\*innen positiv beurteilt. (D) und (C) betonten zudem, dass sie der Überzeugung sind, dass das Projekt ohne die Unterstützung des LAG-Managements vermutlich nicht zustande gekommen wäre. Dabei ist nicht nur die finanzielle Unterstützung gemeint. Denn dabei handelt es sich um 70 % von insgesamt 11.000 EUR, weshalb es finanziell gesehen zu einem relativ kleinen Projekt zählt. (C) erklärte, dass das Thema ohne die LAG womöglich auf Gemeindeebene besprochen, jedoch nicht in dieser Weise umgesetzt worden wäre.

---

<sup>64</sup> LAG Region Hermagor (2018): Lokale Entwicklungsstrategie LE14-20.

Marika Gruber stimmt sich mit Friedrich Veider seit der Ausarbeitungsphase des Projekts regelmäßig ab. BH, Gemeinden und weitere Stakeholder werden für die Organisation der Workshops und die Erstellung der Outputs (Regionshandbuch, Checkliste, Informationsblatt) einbezogen.

Marika Gruber und Friedrich Veider reichten gemeinsam einen Beitrag bei der Migrationstagung der Donau-Universität Krems ein, bei der sie auch das Projekt „....(ge)kommen, um zu bleiben...“ vorstellten. Das Projekt wurde dort als gute Praxis gewürdigt. Eine weitere Präsentation des Projekts fand im November 2017 bei der Veranstaltung „Regionalentwicklung im Dialog 2017 – Regionale und überregionale Standortentwicklung“ in Hermagor statt. Zudem gründete das Netzwerk Zukunftsraum Land eine Arbeitsgruppe zum Thema Integration, in die Marika Gruber – unabhängig vom Projekt – involviert war. Bei einem Treffen der Arbeitsgruppe im April 2017 stellte sie gemeinsam mit Friedrich Veider das Projekt vor.

## 4 Ziele und Wirkungen

### 4.1 Ziel laut Projektantrag<sup>65</sup>

Das Ziel des Projekts „....gekommen, um zu bleiben...“ lautete im Förderantrag folgendermaßen:

*„Die Wahrnehmung und Kommunikation zwischen den Zugewanderten und der Aufnahmegerellschaft wird durch die Sensibilisierung der Bevölkerung und der Schaffung eines Dienstleistungsangebotes für Zuwander\*innen nach regional abgestimmten Qualitätskriterien verbessert und damit einhergehend wird ein wichtiger Beitrag für die Vielfalt und Lebensqualität in der Region geschaffen.“*

### 4.2 Wirkungen

Das Projekt „....(ge)kommen, um zu bleiben...“ bildet eine wichtige Etappe in einem regionalen Prozess zur Förderung eines harmonischen, transkulturellen Zusammenlebens. Die durchgeföhrten Maßnahmen sind erste Schritte zur Etablierung einer Willkommenskultur im Bezirk Hermagor und der Förderung des „Ankommens“ und der Integration im ländlichen Raum.

Während des Projektes kristallisierte sich heraus, dass das Ankommen in der Gemeinde nicht unmittelbar mit dem Amtsverkehr im Gemeindeamt gleichzusetzen ist. Um Vertrauen mit potenziellen Zuzügler\*innen aufzubauen, schlägt (B) vor, dass die Gemeindemitarbeiter\*innen zwei bis drei Monate nach dem ersten formellen Gespräch im Gemeindeamt ein persönliches Gespräch mit den Zuzügler\*innen suchen, um einen Eindruck davon zu erhalten, wie sich der oder die betreffende Person einlebt und mit verschiedenen Herausforderungen umgeht. Es geht bei diesem aktiven Zugehen darum, den neuen Bewohner\*innen das Gefühl zu geben: „Da interessiert sich jemand für mich als Person“ (Zitat (B)). Sie sollen sich in der Gemeinde wohlfühlen. Das persönliche Gespräch muss nicht unbedingt in Anspruch genommen werden. Es geht vor allem um das freimütige Angebot. Diese Idee wurde allgemein als positiv erachtet, allerdings noch nicht in die Praxis umgesetzt.

Als Nebenwirkung halfen die beiden Projekte den Gemeinden auch zu erkennen, was es in der Region gibt bzw. was sie wertvoll macht. Diese Erkenntnis verhilft Gemeindemitarbeiter\*innen, eine bessere Beratung anzubieten.

<sup>65</sup> Netzwerk Zukunftsraum Land (Jahr unbekannt): „....(ge)kommen, um zu bleiben...“. <https://www.zukunftsraumland.at/pdf.php?inc=project&id=1459> (Zugriff: 28.02.2019).

#### 4.2.1 Regionshandbuch und Handreichungen

Das Informationsblatt für Zuzügler\*innen sowie die Checkliste für Gemeindemitarbeiter\*innen wurden bereits fertiggestellt. Seit Ende 2018 steht den Gemeindeämtern auch das Regionshandbuch zur Verfügung. In einem Workshop erhielten die Gemeindemitarbeiter\*innen eine Einführung der Nutzung des Handbuchs und der Listen. Der dritte und letzte Workshop steht noch aus. (B):

*„Wir sind erst jetzt am Start. [...] Die Checkliste gibt es. Da haben wir noch keine Rückmeldung.“*

(C) erwähnte im Interview, dass die Handreichungen in der Gemeinde St. Stefan im Gailtal noch nicht eingesetzt werden konnten, da es bisher noch keine Interessent\*innen gab. Da das Regionshandbuch erst kürzlich erschien, fehlen auch dazu noch die Erfahrungswerte.

Sowohl das Regionshandbuch als auch die Handreichungen stellen eine Innovation hinsichtlich der bisher gewohnten Verwaltungsroutine dar. Ein Regionshandbuch auf Bezirksebene ist etwas Einzigartiges und gibt es österreichweit bisher nur in Hermagor.

#### 4.2.2 Weitere Projekte

Die Themen Zuwanderung und Integration werden auch nach Ende des Projekts im März 2019 in Hermagor präsent sein. Auch die Kooperation der LAG mit der FH Kärnten wird fortgesetzt. Die Themen werden in einem Interreg-Projekt mit dem Namen ERSA (Etablierung strategischer Städtenetzwerke im Südalpenraum) weiter bearbeitet. Dessen Träger sind die Südtiroler Stadt Bruneck im Hochpustertal und Lienz in Osttirol. Die Städte Hermagor und Spittal an der Drau sind assoziiert. Zu den gemeinsamen Themen zählt auch das „Kommen und Gehen“, das inhaltlich direkt an das Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ anknüpft. Dazu wird die Region Hermagor wichtige Inputs leisten und seine Erfahrungen mit den Nachbarregionen teilen können.

Auch für (A) stellt das Thema weiterhin eine Priorität in der Region dar. Es werde aber schwierig sein, dafür neue Fördermittel zu lukrieren (wobei er damit nicht die LEADER-Mittel meint). Grund dafür seien die starken Unwetter im Herbst 2018 im Alpen-Adria-Raum. Sturmböen und Starkregen führten in Teilen der Region zu Überschwemmungen, Murenabgängen und Hochwasser, die manche Dörfer und Täler von der Außenwelt abschnitten. Der Aufbau der Infrastruktur nach dieser Naturkatastrophe wird zahlreiche Förderungen in Anspruch nehmen, weshalb das Thema der Integration in den Hintergrund gerückt sei. (A):

*„Wir haben die Basis, die theoretischen Voraussetzungen geschaffen. Das, was jetzt notwendig wäre, wäre eine tatsächliche Attraktivität, die man in dieses Projekt bewusst einpreist. Weil ohne entsprechende Anreize, wird Vieles nicht gehen. Wir haben allerdings die Situation, dass gerade jetzt bei uns im letzten Monat eine riesen Katastrophe angefallen ist...und das unheimlich viele Millionen an Infrastrukturkosten verursacht hat, sodass wir für solche Attraktivitätsmaßnahmen in nächster Zeit sehr wenig Geld haben werden – um nicht zu sagen keines. Die Prioritäten haben sich dadurch massiv verändert.“*

Es ist noch zu früh, um festzustellen, ob die Beratung aufgrund der Maßnahmen an Qualität gewonnen hat und sich Zugewanderte dadurch besser werden integrieren können. Es kann jedoch mit Sicherheit gesagt werden, dass durch die zahlreichen – und zum Teil österreichweiten – Medienberichte und Vorträge das Interesse der Bevölkerung geweckt wurde. Dies führte soweit, dass Bewohner\*innen Hermagors bei Marika Gruber anriefen, um Informationen baten oder ihre Unterstützung anzubieten. Auch außerhalb der Grenzen Hermagors wurden Regionen auf das Projekt aufmerksam. Es gab bereits eine Anfrage eines oberösterreichischen Landesrates, der großes Interesse an diesem Projekt zeigte. Aufgrund dessen kann abgeleitet werden, dass ein erster Schritt

der Sensibilisierung bezüglich der Themenbereiche Migration und Integration in der Bevölkerung stattgefunden hat.

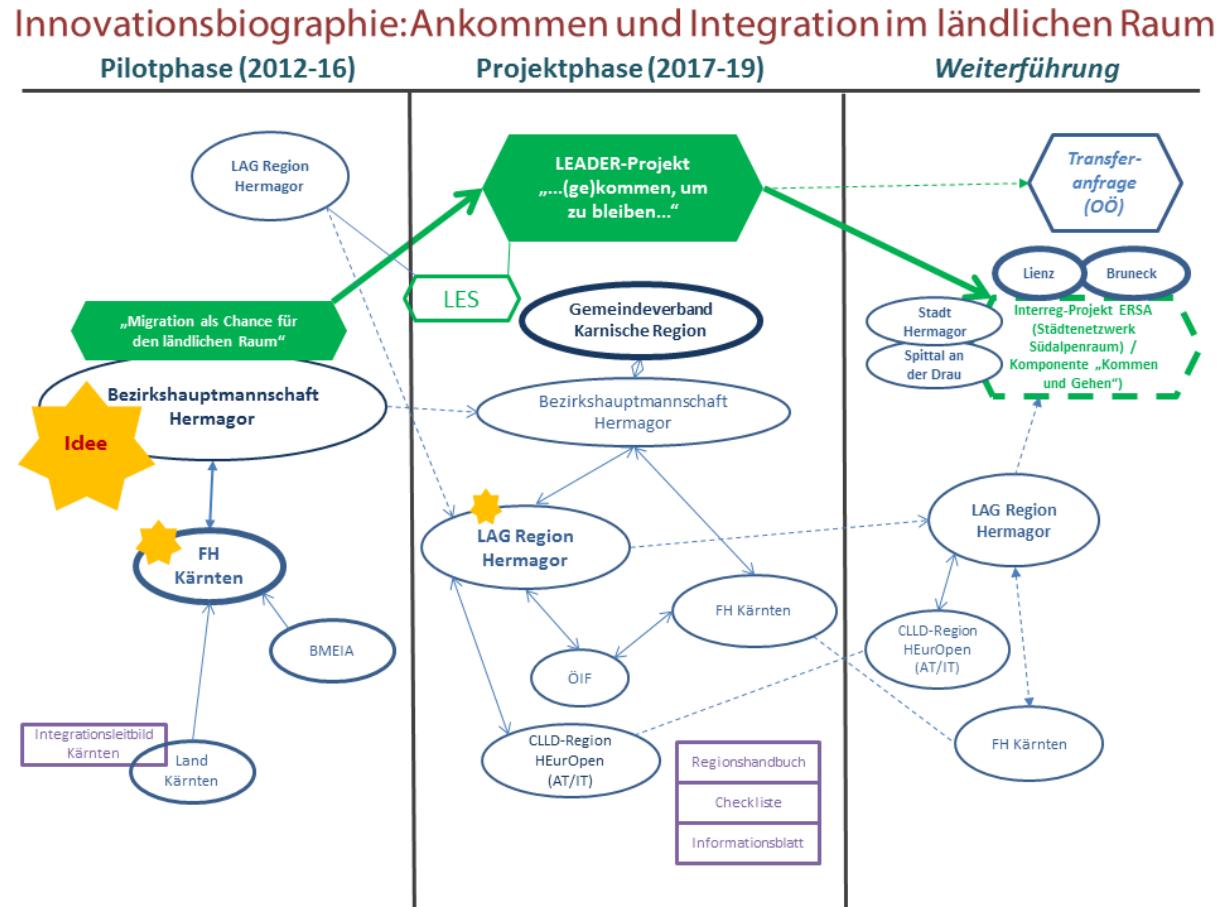
#### **4.3 Die Soziale Innovation „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ im Zeitverlauf**

Es lassen sich zwei Phasen unterscheiden:

- Die Idee zum Pilotprojekt hatte die Bezirkshauptmannschaft Hermagor, die es auch in Kooperation mit der FH Kärnten umsetzte. Beide Institutionen beschäftigen sich bereits seit mehreren Jahren mit der Thematik der Migration, Integration bzw. Rückwanderung. Im Pilotprojekt war LEADER nicht involviert.
- Aufgrund der Verankerung des Themenbereichs in der LES der LAG Region Hermagor konnten die Ergebnisse des Pilotprojekts direkt in das LEADER-Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ einfließen.

Die Projektträger wollen weiterhin gemeinsam an diesem Thema arbeiten, um es noch besser in der Region zu verankern. Dazu und zur Verbreitung über die Region hinaus kann die Komponente „Kommen und Gehen“ im Rahmen eines Interreg-Projekts gemeinsam mit den angrenzenden italienischen Alpenregionen einen wertvollen Beitrag leisten. Anfragen für Know-how-Transfer kamen unter anderem aus Oberösterreich.

Abbildung 12: Innovationsbiographie: Ankommen und Integration im ländlichen Raum

**Legende:**

Das Pilotprojekt, das Folgeprojekt, die LES und ein Interreg-Projekt sind als grüne Sechsecke dargestellt. Die Stakeholder sind als blaue Ellipsen abgebildet. Sie bilden die Projektpartnerschaft gemeinsam mit den jeweiligen Projektträgern (in der Pilotphase die FH Kärnten und für das LEADER-Projekt der Gemeindeverband), die mit breitem Rand dargestellt sind. Sterne kennzeichnen die Stakeholder, von denen die Idee stammt.

## 5 Zusammenfassende Beurteilung

### 5.1 Besondere Charakteristika und Erfolgsfaktoren

Die Besonderheit dieses Projekts ist neben den umgesetzten Maßnahmen vor allem das Projektteam selbst. Einige Projektmitglieder beschäftigen sich bereits seit über zehn Jahren mit Migration und Integration, was sie zu Expert\*innen in diesem Fachgebiet macht. Ihnen sind die Herausforderungen des demographischen Wandels bewusst. Sie verstehen Integration nicht als einseitige Pflicht, sondern als etwas, das mit einem Entgegenkommen von beiden Seiten verbunden ist – sowohl der Migrant\*innen als auch der ansässigen Bevölkerung bzw. der Behörden. Nur so kann Migration auch tatsächlich eine Chance für den ländlichen Raum und eine Lösung für demographische Herausforderungen darstellen.

Aus diesem Grund wurden alle relevanten Akteur\*innen in den Prozess der Neugestaltung der Beratungsleistung eingebunden. Um eine hervorragende Dienstleistung zu entwickeln, galt es, Akzeptanz unter den Akteur\*innen zu erlangen und sie dazu zu bringen, sich diesem Thema aus mehreren Perspektiven anzunähern. Qualitativ wertvolle Beratung in den Gemeindeämtern soll eine Vertrauensbasis schaffen und dazu beitragen, die (potenziellen) Zuzügler\*innen in ihren Stärken wahrzunehmen. Aus den ersten Kontakten heraus können die Neu-Bürger\*innen persönliche

Netzwerk aufbauen (z. B. durch Vermittlung zu einem Verein oder Nutzung der jeweiligen Sprachkenntnisse), um von den Vorteilen einer heterogenen Gesellschaft zu profitieren. Herzlichkeit und ein offenes Ohr sollen den Ankommenden auch nach kurzer Zeit schon so etwas wie ein Gefühl von Heimat vermitteln. Dieses gefühlsmäßige „Ankommen“ soll dazu beitragen, dass sie sich in der Folge entscheiden, langfristig in der Region bleiben.

Neben der Initiative „....(ge)kommen, um zu bleiben...“ setzt sich die LAG Region Hermagor auch stark für die Bindung von ansässigen Bewohner\*innen ein, die sich anschicken, den Bezirk zu verlassen oder ihn bereits verlassen haben. Friedrich Veider besucht beispielsweise jede Maturaklasse der HLW und des BORG in Hermagor und hält einen zweistündigen Unterricht zum Thema „Die EU und die Auswirkungen auf die Region“. Dabei berichtet er von LEADER und dass LEADER- und Interreg-Projekte zur Schaffung von Jobs für Hochqualifizierte beigetragen haben. Er möchte darauf aufmerksam machen, dass die Bewohner\*innen auch nach einem Abschluss an einer Universität oder Fachhochschule die Möglichkeit haben, eine attraktive Arbeit in Hermagor zu finden. Zudem fragt er die Maturant\*innen, welche Pläne sie für die Zukunft haben und was sie sich von der Region erwarten. Mit Hilfe dieser Informationen kann er als Bindeglied zwischen Schüler\*innen und der Wirtschaft fungieren. Außerdem weist er auf die Diplomarbeitsbörse in Hermagor hin, die von ihm betreut wird. Hierbei werden wissenschaftliche Arbeiten mit regionalem Bezug angeboten. Die Betreuung dieser Arbeiten ist sehr zeitintensiv. (B):

*„Das braucht Zeit. Das ist eine Person. Das rechtfertigt den Aufwand, wenn sie zumindest als Kommunikationsknoten dient. Ein jeder, der weg von der Region ist, auch wenn er physisch weg ist, aber psychisch ist er noch mit der Region verhaftet. Das kann ich nutzen, um Kommunikation zu transportieren, Türöffner zu sein.“*

Um eine nachhaltige Veränderung in der Region zu erreichen, werden auch künftig Initiativen mit diesem Themenschwerpunkt umgesetzt. (B) sagte, dass das Projekt „....(ge)kommen, um zu bleiben...“ ein kleiner Teil einer großen Initiative sei und dass daher auch weitere Projekte folgen werden:

*„Jetzt kommt das eine und andere Projekt zeitgleich, weil es irgendwo angefangen hat mit dieser Thematik, weil man vielleicht die richtige Leute oder Zeit gefunden hat.“*

Das Handbuch wurde aufgrund von Verzögerungen später fertiggestellt als die Checkliste und das Informationsblatt. Im Nachhinein betrachtet, hätten die Handreichungen noch früher im Beratungsprozess verwendet werden können. (Potenzielle) Zuwanderer\*innen hätten in der Zwischenzeit vom erweiterten Beratungsangebot profitiert und Gemeindemitarbeiter\*innen hätten die Möglichkeit gehabt, sich bereits früher mit den Handreichungen auseinanderzusetzen und sie einzusetzen. Man hätte den damaligen Zuzügler\*innen das Handbuch auch nachträglich zukommen lassen können.

## 5.2 Offene Fragen

Noch lässt sich kaum etwas über die Wirksamkeit der Projektergebnisse sagen. Die neuen Instrumente sind seit kurzer Zeit verfügbar, die Gemeindemitarbeiter\*innen sind geschult worden. Es ist jedoch unklar, ob die Anwendung der Instrumente auch evaluiert wird. Was passiert, wenn Mitarbeiter\*innen die neuen Unterlagen nicht oder nicht sinngerecht einsetzen? Es wurde auch noch nicht geklärt, ob und wie die Idee des Zweitgesprächs in den Gemeinden umgesetzt wird. Diese Fragen werden noch einige Zeit der Antwort harren, denn der Zuzug nach Hermagor hält sich in Grenzen.

(D) betonte, dass das Projekt „....(ge)kommen, um zu bleiben...“ breit angelegt sei und Asylwerber\*innen, Pensionist\*innen und Rückwanderer\*innen gleichermaßen betreffe, die Region jedoch vor allem einen großen Wert auf die Rückwanderung und qualifizierte Zuwanderung lege. Wie

steht jedoch die Region zum Thema der internationalen Zuwanderung? Wie groß ist die Bereitschaft? (A) meint dazu:

*„Vielleicht sind wir drei bis fünf Jahre zu spät mit dieser Überlegung, mit dieser Idee. Vielleicht ist es das, weil dann hätten wir alles vor der Massenmigration vielleicht realisieren können und hätten keine Unterbrechung in den Köpfen gehabt.“*

## 5.3 Lernerfahrungen in Bezug auf Soziale Innovation in LEADER

### 5.3.1 Rollenklarheit

Die Erkenntnisse aus dem Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ werden von den Gesprächspartner\*innen als äußerst hilfreich beschrieben. Zum einen war die Verteilung der Zuständigkeiten im Projekt nicht klar definiert gewesen. (B) stellte fest, dass es keine offizielle Leitung des Projekts gab, weshalb er diese Funktion einnahm. (D) berichtete, dass es aufgrund der Fülle an Projektpartner\*innen nicht transparent war, wer welchen Einfluss innerhalb des Projekts ausübte bzw. wann man bei wem um Erlaubnis fragen musste, wenn man sich anschickte, einen Schritt zu setzen. Eine klare Arbeitsteilung hätte die Zusammenarbeit innerhalb des Projektteams erleichtert.

### 5.3.2 Im Überlappungsbereich zwischen Institutioneller und Sozialer Innovation

Die Soziale Innovation „Ankommen und Integration im Ländlichen Raum“ wurde vor allem von öffentlichen Akteur\*innen, nämlich von den Gebietskörperschaften getragen. Sie fügt sich nahtlos in das Leitbild des Landes Kärnten zur Integration ein. Auch die unmittelbaren Outputs, das Regionshandbuch und die Handreichungen sind Instrumente, die die Leistungserbringung der Gemeinden gegenüber einer neu als solchen wahrgenommenen Kund\*innengruppe unterstützen. Trotzdem lässt sich diese Initiative nicht als institutionelle Innovation im strengen Sinn darstellen. Warum?

- Das Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ ist zwar auf die Seite des Leistungserbringens, die Gemeinden, fokussiert, in Wahrheit ist Willkommenskultur aber eine Angelegenheit der gesamten Gesellschaft; jene Teile der Initiative, die die Sensibilisierung der Bevölkerung, der Wirtschaftstreibenden, der Vereine, der „angestammten“ Netzwerke zum Inhalt haben, standen nicht im Vordergrund des Projekts. Und doch wurde dahin gehend viel getan, vor allem durch die engagierte Vortragstätigkeit des Projektteams und durch öffentlichkeitswirksame Auftritte. Künftige Anschlussprojekte werden sich noch stärker der „aufnehmenden“ Gesellschaft widmen müssen, die, wie (A) betonte, durch den Diskurs der letzten drei Jahre weniger leicht mit diesem Thema zu erreichen ist als vor 2015. Jedenfalls ist allen Beteiligten klar, dass begleitende Bewusstseinsbildung die Wirksamkeit eines solchen Projektes erheblich steigert. Bisher erfolgte diese, neben den skizzierten Tätigkeiten der Kernakteur\*innen lediglich über Veröffentlichungen von schriftlichen Beiträgen, Zeitungsartikeln und über den Online-Auftritt der Gemeinden. Eine weitere Verbreitung der Botschaft des Projekts würde den Sensibilisierungsprozess beschleunigen.
- Der Gemeindeverband konnte dieses Projekt wohl nur deshalb in der Beteiligungsintensiven Form tragen, da die LAG sich außerordentlich ins Zeug legte und die Kernakteur\*innen im Dreieck BH-FH-LAG leidenschaftlich hinter der Initiative standen und stehen. Sie mögen öffentliche und intermediäre Akteur\*innen sein, aber in diesem Projekt wirken sie mit zivilgesellschaftlichem Engagement.

Somit befinden wir uns in einem Spannungsfeld zwischen Sozialer und Institutioneller Innovation. Dieses Spannungsfeld bereitet den Gemeinden als Träger und Umsetzer durchaus einiges Kopfzerbrechen. Die meisten Gemeinden der Region sind bereits mit ihrem Alltagsgeschäft ausgelastet und haben somit für Projekte dieser Art keine zeitlichen Ressourcen zur Verfügung. Je

nach persönlichem Engagement arbeiteten die Verwaltungsmitarbeiter\*innen auch außerhalb ihrer Arbeitszeiten. (C):

*„Ich hätte gerne jemanden, der sich um Projekte kümmert... der zwischen 20 bis 40 Stunden pro Woche nur für das Projekt arbeitet. Jemand, der wirklich Projektmanagement von A bis Z betreiben darf.“*

Dies würde ermöglichen, dass zum einen mehr Projekte und zum anderen diese schneller umgesetzt werden könnten als bisher. Denn dieser Engpass hat im Projekt „...(ge)kommen, um zu bleiben...“ zu erheblichen Zeitverzögerungen geführt. Eine weitere Erleichterung für Gemeindemitarbeiter\*innen wären Best Practice-Beispiele gewesen: Welche Inhalte transportieren andere Gemeinden? Wie sehen ihre Broschüren aus? Was hat bei ihnen besonders gut funktioniert? (C) erklärte, dass sich die Mitarbeiter\*innen zu Beginn recht wenig unter dem Projekt vorstellen konnten. Dies wäre dadurch vermeidbar gewesen.

### 5.3.3 Eine bemerkenswerte Soziale Innovation zu äußerst geringen Kosten

(D) beurteilt das Projekt sehr positiv, da ihrer Meinung nach mit einem überschaubaren Budget von 11.000 EUR sehr viel erreicht wurde:

*„Dieser Konnex, dass es nicht das erste Mal ist, sondern wir von 2013 etwas weiterführen können, war für mich ein sehr wichtiger Punkt, dass da auch eine gewisse Nachhaltigkeit signalisiert wird und auch das Interesse ist. Das Thema Zuwanderung / Migration ist für den Bezirk wichtig. ...Da es auch immer so eine enge Kooperation und Abstimmung gegeben hat, glaube ich nicht, dass wir viel anders machen hätten können.“*

### 5.3.4 Die heikle Balance zwischen Top-down und Bottom-up

Das Projekt „...gekommen, um zu bleiben...“ hat, wie weiter oben angedeutet, das Landes-Integrationsleitbild auf die lokale Ebene heruntertransformiert und es in konkrete Produkte und Leistungen der lokalen Gebietskörperschaften übersetzt; und nicht nur das, es hat diese Konkretisierung auf der gemeindeübergreifenden, interkommunalen Ebene verankert. Die Hüter\*innen dieses Leitbilds auf Landesebene werden diesen Prozess mit Wohlgefallen verfolgen. Wie aber verhält es sich mit dessen systematischer Umsetzung in allen Regionen? Der Region Hermagor war durch den Umstand, dass Marika Gruber, die Verfasserin des Leitbilds zugleich Kollegin des Bezirkshauptmanns in der FH Kärnten war und dann Beraterin der BH, der LAG und der Gemeinden in dieser Angelegenheit wurde, ein glückliches Los zuteil. In den anderen Regionen ist diese Konstellation nicht gegeben. Die LAGs haben Autonomie in der Wahl ihrer Themen, die Gemeinden sind mit ihren Alltagsgeschäften ausgelastet. Das Integrationsthema eignet sich kaum zur alleinigen Verbreitung durch Regelungen und Merkblätter. „Von unten“ ist kaum Druck zu erwarten, da es Bottom-up-Initiativen in diesem Themenfeld schon im lokalen Umfeld nicht leicht haben<sup>66</sup>.

Vor der aktuellen Förderperiode hat die Landesebene mehr strategische Initiativen im Land Kärnten gesetzt als heute. Die LEADER-verantwortliche Landesstelle (LVL) war aktiver in die Regionalentwicklung involviert, weshalb damals mehr LAG-übergreifende Projekte umgesetzt wurden als heute. Ein Grund für diesen Wandel liege zumindest in der Auflösung des Regionalmanagements Kärnten, wie Kurt R. von der LVL Kärnten meint:

*„Damit ist das Gemeinsame – also die Klammer – nicht mehr gegeben gewesen. Nur ganz vereinzelt gibt es das jetzt noch. Aber bei bestimmten Themen kannst du nur mit landesweiten Strategien punkten.“*

---

<sup>66</sup> Siehe dazu auch die Fallstudie zur Sozialen Innovation zum Thema Integration im Nordburgenland.

Ein weiterer Grund seien die strengen Auflagen bezüglich der LES. Projekte, die vom Land initiierten werden, müssen auch Teil der Lokalen Entwicklungsstrategien sein, damit sie umgesetzt werden können. Kurt R.:

*„Früher war das leichter. Da war die LES nicht so streng.“*

Aus Landessicht wäre es empfehlenswert, den Top-down und den Bottom-up Ansatz besser miteinander zu kombinieren: Das Land brauche mehr strategischen Handlungsspielraum und die Regionen würden mehr von einer überregionalen Perspektive und von der Vernetzung mit zahlreichen Partnern profitieren. Kurt R.:

*„Für manche Themen brauchst du einfach diese kritische Masse. Bei einer 20.000-Einwohner-Region kannst du nicht das gleiche haben wie bei 150.000 Einwohnern. Da hast du ein ganz anderes Bündel an Akteuren, die da mitwirken können, die dann das, das man selbst in der Region nicht hat, übernehmen können. Das ist eine Win-Win-Situation.“*

Daher strebt das Land Kärnten an, erneut ein Regionalmanagement aufzubauen und einen Masterplan „Ländlicher Raum“ – angelehnt an den auf der Bundesebene – umzusetzen. Auf diese Weise könnte man sich sogar das Mainstreaming der in Hermagor geschaffenen Innovationen im Land Kärnten vorstellen.

### 5.3.5 Der Laborcharakter von LEADER

Eine weitere Herausforderung sieht Kurt R. im administrativen Aufwand der LEADER-Förderabwicklung. Kurt R. betont:

*„Sozial innovative Projekte benötigen einen Laborcharakter.“*

Doch lasse sich dies nur schwer mit der administrativen Praxis von LEADER vereinen. Weiche man vom Text der Einreichung ab, führe dies zu Sanktionen. Das schrecke potenzielle Projektträger ab. Kurt R.:

*„Deswegen geht jeder auf Nummer sicher und die Innovation leidet darunter...Es soll auch etwas anderes herauskommen dürfen. Man kann nicht jedes Projekt bis ins kleinste Detail planen und erwarten, dass es wirklich so umgesetzt wird.“*

Genaue Vorhersagekraft und Innovation stehen im Widerspruch miteinander. In Zukunft sei darauf zu achten, dass bei gewissen Themen, und dazu gehören gewiss Soziale Innovationen, die Möglichkeit der Projektanpassung offen stehen solle – ohne Rückzahlungen und weiteren Konsequenzen. Denn ansonsten komme aufgrund der zahlreichen Prüfungen der Prüfbehörden den Projektträgern der Mut abhanden.

## 5.4 LEADER 2021+

Den Gesprächen mit der LVL zufolge steht eine Neuorganisation der Regionalmanagements als intermediäre Akteure zwischen der Landesebene mit ihren sektor- und themenspezifischen Strategien und den derzeit sechs Lokalen Aktionsgruppen als „regionale Gesamtakteure“ zur Diskussion. An dieser Stelle erscheint es sinnvoll, auf die Tiroler Erfahrungen hinzuweisen und die Empfehlung auszusprechen, diese auf Übertragbarkeit und Anpassung an die Gegebenheiten in Kärnten zu prüfen. Eine institutionelle Innovation hat die Grenze zu Kärnten bereits überschritten: Die grenzüberschreitende CLLD-LAG HeurOPen gemeinsam mit Italien, an der auch die LAG Region Hermagor teilhat. Es sollte analysiert werden, unter welchen Rahmenbedingungen die LAGs Regionalmanagementfunktionen unter Wahrung ihres unabhängigen Status optimal ausüben können und welche Zwischeninstanzen zwischen den Lokalen Aktionsgruppen und der Landesebene es noch braucht.

Genaue Vorhersagekraft und Innovation stehen im Widerspruch miteinander. In Zukunft ist darauf zu achten, dass bei gewissen Themen, und dazu gehören gewiss Soziale Innovationen, die Möglichkeit der Projektanpassung offen stehen soll – ohne Rückzahlungen und weiteren Konsequenzen. Denn ansonsten könnte aufgrund der zahlreichen Prüfungen der Prüfbehörden den Projektträgern der Mut abhanden kommen.

**Die wesentlichen Elemente Sozialer Innovation:**

- Die Initiative für Ankommen und Integration im ländlichen Raum setzt sich bewusst mit den gesellschaftlichen Herausforderungen des Bezirks Hermagor auseinander, wozu vor allem der demografische Wandel und die Abwanderung qualifizierter Fachkräfte zählen.
- Die Initiative zielt darauf ab, dass sich Zuwander\*innen und Rückkehrer\*innen in Hermagor willkommen fühlen und gerne ihre Potenziale in die Region einbringen.
- Die Initiative ist gemeindeübergreifend und interkommunal verankert und ermöglicht so eine rasche Verbreitung guter Praxis und der Lernerfahrungen in der gesamten Region.
- Den Mitarbeiter\*innen in den Gemeinden und anderen Institutionen werden partizipativ erarbeitete Instrumente (Regionshandbuch und Handreichungen) bereit gestellt, die es ihnen erleichtern, die ersten Kontakte mit Zuzügler\*innen so zu gestalten, dass diese ein freundliches und aufnahmebereites Umfeld vorfinden und ihre persönlichen Netzwerke aufbauen können, um sich rascher einzuleben.

## 6 Gesprächspartner\*innen

**Interviewpartner\*innen:**

A	19.11.2018	P
B	19.11.2018	P
C	19.11.2018	P
D	19.11.2018	P
E	23.01.2019	T

P= Persönlich

T=Telefonisch

**Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe Mitte am 12.12.2018 in Salzburg: B, D**

## FALLSTUDIE: Nature of Innovation

---

Eine Soziale Innovation der LAGs Region  
Nationalpark Kalkalpen, Traunviertler  
Alpenvorland, Linz Land und der Stadt Steyr

Endbericht

## Inhaltsverzeichnis

1	Darstellung der Sozialen Innovation .....	99
2	Das Projekt „Nature of Innovation“ (NOI) in den LAGs Nationalpark Oberösterreichische Kalkalpen, Traunviertler Alpenvorland und Linz-Land sowie der Stadt Steyr.....	100
2.1	Die LEADER-Regionen.....	100
2.2	Die Lokalen Aktionsgruppen .....	101
2.3	Die Idee von „Nature of Innovation“ (NOI) .....	102
2.4	Projektanbahnungsphase.....	103
2.5	Design Thinking und die Natur der Innovation .....	105
2.5.1	Projektstruktur und -gremien.....	105
2.5.2	Die Vorprojektphase und ein kritischer Moment.....	105
2.6	Die NOI Design-Thinking-Prozesse und erste Erfahrungen.....	107
2.6.1	Design Thinking – die Methode .....	107
2.6.2	Warum Design Thinking?.....	108
2.6.3	Lernerfahrungen der NOI Design Thinking-Prozesse aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung.....	109
2.6.4	Lernerfahrungen der NOI Design Thinking-Prozesse aus Sicht der Auftraggeber*innen ... .....	110
2.6.5	Lernerfahrungen der NOI Design Thinking-Prozesse aus der Sicht der NOI-Projektleitung .....	111
2.7	Ein bunter Strauß an Projekten.....	112
2.7.1	Bisher identifizierte Themen und Vorhaben .....	112
2.7.2	Worin man sich nicht so leicht tut.....	113
3	LEADER und das Projekt „Nature of Innovation“ .....	114
3.1.1	Älter als LEADER: Der Steinbacher Weg .....	114
3.1.2	Vertraut mit LEADER.....	114
3.1.3	Die LAG-Manager*innen .....	115
4	Ziele und Wirkungen .....	115
4.1	Ziele laut Projektantrag .....	115
4.2	Wirkungen werden aus Outputs generiert .....	116
4.2.1	Quick Wins .....	116
4.2.2	Die Kraft der Methode.....	116
4.2.3	Mut zur Beteiligung .....	116
4.2.4	Selbst ist die Region.....	116

---

4.2.5 Ausstrahlung.....	117
4.2.6 Ausblick.....	117
4.3 Die Soziale Innovation „Nature of Innovation“ im Zeitverlauf.....	117
5 Zusammenfassende Beurteilung.....	119
5.1 Erfolgsfaktoren und offene Fragen .....	119
5.2 Lernerfahrungen für den Diskurs Sozialer Innovation .....	120
5.3 LEADER 2021+ .....	120
6 Gesprächspartner*innen.....	122
7 Literatur.....	123
8 Annex: Projektpartner und Projektumfeld.....	123

## 1 Darstellung der Sozialen Innovation

Das LEADER-Projekt „Nature of Innovation“ (NOI) ist ein in den Jahren 2016 bis 2019 laufender Prozess innovativer Regionalentwicklung, der sich über die drei oberösterreichischen LEADER-Regionen Nationalpark Oberösterreichische Kalkalpen, Traunviertler Alpenvorland und Zukunft Linz-Land, und die Stadt Steyr erstreckt.

Das übergeordnete Ziel des Projektes besteht darin, innovative und für die Region besonders relevante Projekt- und Themenvorschläge – unter anderem aus den LEADER-Entwicklungsstrategien – unter reger Beteiligung der lokalen Bevölkerung und in Kooperation mit regionalen Stakeholdern auf den Weg zu bringen. Die Design Thinking-Methode bildet den methodischen Kern des Projekts. Diese Methode kommt aus dem Innovationsmanagement und der Designwirtschaft und stellt einen iterativen und interdisziplinären Kreativprozess zur Generierung von Innovationen dar. Expert\*innen der Fachhochschule Oberösterreich-Logistikum Steyr brachten Design Thinking in das Gesamtprojekt ein. Sie begleiten auch den Innovationsprozess.

Das Projekt lud Akteur\*innen aus den drei LEADER-Regionen und der Stadt Steyr ein, sich in den Design Thinking-Prozess aktiv einzubringen und sich im Zuge dessen miteinander zu vernetzen. Allen, die Interesse daran haben, sich zu beteiligen, wird eine Ausbildung in Design Thinking angeboten. Daraus erhoffen sich die Initiator\*innen, dass die in der Methodik geschulten und erprobten Akteur\*innen diesen Ansatz weiter tragen und so zur Stärkung der regionalen Innovationskultur beitragen.

Das Projekt ist weiters bestrebt, Stakeholder aus diversen Bereichen, wie der Wirtschaft, der ländlichen Entwicklung, der Stadt-Umland-Entwicklung und des Tourismus zu mobilisieren und zu vernetzen. Über den Tellerrand regionaler, politischer und geografischer Grenzen hinweg sollen Brücken gebaut werden, um die regionale(n) Identität(en) der Region zu stärken, neue themenspezifische Netzwerke zu bilden und eine nachhaltige Kultur des Miteinanders und der Kooperation zu etablieren.

Abbildung 13 : Projektlogo<sup>67</sup>



Zu den Projekten, die aus NOI entstanden sind zählen ein „Living Lab“ zur Nutzung neuer Technologien in der Regionalentwicklung, eine Initiative zur Radregion, eine Kooperation zwischen den 28 Museen der Region, neue Ansätze im Umgang mit Demenz, eine Neugestaltung des Bauernmarktes in Steyr und die Neugestaltung von Lehrmaterialien rund um das Thema Heimatkunde.

Neben LEADER-Mitteln fließen nicht nur Mittel von Landes- und Bundesseite ins Projekt ein, sondern auch Mittel regionaler und lokaler Finanzierungspartner (Verein FAZAT, Stadt Steyr und Verein Telkom).

<sup>67</sup> Quelle: <https://www.nature-of-innovation.com>

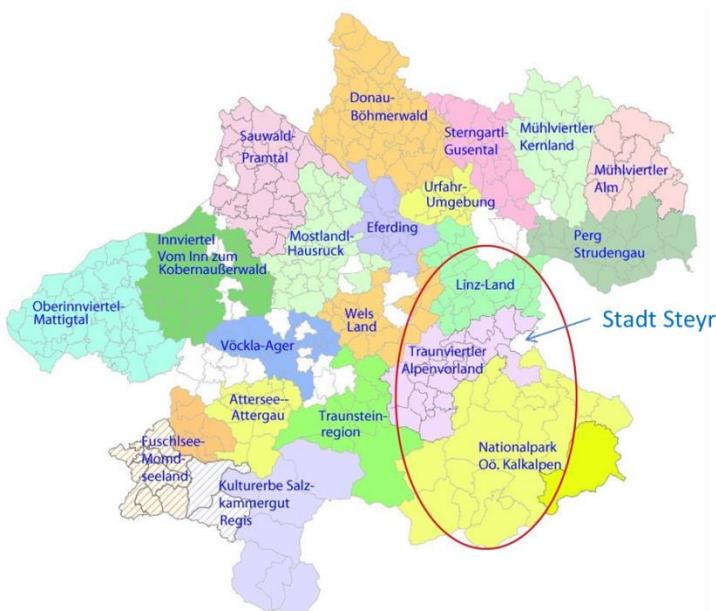
## 2 Das Projekt „Nature of Innovation“ (NOI) in den LAGs Nationalpark Oberösterreichische Kalkalpen, Traunviertler Alpenvorland und Linz-Land sowie der Stadt Steyr

### 2.1 Die LEADER-Regionen

„Nature of Innovation“ (NOI) umfasst neben der Stadt Steyr drei LEADER-Regionen:

- Region Nationalpark Oberösterreichische Kalkalpen
- Traunviertler Alpenvorland und
- Zukunft Linz-Land.

Abbildung 14 : Das Projektgebiet der „Nature of Innovation“<sup>68</sup>



strategischen Ausrichtung. Typisch für die gesamte Region sind die hohen Auspendler\*innenraten, der hohe Anteil der in der Land- und Forstwirtschaft tätigen Personen (14,6 %), die Bedeutung des Tourismus und der stetige Bevölkerungsrückgang<sup>70</sup>.

Im Norden grenzt die LEADER-Region **Traunviertler Alpenvorland** an. Die aus 21 Gemeinden<sup>71</sup> bestehende Region mit einer Fläche von 594 km<sup>2</sup> und 69.000 Einwohner\*innen liegt in den beiden politischen Bezirken Kirchdorf an der Krems und Steyr-Land. Die Ausläufer der Alpen und die welligen Ebenen des Alpenvorlandes prägen das Landschaftsbild. Die Bevölkerung wächst seit Jahrzehnten

Die seit dem EU-Beitritt bestehende **LEADER-Region Nationalpark OÖ. Kalkalpen** hat sich 2007 räumlich und inhaltlich neu formiert. Unter diesem Namen haben sich 22 Gemeinden<sup>69</sup> zusammengeschlossen, die im direkten Einzugsbereich des Nationalparks liegen. Rund 44.000 Einwohner\*innen leben in dem 1.617 km<sup>2</sup> großen Gebiet. Zwischen den Talschaften liegen naturbelassene Mittel- und Hochgebirgslandschaften. Thematisch und geografisch stehen das montanhistorische Erbe der Eisenstraße und der Naturraum in Form des 20.850 ha großen Nationalparks Kalkalpen im Mittelpunkt der gemeinsamen

<sup>68</sup> Quelle: Von <https://www.leader.at/ueberblick.html> nachbearbeitete Abbildung.

<sup>69</sup> Edlbach, Grünburg, Hinterstoder, Klaus an der Pyhrnbahn, Molln, Rosenau am Hengstpaß, Roßleithen, Sankt Pankraz, Spital am Pyhrn, Steinbach an der Steyr, Vorderstoder, Windischgarsten, Aschach an der Steyr, Gaflenz, Großraming, Laussa, Losenstein, Maria Neustift, Reichraming, Sankt Ulrich bei Steyr, Ternberg, Weyer;

<sup>70</sup> Lokale Entwicklungsstrategie LAG Nationalpark OÖ. Kalkalpen. [http://www.leader-kalkalpen.at/fileadmin/user\\_upload/LES\\_14\\_-\\_20\\_Vers\\_03\\_18\\_LV.pdf](http://www.leader-kalkalpen.at/fileadmin/user_upload/LES_14_-_20_Vers_03_18_LV.pdf)

<sup>71</sup> Inzersdorf, Kirchdorf an der Krems, Kremsmünster, Micheldorf, Nußbach, Oberschlierbach, Pettenbach, Kirchdorf, Ried im Traunkreis, Schlierbach Kirchdorf, Steinbach am Ziehberg, Wartberg an der Krems, Adlwang, Bad Hall, Dietach, Garsten, Pfarrkirchen b. Bad Hall, Rohr im Kremstal, Schiedlberg, Sierning, Waldneukirchen, Wolfen

kontinuierlich. Die Bedeutung der Landwirtschaft geht in den letzten Jahrzehntun zu Gunsten des Dienstleistungssektors zurück<sup>72</sup>.

Wiederum nördlich an das Traunviertler Alpenvorland angrenzend liegt die LEADER-Region Zukunft Linz-Land. Die Gemeinden der Region befinden sich allesamt südlich der Donau im Traunviertel. Der Verein LEADER-Region Linz-Land wurde 2007 gegründet, besteht aus 22 Gemeinden<sup>73</sup> des Bezirkes Linz-Land und ist auf einer Fläche von 460 km<sup>2</sup> mit rund 145.000 Einwohner\*innen die bevölkerungsstärkste LEADER-Region in Oberösterreich.<sup>74</sup>

Aufgrund ihrer Lage im oberösterreichischen Zentralraum südlich der Landeshauptstadt Linz sowie wegen der guten Erreichbarkeit höherrangiger Arbeits-, Ausbildungs-, Wohnraumangebote und Infrastrukturen weist die Region eine sehr dynamische Bevölkerungsentwicklung auf (+8,6 % Zuwachs zwischen 2001 und 2013) und ist ein bevorzugter Handels-, Produktions- und Logistikstandort. Das spiegelt sich auch in der Beschäftigtenstatistik wider. Die Anteile der Beschäftigten nach Wirtschaftssektoren haben sich zwischen 2001 und 2011 stark zugunsten des Dienstleistungssektors verschoben. Durch die günstigen geomorphologischen Gegebenheiten in der Region und den geringen Waldanteil ist der Anteil der landwirtschaftlich genutzten Flächen mit 66,3 % deutlich höher als im Landesdurchschnitt (46,6 %).<sup>75</sup>

## 2.2 Die Lokalen Aktionsgruppen

Seit 2007 ist die Lokale Aktionsgruppe der **LEADER Region Nationalpark Oö Kalkalpen** als Verein organisiert. Gemeinsam mit weiteren Regionalentwicklungsorganisationen der NUTS III-Ebene Steyr-Kirchdorf, dem Regionalforum Steyr-Kirchdorf, der Geschäftsstelle des Regionalmanagements OÖ und der LEADER-Region Traunviertler Alpenvorland, hat der Verein seinen Sitz in Steinbach an der Steyr im Alten Pfarrhof, der „Haus der Regionalentwicklung“ genannt wird. Durch die Bündelung der Regionalentwicklung an einem Standort können Synergien bei Entwicklungsaufgaben genutzt werden. Die Mitglieder des Vereins gliedern sich in ordentliche (stimmberchtigte) und fördernde (nicht stimmberchtigte) Mitglieder. Alle 22 Gemeinden der Region Nationalpark Oö. Kalkalpen zählen zu den ordentlichen Mitgliedern. Die Gemeinden der Region entsenden offizielle Vertreter\*innen in die LAG, wobei diese Funktion zumeist durch die Bürgermeister\*innen wahrgenommen wird. Weitere Mitglieder sind die Wirtschafts- und Sozialpartner, Tourismusverbände, Vereine, NGOs, Technologiezentren, Bildungs- und Forschungseinrichtungen sowie andere regionale Institutionen und interessierte Privatpersonen. Die Zahl der Mitglieder ist seit der letzten Förderperiode gewachsen, da in dem intensiven Bürger\*innenbeteiligungsprozess zur Strategieentwicklung neue Mitglieder gewonnen werden konnten. Die Auswahl der LEADER-Projekte und die Festlegung der Förderung wird durch den Regionalausschuss (= Projektauswahlremium) wahrgenommen. Der Regionalausschuss bildet zugleich den Vereinsvorstand der LAG. Dieser wird durch Obmann, Obmann-Stellvertreter, Schriftführer, Kassier und deren Vertreter\*innen und weitere Personen aus der öffentlichen Verwaltung und der Zivilgesellschaft gebildet. Zum Zeitpunkt der

<sup>72</sup> Lokale Entwicklungsstrategie der LAG Traun4tler Alpenvorland. [http://www.leader-alpenvorland.at/fileadmin/bilder/Dokumente\\_News/Dokumente\\_fuer\\_Leader-Beauftragte/Leaderstrategie\\_14 - 20 - Zusammenfassung\\_der\\_Inhalte.pdf](http://www.leader-alpenvorland.at/fileadmin/bilder/Dokumente_News/Dokumente_fuer_Leader-Beauftragte/Leaderstrategie_14 - 20 - Zusammenfassung_der_Inhalte.pdf)

<sup>73</sup> Allhaming, Ansfelden, Asten, Eggendorf im Traunkreis, Enns, Hargelsberg, Hörsching, Hofkirchen im Traunkreis, Kematen an der Krems, Kirchberg-Thening, Kronstorf, Leonding, Neuhofen an der Krems, Niederneukirchen, Oftering, Pasching, Piberbach, Pucking, St. Florian, St. Marien, Traun, Wilhering.

<sup>74</sup> Lokale Entwicklungsstrategie der LEADER-Region Linz-Land.

[https://issuu.com/regionalentwicklungsverein/docs/lokale\\_entwicklungsstrategie\\_leader](https://issuu.com/regionalentwicklungsverein/docs/lokale_entwicklungsstrategie_leader)

<sup>75</sup> Ebenda

Erstellung der Lokalen Entwicklungsstrategie bestand der Regionalausschuss bzw. Vorstand aus 16 Personen + Vertretungen (der Frauenanteil lag, die 16 regulären Mitglieder in Bezug nehmend, bei 40%)<sup>76</sup>. Das LAG-Management besteht aus einem Manager und einer Assistenzkraft.<sup>77</sup>

Auch die **LAG Traunviertler Alpenvorland** ist seit 2007<sup>78</sup> als Verein organisiert und hat ihren Sitz ebenfalls in Steinbach an der Steyr im Alten Pfarrhof im „Haus der Regionalentwicklung“. Zur Zeit der Erstellung der Lokalen Entwicklungsstrategie hatte der Verein 113 Mitglieder: 21 Gemeinden, Vertreter\*innen der Wirtschafts- und Sozialpartner, der Tourismusverbände, Vereine, NGOs, Technologiezentren, Bildungs- und Forschungseinrichtungen, sowie anderer relevanter Institutionen der Region. Der aus 19 Mitgliedern<sup>79</sup> gebildete Vereinsvorstand ist zugleich der Regionalausschuss. Ähnlich wie in der LAG Nationalpark Oö. Kalkalpen Regionen stellt dieser Ausschuss das Projektauswahlgremium dar, in dem jene Projekte ausgewählt werden, die mit LEADER-Mitteln gefördert werden sollen. Frauen sind zu 37% im Vorstand/Regionalausschuss vertreten. Das LAG-Management besteht aus einem hauptberuflich beschäftigten Manager und einer Assistenzkraft.<sup>80</sup>

Auch die **LAG Zukunft Linz-Land** ist als Verein organisiert und erstreckt ihren Wirkungsbereich auf die weiter oben erwähnten 22 Mitgliedsgemeinden, die zugleich den politischen Bezirk Linz-Land bilden. Der Sitz des Vereins befindet sich in der an die Region angrenzenden Landeshauptstadt Linz. Der Verein wurde im Jahr 2007 gegründet und fungierte schon in der Förderperiode 2007-13 als Lokale Aktionsgruppe. Zu den Mitgliedern zählen Vertreter\*innen der Sozialpartner, NGOs, Bildungseinrichtungen sowie Privatpersonen. Der Regionalausschuss ist das LEADER-Projektauswahlgremium. Die Festlegung der Anzahl und die Ernennung der Mitglieder des Regionalausschusses erfolgt durch die Regionalversammlung auf Vorschlag des Vorstands. Die Zusammensetzung des Regionalausschusses folgt den Prinzipien einer ausgewogenen und repräsentativen Vertretung von Partner\*innen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppen. Der Frauenanteil lag im Jänner 2019 bei 50%<sup>81</sup>. Dem Regionalausschuss obliegt die Bewilligung der Projekte, die aus LEADER-Mitteln gefördert werden sollen. Die Auswahl der Projekte basiert auf einem einheitlichen Kriterienkatalog und muss nachvollziehbar und transparent sein. Das LAG-Management der LEADER-Region Linz-Land setzt sich zusammen aus einer LAG-Managerin sowie einer Assistenzkraft, die direkt beim Verein angestellt sind.<sup>82</sup>

## 2.3 Die Idee von „Nature of Innovation“ (NOI)

Die Gespräche mit den Interviewpartner\*innen rund um das Projekt NOI machen deutlich, dass mehrere Entwicklungen, die von ihnen mitbeobachtet und mitgestaltet wurden, letztlich den Anstoß für das Projekt gaben: Laut (E) keimte NOI bereits in der in den Jahren 2014 entwickelten Idee, eine Innovationskonferenz zum Thema „Natur und Innovation“ in der Stadt Steyr zu organisieren. Die

<sup>76</sup> Lokale Entwicklungsstrategie der LEADER-Region Nationalpark Oö. Kalkalpen. [http://www.leader-kalkalpen.at/fileadmin/user\\_upload/LES\\_14 - 20\\_Vers\\_03\\_18\\_LV.pdf](http://www.leader-kalkalpen.at/fileadmin/user_upload/LES_14 - 20_Vers_03_18_LV.pdf), S. 72-73

<sup>77</sup> Lokale Entwicklungsstrategie der LEADER-Region Nationalpark Oö. Kalkalpen. [http://www.leader-kalkalpen.at/fileadmin/user\\_upload/LES\\_14 - 20\\_Vers\\_03\\_18\\_LV.pdf](http://www.leader-kalkalpen.at/fileadmin/user_upload/LES_14 - 20_Vers_03_18_LV.pdf), S. 72

<sup>78</sup> <https://www.regionalforum.at/wir-ueber-uns/entstehung/>

<sup>79</sup> Siehe: <http://www.leader-alpenvorland.at/httpwwwleader-alpenvorlandathttpwwwleader-alpenvorlandatregiontraun4tler-alpenvorlandtraun4tler-alpenvorland/der-verein/>

<sup>80</sup> Lokale Entwicklungsstrategie LAG Traunviertler Alpenvorland. [http://www.leader-alpenvorland.at/fileadmin/bilder/Dokumente\\_News/Dokumente\\_fuer\\_Leader-Befragte/Leaderstrategie\\_14 - 20 - Zusammenfassung\\_der\\_Inhalte.pdf](http://www.leader-alpenvorland.at/fileadmin/bilder/Dokumente_News/Dokumente_fuer_Leader-Befragte/Leaderstrategie_14 - 20 - Zusammenfassung_der_Inhalte.pdf)

<sup>81</sup> Siehe: <https://www.linz-land.at/verein/Regionalausschuss>

<sup>82</sup> Lokale Entwicklungsstrategie LAG Zukunft Linz-Land.

[https://issuu.com/regionalentwicklungsverein/docs/lokale\\_entwicklungsstrategie\\_leader](https://issuu.com/regionalentwicklungsverein/docs/lokale_entwicklungsstrategie_leader)

Wahl des Themas entsprang der Absicht, die Marke der Region „Steyr am Nationalpark“ zu beleben – unter bewusster Bezugnahme auf das Spannungsfeld zwischen der Stadt und ihrem Umland. Dieses Spannungsfeld wurde unter dem Motto *Stadt und Region* in der Konferenz aufgegriffen und bearbeitet und wurde zum Impulsgeber für weitere Überlegungen im Rahmen der *Business Class Steyr*, einer Initiative des Tourismusverbandes „Steyr und die Nationalpark Region“. Verschiedene Einrichtungen der regionalen Hotellerie und Gastronomie vermarkten sich gemeinsam über diese Initiative. (A) war ebenfalls in der *Business Class Steyr* vertreten. Dort kam die Idee auf, Veranstaltungen zu organisieren, die so interessant sein sollten, dass Gäste abseits vom Adventtourismus nach Steyr gelockt werden. Bald darauf wurde ein partizipativer Workshop organisiert, an dem Akteur\*innen aus vielen Bereichen der Gesellschaft teilnahmen. In weiterer Folge bildete sich eine Steuerungsgruppe, in der unter anderen (E) und (A) mitwirkten. Das Projekt „Nature of Innovation“ nahm seinen Ursprung in diesem Gremium – in der Absicht, wie oben dargelegt, das in der Innovationskonferenz zum Thema „Natur und Innovation“ Erarbeitete weiterzuentwickeln und zu vertiefen. Erste Überlegungen über die Finanzierung dieses Prozesses aus LEADER-Mitteln wurden ebenfalls in diesem Gremium angestellt.

**Design Thinking**, der methodische Dreh- und Angelpunkt in „Nature of Innovation“ wurde in der Projektentwicklung und -anbahnung von Anfang an zentral positioniert. (E) war mit dieser Methode im Zuge einer Ausbildung in Berührung gekommen und begleitete die Anwendung dieser Methode in weiterer Folge bereits bei der Kinderuni Steyr, einem bereits seit über 15 Jahren in Steyr organisierten Veranstaltung zur Wissens- und Wissenschaftsvermittlung an Kinder und Jugendliche. Auch die Fachhochschule Oberösterreich-Logistikum Steyr hatte mit Design Thinking erste Erfahrungen durch die Anwendung der Methode in der Lehre gemacht. Die Steuerungsgruppe beschloss, den Versuch zu unternehmen, Design Thinking in der Regionalentwicklung anzuwenden.

## 2.4 Projektanbahnungsphase

Die Fachhochschule (FH) Oberösterreich-Logistikum Steyr wurde mit einer Vorstudie rund um die Anwendbarkeit der Design Thinking-Methode in der Regionalentwicklung betraut. Für (E) ist der Design Thinking-Ansatz untrennbar mit dem Grundsatz verbunden, die Nutzer\*innen eines zu entwickelnden Produkts oder einer Dienstleistung in den Entwicklungsprozess einzubinden. Für (E), der auch im LEADER-Projektauswahlgremium der LAG Nationalparkregion OÖ. Kalkalpen tätig ist, stellt das auch im Kontext von LEADER eine Neuerung dar. Er merkte so wie auch andere Gesprächspartner\*innen kritisch an, dass der Akteur\*innenkreis, der sich in der Entwicklung von regionalen Initiativen engagiert, in der Regel überschaubar bleibe. Es scheine schwierig zu sein, den Kreis der Engagierten über „die üblichen Verdächtigen“ hinaus zu erweitern. Für (E) widerspiegle sich diese Problematik auch in der Art und Qualität der Produkte und Dienstleistungen, deren innovativer Gehalt mitunter enden wollend sei. Es sei auch keineswegs einfach, bestehende innovative Ansätze in innovative Projekte zu übersetzen, auch wenn ehrliches Bemühen dahinter steht:

„Das Bedürfnis nach innovativen Lösungen ist in den Lokalen Aktionsgruppen schon vorhanden, beziehungsweise wurden Fragestellungen in den Entwicklungsstrategien aufgegriffen, für deren Antwortsuche es innovative Ansätze braucht.“

(C) zeichnet ein ähnliches Bild der Ausgangssituation vor NOI. Bereits zu Zeiten der Erstellung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) wurde beschlossen, dass sich die LAG in der LEADER-Förderperiode 2014-20 intensiv mit dem Thema der regionalen Identität befassen werde. Entlang eines innovativen Ansatzes soll die schillernde Vielfalt der lokalen Identitäten miteinander in Einklang gebracht werden.

Die Einbindung „neuer Leute“ erschien auch (B) wichtig zu sein:

*„Am faszinierendsten ist, dass man mit NOI und der im Projekt eingesetzten Methode des Design Thinking zu neuen Personen kommt, die sich in der Regionalentwicklung engagieren.“*

Dadurch bekämen er und alle anderen Akteur\*innen

*“einen anderen, einen gewissen Außenblick auf die Regionalentwicklung.“*

Das ursprüngliche Ziel von NOI lag laut (E) darin, die Zusammenarbeit zwischen mehreren Regionen und der Stadt Steyr zu optimieren und zu intensivieren. Zum Zeitpunkt des Projektantrags war eine Kooperation der LAGs Nationalpark Oö. Kalkalpen und Traunviertler Alpenvorland mit der Stadt Steyr angedacht. Die LAG Zukunft Linz-Land kam später dazu. (E) war zunächst überrascht, dass die Führungskreise der LAGs anfänglich doch Skepsis zeigten:

*„Man konnte sich wenig darunter vorstellen....Letztlich haben dann alle zugestimmt, weil die Vision, etwas Gemeinsames zu machen, neu zu denken, über die Regionsgrenzen hinauszudenken, durchaus reizvoll war.“*

Gemeinsam mit dem Verein FAZAT<sup>83</sup> als wichtigstem lokalen Ko-Financier und formalem Projektträger wurde im Jahr 2016 der LEADER-Antrag gestellt und genehmigt. Details zur Finanzierungsstruktur, Projektpartnerschaft und dem Projektumfeld finden sich in

Tabelle 4 und im Annex zu dieser Fallstudie. Der Verein FAZAT ist ein besonders relevanter strategischer Stakeholder. Der im Jahr 1989 vor dem Hintergrund der schweren Krise in der Steyr Daimler Puch AG gegründete Verein versteht sich als überparteiliche Plattform für Innovationen und wirtschaftliche Entwicklungen der Region Steyr. Zu den zwischenzeitlich erfolgreich umgesetzten Vereinszielen zählten unter anderem der Aufbau des Technologiezentrums in Steyr sowie die Ansiedlung eines Wirtschaftsparks und einer Fachhochschule. Als Impulsgeber für regionale Initiativen erschien er als der ideale Projektträger für NOI.

Finanziell wird NOI, wie

Tabelle 4 zeigt, zusätzlich zu den Mitteln der drei beteiligten LEADER-Regionen, der Stadt Steyr und des Vereins FAZAT auch aus Bundes- und Landesmitteln gefördert, sowie vom Verein TELKOM, einem Konsortium der Gemeinden in der Region Steyr-Kirchdorf, das sich für den Ausbau der Breitbandinfrastruktur einsetzt.

**Tabelle 4 : Projektfinanzierungsstruktur (Quelle:(E))**

Finanzierende Partner	Finanzierungsbeitrag (EUR)
Land Oberösterreich	300.000
LEADER Region Nationalpark Kalkalpen	100.000*
LEADER Region Traunviertler Alpenvorland	100.000*
LEADER Region Linz-Land	100.000*
Verein FAZAT	100.000
Stadt Steyr	80.000
Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie (BMVIT)	80.000
Verein Telkom	10.000

<sup>83</sup> Verein Forschungs- und Ausbildungszentrum für Arbeit und Technik

<b>Gesamtbudget</b>	<b>870.000</b>
---------------------	----------------

\* LEADER-Mittel

## 2.5 Design Thinking und die Natur der Innovation

### 2.5.1 Projektstruktur und -gremien

NOI ist weniger als ein großes Projekt zu verstehen, sondern als Summe vieler verschiedener themengeleiteter Prozesse und Initiativen, die unter Anwendung der Design Thinking-Methode vorangetrieben werden. Ursprünglich wurde NOI entlang von in 30 „Slots“ genannten Teilprozessen strukturiert:

- 10 Sprint<sup>84</sup>-Prozesse (Laufzeit: drei bis vier Wochen)
- 10 Design Thinking-Prozesse (Laufzeit: zwischen 3 Monate und einem Jahr)
- 10 Young Designers-Prozesse (Einbindung der Zielgruppe junger Menschen).

In Summe wurden und werden die 30 Prozesse in Szene gesetzt. Bei den 10 Young Designers-Aktivitäten stellt es sich im Detail so dar, dass in diesen Prozessen Themen der 20 anderen Prozesse aufgegriffen und bearbeitet werden.

Alle 30 Prozesse folgen – was die Konzeption anlangt – den in Abbildung 3 beschriebenen Phasen der Design Thinking Prozesse. Sie unterscheiden sich lediglich hinsichtlich der Laufzeiten; bei den Young Designers-Prozessen werden explizit junge Menschen angesprochen.

Das **Projektkernteam** setzt sich aus der NOI-Projektleitung und zwei weiteren Mitarbeiter\*innen zusammen. Das Kernteam ist für die operative Abwicklung von NOI verantwortlich. Die LAG-Geschäftsführer\*innen und der Bürgermeister der Stadt Steyr sind im **erweiterten Projektteam** vertreten. Sie sind für die Aufbereitung und den Abgleich von Daten für ein zusätzlich installiertes **Steuerungsboard** mit Entscheidungsbefugnis zuständig. Die FH Oberösterreich-Logistikum Steyr hat ebenfalls eine Schlüsselfunktion inne. Die für NOI zuständigen FH-Expert\*innen zeichnen hauptverantwortlich für die Anbahnung und Umsetzung der Design Thinking-Prozesse. Das bereits angesprochene entscheidungsbefugte Steuerungsboard ist mit Stakeholdern aus der Politik der involvierten Regionen (Obleute der LEADER-Regionen) und der Stadt Steyr (Bürgermeister) besetzt. Über den Projektfortschritt berichtet der Projekträger (Verein FAZAT) quartalsweise gegenüber den Fördergebern, dem Steuerungsboard sowie gegenüber den vereinseigenen Gremien.

### 2.5.2 Die Vorprojektphase und ein kritischer Moment

Ausgehend von übergeordneten Themen (siehe **Error! Reference source not found.** weiter unten), die vom Steuerungsboard identifiziert wurden, braucht es vor der Umsetzung eines jeden Design Thinking-Prozesses eine Vorprojektphase, innerhalb derer die Themen in konkrete Projekte übergeführt werden. In dieser Phase erfolgt auch die Festlegung projektspezifischer Fragestellungen und Zielsetzungen. Die Vorprojektphase vor den ersten Design Thinking-Prozessen in NOI sieht (E) rückblickend als die kritischste Zeit. In der Vorprojektphase geht es einerseits darum, Stakeholder mit einschlägiger fachlicher Perspektive einzubinden und den inhaltlichen Möglichkeitsrahmen auszuloten, andererseits darum, die Bedarfe der präsumtiven Nutzer\*innen gut berücksichtigt zu wissen. In dieser Phase sollen auch die jeweiligen regionalen Projektauftraggeber und Projektträger namhaft gemacht werden, um Verbindlichkeit herzustellen. Es liegt dann in der Regel vor allem an den Projektträgern, die Prozesse voranzutreiben. Dies stellt, wie (C) darlegte, mitunter eine große Herausforderung dar, da für die Übernahme der Trägerschaft Akteur\*innen gefunden werden

<sup>84</sup> Sprint-Prozesse sind besonders beschleunigte Formen agiler Change Management Prozesse. Zu agilen Methoden siehe die Website: <https://www.berlinerteam.de/magazin/ueberblick-agile-methoden-design-thinking-design-sprint-lean-startup-scrum/>

müssen, die ein hohes Eigeninteresse am Thema mitbringen. Schließlich erhalten sie keine monetäre Entschädigung für ihr Engagement. Ähnlich wie (E) beschreibt auch (C) die allererste Vorprojektephase in NOI als kritischen Moment, da NOI mit den unterschiedlichen Themen und Projekten, die in den Design Thinking-Prozess übergeführt werden sollten, erst pilohaft entwickelt werden musste. NOI in Gang zu bringen, war zeit- und kostenintensiv, und nicht nur das. Die Ergebnisse dieses Prozesses erschienen zunächst nur wie ein vages Versprechen. Herzeigbares entstand erst durch den erfolgreichen Abschluss der ersten Design Thinking-Prozesse. Die Vorprojektphase erstreckte sich von der Auftaktveranstaltung im Herbst 2016 bis zum ersten Design Thinking-Workshop Ende Juni 2017.

(A) nahm diese Phase des Projektes eher aus der Außenperspektive wahr. Sie bekam aber einiges von den Schwierigkeiten mit, mit denen sich die NOI-Stakeholder herumschlügen:

*„Es gab Zweifler... NOI war sehr ambitioniert vom Ansatz her, aber die involvierten Akteure haben gute Nerven gehabt. Das war wichtig....Es läuft dann nicht mehr alles friktionsfrei ab.“*

Ähnlich sieht (E) diese Startphase. Im Kernteam schloss man sogar einen Projektabbruch nicht mehr aus. Es gab in dieser Phase auch vereinzelt Negativmeldungen in der Presse. Bereitschaft und Engagement der politischen Stakeholder hielten aber dem Gegenwind stand – nach dem Motto:

*„Wir bleiben dabei – und wenn nichts rauskommt, dann haben wir es zumindest probiert.“*

Im Projektumsetzungsplan waren ursprünglich zehn Design Thinking-Prozesse geplant gewesen, die sechs Monate bis zu einem Jahr dauern sollten, inklusive einer Vorprojektphase mit Bürger\*innenbeteiligung zur Themenidentifikation (Siehe Kap. 2.5.1). Schon in der allerersten Vorprojektphase wurde deutlich, wie (E) erklärte, dass es „Quick wins“ und „Quick learnings“ braucht. Im Steuerungsboard wurde in diesem Sinne entschieden, mit zehn Sprint-Projekten, deren Laufzeit drei bis vier Wochen betrug, zu beginnen. Das war Mitte 2017. Ab diesem Zeitpunkt nahm NOI aus der Sicht von (E) Fahrt auf:

*„Seither läuft es sehr gut. Jetzt ist es auch in der Region angekommen.“*

(E) resümiert, dass diese „Quick wins“ essenziell für den erfolgreichen Verlauf des Projektes waren.

*„Wenn die Prozesse mehrere Monate gedauert hätten, dann wären die Leute nicht geblieben. Drei bis vier Monate ist der längst mögliche zumutbare Zeitraum. Die beteiligten Akteure machen in der Freizeit mit. Sie können nur begrenzt zur Mitwirkung verpflichtet werden.“*

Design Thinking-Prozesse waren bislang im Kontext der Regionalentwicklung noch nicht eingesetzt worden. Selbst dort, wo sie zur Anwendung kommen, im wirtschaftlich-unternehmerischen Kontext, sind sie noch nicht Standard. In den Unternehmen werden Mitarbeiter\*innen entsprechend ihrer Funktionen eingebunden. Das gehört zu ihrem Job. Bei NOI ist der Kontext ein anderer. Hier sind hauptsächlich Ehrenamtliche am Werk, oder Personen, die vielleicht in dem jeweiligen Bereich eine Funktion ausüben, Design Thinking aber kaum in ihren beruflichen Alltag unterbringen können. Laut (E)....

*„....waren hier die Prozessumsetzer glücklich, wenn jemand zweimal dabei sein konnte.“*

## 2.6 Die NOI Design-Thinking-Prozesse und erste Erfahrungen

### 2.6.1 Design Thinking – die Methode

Abbildung 15 zeigt die sechs Phasen des Design-Thinking-Prozesses<sup>85</sup>, entlang derer die NOI-Projekte bearbeitet wurden und werden. In der englischen Version heißen sie *Understand-Observe-Synthesis-Ideation-Prototyping-Testing*<sup>86</sup>. Sie sind also nicht deckungsgleich mit der in NOI angewandten Phasenfolge. Die Methode wurde für die Zwecke von NOI adaptiert, da die Implementierungsphase (Phase 6) der Originalversion nicht mehr Teil des NOI-Projektes ist.

**Abbildung 15 : Phasen der NOI Design-Thinking-Prozesse (Quelle: Eigene Darstellung auf Basis des Gesprächs mit den FH-Expert\*innen (D) und (G))**



In **Phase 1 – Verstehen** – geht es darum, dass alle Beteiligten die Sichtweisen aller anderen auf die Problemstellung verstehen lernen. Bei NOI sind zuerst Themen festgelegt wurden, auf deren Grundlage die Problemstellungen – man könnte auch von Entwicklungsbedarfen sprechen – zumeist unter Anwendung unterschiedlicher Kreativitätstechniken (wie zum Beispiel Akteurslandkarten) entwickelt werden. Ausgehend von der gemeinsam definierten Problemstellung wird ein Prozess gestartet. Bei größeren Projekten ist die Verstehensphase mitunter in Start- beziehungsweise Informationsveranstaltungen eingebettet, um Interessent\*innen zu informieren und sie auch für ein aktives Engagement im Projekt zu gewinnen.

**Phase 2 – Empathie** – ist schwerpunktmäßig den Nutzer\*innen der zu entwickelten Lösung gewidmet. Die präsumtiven Nutzer\*innen werden in den Design-Thinking Prozess eingebunden, damit deren Bedürfnisse genau abgebildet werden und die erarbeiteten Lösungen genau auf sie zugeschnitten werden können. In der Umsetzung zeigt sich, dass es mitunter schwierig ist, diese Personengruppen ausfindig zu machen und sie für eine Mitarbeit am Prozess zu gewinnen. Operativ gestaltet sich diese Phase beispielsweise so, dass die Mitglieder des Innovationsteams im sozialen Umfeld der Nutzer\*innen Befragungen durchführen und die Leute einladen, am Projekt mitzuwirken. Auf Basis der Befragungsergebnisse werden ca. vier bis sechs *Personas* definiert. *Personas* sind „typische“ Vertreter\*innen der Zielgruppe für das auszuarbeitende Projekt. Ihnen werden modellhaft bestimmte Bedürfnisse, Fähigkeiten und Ziele der Nutzer\*innengruppe zugeschrieben. Sie sind nicht mit „Durchschnittsnutzer\*innen“ zu verwechseln. *Personas* sind Personen mit spezifischen Merkmalen, die bestimmte Muster im Nutzerverhalten deutlich repräsentieren sollen.

Im Anschluss an die beiden ersten Phasen, in denen primär Ideen gesammelt wurden, erfolgt in **Phase 3 – Definieren** – eine Reflexion der Ausgangsfragestellung auf Basis der nunmehr vorliegenden Informationen. Gegebenenfalls wird die Fragestellung adaptiert, bevor der nächste Schritt erfolgt.

In **Phase 4 – Ideenentwicklung** – kommen unterschiedliche Kreativitätstechniken zur Anwendung, die zur Ideensammlung animieren sollen. Es gilt das Motto: „Je verrückter, desto besser.“ (G) findet...

*„...es ganz wichtig, sich ins kreative Denken reinzuspüren. Das ist für viele wirklich eine ganz große Challenge, dass sie das zulassen.“*

<sup>85</sup> Entwickler und Vertreter der Methode (seit 1991) sind der Informatiker Terry Winograd, Larry Leifer und David Kelley, der Gründer der Design- und Innovationsagentur IDEO (Wikipedia).

<sup>86</sup> Gemäß der in Wikipedia dargestellten Form des Design Thinking. [https://de.wikipedia.org/wiki/Design\\_Thinking](https://de.wikipedia.org/wiki/Design_Thinking)

In **Phase 5 – Prototyp** – wird ausgewählt, welche von den (idealerweise) zahlreichen in Phase 4 entwickelten Ideen die Fragestellung bestmöglich beantworten können. In dieser Phase können Lösungen zum Beispiel auch prototypisch gebaut werden, wie etwa die in NOI entwickelten Marktstände „Leo“ für den Markt in Steyr<sup>87</sup>.

Schlussendlich wird der Prototyp in **Phase 6 – Testen** – nicht schwer zu erraten – einem Test unterzogen. Der erste Prototyp ist in der Regel noch sehr einfach gebaut, um keine zu starke Bindung an den Prototypen hervorzurufen. Im Anschluss wird ein Echtentwurf erstellt und erneut getestet.

Der Anspruch, dass in jedem Design-Thinking Prozess ein Prototyp entsteht, wird auch bei den NOI-Prozessen erhoben. Dieser soll die Lösung für das in der Ausgangsfragestellung formulierte Problem darstellen und in wird in einem Probelauf getestet. Die tatsächliche Implementierung – sofern sie dann erfolgt – ist nicht mehr Teil des (NOI)-Prozesses und hängt unter anderem von den Interessen und Möglichkeiten der Auftraggeber\*innen ab.

## 2.6.2 Warum Design Thinking?

Die wissenschaftlichen Mitarbeiter\*innen (D) und (G) fühlten sich durch die theoretische Auseinandersetzung mit der Regionalentwicklung, die dem Engagement im Projekt vorangegangen war, dazu ermutigt, die Design Thinking-Methode einzusetzen. Die Ergebnisse der Vorstudie haben die hohe Komplexität und die Vielzahl der Einflussfaktoren aufgezeigt, die für eine konventionelle Maßnahmenplanung und -umsetzung zu hohe Unabwägbarkeiten bedeuten. So hätte sich Design Thinking als brauchbare Methode angeboten, die selbst in komplexen Situationen Lösungswege sichtbar mache.

Design Thinking – als Methode – erlaubt grundsätzlich ein hohes Maß an Flexibilität: Es war und ist in der Anwendung bei NOI zu Beginn eines Prozesses aber oft schwierig einschätzbar, wie viele Design Thinking-Workshops eingeplant werden müssen. Für die Kalkulation der aus NOI hervorgehenden Design Thinking Prozesse waren zudem genauere Planungen erforderlich. Entsprechend der Gliederung der Design Thinking-Prozesse in sechs Phasen sind sechs Workshops (je einer pro Phase) geplant. In der Umsetzung werden manchmal zwei Phasen in einen Workshop zusammengezogen. Das heißt, es gibt vier bis sechs Workshops pro Projekt. Dies galt und gilt im Prinzip auch für die Sprintprojekte, in denen die sechs Phasen komprimierter durchlaufen werden.

Die Umsetzung der Design Thinking-Prozesse entlang der identifizierten Themen und Projekte geschieht in enger Kooperation mit der FH Oberösterreich-Logistikum. Die drei bislang mit der NOI-Begleitung befassten Mitarbeiter\*innen waren und sind für die Vorbereitung und federführende Moderation der Design Thinking-Prozesse verantwortlich. Im Laufe der Prozesse wurden weitere Design Thinking-Prozess-Moderator\*innen ausgebildet und eingeladen, aktiv in den Prozessen mitzuarbeiten. Gemeinsam werden die einzelnen Workshops vorbereitet und umgesetzt. Jede\*r Co-Moderator\*in nimmt in einem Workshop eine spezifische Rolle wahr. Jeder Workshop wird im Anschluss gemeinsam reflektiert. Nachdem die Co-Moderator\*innen jede Phase in unterschiedlichen Prozessen durchlaufen haben, gilt die Ausbildung als abgeschlossen.

Zu Beginn eines Design Thinking-Prozesses legt das FH-Team gemeinsam mit dem Projektteam fest, welche Anforderungen an die „Innovationsteams“ zu stellen sind. Zudem wird deren Zusammensetzung und Rollenteilung bestimmt. Sie ist für den Design Thinking-Prozess von zentraler Bedeutung. In der Gruppe wird auf Diversität geachtet, um unterschiedliche Perspektiven hereinzunehmen. Im Wesentlichen erfolgt die Orientierung anhand folgender Kategorien von Nutzer\*innen: *Average User*, *Extreme User* und *Non-User*. Zudem sollen Repräsentant\*innen aus der Kreativbranche in den Teams vertreten sein, aus unterschiedlichen Altersgruppen und sozialen

<sup>87</sup> [https://www.meinbezirk.at/steyr-steyr-land/c-lokales/stadtplatz-leo-ein-neuer-markt-der-eine-echte-marke-werden-soll\\_a2492502](https://www.meinbezirk.at/steyr-steyr-land/c-lokales/stadtplatz-leo-ein-neuer-markt-der-eine-echte-marke-werden-soll_a2492502)

Schichten. Auch das Geschlechterverhältnis der Teammitglieder soll ausgewogen sein. In der Realität muss man Abstriche machen, was die „ideale Zusammensetzung“ der Innovationsteams angeht, denn das Engagement in den Prozessen geschieht auf freiwilliger Basis.

Die Projektauftraggeber\*innen werden in der Regel nicht aktiv in die Design Thinking-Prozesse einbezogen, damit die Gruppe nicht unter Druck kommt und kreativer arbeiten kann. Es wird aber immer auf intensiven Austausch und Einbindung der Auftraggeber\*innen zu festgelegten Zeiten geachtet. In manchen Fällen erwies es sich aber auch als vorteilhaft, wenn Auftraggeber\*innen direkt mitwirkten.

### 2.6.3 Lernerfahrungen der NOI Design Thinking-Prozesse aus der Sicht der wissenschaftlichen Begleitung

Aus der Sicht von (D) und (G) von der FH Oberösterreich sind die **Rollen** der **Projektleitungen** und **Moderationen** von essenzieller Bedeutung für ein gutes Gelingen der Workshops. Sie tragen wesentlich dazu bei, die positive Dynamik in der Gruppe zu halten und den Prozess voran- und zu einem guten Abschluss zu bringen. In manchen Prozessen gab es wohl Spannungen und Reibungspunkte, die vor allem aus Unklarheiten resultierten, zum Beispiel wenn nicht klar ist, wer Auftraggeber\*in ist, dessen oder deren Funktion über ein entsprechendes Pouvoir verfügt und der bzw. die voll hinter dem Vorhaben steht. Dadurch wird das Projekt angreifbar. Bei einem Vorhaben äußerte eine öffentliche Stelle, in deren verwaltungstechnische Zuständigkeit ein bestimmtes Projekt gehörte, ihre Zweifel darüber, ob das, was im Prozess erarbeitet wurde, dann auch umgesetzt werden könne.

Manche Projekte, die einen großen Nutzer\*innenkreis betrafen, erfuhren auch Widerstand. Es gab kritische Stimmen, die sich irritiert darüber zeigten, dass sich Personen aus der Bevölkerung dazu aufschwangen, öffentlich nutzbare Infrastruktur federführend mitzugestalten.

(D) resümiert, dass vor Beginn der Design Thinking-Prozesse auf NOI-Projektebene sehr genau überlegt werden soll, wer aller zum Projektumfeld zu zählen ist, welche Einflussfaktoren gegebenenfalls wirksam werden und konkret, in welcher Funktion wer etwas gegen das Vorhaben haben könnte:

*„Man soll das System zuerst verstehen, bevor man das Projekt startet...Wo setzen wir uns da rein? Mit wem haben wir es hier zu tun? Was bewirken wir hier möglicherweise? Wer könnten die Gegner sein? Wer die Befürworter? Wie können Gegner Befürworter werden? ... Wer entscheidet bei derlei Fragen? Niemand soll ausgelassen werden. Kommunikation mit allen Stakeholdern kann heikel sein. Bereits vor dem Projekt sollte man sich damit auseinandersetzen.“*

Aus der Sicht von (D) wäre es...

*„....idealtypisch, wenn es einen Auftraggeber gibt, der das machen will, wie zum Beispiel einen Stadtrat, sowie einen Projektleiter vor Ort, der die Leitung und Gesamtkoordination übernimmt....also Leute einzuladen, dranzubleiben, die Kommunikation mit den Stakeholdern zu machen....Dies gelingt nicht in allen Prozessen. Die Rollen waren schon vorhanden, aber oft hat der Moderator einspringen müssen für einen Projektleiter, der nicht so dahinter war. Er ist zwar Projektleiter und hat die Verantwortung, aber war operativ dann wenig dabei. Es war ihnen zum Teil auch nicht so bewusst, was da alles and den Workshops noch so dran hängt... Bisher sind jene Projekte am besten gelaufen, bei denen es einen starken Projektleiter gab.“*

Zudem weist (D) darauf hin, dass sich während der Prozessumsetzung neue Aufgaben für die Projektleitung entwickelt haben, die vor Beginn der Prozesse auch innerhalb des NOI-Projektteams nicht vordergründig im Fokus waren, und zwar die Aufgabe der **Prozessberatung**:

*„Der Moderator bekommt, sofern der Leiter nicht so präsent ist, auch öfter die Rolle eines Prozessberaters, was ursprünglich nicht so geplant war, aber in der Umsetzung ganz wichtig ist. Nämlich, dass das Zusammenspiel im Projekt sichtbar und wirksam wird.“*

Dazu braucht es, wie im Gespräch deutlich wurde, beraterische Kompetenz und kontinuierliche Präsenz. (D) und (G) betonten, dass die Verantwortlichkeit dafür bei der Projektleitung liege.

Empfohlen wird, Design Thinking-Innovationsteams mit 8 bis 12 Personen zu besetzen, die möglichst durchgängig in den Prozess eingebunden sind. In den NOI-Prozessen konnte dieser Vorgabe nur ansatzweise befolgt werden. Es war schwer möglich, die Mitwirkenden zur Teilnahme an sechs Workshops zu verpflichten. An den Prozessen nehmen gegenwärtig in der Startphase 16 bis 20 Personen teil, weil davon ausgegangen werden muss, dass die Zahl der Teilnehmer\*innen im Verlauf der daran anschließenden Workshops abnimmt.

Zudem gestaltet sich der Prozessablauf anders als beispielsweise in einem Unternehmen, weil dort zwischen den Design Thinking-Prozessen Arbeitsphasen liegen, in denen das in den Prozessen Erarbeitete weiterentwickelt wird. Dies war in den NOI-Prozessen so nicht umsetzbar, da es aus der Sicht von (D) den Akteur\*innen, die sich freiwillig engagieren, nicht abverlangt werden könne, bis zum nächsten Workshop Arbeitsaufträge umzusetzen:

*„Deswegen sind Auftraggeber und Projektleiter wichtig, die es weiterentreiben sollen, die dann dazwischen etwas machen ... Das kann man der Gruppe selber nicht überlassen.“*

#### **2.6.4 Lernerfahrungen der NOI Design Thinking-Prozesse aus Sicht der Auftraggeber\*innen**

Der „Auftraggeber“ Verein Eisenstraße war 2018 in das NOI-Projekt Eisenstraße (siehe Tabelle 5) eingebunden. Ziel des Projekts war, den Verein weiterzuentwickeln – zum Beispiel gemeinsame Vermarktungswege für die 28 Museen zu finden, die unter seinem Dach zusammenarbeiten. Personen, die sich im Grunde überhaupt nicht für Museen interessieren und diese auch nicht besuchen (*Non-User*), haben im Projekt Lösungen (= Prototypen) erarbeitet, wie sie wieder zum Museumsbesuch motiviert werden könnten: beispielsweise durch Radiobeiträge über die Museen.

(A) ist aufgrund der eigenen Funktion in ein NOI-Projekt eingebunden, bei dem es um die Gestaltung und Entwicklung des Rahmenprogramms für die Landesausstellung 2021 geht (siehe Tabelle 5) geht. (A) beschreibt aus Auftraggebersicht die Teilnahmen an Design Thinking Prozessen wie folgt:

*„Das läuft recht gut. Wir müssen in unseren Funktionen eh dauernd etwas entwickeln, weiterentwickeln. ... Man arbeitet immer mit den gleichen Leuten zusammen, man entwickelt das gleiche mit den gleichen Methoden. Das ist manchmal etwas eintönig. Durch Design Thinking ist die Lust am Arbeiten wiedergekommen. Kreativität im Tun wird möglich – auch in einem Tempo, das guttut. Man wird sonst oft vom Tempo überrannt. Die Prozesse sind langsamer, aber sehr strukturiert, und es gibt auch immer ein Ergebnis. An dem wird auch nicht herumgenörgelt... Alles ist erlaubt und nichts ist verboten – es ist ein tabuloses, aber wertschätzendes Miteinander. Das ist für viele auch eine neue Erfahrung.“*

Die Prozessmoderationen und die Zusammensetzung der Teilnehmer\*innen bedingen eine Form der Projektentwicklung, wie sie (A) zuvor noch nicht erlebt hat:

*„Es erfordert viel Mut. Man muss sich auf etwas einlassen, das man nicht kennt. Das ist für einige gerade zu Beginn sehr schwierig.“*

(A) hat einige Teilnehmer\*innen erlebt, die zu Beginn sehr skeptisch waren, später aber begeistert:

*„Es entsteht auch so viel, mit dem Einzelne gar nicht gerechnet hätten. Es ist auch sehr wertvoll – die Kommunikation zwischen den verschiedenen Teilnehmer\*innen, die sonst gar nicht zusammengekommen wären.“*

(B) ist ebenfalls Auftraggeber in einem NOI-Projekt. Als Auftraggeber hält er sich bewusst aus dem Design Thinking-Prozess heraus:

*„Es soll nicht das rauskommen, was ich mir einbilde. Das ist immer die große Gefahr bei Auftraggebern. Es braucht Vertrauen.“*

## 2.6.5 Lernerfahrungen der NOI Design Thinking-Prozesse aus der Sicht der NOI-Projektleitung

Bisher konnte die NOI-Projektleitung nicht feststellen, dass bestimmte Projekte mit Druck forciert werden. Im Gegenteil, des Öfteren ist es nicht leicht gewesen, Projektleiter\*innen (für die einzelnen Design Thinking-Prozesse) zu finden. Zudem sollte im Hinblick auf die Anzahl der umgesetzten Projekte Ausgewogenheit zwischen den mitwirkenden Regionen hergestellt werden. Die ist nur zum Teil gelungen. In einer Region, Linz-Land, werden weniger Projekte initiiert. NOI kann in dieser Region nicht optimal umgesetzt werden.

Die Einbindung der potenziellen Nutznießer\*innen in den Entwicklungsprozess ist, wie seitens der NOI-Projektleitung eingeschätzt wird, nicht immer ganz gelungen. In LEADER sei auch nicht immer so klar, wer genau die Begünstigten und wer die Expert\*innen seien. Das Fazit aus der Sicht der Leitung lautet:

*„Es werden immer nur Repräsentant\*innen bestimmter Usergruppen eingebunden werden können. Letztlich kann man auch nur mit den Leuten arbeiten, die dann wirklich kommen.“*

Design Thinking stellt, wie es die NOI-Projektleitung erlebt, eine gute Methode dar, unabhängig von eingelernten Rollen und Zuständigkeiten anders denken zu dürfen. Rollen und Funktionen sind in diesen Prozessen nicht relevant.

*„Manche Akteure nahmen sich bei diesen Prozessen selber raus – weil ‚wir wissen es besser‘. Aber sie waren nicht ausgeschlossen.“*

Erfreut zeigt sich die NOI-Projektleitung über die Bereitschaft der in den Prozessen Mitwirkenden, uneigennützig ihr Wissen zur Verfügung zu stellen:

*„Es war nicht so, dass irgendjemand sein eigenes Geschäftsmodell hier entwickeln wollte. Es war immer das Gemeinsame im Fokus.“*

Grund zur Freude war auch zu sehen, wie gut die jungen Menschen, die im Young Designers-Schwerpunkt an Design Thinking-Prozessen mitwirkten, mit dieser Methode arbeiten konnten. Beispielsweise wurde mit Lehrlingen der in Steyr ansässigen MAN Truck & Bus AG ein dreitägiger Design Thinking-Prozess zum Thema „Neue Technologien und Digitalisierung in den Ausbildungen von MAN“ umgesetzt. In nur drei Tagen wurden zwei Ausbildungsmodule neu entwickelt und eine App dazu erstellt, an deren Nutzung auch andere Unternehmen Interesse zeigen. Die NOI-Projektleitung zeigt sich beeindruckt vom Engagement der Jugendlichen im Prozess, über ihr Wissen und selbstbewusstes Auftreten. Einen kausalen Zusammenhang dieser Haltung mit der Design Thinking-Methode sieht die NOI-Projektleitung aber nicht gegeben. Es spiegelt sich aus der Sicht der NOI-Projektleitung das als sehr selbstbewusst wahrgenommene Unternehmen im Auftreten seiner Mitarbeiter\*innen wider.

## 2.7 Ein bunter Strauß an Projekten

### 2.7.1 Bisher identifizierte Themen und Vorhaben

Tabelle 5 bietet eine Zusammenstellung der vom Steuerungsboard identifizierten übergeordneten Themen und der dazu entwickelten Projektideen und Projekte, zu denen Design-Thinking-Prozesse durchgeführt wurden oder noch werden sollen (Status: Dezember 2018).

**Tabelle 5 Zusammenstellung der Themen und Projekte und Projektideen und ihr Umsetzungsstand per Dezember 2018 (Quelle: Interview mit (C))**

Thema	Kurzbeschreibung der Projekte / Projektideen und Stand der Umsetzung
Digitalisierung – Living Lab	<p>Die in Steinbach an der Steyr im alten Pfarrhof eingerichtete „Nachhaltigkeitsschmiede“ versteht sich als Impulsgeber für nachhaltige Regionalentwicklung. Die Initiative Living Lab zielt darauf ab, unter Nutzung neuer Technologien den Austausch zwischen Regionalentwickler*innen und der regionalen Bevölkerung zu intensivieren. Dieser Austausch soll der Nachhaltigkeitsschmiede breitere Aufmerksamkeit verschaffen und vor allem auch jüngere Menschen anziehen. In einem experimentellen Umfeld wird mit- und voneinander gelernt – beispielsweise im Zuge der Erstellung einer Landkarte regionaler Innovationen.</p> <p>(C) meint, dass sich die Living Lab Initiative eher dahinschleppt, nicht zuletzt weil ein neues Thema und neue Begrifflichkeiten eingeführt wurden, unter denen man sich wenig vorstellen konnte. Zwischenzeitlich fanden sich immerhin Verantwortungsträger*innen für das Projekt.</p>
Radregion	<p>„Wie kann das Radfahren für verschiedene Zielgruppen überregional erlebbar gemacht werden?“ stellt die zentrale Frage des aus dem Thema „Radregion“ erwachsenen gleichnamigen Projekts dar. Die Zusammenstellung des Innovationsteams für den Design Thinking-Prozess gelang laut (C) relativ rasch und unkompliziert. Die meisten Teammitglieder sind Personen aus der Zivilgesellschaft. Möglicherweise hängt deren rasche Identifikation mit dem Projekt damit zusammen, dass Bezugspunkte zu anderen Themen wie E-Mobilität und Flüsse bestehen und das Thema Sicherheit am Radweg auf breites öffentliches Interesse stößt.</p>
Landwirtschaft	<p>Laut (E) fällt es nicht leicht, zu diesem Thema unter den drei beteiligten LEADER-Regionen und der Stadt Steyr einen gemeinsamen Nenner zu finden:</p> <p><i>„In der Kalkalpenregion wird beklagt, zu wenig Produzenten zu haben. Im Traunviertel hat man genug Produzenten, aber zu wenig Vermarktung. In Linz-Land zeigt man sich unglücklich über die geringe Diversifizierung. Steyr sagt, wir sind der Marktplatz der Region. Dies alles einzufangen, war schwierig. Jetzt wird ein Konsumentenprozess gestartet. Was wünschen sich die Konsumenten? So werden alle ins Boot geholt...In Wahrheit hätten wir bei manchen Projekten die Kunden und Konsumenten von Anfang an intensiver einbinden sollen...“</i></p>
Eisenstraße	<p>In der gesamten an NOI beteiligten Region gibt es 28 Museen, von denen viele ums Überleben kämpfen. Sie werden ehrenamtlich geführt, sind kaum touristisch ausgerichtet und bieten ähnliche Themen an. Der Verein Eisenstraße, die Vereinigung der 28 Museen, war Auftraggeber eines bereits durchgeföhrten Vorhabens, den Verein weiterzuentwickeln – zum Beispiel gemeinsame Vermarktungswege für die 28 Museen zu finden.</p>
Regionale Identität	<p>Die ursprüngliche Idee des Design Thinking-Prozesses war, wie beschrieben, darin gelegen, den unterschiedlichen regionalen Identitäten in den beteiligten NOI-Regionen einen gemeinsamen Rahmen zu geben. Die</p>

	Umsetzung eines Projektes direkt dazu gestaltet sich aber als schwierig. Es besteht wenig Klarheit darüber, was unter einer gemeinsamen regionalen Identität zu verstehen sei. Fest steht, dass die Diskussionen dazu in enger Abstimmung mit dem Tourismussektor geführt werden sollen. Nicht zuletzt eines Fusionsprozesses der Tourismusverbände, der zurzeit gerade im Gange ist, gab es bisher keine Fortschritte zu diesem Thema. Allerdings soll es gegen Projektende von Neuem aufgegriffen werden. Die Kernfrage lautet: Was macht unsere Region aus?
<b>Lokale Agenda 21 (LA21)</b>	Im Jahr 2021 wird die Oberösterreichische Landesausstellung in Steyr stattfinden. Damit verbundene Fragestellungen sollen über Design Thinking-Prozesse im Rahmen von NOI bearbeitet werden. Zum Zeitpunkt der Interviews war zum einen noch nicht präzisiert, welche Fragen aufgegriffen werden sollen und wer oder welche Stellen federführend mit der Umsetzung eines Projektes betraut werden sollen.
<b>Nationalpark Kalkalpen</b>	2017 erhielt der Nationalpark Kalkalpen die Auszeichnung „Weltnaturerbe“. Mit dem über NOI initiierten Projekt soll die Auszeichnung bestmöglich in die Vermarktung integriert werden. In diesem Prozess werden mit Hilfe der Young Designers auch die Ideen der Jugend dazu eingebunden.
<b>Natur und Demenz</b>	Zentrales Anliegen des Projektes ist die Verknüpfung der Themenfelder Demenz/Demenzerkrankungen und Natur – beispielsweise mittels therapeutischer Ansätze. Im Projektteam arbeiten Menschen mit, die entweder selbst an Demenz erkrankt sind oder erkrankte Menschen in ihrem Umfeld haben.
<b>Regionale Innovationslandkarte</b>	Das in Entwicklung befindliche Projekt ist im Nahbereich zum Thema Living Lab – Digitalisierung angesiedelt. Zum Zeitpunkt der Interviews war das Projektteam noch mit der Frage befasst, was eine Innovationslandkarte bieten soll.
<b>Heimatkunde.update:</b>	Materialien für den „Heimatkundeunterricht“ sind zumeist veraltet. Das mit dem Thema befasste Projektteam entwickelt in Kooperation mit Schulen und Gemeinden neue Lehrmaterialien.

Zu Beginn war das Projektteam noch bestrebt gewesen, die Themen so auszuwählen, dass sie für möglichst alle involvierten Regionen relevant sind. Aus dem Überblick in Tabelle 5 geht aber hervor, dass dies nicht für alle Themen der Fall ist. Beispielsweise erstreckt sich der Nationalpark Kalkalpen nicht über die gesamte Projektregion und die Landesausstellung findet in der Stadt Steyr statt.

In der NOI-Umsetzung widerspiegelt sich die laut (C) traditionell gute Kooperationskultur zwischen der Stadt Steyr und den Bezirken Steyr-Umland und Kirchdorf. Vor allem durch den EU-Beitritt habe sich die Zusammenarbeit noch verstärkt. Steyr hat mehr als 30.000 Einwohner\*innen und kann daher keine LEADER-Region<sup>88</sup> sein. Doch der Kooperation tat diese Einschränkung keinen Abbruch, zumal sich die Stadt Steyr im Projekt engagiert.

Die Geschlechterverhältnisse in den Innovationsteams waren in den bis dato durchgeföhrten Prozessen ausgewogen.

### 2.7.2 Worin man sich nicht so leicht tut

Die Zusammenarbeit mit der LEADER-Region Linz-Land stellt sich trotz finanzieller Beteiligung als herausfordernd dar. Diese Region ist verhältnismäßig am wenigsten eingebunden. Ein Grund dafür kann sein, wie (C) mutmaßt, dass Linz-Land keine langjährige Zusammenarbeit mit den anderen

<sup>88</sup> Städte mit mehr als 30.000 Einwohner\*innen sind von der LEADER-Kulisse ausgenommen.

Regionen verbindet. Die identifizierten Themen bieten zum Teil nur wenige Anknüpfungsmöglichkeiten für die Gemeinden der Region Linz-Land. Die dortigen Herausforderungen und Problemfelder sind großteils anders gelagert.

Schwieriger als erwartet, resümierte (C), habe sich die Identifizierung von Projektauftraggeber\*innen (die einen klaren Bedarf an dem angestrebten Projektergebnis haben) und Personen gestaltet, die bereit seien, die Projektleitung für die entstehenden Projektideen und Projekte zu übernehmen. Bis auf das Thema Landwirtschaft, für das zum Zeitpunkt der Interviews noch ein\*e Verantwortliche\*r gesucht wurde, konnten aber schlussendlich doch für alle Themen Projektleiter\*innen gefunden werden.

Teilweise gestaltet sich auch die Formierung der Innovationsteams für die Design-Thinking-Prozesse, in denen auch zivilgesellschaftliche Akteur\*innen mitwirken, als schwierig.

### 3 LEADER und das Projekt „Nature of Innovation“

#### 3.1.1 Älter als LEADER: Der Steinbacher Weg

In diesem Abschnitt wird der Mehrwert des Finanzierungsinstrumentes LEADER für „Nature of Innovation“ und für die Regionen beleuchtet, in denen das Projekt umgesetzt wird.

Nature of Innovation fügt sich aus der Sicht von (B) gut in den sogenannten *Steinbacher Weg* ein. So wird der in Steinbach an der Steyr praktizierte Modus Operandi der Regional- beziehungsweise Dorfentwicklung bereits seit mehr als 30 Jahren genannt<sup>89</sup>. Er beruht darauf, dass Menschen in unterschiedlichster Form dazu motiviert werden, an der Entwicklung des eigenen Lebensraumes mitzuarbeiten. Eine politische Funktionsausübung auf Gemeindeebene ist hierbei nicht Bedingung. Auch ihre politische Orientierung ist unerheblich. Festgehalten wurde der Steinbacher Weg in einem 1986 erstellten Leitbild, das seither stets weiterentwickelt wird. Nach den alle sechs Jahre stattfindenden Gemeinderatswahlen wird in einer Klausur aller Parteien des Gemeinderates das Leitbild überarbeitet. Das Leitbild stellt den Grundkonsens für die künftige Weiterentwicklung der Gemeinde dar. Es beinhaltet Leitprinzipien und (sofern möglich) Positionierungen zu den Herausforderungen des täglichen Lebens.

In NOI werden, laut (B), noch konkreter als beim *Steinbacher Weg*, Bürger\*innen in die Umsetzung von konkreten Projekten und in die damit verbundenen Entscheidungsprozesse eingebunden:

*„Nicht nur in die Entscheidungsfindung, sondern auch in die Beratung und Ideenfindung. Der ganze Projektlebenszyklus wird umgesetzt. Über LEADER allein wäre das so nicht möglich gewesen. Aber dadurch, dass LEADER diesen Prozess fördert, hat es eine unglaublich große Breite bekommen.“*

#### 3.1.2 Vertraut mit LEADER

Aus der Sicht von (B) war die Zeit in der Region für NOI gewissermaßen reif gewesen. Noch vor 10-15 Jahren wäre NOI seiner Vermutung nach nicht durch die LEADER-Projektauswahlgremien akzeptiert worden. Es wäre vom Ansatz her zu ambitioniert gewesen. Die beteiligten Lokalen Aktionsgruppen (LAGs) haben sich auch über die LEADER-Förderperioden hinweg weiterentwickelt.

Die unterschiedlichen inhaltlich-strategischen Ausrichtungen in den einzelnen Förderperioden (von einer sehr konzeptorientierten Phase in den ersten beiden Förderperioden LEADER II und LEADER +), über die Mainstreamingphase in der abgelaufenen Förderperiode mit LEADER als horizontaler Achse

<sup>89</sup> Hörhammer, S.: „Der Steinbacher Weg: Nachhaltiges Erfolgsmodell für das Leben auf dem Land.“ Da Hog'n. Online-Magazin ausm Woid. Veröffentlicht am 24.09.2012. <https://www.hogn.de/2012/09/24/1-da-hogn-geht-um/steinbacher-weg-karl-sieghartsleitner-steyr-nachhaltigkeit-agenda-21/11120>

des Ländlichen Entwicklungsprogramms, bis zu einer konzeptionellen Mischung der beiden Ansätze in der laufenden Periode) hätten bewirkt, dass unterschiedliche Stakeholder und Interessensvertreter\*innen mit LEADER vertraut wurden. Heute werde LEADER allgemein sehr geschätzt. Projekte, denen grundsätzlich mit Skepsis begegnet werde wie NOI, fänden Zuspruch,

*„weil es LEADER ist“.*

Das heißt nicht, dass es nicht auch Zögern und Zweifel gab:

*„Das Feld musste dafür aufbereitet werden. Die Leute mussten motiviert werden – immer wieder. Es muss Vieles oft erklärt werden. Barrieren müssen abgebaut werden. Design Thinking zielt auf Kreativprozesse ab. Die Leute sind am Anfang oft sehr skeptisch.... zum Beispiel wenn es darum geht, etwas zu zeichnen. Sie tun sich schwer mit solchen Methoden.“*

Aus der Sicht von (A), die mit LEADER vertraut ist, aber doch eine Außenperspektive einnimmt, wird NOI auch klar mit LEADER in Verbindung gebracht:

*„Innerhalb der LEADER-Regionen war das Förderinstrument schon länger in einer breiteren Öffentlichkeit bekannt, in Steyr erst mit dem Projekt. Dort ist das jetzt entstanden. Dort wird bedauert, dass man keine LEADER-Region sein kann.“*

### 3.1.3 Die LAG-Manager\*innen

LEADER war, so wie es (A) es darlegt, essenziell für das „Auf-den-Boden-bringen des Projektes“. Eine Schlüsselfunktion bei der Antragsstellung nimmt hier das LEADER-Management ein:

*„Das LEADER-Management macht das ganz ausgezeichnet. Sie sind unmittelbar greifbar und bieten niederschwellige Zugänge. Das ist hilfreich für Leute, die nicht dauernd Anträge stellen. Es gibt eine lokal greifbare Ansprechperson, zu der man hingehen kann, nicht irgendwo in Wien, Brüssel oder sonst wo. Das ist der große Vorteil der persönlichen Zusammenarbeit....Wir trinken gemeinsam einen Kaffee und wir gehen das Antragsformular durch....Ich muss mich nicht fürchten, wenn ich mich nicht auskenne und ich gehe zufrieden wieder weg.“*

Auch für (E) ist das LEADER-Management das Um und Auf im Projekt. Intensiv wurde und wird in Kooperation mit den drei Manager\*innen an der Entwicklung des inhaltlichen Kerns des Projektes gearbeitet: gemeinsame beziehungsweise verbindende Themen zu identifizieren, die in Design Thinking-Prozessen bearbeitet werden können.

## 4 Ziele und Wirkungen

### 4.1 Ziele laut Projektantrag

Durch „Nature of Innovation“ (NOI) und der dem Projekt zugrunde liegende Methode Design-Thinking sollen neue Wege in der Regional-, Standort- und Projektentwicklung begangen werden. Dabei sollen die in den Lokalen Entwicklungsstrategien der beteiligten LAGs (Nationalpark Oö. Kalkalpen, Traunviertler Alpenvorland und Linz-Land) ausgewiesenen Herausforderungen und Ansinnen bearbeitet werden. Ein für alle drei Regionen relevantes Thema ist die Auseinandersetzung mit den bestehenden regionalen Identität(en). Ein Ziel liegt auch in der Vernetzung von Akteur\*innen der Regionen, die im Laufe des Projekts in der Anwendung der Design Thinking Methode geschult werden. Sie sollen durch ihre Anwendung außerhalb des Projektes bzw. nach dessen Auslaufen einen Beitrag zur Stärkung der Innovationskultur in der Region leisten.

## 4.2 Wirkungen werden aus Outputs generiert

### 4.2.1 Quick Wins

(E) hält, wie oben bereits dargelegt, die Umsetzung der Sprintprojekte für den wesentlichen Erfolgsfaktor:

*„Die Dinge wurden sichtbar und herzeigbar...Projekte wurden und werden kleinregional entwickelt – können aber überregionale Wirkung entfalten.“*

Dies betrifft beispielsweise die „Marktstände Leo<sup>90</sup>“ auf dem Stadtplatz von Steyr. Die Bezeichnung „Leo“ kam auch von der Bevölkerung. Leo war ein liebenswürdiger Obdachloser in Steyr, der sich häufig beim Leopoldbrunnen am Stadtplatz aufhielt. Am Anfang war die Frage gestanden: „Wie kann der Wochenmarkt in Steyr attraktiver gestaltet werden?“ Es wurden Prototypen für neue Marktstände entwickelt. Sie sind bereits produziert worden und im Einsatz. Die entwickelten Prototypen sollen auch in andere Städte transferiert werden können.

### 4.2.2 Die Kraft der Methode

Zu den wesentlichen **projektspezifischen Lernerfahrungen im Sinne der Sicherung einer Wirkungsentfaltung** gehört für (E) die konsequente Strukturierung der Design Thinking-Prozesse: Zur Vorbereitung gehöre ein Vorgespräch mit Interessierten, dann ein Erstgespräch bereits unter Einbeziehung der Design Thinking-Prozessmoderation und idealerweise mit der dann schon definierten Projektleitung. Bei diesem Gespräch wird der Prozess vorbereitet. Zudem braucht es eine Startveranstaltung (Kick-off). Je nachdem, welche Beteiligungsform man für angemessen hält, sollen ausgewählte Stakeholder bis hin zur breiten Öffentlichkeit zum Kick-off eingeladen werden. Die Fragestellung des daran anschließenden Prozesses wird hier bereits aufgegriffen. Die Teilnehmer\*innen können sich bei der Veranstaltung dazu äußern und für sich entscheiden, ob sie am Prozess, der bei der Veranstaltung bereits umrissen wird, mitwirken wollen.

### 4.2.3 Mut zur Beteiligung

Als bedeutsam habe sich, so (E), die Einbindung der Politik erwiesen, die zu Projektbeginn gar nicht bedacht worden war. Ihre Einbindung macht auch insofern Sinn, da fraktionsübergreifend miteinander gearbeitet, geredet und entwickelt wird. So kann ein breites Engagement entstehen. Ähnlich resümiert auch (A):

*„Die Politiker\*innen haben Mut bewiesen und müssen das nicht bereuen. Das scheinen sie auch zu bemerken. ...Angst vor der Partizipation konnte – nicht vollkommen – aber ein Stück weit genommen werden. Das Risiko war es wert. Und das Risiko war nicht hoch, denn die Leute, die im Prozess inkludiert waren, erarbeiten Lösungen und erarbeiten auch, wie das nachhaltig umsetzbar ist. Die Leute bauen keine Luftschlösser.“*

### 4.2.4 Selbst ist die Region

Hinsichtlich der **regionalen Wirkungsentfaltung** resümiert (B):

*„Es entwickelt sich gut – über 20 Projekte und über 400 Leute, die bei Workshops teilgenommen haben. Und es sind Leute, die sonst nie wo dabei waren. Sie entwickelten den ‚Power Man‘ in Weyer, das ‚Living Lab‘ für Nachhaltigkeitsentwicklung oder die Marktstände in Steyr, die auch woanders aufgestellt werden. Das sind alles Ideen aus der Region, von Leuten produziert.“*

---

<sup>90</sup> Der Markt ist um den Leopoldbrunnen gruppiert. <https://www.stadtkult-steyr.at/2018/05/der-stadtplatz-leo-wird-die-stadt-beleben/>

Dörfel sieht eine besondere Qualität des Projektes in der Eigenleistung der Bevölkerung, die erbracht wird:

*„Früher hätte man ein technisches Büro für die Konzeption und Planung beauftragt. Diese Büros sind in der Regel nicht in der Region. Jetzt werden die Projekte selber entwickelt. Der Output, der in der Region wirksam wird, kommt auch von der Region.“*

NOI stellt für (B) eine wertvolle Bereicherung der Regionalentwicklung dar:

*„Die Leute, die sich engagieren, machen das aufgrund ihrer Kompetenzen und Interessen. Der große Vorteil des offenen Zugangs ist, dass viel mehr Aspekte einfließen als nur jene der klassischen politischen Gremien.“*

Konkret sozial-innovativ für (B) sei, dass sich durch NOI...

*„....mehr Leute mit der Entwicklung der eigenen Region befassen als in der Zeit davor...“*

...und unterstreicht:

*„NOI ist ein Projekt, über das mit verhältnismäßig bescheidenen LEADER-Mitteln unbürokratisch viel bewegt werden kann.“*

(A) vermutet, dass NOI einen Beitrag zur Weiterentwicklung von Kooperationen auf regionaler Ebene geleistet hat:

*„Auf Ebene der Stakeholder war der Bedarf da, etwas zu machen, ...etwas Neues zu probieren. Man wusste aber nicht so recht wie. In Steyr gibt es ein feines Netzwerk unter den Leuten, die etwas machen möchten. Viele sind in der Privatwirtschaft tätig, nicht so sehr in Politik oder Verwaltung. Das ist auch durch NOI mehr zusammengewachsen. Jeder hat vorher für sich getan... NOI hat das mehr gebündelt.“*

#### 4.2.5 Ausstrahlung

Wirkung erzielt das Projekt auch durch überregional beziehungsweise sogar international erzeugte Aufmerksamkeit. Im Dezember 2018 besuchte eine LEADER-Delegation aus Irland das Projekt. Sie hat konkretes Interesse am Transfer von NOI nach Irland.

#### 4.2.6 Ausblick

Das Projekt hatte wie oben beschrieben erst nach einer schwierigen Anfangsphase ab 2017 an Fahrt aufgenommen. Zum Zeitpunkt der Interviews (Anfang Dezember 2018) war die Dynamik im Projekt stark spürbar. Einige Gesprächspartner\*innen bedauerten, dass sich das Projekt bereits dem Ende zuneige (das Projekt endet Mitte 2019) – „jetzt, wo es endlich in die Gänge gekommen ist“.

Vereinzelt wurde aber auch eine gewisse Erschöpfung spürbar. Das „System von NOI“ zu entwickeln und hochzufahren glich, so der Eindruck der Interviewerinnen, doch auch einem Herkulesakt. Die Erleichterung über den sich einstellenden Erfolg war – so der Eindruck der Interviewerinnen – jedenfalls groß.

In der laufenden LEADER-Periode ist eine Fortführung noch nicht sicher. Die Kostenfrage ist noch nicht geklärt. (B) zeigt sich grundsätzlich optimistisch darin, dass eine Fortführung spätestens in der nächsten LEADER-Förderperiode oder aber über andere Mittel möglich sein wird.

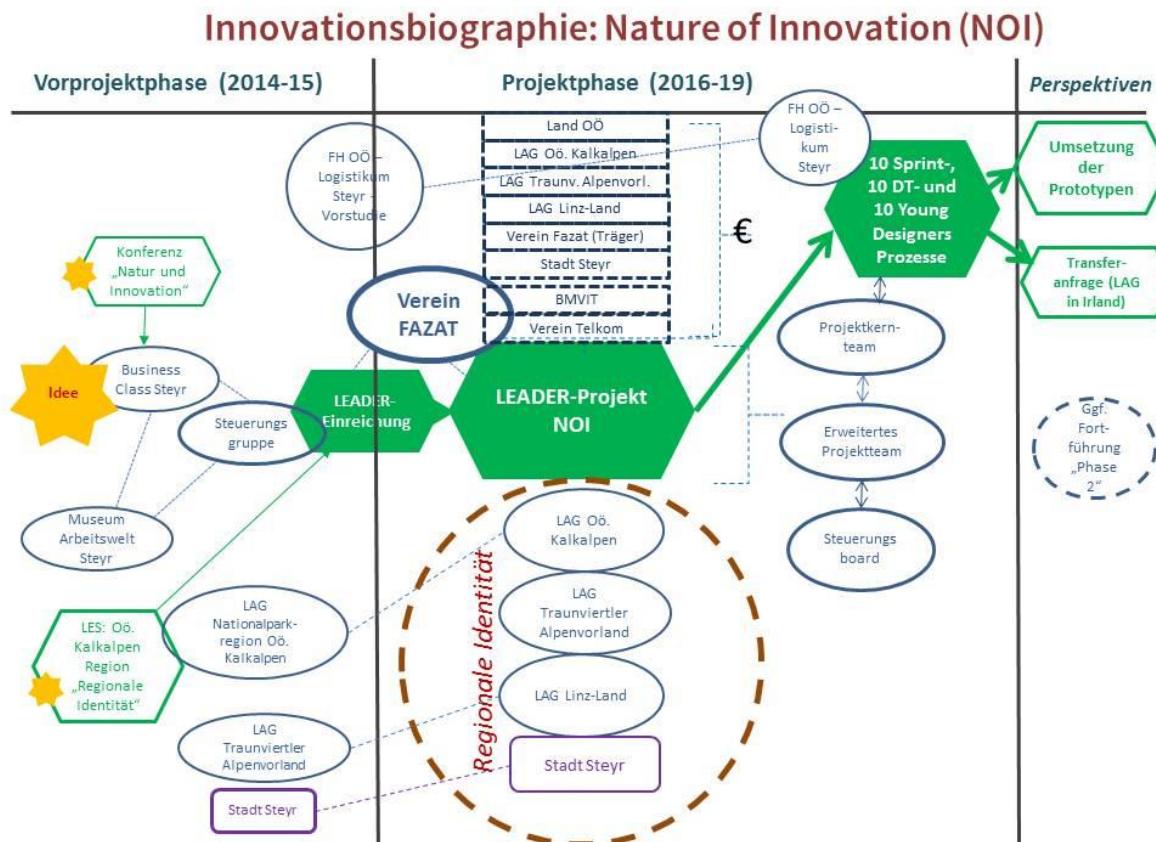
### 4.3 Die Soziale Innovation „Nature of Innovation“ im Zeitverlauf

Im Verlauf der Sozialen Innovation NOI lassen sich grob zwei Phasen unterscheiden:

- Die Vorprojektphase, in der einige der späteren NOI-Akteur\*innen, ermutigt durch Veranstaltungen (etwa die Konferenz „Natur und Innovation“ in Steyr) und durch die Initiative „Business Class Steyr“ zu dem inspiriert wurden, was schließlich in die Form von „Nature of Innovation“ gegossen wurde. Dahinter stand deren Absicht, regionale Problemlagen und Herausforderungen einmal grundlegend anders anzupacken und dies im Austausch mit anderen als „nur“ den „üblichen Verdächtigen“ anzugehen. Ein Faktor, die Projektidee in Richtung LEADER zu lenken, war wohl auch die in der Lokalen Entwicklungsstrategie der LAG Nationalparkregion Oö. Kalkalpen bekundete Bereitschaft, sich intensiv mit „regionaler Identität“ auseinanderzusetzen.
- Das noch bis Mitte 2019 laufende Projekt nahm seinen Anfang in der Einreichung von NOI bei den beiden LAGs (Nationalparkregion Oö. Kalkalpen und Traunviertler Alpenvorland) sowie der Stadt Steyr. Schließlich kam dann noch die LAG Linz-Land dazu. Darüber hinaus konnten öffentliche (auf Landes- und Bundesebene angesiedelte) und private Ko-Financiers in der Region Steyr-Kirchdorf gefunden werden. Viel zeitintensiver als geplant stellte sich das Hochfahren des NOI-Systems mit seinen Steuerungsstrukturen und Design Thinking-Prozessen dar. Nachdem dieser kritische Moment (ca. Mitte 2017) überwunden war, nahm NOI, das aus 30 (zum Teil in allen drei LAGs und der Stadt Steyr) umgesetzten oder Umsetzung bzw. Planung befindlichen Design Thinking-Prozessen besteht, Fahrt auf. Unter Einbindung der lokalen Bevölkerung wurden und werden „Prototypen“, das heißt Produkte und Leistungen, erstellt, die helfen, regionale Problemlagen und Herausforderungen zu meistern. Einige von ihnen, etwa die Entwicklung neuer Marktstände für den Markt in Steyr und die Neugestaltung der Sportveranstaltung „Power Man“ in Weyer wurden bereits implementiert. Die Implementierung der Prototypen ist allerdings nicht mehr Teil von NOI.

Ansätze für eine dritte Phase zeichnen sich erst vage ab. Eine LAG aus Irland, deren Vertreter\*innen Ende 2018 die Region besuchte, um das Projekt kennenzulernen, ist konkret an einem Projekttransfer interessiert. Welche entwickelten Prototypen wann und wo noch umgesetzt werden, bleibt abzuwarten.

Abbildung 16 : Innovationsbiographie: Nature of Innovation – NOI (Quelle: Eigene Darstellung)

**Legende:**

Die ideellen Vorläufer („Steinbacher Weg“ und LES), die Projektanbahnung, das Projekt bzw. der Projekttransfer sind als grüne Sechsecke dargestellt, die Projekte mit grüner Füllung.

In der Vorprojektphase relevante Initiativen und Gremien sind als Ellipsen mit blauer Umrundung dargestellt. Nur Projektträger haben eine breite Randlinie (Verein FAZAT), andere für die Umsetzung bedeutende Stellen und Gremien sind mit dünner Randlinie dargestellt.

Als Rechtecke mit dunkelblauer, strichelterter Umrundung sind die finanziierenden Stellen dargestellt.

## 5 Zusammenfassende Beurteilung

### 5.1 Erfolgsfaktoren und offene Fragen

Die Interviewerinnen sehen neben den weiter oben von den Beteiligten selbst erwähnten Erfolgsfaktoren (siehe Kap. 2.6.3 bis 2.6.5) den intensiven und gut akkordierten **Arbeitseinsatz** der Kernakteur\*innen als wesentliches Erfolgskriterium. Nach einer schwierigen Anlaufphase, in der das System von NOI entwickelt und operationalisiert wurde, entwickelt sich die Umsetzung zufriedenstellend. Von wesentlicher Bedeutung ist die klare Festlegung von **Verantwortlichkeiten** der unterschiedlichen Stakeholder in den einzelnen Prozessen und die **Selbstverpflichtung** nach innen (Innovationsteams) und außen (Projektumwelt). Die Resonanz, auf die NOI-Projekte stoßen, war und ist zumeist groß – wobei nicht nur Anerkennung, sondern zumindest anfänglich auch Irritationen und Widerstände ausgelöst wurden. Diese scheinen sich aber geglättet zu haben.

Die Akteur\*innen thematisierten kaum die Fortführung von NOI nach Ende der Projektlaufzeit. Im Projektantragsdokument wurde NOI in mehreren Phasen dargestellt, deren erste nun mit dem gegenständlichen Projekt Mitte 2019 zu Ende geht. Dem Projektantragsdokument ist zu entnehmen,

dass eine weitere Phase folgen sollte. Darüber herrschte in den Gesprächen Zurückhaltung. Die Interviewerinnen gewannen den Eindruck, dass der Erfolg von NOI auch seinen Preis hat(te). Denn um das Projektsystem auf die Beine zu stellen, musste viel Energie eingesetzt werden. Zum Zeitpunkt der Interviews, Anfang Dezember 2018, schien man zuallererst Wert auf einen erfolgreichen Abschluss zu legen, bevor man sich an Neues heranwagen würde.

## 5.2 Lernerfahrungen für den Diskurs Sozialer Innovation

Das Studienteam hat Soziale Innovation als „Handlungsweisen“ definiert, „*die durch neue Formen der Zusammenarbeit öffentlicher, wirtschaftlicher und zivilgesellschaftlicher AkteurInnen die Beziehungen und die Lebenssituation der Menschen verbessern*“ (siehe Kapitel 2 des Hauptberichts zur Studie). Nature of Innovation und das, was dieses Projekt in der Region ausgelöst hat, fügen sich sehr gut in diese Definition ein. Bei NOI ist die Abstimmung der Stakeholder in allen drei LEADER-Regionen und in Steyr ein bedeutsamer und wegen der Größe und Diversität des Projektgebiets auch ein sehr aufwändiger Prozess, vor allem auch hinsichtlich der Mitwirkung der Zivilgesellschaft bei regionalen Entscheidungsfindungsprozessen.

Ganz zu Beginn und im Hintergrund taucht immer wieder die Frage nach „der regionalen Identität“ – oder vielmehr „den regionalen Identitäten“ auf. NOI zielte ursprünglich darauf ab, einen gemeinsamen Identitäts-Rahmen in der NOI-Gesamtregion zu entwickeln. Dieses Vorhaben wurde im Verlauf des Projektes laut den Schilderungen einiger Interviewpartner\*innen zwar nicht verworfen, aber insofern relativiert, dass gemeinsame Interessen nicht zwingend bei jeder NOI-Initiative gefunden werden müssen. Die Explikation regionaler Identität und ihrer jeweiligen Reichweite sind kein leichtes Unterfangen. Vielleicht ist diese Aufgabe auch unlösbar, aber die Idee motivierte die Akteur\*innen immerhin ein Stück weit, sich gemeinsam auf die Reise ins Unbekannte zu machen, ausgerüstet mit einem einzigen Orientierungsinstrument: dem Design Thinking.

Die mit dem NOI-Engagement spürbar gewordene (Selbst)Wirksamkeit kam für einige, so der Eindruck der Interviewerinnen, überraschend. Partizipation stößt auch auf Widerstand – bei jenen, die Machtverlust fürchten, aber auch bei manch anderen kritischen, zumeist außenstehenden Beobachter\*innen. Dass sozial Innovatives in Bewegung kam, wurde jedenfalls auch skeptisch beäugt und bewertet. Die durch die partizipativ gestalteten Prozesse ausgelöste Dynamik war in allen Gesprächen spürbar. In welcher Form und Intensität die regionale(n) Identität(en) tatsächlich davon beeinflusst werden, sollte retrospektiv analysiert werden.

## 5.3 LEADER 2021+

In Bezug auf die neue LEADER-Förderperiode bzw. der Positionierung von Sozialer Innovation auf programmatischer Ebene besteht im Land Oberösterreich aus der Sicht von (F) nicht zwingend Adoptionsbedarf. Soziale Innovation floss direkt bzw. indirekt auf verschiedenen Ebenen in die Gestaltung der LEADER-Maßnahmen ein: Einerseits bei der Bewerbung der Regionen für die Klassifizierung als LEADER-Region, andererseits bei der Bewertung von Projekten bzgl. ihrer Förderfähigkeit auf der LAG-Ebene. Die Umsetzung von LEADER in Oberösterreich zeigt, dass der Anteil an sogenannten Kleinprojekten in der gegenwärtigen Förderperiode groß ist. Etwa 30% der bis dato geförderten Projekte<sup>91</sup> sind Kleinprojekte mit einem Budget von maximal € 5.700 und maximal 80% Förderquote. Für diese Projekte gelten vereinfachte Abwicklungsregeln. Zum Zug kommen, wie die Statistik zeigt, verstärkt kleine Vereine und Initiativen, oftmals aus den Handlungsfeldern Soziales, Bildung, Frauen und Jugend, die bis dato keine Möglichkeit hatten, von LEADER zu profitieren.

Das für alle anderen Projekte geltende Förderreglement hält (F) für hochkomplex und bürokratisch. Förderwerber, wie Gemeinden und vor allem Vereine, verfügen oft nicht über die für die Abwicklung erforderlichen personellen Ressourcen. Vor allem Vereine verfügen zum Teil auch nicht über den notwendigen professionellen Background. Entbürokratisierung ist, wie (F) meint, in jedem Fall

<sup>91</sup> Die Bezugsgröße ist die Anzahl, nicht die Budgetierung!

wichtig und wünschenswert, um künftig auch den besagten kleineren Vereinen Anschlussoptionen bieten zu können.

### Die wesentlichen Elemente Sozialer Innovation

- Eine neue Form der Auseinandersetzung mit „regionalen Identitäten“ wirkt als Motivator für überregionale Kooperation, zur Zusammenarbeit zwischen Stadt und Umland und für die Verbindung von Wissenschaft und Praxis.
- Menschen aus der Zivilgesellschaft werden befähigt, die Entwicklung ihrer Region durch Einsatz innovativer und agiler Methoden (Design-Thinking) aktiv mitzugestalten.
- Politische Stakeholder tolerieren diesen Partizipationsprozess nicht nur, sondern erkennen den damit verbundenen Mehrwert an, unterstützen und bestärken den Prozess.
- Die NOI-Design-Thinking-Prozesse bringen Prototypen zur Lösung regionaler Problemlagen bzw. Fragestellungen hervor.

## 6 Gesprächspartner\*innen

### Interviewpartner\*innen:

A	04.12.2018	P
B	03.12.2018	P
C	03.12.2018	P
D	04.12.2018	P
E	04.12.2018	P
F	14.01.2019	T
G	04.12.2018	P

P= Persönlich

T=Telefonisch

**Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe Mitte am 12.12.2018 in Salzburg: C**

## 7 Literatur

Lokale Entwicklungsstrategie LAG Linz-Land, 2017, [https://www.linz-land.at/fileadmin/user\\_upload/Downloads/Lokale\\_Entwicklungsstrategie\\_LAG\\_Linz-Land\\_geaendert\\_2017.pdf](https://www.linz-land.at/fileadmin/user_upload/Downloads/Lokale_Entwicklungsstrategie_LAG_Linz-Land_geaendert_2017.pdf)

Lokale Entwicklungsstrategie LAG Nationalpark Oö. Kalkalpen Region, 2018, [http://www.leader-kalkalpen.at/fileadmin/user\\_upload/LES\\_14 - 20\\_Vers\\_03\\_18\\_LV.pdf](http://www.leader-kalkalpen.at/fileadmin/user_upload/LES_14 - 20_Vers_03_18_LV.pdf)

Lokale Entwicklungsstrategie LAG Traunviertler Alpenvorland, 2015, [http://www.leader-alpenvorland.at/fileadmin/bilder/Dokumente\\_Verein/Lokale\\_Entwicklungsstrategie\\_Region\\_Traunviertler\\_Alpenvorland.pdf](http://www.leader-alpenvorland.at/fileadmin/bilder/Dokumente_Verein/Lokale_Entwicklungsstrategie_Region_Traunviertler_Alpenvorland.pdf)

### Onlinequellen

LAG Linz-Land: <https://www.linz-land.at/> (zuletzt abgerufen am: 31.01.2019)

LAG Nationalpark Oö. Kalkalpen: <http://www.leader-kalkalpen.at/> (zuletzt abgerufen am: 31.01.2019)

LAG Traunviertler Alpenvorland: <http://www.leader-alpenvorland.at/> (zuletzt abgerufen am: 31.01.2019)

## 8 Annex: Projektpartner und Projektumfeld

Alle Gemeinden der Leader Regionen NP Kalkalpen, Traunviertler Alpenvorland und Linz-Land / WKO Steyr, Steyr-Land, Kirchdorf, Linz-Land / Landwirtschaftskammer / Arbeiterkammer / Smart Innovation Steyr / Lebensraum Ennstal / TKG Kirchdorf / Technologiezentren Steyr, Ennstal, Kirchdorf / Business Upper Austria / UAR-Profactor / FH OÖ / Clusterland OÖ / Regionalmanagement OÖ / Sozialeinrichtungen der Region / AMS / BFI / WIFI / Volkshilfe / Caritas / Rotes Kreuz / Kinder Uni OÖ/ ÖIR – Österreichisches Institut für Raumplanung / Regionalforum Steyr-Kirchdorf / Powerregion Enns Steyr / Tourismusverbände der Region / OÖ Tourismus / Convention Bureau Upper Austria / NATURSCHAUSPIEL / Ars Electronica / Creative Region Upper Austria / Redtenbacher Gesellschaft / Verein Telekom

# FALLSTUDIE: Lehrlingswelten

---

Eine Soziale Innovation der LAG Zeitkultur  
Oststeirisches Kernland

Endbericht

## Inhaltsverzeichnis

\_Toc5626971

1	Darstellung der Sozialen Innovation .....	127
2	Die Lehrlingswelten .....	128
2.1	Die Lokale Aktionsgruppe und ihre Region .....	128
2.1.1	Zeitkultur .....	128
2.1.2	Handwerk.....	130
2.1.3	Lehrlings- und Fachkräftemangel .....	130
2.2	Ein Mem aus Vorarlberg.....	131
2.2.1	Die Werkboxen des Werkraums Bregenzerwald.....	131
2.2.2	Partizipativer Planungs- und Fertigungsprozess der Werkboxen.....	131
2.3	Lehrlingswelten .....	132
2.3.1	Ein fulminanter Start .....	132
2.3.2	Die Rolle der Unternehmer*innen .....	134
2.3.3	Konsolidierung .....	135
2.4	„Kreative“ und „Zukunftsorientierte“ Lehrlingswelten.....	135
2.4.1	Impulse von außen .....	135
2.4.2	Zweierlei Lehrlingswelten.....	136
2.4.3	Der Schock .....	136
2.4.4	Neuorientierung .....	138
3	LEADER und die Lehrlingswelten.....	139
3.1	Eine Suite aus 10 Sätzen.....	139
3.2	Ziele und Wirkungen .....	140
3.2.1	Kreative Lehrlingswelten .....	140
3.2.2	Zukunftsorientierte Lehrlingswelten .....	142
3.3	Die Soziale Innovation der Lehrlingswelten im Zeitverlauf.....	143
4	Zusammenfassende Beurteilung.....	145
4.1	Autonomie und Risiko .....	145
4.1.1	Regionalentwicklungs-Governance in der Steiermark .....	145
4.1.2	Die LAG als Speerspitze Sozialer Innovation.....	148
4.2	Crowded platform .....	148
4.3	Wer übernimmt?.....	150
4.4	Erfolgsfaktoren .....	150
4.5	Offene Fragen.....	151

---

4.5.1	CLLD und die Struktur regionaler Governance .....	151
4.5.2	Verfestigung der „Kreativen Lehrlingswelten“ .....	152
4.6	Lernerfahrungen zum Diskurs Sozialer Innovation .....	153
4.6.1	Strategien und Attraktoren .....	153
4.6.2	Die LAG als sozialer Entrepreneur auf Zeit .....	154
4.6.3	Adaptives LAG-Management.....	154
4.7	LEADER 2021+ .....	155
5	Gesprächspartner*innen.....	156

## 1 Darstellung der Sozialen Innovation

Die LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland liegt in einer landschaftlich attraktiven, kleinstrukturierten, relativ strukturschwachen ländlichen Region mit Handwerkstradition. Die Soziale Innovation der „Lehrlingswelten“ geht aus einer Reihe von Projekten („Kreative Lehrlingswelten“) hervor, die die LAG zwischen 2012 und heute, mit einer Perspektive bis 2021, in Eigenregie initiiert und umgesetzt hat. Die Lehrlingswelten sind ein Baustein für die Lösung des, nach den Aussagen der Wirtschaftskammer, größten Problems der steiermärkischen Wirtschaftsbetriebe, den Fachkräftemangel in allen Regionen und Branchen. Die Lehrlingswelten gründen sich auf die Idee der „Werkboxen“, die ursprünglich im Werkraum Bregenzerwald entstanden sind und von der LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland mithilfe eines Werkraum-Architekten neu gedacht und weiterentwickelt wurden. Unter Beteiligung von Unternehmer\*innen, Lehrer\*innen und Lehrlingen wurden Werkboxen entwickelt, die einen Beruf nicht nur kompakt darstellen, sondern auch vor Ort zu einer Werkbank umgebaut werden können, auf denen sich Werkstücke herstellen lassen. Bis heute sind 25 Werkboxen entstanden, die an steiermärkischen Neuen Mittelschulen und Volksschulen an praktischen Berufsorientierungstagen eingesetzt werden. Die Arbeit der Schüler\*innen an den Werkboxen wird von regionalen Unternehmer\*innen begleitet. Deren Anwesenheit bietet den Schüler\*innen die Möglichkeit, sich bei Betrieben ihrer Wahl zu berufspraktischen Tagen anzumelden. Die Werkboxen sind transportabel. Die Schulen werden im Zuge einer „Roadshow“ besucht, sodass ihnen keine außertourlichen Kosten erwachsen. Denn die Berufsorientierungs-Events finden in ihren Turn- und Festsälen statt. Seit 2014 wurden die „Kreativen Lehrlingswelten“ in über 100 steirischen Schulen mit 6.000 Schüler\*innen veranstaltet.

Die Lehrlingswelten haben überregional Interesse hervorgerufen. Sie waren auch zweimal Gegenstand transnationaler Kooperationen (einmal im Rahmen von Interreg/ETZ, einmal im Rahmen von LEADER). Aus Luxembourg und Südtirol, aber auch aus österreichischen Bundesländern, kamen Anfrage für einen Methodentransfer.

Die Idee wurde auch unter dem Titel „Zukunftsorientierte Lehrlingswelten“ eingesetzt, um Berufsorientierung mit Integrationsmaßnahmen zu verbinden. Zielgruppe waren vorerst asylwerbende Jugendliche gewesen. Dieses vom Umweltbundesamt preisgekrönte Projekt wurde jedoch im September 2018 durch die Rücknahme eines Erlasses aus dem Jahr 2012, der asylsuchenden Jugendlichen die Möglichkeit der Lehre geboten hätte, durch die Bundesregierung vereitelt. Nach einem längeren Nachdenkprozess wurde das Projekt auf eine andere Zielgruppe ausgerichtet und wird nun zugunsten schwer vermittelbarer Jugendlicher in Zusammenarbeit mit regionalen Maßnahmenträgern umgesetzt.

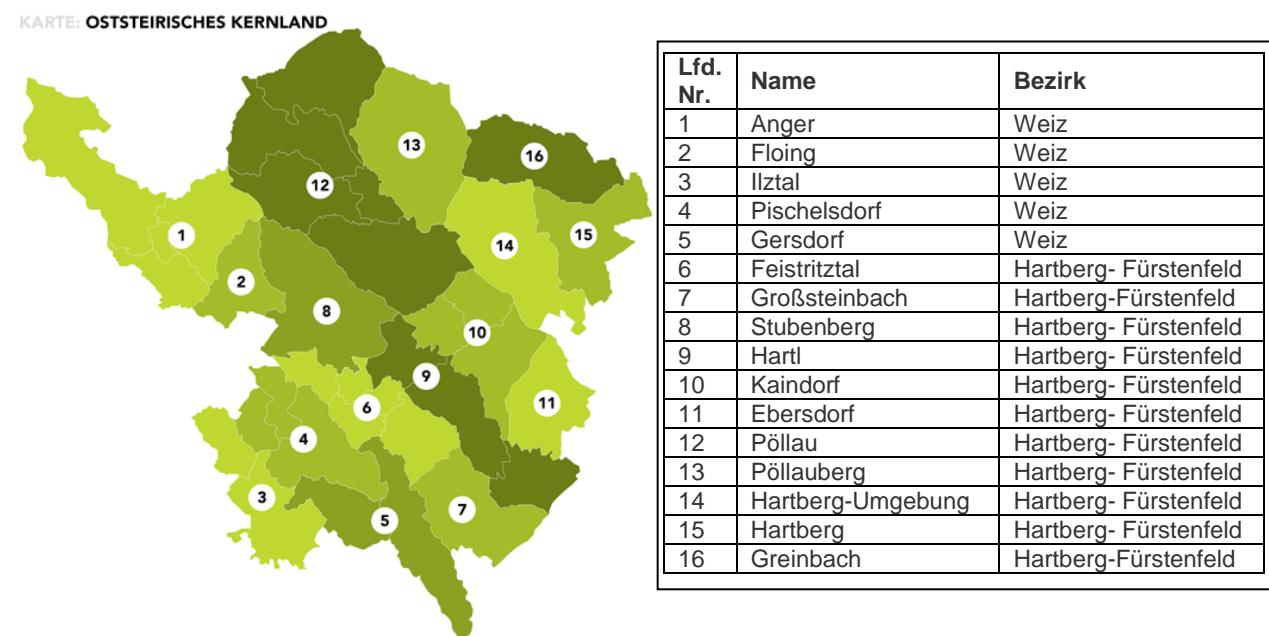
Obgleich dieser Ansatz der Berufsorientierung auch bei den fachlich zuständigen Institutionen und Organisationen, vor allem bei den Schulen und Innungen auf positive Resonanz stößt und stark nachgefragt wird, ist die Frage einer Übernahme in reguläre Strukturen und Prozesse der Berufsorientierung noch ungelöst. In jedem Fall hat sich die LAG als wichtiger regionaler Akteur im Feld Sozialer Innovation etabliert.

## 2 Die Lehrlingswelten

### 2.1 Die Lokale Aktionsgruppe und ihre Region

Die Oststeiermark ist ein relativ dicht besiedeltes ländliches Gebiet, kleinstrukturiert, vielfältig in seiner Landschafts- und Wirtschaftsstruktur und, bedingt durch die relative Nähe der Ballungsgebiete Wien und Graz, eine Region mit starken Pendlerbewegungen. Ihre gute Lebensqualität trägt wohl dazu bei, dass die Bevölkerung (180.299 Einwohner\*innen im Jahr 2016), bedingt durch ein positives Zuwanderungssaldo, insgesamt stabil bleibt, wobei sich Umschichtungen von Dörfern hin zu zentralen Orten ergeben.<sup>92</sup>

**Abbildung 17 Das Gebiet der LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland**



Quelle: LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland: Lokale Entwicklungsstrategie 2014-2020, S.4<sup>93</sup>

Das Projektauswahlgremium der LAG, das sich aus Vorstand und Projektausschuss zusammensetzt, besteht aus 30 Personen (13 Frauen und 17 Männer), von denen 13 aus dem öffentlichen Bereich kommen und 17 aus dem Privatsektor und der Zivilgesellschaft. Die Protokolle der viermal jährlich stattfindenden Sitzungen werden über die Website öffentlich gemacht.

#### 2.1.1 Zeitkultur

Die LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland ist vergleichsweise jung. Sie gründete sich zu Beginn der LEADER-Periode 2007-2013 und erstreckt sich über 16 Gemeinden der oststeirischen Bezirke Weiz (5 Gemeinden) und Hartberg-Fürstenfeld (11 Gemeinden) mit insgesamt ca. 43.000 Einwohner\*innen. Der Name „Kernland“ bezieht sich nicht nur auf das hier produzierte Kürbiskernöl, sondern auch auf die Tatsache, dass im Hügelland zwischen Weiz und Hartberg ein Großteil des österreichischen Kernobstes, vor allem Äpfel, erzeugt werden. Die Stadt Hartberg ist Teil der LAG, wohingegen Weiz und Gleisdorf zur westlich anschließenden LAG „Almenland und Energierregion Weiz-Gleisdorf“ gehören. Die Region liegt zwischen älteren LEADER-Gebieten (LAG Joglland und LAG Thermenland-Wechselland), die von stärkerem geographisch-historisch bedingten Zusammenhalt geprägt sind. Die 16 Gemeinden des Oststeirischen Kernlandes schlossen sich vor allem auf Initiative der Tourismusverbände zur LAG zusammen in dem Bestreben, an der LEADER-Förderung zu

<sup>92</sup> Statistik Steiermark (Abt. 17 der Stmk. Landesregierung): Oststeiermark in Zahlen (2016), Graz.

<sup>93</sup> [file:///C:/Users/user/Downloads/les\\_oststeirisches\\_kernland%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user/Downloads/les_oststeirisches_kernland%20(1).pdf)

partizipieren. Das allein hätte sich aber als schwacher Motivator für gemeinsame Entwicklungsanstrengungen dieser „no-name-Region“ (B) erwiesen. Diese Einsicht beflogelte die Gründer\*innen der LAG in ihrer Suche nach gemeinsamen Perspektiven. (B) erzählt:

*„Sobald die Region genehmigt war, gab es einen Workshop, wo sich ‚Zeitkultur‘ als mehrheitsfähige Lösung herauksristallisierte. Die Idee kommt von Begriffen wie ‚Entschleunigung‘, ‚slow‘ etc.; auch der Begriff ‚Nachhaltigkeit‘ hat mit Dauer, also mit Zeit zu tun. Aus der ‚Nachhaltigkeit‘ und ‚Verlangsamung‘ ergab sich der Fokus aufs Handwerk. Die Region ist ja stark im Handwerk. Man wollte keine elitäre ‚Slow‘-Region sein, sondern den gesellschaftlichen Aspekt von Zeitverwendung und Zeitgestaltung schärfen, mit anderen Worten zu einem neuen Umgang mit unseren Zeit- und Umweltressourcen aufrufen.“*

Das Thema ist der Region nicht fremd gewesen. Die Stadt Hartberg trägt seit 2009 das Logo der Città Slow-Bewegung, die 1999 ins Leben gerufen wurde und eine Erweiterung der Slow Food-Philosophie darstellt – allerdings ohne von der Slow Food-Bewegung als ebenbürtiger Partner anerkannt zu sein, weil die Kriterien der Zugehörigkeit nicht klar determiniert und daher auch nicht wirklich überprüfbar sind. Während Slow Food an Herkunft, Geschmack und Qualität der Lebensmittel ansetzt, verpflichten sich Città Slow-Städte, auf innovative Umwelttechnologien, schonenden Umgang mit Ressourcen, die Erhaltung der Vielfalt der Pflanzen- und Tierwelt bis zu den verschiedenen Handwerks- und Kunstsparten zu setzen. Die Eigenart und Schönheit der Stadt, traditionelles Brauchtum und Festlichkeiten sind ebenso zu erhalten wie die regionale Produktion von Lebensmitteln und Handelswaren.<sup>94</sup>

Ein bemerkenswertes Charakteristikum der LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland ist die „Bibliothek der Zeit“. Das LAG-Büro im Gewerbepark der Gemeinde Hartl fungiert als Leihbücherei für ausgewählte Werke zu philosophischen und geschichtlichen Themen, Regionalentwicklung, Kultur, Sozialer Ökologie, Kreativität und Handwerk. Die reichhaltige Bücherei ist auch prominent auf der Website erreichbar.<sup>95</sup> (B) meint dazu:

*„Der Obmann Josef Singer, Obstbauer und ehemaliger Bürgermeister einer später fusionierten Teilgemeinde von Hartl, liest die meisten Bücher hier. Er ist philosophie-affin. Er wurde wohl zunächst gewählt, weil er keine starken Teilinteressen vertrat. Aber hinter seiner ruhigen Art verbirgt sich Weisheit und Weitblick in Sachen Regionalentwicklung.“*

So wurde Zeitkultur zum tragenden Begriff. Er differenziert sich in die Aspekte Ökologie, Gesellschaft, Kreativwirtschaft, vor allem Handwerk. Gemäß (B)

*„waren das in der Periode 2007-2013 eher noch Schlagworte für anspruchsvolle Diskussionen, heute sind diese Schlüsselbegriffe fest in den Projektinhalten verankert.“*

Das Thema Handwerk kristallisierte sich in der Schnittmenge zwischen der Wertediskussion um Zeitkultur und Nachhaltigkeit (deduktiv ermittelt) und den vorliegenden Stärken und aktuellen Herausforderungen der Region (induktiv ermittelt) heraus.

<sup>94</sup> Darstellung auf der Website der Stadt Hartberg. <https://www.hartberg.at/index.php?seitenId=1130>

<sup>95</sup> <http://www.zeitkultur.at/zeitbibliothek.de.html>

Abbildung 18 Lokale Entwicklungsstrategie der LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland



Quelle: LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland: Lokale Entwicklungsstrategie 2014-2020, S.7

### 2.1.2 Handwerk

So neigte sich die Lokale Aktionsgruppe zunächst der Kunst und dem Handwerk zu, wobei weniger die Kunst und vor allem das Handwerk in der Folge zum strategischen Angelpunkt werden sollte. (B) erläutert:

„Die Handwerks- bzw. Lehrlingsprojekte sind Übersetzungsleistungen für Zeitkultur. Hochwertige Handwerkserzeugnisse sind das gewinnbringende Unterscheidungsmerkmal zur industriellen Fertigung. Es geht daher auch um die Rückeroberung von Gestaltungskompetenzen im Handwerksbereich – ganz im Sinne des Bauhaus-Manifests.“<sup>86</sup>

Von den 5.196 Arbeitgebern der Region sind 736 Lehrbetriebe. Im Jahr 2016 hat es in der gewerblichen Wirtschaft 960 Neugründungen von Unternehmen gegeben. Viele Handwerksbetriebe betreiben Baustellen außerhalb der Region, vor allem in den Ballungszentren Ostösterreichs.

### **2.1.3 Lehrlings- und Fachkräftemangel**

Bereits seit längerer Zeit leidet die regionale Wirtschaft am Mangel an Nachwuchs, Lehrlingen und Fachkräften. Die Wirtschaftskammer spricht von einem Problem, das mittlerweile „alle Regionen und Branchen“ der Steiermark plagt, umso mehr in den ländlichen Gebieten. Eine wichtige Schnittstellenfunktion liegt in der Berufsorientierung. Schulen, Betriebe, Interessensvertretungen und Arbeitsmarktvermittlung müssen an dieser Schnittstelle zusammenarbeiten. (A) präzisiert:

„Das Thema Berufsbildung verfolgt uns seit 15 Jahren, bevor man noch direkt vom Facharbeitermangel gesprochen hat. Weiz hat schon längere Zeit mit Abstand die niedrigsten

<sup>96</sup> Bauhaus-Manifest 1919: [http://www.dnk.de/uploads/media/186\\_1919\\_Bauhaus.pdf](http://www.dnk.de/uploads/media/186_1919_Bauhaus.pdf)

*Arbeitslosenzahlen der Steiermark. Daher ist auch der Facharbeitermangel im Bezirk Weiz ein stärkeres Thema als im Bezirk Hartberg.“*

In der Periode 2007-2013 lud die LAG mit Unterstützung der international tätigen Linzer Kulturmanagerin Sylvia Amann zu einer Reihe von „Innovationslabors“ ein, die im Rahmen eines LEADER-Projekts mit dem Titel „Lernende Region – Kreative Region“ (2009-2013) gefördert wurden. Im Rahmen eines dieser Labors im Jahr 2012, an dem Vertreter\*innen der Wirtschaftskammer, der Berufsschulen und einiger regionaler Betriebe teilnahmen, wurde das Problem des Lehrlings- und Fachkräftemangels in einer Weise erörtert, die zum Zündfunken der Sozialen Innovation der „Lehrlingswelten“ wurde.

## 2.2 Ein Mem aus Vorarlberg

### 2.2.1 Die Werkboxen des Werkraums Bregenzerwald

Im Rahmen einer Veranstaltung des Clusters „Creative Industries Styria“ in der Grazer Wirtschaftskammer bekam der LAG-Geschäftsführer einige Exemplare der vom Bregenzerwälder Werkraum um die Jahrtausendwende – gefördert aus LEADER+-Mitteln – entwickelten „Werkboxen“ zu sehen, die dort in Anlehnung an die alten Ordnungen im Handwerk („Zunftläden“) „Lädolar“ heißen. Mit dem „Werkraum Lädolar – Schau- und Lernmobil für Berufe im Handwerk“ erhielt der Werkraum Bregenzerwald eine Nominierung zum Österreichischen Staatspreis Design 2009. Diese Lädolar haben bis heute eher die Funktion, bestimmte Handwerke anschaulich darzustellen. Sie sind im wesentlichen „Anschauungsobjekte“ (B).

Abbildung 19 Bregenzerwälder Werkraum Lädolar (Quelle: Website des Werkraums Bregenzerwald<sup>97</sup>)



Da man nach einigen Gesprächen und Workshops um die Frage des betrieblichen Nachwuchs- und regionalen Fachkräftemangels das Gefühl nicht loswurde, sich im Kreis zu drehen, erinnerte sich (B) an diese eindrucksvolle Präsentation, ließ einige Boxen aus Vorarlberg kommen, präsentierte sie im Innovationslabor und stellte die Frage in den Raum: „Können wir damit etwas anfangen?“

Die Reaktion der Teilnehmer\*innen war zunächst verhalten. Einzig die Berufsschullehrer\*innen, unter ihnen vor allem die inzwischen im Ruhestand befindliche Direktorin der (damals noch Hauptschule genannten) Neuen Mittelschule Anger, konnten sich vorstellen, dass diese Boxen im Rahmen der Berufsorientierung mit ihren Schüler\*innen zweckmäßig sein könnten.

Nun waren die Lädolar bei all ihrem ansprechenden Design nicht dazu geeignet, praktische Erlebnisse zu vermitteln. Daher überlegten die Vertreter\*innen der LAG gemeinsam mit dem Vorarlberger Werkraum-Architekten Klaus Metzler, wie man die „Werkboxen“ in Richtung „Werkbänke“ weiter entwickeln könnte.

### 2.2.2 Partizipativer Planungs- und Fertigungsprozess der Werkboxen

Klaus Metzler wurde mit dem Re-Design der Werkboxen im Rahmen eines partizipativen Prozesses beauftragt. Die LAG, so (B), versteht sich dabei als Mittler zwischen Handwerker\*innen und

<sup>97</sup> <http://werkraum.at/jugend-und-handwerk/werkraum-laedolar/>

„Planer\*innen bzw. Designer\*innen. Es wurden auch praktizierende Lehrlinge einbezogen. Sandra N. präzisiert:

*„Als Mittler spricht die LAG beide Sprachen, die der Handwerker und der Planer. Die Inhalte, Ausstattung und das Design der Werkboxen wurden im Rahmen einer Reihe von drei Workshops gemeinsam erarbeitet. Folgende Fragen wurden gestellt: Was macht den Beruf aus? Wie kann man den Beruf darstellen? Was für ein Werkstück kann man anfertigen?“*

Der Planungsprozess entpuppte sich als neuer Weg, implizites Wissen sicht- und begreifbar zu machen. Implizites Wissen wird im Wesentlichen durch Nachahmung zugänglich und übertragbar. Die Werkboxen werden zum Vehikel dieses Transfers, obwohl man sich gar nicht in der Werkstatt des Handwerkers oder der Handwerkerin befindet. Die Werkbox kann überallhin transportiert, aufgestellt und entpackt werden und übt, wo immer sie genutzt wird, eine eigene Faszination aus, wie (B) meint: „Begeisterung durch Tun und Ausprobieren!“

Noch im Rahmen des bis 2013 laufenden Projekts „Lernende Region – Kreative Region“ wurden die ersten sieben Werkboxen (darunter sogenannte „Mangellehrberufe“<sup>98</sup>) angefertigt. Deren Auswahl wurde gemeinsam mit der WKO-Regionalstelle Hartberg vorgenommen.

Ein 2012 begonnenes und bis 2014 laufendes ETZ-Projekt (mit EFRE/AT-HU-Interreg-Mitteln) wurde genutzt, um weitere fünf Werkboxen<sup>99</sup> herzustellen und sie in der Praxis mit Schüler\*innen und Lehrer\*innen der Schulen in der Region zu erproben. Nach der ersten Erprobungsphase wurden die Berufsorientierungstage ergänzend vom Spieleanthropologen „Ideeomat“ begleitet, der in einem Wettbewerb Mitte 2014 ermittelt worden war.

## 2.3 Lehrlingswelten

Während sich im bisherigen Verlauf die Soziale Innovation im Dreieck zwischen Planer\*innen/Design\*innen – LAG und Schüler\*innen/Lehrer\*innen vollzog, entwickelte sie sich ab nun im „kommunikativen Dreieck“<sup>100</sup> Schüler\*innen/Lehrer\*innen – LAG – regionale Betriebe/Unternehmer\*innen weiter.

Die LAG funktioniert wieder als Scharnier. Sie tritt in allen bisher den Lehrlingswelten ganz oder teilweise gewidmeten Projekten als Projektträger in Erscheinung.

### 2.3.1 Ein fulminanter Start

Der erste Berufsorientierungstag in der NMS Anger mit den Werkboxen stand unter einem günstigen Stern. Nicht nur war deren Direktorin hochmotiviert, die Werkboxen einzusetzen. Der damalige Nationalrat und später für Regionalentwicklung zuständige Vizelandeshauptmann Michael Schickhofer wohnte der Startveranstaltung bei.

Um an diesem Berufsorientierungstag Werkstücke herstellen zu können – ob Schlüsselanhänger, Schneidbrett oder Eierspeis` – war es erforderlich, den Schüler\*innen kundige Praktiker\*innen zur Seite zu stellen. In Kooperation mit den Bezirkswirtschaftskammern wurden Senior\*innen der einzelnen Sparten, aber auch aktive Unternehmer\*innen aus dem jeweiligen Umkreis motiviert,

<sup>98</sup> Definition gemäß Wikipedia: „Als Mangelerberuf oder Engpassberuf wird ein Beruf dann bezeichnet, wenn in erheblichem Umfang nicht genügend Arbeitnehmer zur Besetzung offener Stellen in diesem Beruf zur Verfügung stehen.“ <https://de.wikipedia.org/wiki/Mangelerberuf>

<sup>99</sup> Medienberufe (Mediendesigner\*in, Fotograf\*in, Buchbinder\*in) und Berufe, die für die Studienzweige Holzverarbeitung und Keramik der Westungarischen Universität in Sopron/HU (Tischler\*in, Hafner\*in) relevant waren.

<sup>100</sup> Zitat aus dem Projektantrag zum interregionalen LEADER-Projekt „Kreative Lehrlingswelten Steiermark 2018-2021“, S. 5. In dem Antrag wird dies als wesentliche Prozessinnovation bezeichnet.

dabeizusein. Bei der Startveranstaltung übernahmen die jene Handwerker\*innen, die in die Erarbeitung der Werkboxen involviert waren, die Rolle der Instruktor\*innen.

Die Projektleiterin des ETZ-Projekts, die nach ihrem Architekturstudium Ausstellungs- und Museumsdesign in Graz studiert hatte und zunächst bei den „Creative Industries Styria“ gearbeitet hatte, konnte nach eigenen Angaben als geborene Deutsche mit „dem Quäntchen Fremdsein auch positive Aufmerksamkeit“ erzeugen. (G) selbst war mit Leidenschaft dabei und suchte besonders unter den Schulleiter\*innen Verbündete:

*„Ich hatte die schlechtesten Karten: Ich bin Deutsche, rede den Dialekt nicht, da musste ich mir schon was überlegen! Ich sagte zu mir: Du brauchst für den ersten Schritt einen Multiplikator, der Feuer und Flamme ist und eine erste Schule, die das Projekt zeigt. Unter den Schulen kennen sich ja alle, das schafft Vertrauen. Wenn das von der Schule ausgeht, ist das besser als vom LEADER-Büro.“*

So kam es zum Kick-off in der Turnhalle der NMS Anger. Die Spannung war groß, das Konzept noch nicht ganz ausgereift. (G) berichtet:

*„Wir haben die Boxen farblich sortiert und im Kreis aufgestellt, damit die Besucher\*innen von der Mitte aus dem Geschehen zuschauen konnten. Die an den damaligen Berufs-Workshops beteiligten Unternehmer\*innen haben dann ihren Beruf an der jeweiligen Werkbox präsentiert und gemeinsam mit den Schüler\*innen der NMS Anger ein Werkstück hergestellt. Klaus Metzler hatte damals noch die Idee, dass die Vermittlungsperson mit jeder Schulklasse jeweils eine Stunde lang an einer Werkbox arbeitet und ein Werkstück herstellt. Ich fragte mich: Wie lange würde das denn dauern, bis die Schüler\*innen alle Berufe/Werkboxen kennengelernt hätten? Und wie motiviert sind Schüler\*innen, wenn sie nicht selbst den für sie interessanten Beruf und Werkbox aussuchen dürfen? Ein weiteres Problem sah ich auch in der Vermittlungsperson selbst. Wer könnte besser von seinem Beruf erzählen und die Schüler\*innen bei der Werkstückherstellung unterstützen, als die Unternehmer\*innen selbst? Ich kann doch nicht einen authentischen Eindruck von einem Beruf vermitteln, wenn ich diesen nicht gelernt habe. Ich dachte mir, der beste Weg, den Schüler\*innen einen Beruf zu vermitteln, ist, wenn Unternehmer\*innen gemeinsam mit den Schüler\*innen ein Werkstück herstellen und den für sie interessanten Beruf, also die Werkbox, frei wählen dürfen. Das ist eigentlich die Wendung der Geschichte, warum das nicht in Vorarlberg sondern in der Steiermark funktioniert hat. Hier entstand die Roadshow. Die Soziale Innovation in diesem Projekt entstand eigentlich dadurch, dass neue Gruppen bspw. Unternehmer\*innen oder Berufsorientierungslehrer\*innen daran mitentwickelten, mitgestalteten und mitveränderten – quasi improvisierten.“*

Abbildung 20 Eine entfaltete Werkbox zum Tischlerberuf (Quelle: Website der LAG Zeitkultur<sup>101</sup>)



Der LEADER-Verantwortliche in der Abteilung 17 (Regionalentwicklung) der Steiermärkischen Landesregierung, (H) war zu dieser Zeit mit der Begleitung von ETZ-Projekten beauftragt gewesen. So lernte er die Lehrlingswelten bei der Startveranstaltung in Anger kennen:

*„Ich habe das damals schon als lässige G'schicht' empfunden. Der Fotograf hat binnen Minuten sein Fotostudio entfaltet, der Koch seine Küche und der hat dann seine Eierspeis' gemacht. Dann waren da noch die Tapezierer – in Anger gibt es ja die große Polstermöbelfirma – das war schon weniger einfach. Jedenfalls, als alles aus war und wir*

<sup>101</sup> <http://www.zeitkultur.at/projekte/zeitkultur-projekte/kreative-lehrlingswelten.de.html>

*Schluss gemacht haben, sind die Schüler gar nicht weggegangen. Die haben einfach weitergearbeitet.“*

Sowohl LEADER als auch ETZ-Programme sind auf Gebietskulissen beschränkt, wobei die Präsentationen in Ungarn, im Burgenland und in Wien zwar mit großem Interesse aufgenommen wurden, aber keine direkten Nachahmer fanden. In Ungarn steht dem der Umstand entgegen, dass es kein duales Ausbildungssystem und daher keine Berufsschulen in unserem Sinne gibt. Es gelang aber, eine einmalige Veranstaltung in Szombathely an einer Schule mit örtlichen Unternehmer\*innen abzuhalten.

Im Anschluss an die ETZ-Förderung gelang es der LAG, zweimal in Folge Förderungen von der Bildungsabteilung (Abteilung 6 der Stmk. Landesregierung) auszulösen, die es ihr nunmehr ermöglichen, die Berufsorientierungs-Events steiermarkweit anzubieten.

(B) bezeichnet die Planung und Anfertigung der Werkboxen im partizipativen Verfahren als nur eine von zumindest zwei Sozialen Innovationen, die die Lehrlingswelten initiiert haben:

*„Das zweite innovative Element ist die Roadshow. Die Berufsorientierungstage haben Jahrmarktscharakter, eine Art außerschulische Veranstaltung innerhalb der Schule. Da ist es laut, es riecht. Alle fünf Sinne werden angesprochen. Das sind richtig gute Events an den Schulen. Allerdings: Ohne Begleitung läuft das nicht.“*

### 2.3.2 Die Rolle der Unternehmer\*innen

Die ersten Erfolge haben auch Skeptiker\*innen in den Reihen der WKO überzeugt. Einige Innungen zeigten von Anfang an volles Engagement und auf einige Junior-, aktive und Senior-Unternehmer\*innen kann man regelmäßig zählen. Eine besonders aktive Unternehmerin (F) ist für die Berufsorientierung im Auftrag der WKO tätig und sehr früh zu einer zuverlässigen Begleiterin der Berufsorientierungstage in ihrer Berufssparte geworden:

*„Ich würde das für Schulen verpflichtend machen. Das habe ich auch der Wirtschaftsministerin gesagt. Die meisten Leute können sich bei den Berufen einfach nichts vorstellen.“*

Sie erzählt von Kolleg\*innen, die mit ebenso großer Leidenschaft und Improvisationsgabe dabei sind. Besonders spannend seien die regionalen Besonderheiten. (G) erzählt:

*„Bei den Fleischern gibt es starke regionale Unterschiede. Der Irdninger aus der Obersteiermark macht die Wurst ein bisschen anders als der Fleischer aus Pöllau, der bekannt ist für seinen Hirschbirnenschinken. Ich habe auch Unternehmer\*innen erlebt, die über sich selbst hinausgewachsen sind. Einmal kam ein Koch mit geräuchertem Lachs. Die Schüler\*innen haben Lachsschneiden gelernt und eine Crème dazu gemacht.“*

(G) berichtete von den Schwierigkeiten, die es zu meistern galt. Manche Unternehmer\*innen sagten erst am Tag des Events ab, sodass sie

*„dann selbst einspringen musste. Manchmal sprang auch ein Lehrer ein oder ein Schulwart. Mit den Schulwarten habe ich die tollsten Sachen erlebt. Wenn du mit denen gut bist, kriegst du alles. Auch bin ich vielen engagierten Lehrer\*innen begegnet, die neue Lust auf ihren Beruf kriegen.“*

Insgesamt konnten schon in der ersten Phase an die 500 Unternehmer\*innen mobilisiert werden. Es fiel auf, dass manche Berufe selbst von den Interessensvertreter\*innen scheinbar links liegen gelassen werden, weil sie sie als überholt ansehen. Das betreffe, wie (G) und (B) sagen, etwa die Buchbinder. Es gebe kaum Information über ihr Berufsbild, das Engagement der Schulen sei gering,

aber der Beruf biete interessante Karrierechancen in der Spezialisierung wie z.B. in der Restaurierung. Die Lehrlingswelten versuchen auch die Chancen in weniger bekannten Berufen aufzuzeigen.

(G) betont, dass die Veranstaltungen für die Unternehmer\*innen auch Werbung bedeuten – und die Möglichkeit, sich mit ihresgleichen auszutauschen:

*„Die kommen ja nicht immer gleich. Wenn der oder der kommt, dann kommen andere auch. Das Vernetzungsmoment ist wichtig!“*

### 2.3.3 Konsolidierung

Nach der Überbrückung durch die Bildungsabteilung des Landes Steiermark kam das Projekt in der LEADER-Periode 2014-2020 in seine Konsolidierungsphase. Zunächst wurden mit dem ersten LEADER-Projekt (2016-2017) die stark in Anspruch genommenen Werkboxen instandgesetzt. Im Zuge zweier weiterer LEADER-Projekte, die zusätzlich noch von der Bildungsabteilung kofinanziert werden, wurde das Projekt steiermarkweit ausgerollt und methodisch weiterentwickelt. Das von April 2018 bis April 2021 geplante Projekt „Kreative Lehrlingswelten Steiermark“ ist ein interregionales Kooperationsprojekt, an dem alle übrigen (14) steirischen LAGs teilnehmen, die einen, wenn auch relativ geringen, Beitrag in Form von Freigabe der Fördermittel leisten.

## 2.4 „Kreative“ und „Zukunftsorientierte“ Lehrlingswelten

Das Flüchtlings- und Integrationsthema hat spätestens im Jahr 2015 auch die LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland erfasst. Die Weiterentwicklung der Lehrlingswelten verband sich mit der Frage, wie geflüchtete Jugendliche integriert werden können – unabhängig ob sie einen positiven Asylbescheid erhalten haben oder noch darauf warten. Die berufliche Integration ist der direkteste Weg zur Integration in die lokale Gesellschaft.

### 2.4.1 Impulse von außen

Als die erste Projektleiterin nach Bochum in Deutschland ging, wo sie sich neben ihrer beruflichen Tätigkeit unter anderem als Vorsitzende eines Vereins zum Erhalt und zur Zwischennutzung eines Leerstandes im Ehrenamt engagiert, übernahm im Herbst 2016 die Berufspädagogin Kerstin Kohl die Projektleitung der „Lehrlingswelten“. Im Frühjahr 2016 wurde die Sozialpädagogin Karin Jelinek für die Bearbeitung des strategisch nahen Schwerpunkts Arbeitsmarktintegration bei der LAG angestellt. Als Wiedereinsteigerin nach einer Karenz, in der sie auch als Freiwillige in der Flüchtlingsarbeit tätig war, ging es darum, ein transnationales LEADER-Projekt zur beruflichen Orientierung und Integration jugendlicher Asylwerber\*innen gemeinsam mit einer niedersächsischen (LAG Aller-Fuhse-Aue) und einer schwedischen LAG (Västra Småland) vorzubereiten. Das transnationale Projekt wurde von der externen Beraterin aus Linz Sylvia Amann begleitet, die, wie eingangs erwähnt, auch für die Organisation der Innovationslabors in der Anfangsphase zuständig gewesen war. Das Projekt bestand aus drei Modulen: (i) Kommunale Tätigkeiten; (ii) Eine mobile Werkstatt (Repair Café); (iii) Die Vorstellung des österreichischen Arbeitsmarktes mithilfe der Werkboxen. Das Vorbereitungsprojekt zur transnationalen Kooperation begann im März 2016, das eigentliche Projekt mit dem Namen „Time for Interaction“ startete im Mai 2017.

Ein weiteres LEADER-Projekt, das sich der individuellen Begleitung der zugewanderten Lehrlinge widmete, begann im Juni 2018 und ist auf ein Jahr befristet. Es trägt den Namen „Zukunftsorientierte Lehrlingswelten.“

## 2.4.2 Zweierlei Lehrlingswelten

Bis heute ist die Zahl der Werkboxen auf 25 angestiegen, die, so der Plan, in zweierlei „Lehrlingswelten“ zur Anwendung kommen sollten:

- Die „kreativen Lehrlingswelten“, die sich nach ihrer mehrjährigen Aufbauperiode nun in der Konsolidierungsphase befinden und im gesamten ländlichen Raum der Steiermark angeboten werden. Der Kalender der Roadshow ist nach Aussage von (D) voll mit Buchungen:

*„Es gibt Schulen, die sich jährlich anmelden, andere alle zwei Jahre. Abonnenten sind Gnas, Rottenmann, St. Marein, Irdning... Man muss lange planen. Es gibt schon Reservierungen bis 2019-20! Bis 2021 existiert eine ‚Luxussituation‘, da die LAG das managet. Für die Schulen entstehen keinerlei Kosten. Wir kommen ja in die Schule.“*

- Die „Zukunftsorientierten Lehrlingswelten“, die sich in der ursprünglichen Fassung mit der Berufsorientierung und Integration von geflüchteten Jugendlichen befassen, aber auch anderer marginalisierter Gruppen (NEETs)<sup>102</sup>, die sich schwer tun, in einer regelmäßigen Tätigkeit Fuß zu fassen.

Die Berufsorientierung oder vielmehr die Vorbereitung der beruflichen Integration geflüchteter Jugendlicher erfordert viele einzelne Maßnahmen, die nahtlos ineinandergreifen sollten.

- Grundbildung und Basiswissen
- Unterbringung und gesellschaftliche Anbindung
- Berufsberatung und -orientierung im engeren Sinne
- Jobcoaching, Begleitung und Vermittlung (Arbeitgeber, Ämter etc.).

Selbst wenn der Staat, die Gemeinden und alle Hilfseinrichtungen sich in all diesen Punkten als kooperativ erweisen, bleiben noch unsichtbare Barrieren, die eine tatsächliche und dauerhafte Integration erschweren. Abgesehen von Traumata, die sie mit sich tragen, können nicht alle Zugewanderten gut mit einer Situation umgehen, in der sie nicht als gleichwertig gelten. Zum Abbau der unsichtbaren Barrieren können Menschen im Umfeld der Zugewanderten beitragen, wobei Ehrenamtliche eine wichtige Rolle spielen.

## 2.4.3 Der Schock

Die „Zukunftsorientierten Lehrlingswelten“ schienen gut anzulaufen. Das Projekt stützte sich auf einen Erlass der Bundesregierung 2012<sup>103</sup> zur Beschäftigung von asylwerbenden Jugendlichen bis 25 Jahren in Mangelberufen<sup>104</sup>. Die LAG hatte über die unter den ehrenamtlichen Flüchtlingsbetreuer\*innen gut vernetzte Karin Jelinek gutes Einvernehmen mit Betreuungseinrichtungen hergestellt. Die LEADER-Finanzierung wurde im Juni 2018 zugesichert. Noch bevor das Projekt in die operative Phase kam, wurde es vom Umweltbundesamt (UBA) mit dem „regionalen Nachhaltigkeitspreis“<sup>105</sup> über 10.000 EUR bedacht. (B) berichtet:

*„Es ging um sinnvolle Tätigkeiten im kommunalen Bereich: Eisenbahntrassen, Radwege, Aufforstung in Naturparks. So konnte den jungen Asylwerber\*innen auch gleich vermittelt werden, was ein Naturpark ist usw. Es ging ja um Integration in den österreichischen Arbeitsmarkt. Das war die Alleinstellung des Projekts. Um die Asylweber\*innen und ihre*

<sup>102</sup> Fachjargon für „Not in Employment, Education or Training“.

<sup>103</sup> Auch bekannt unter dem Namen „Hundstorfer-Erlass“ nach dem damaligen Sozialminister.

<sup>104</sup> <https://www.bmi.gv.at/303/start.aspx>

<sup>105</sup> Der Preis war vom Umweltbundesamt und dem Schuhhändler Deichmann ins Leben gerufen worden. [https://www.ots.at/presseaussendung/OTS\\_20180626OTS0184/regionaler-nachhaltigkeitspreis-2018-gewinnerprojekte](https://www.ots.at/presseaussendung/OTS_20180626OTS0184/regionaler-nachhaltigkeitspreis-2018-gewinnerprojekte)

*Arbeitsmarktvorbereitung kümmerte sich zu diesem Zeitpunkt keine Organisation mehr. Ein „Vorarbeiter“, der aus dem Projekt bezahlt wird, wirkt als Mittler zwischen den Asylwerber\*innen und den Gemeindarbeiter\*innen. Ohne diese Mittler wäre es schwierig. Wir müssen tatsächliche Vermittlungsarbeit leisten.“*

Als das Projekt samt allen bürokratischen Auflagen genehmigt war, sank die Zahl der Asylwerber\*innen in der Region wieder.

*„Aber zuletzt war doch alles aufgestellt. Deutschkurse waren organisiert und so weiter, bis im September 2018 die Bundesregierung den Erlass aufhob, auf dem die Beschäftigung der jungen Asylwerber\*innen, die sich noch mitten im Verfahren befanden, beruhte.“*

Während das transnationale Projekt “Time for Interaction” bereits mitten im Laufen war, hatte das nationale Folgeprojekt „Zukunftsorientierte Lehrlingswelten“ noch kaum begonnen und musste umgeschrieben werden, um den neuen Gegebenheiten Rechnung zu tragen. Es herrschte große Betroffenheit, da man nicht wusste, wie man das Projekt noch sinnvoll abändern kann, da es so präzise auf die nunmehr ausgeschlossene Zielgruppe zugeschnitten gewesen war. Übrig blieben jetzt nur mehr die bereits Asylberechtigten. Davon befanden sich aber nur mehr drei Personen in der Region – zu wenige, um ein Projekt zu rechtfertigen. Die Jugendlichen, deren Verfahren heute noch laufen, kommen aus Afghanistan, Tschetschenien und Tibet. Sie sind noch da. Alles, was sie derzeit zu tun erlaubt sind, sind Sprach- und Basistrainings die aus dem transnationalen Projekt „Time for Interaction“ finanziert werden:

*„Von den 15 werden wohl nicht mehr als drei mit einem positiven Asylbescheid übrigbleiben“,*

mutmaßt (B), denn zum einen droht ein negativer Asylbescheid mit unverzüglicher Abschiebung. Zum anderen sieht sich das Projekt damit konfrontiert, dass es Asylwerber\*innen, die einmal im Besitz eines positiven Bescheides sind, in die Stadt zieht, wo sie mehr Chancen vermuten und Anschluss an ihre Volks-, Sprach- oder Religionsgemeinschaften suchen. Nur eine aussichtsreiche Lehr- oder Arbeitsstelle und gesellschaftlicher Anschluss in der Region können dieser Tendenz entgegenwirken. Durch das Beschäftigungsverbot kann das Projekt nicht einmal annähernd diese Arbeit leisten, die schon in der ohnehin langen Phase des Asylverfahrens beginnen müsste.

Auf die Gruppe der Asylberechtigten als neue Zielgruppe auszuweichen, schien ausgeschlossen. (A) meint, dass

*„auch das AMS de facto nicht weiß, wie groß deren zahlenmäßiges Potenzial ist, da sie alle Jobsucher gleich behandeln. Die werden als Asylberechtigte nicht extra ausgewiesen. Die WKO wollte mehr Klarheit schaffen; dem AMS war aber die Kategorisierung nicht möglich.“*

Es würde wohl wenig Sinn machen, ohne ein Kooperationsangebot seitens des AMS in dessen Zuständigkeitsbereich tätig zu werden. Für die Durchführung von Arbeitsmarktmaßnahmen kann das AMS auf seine definierten Maßnahmenträger zurückgreifen, eine Rolle, die einer LAG im steiermärkischen Kontext nicht angemessen ist.

Der Mangel an Anknüpfungspunkten und die relativ geringe Bereitschaft der Gesellschaft, auf Zuwanderer zuzugehen, betrifft im übrigen nicht nur die Verfolgten und Geflüchteten, sondern auch hochqualifizierte Expert\*innen. Die besonders unter Fachkräftemangel leidenden Weizer Industriebetriebe hätten große Schwierigkeiten, ausländische Mitarbeiter\*innen zu halten, denn ganz allgemein sei, so (A),

*„Willkommenskultur ein Thema. Wir haben Probleme, Höherqualifizierte herzubekommen aus anderen Ländern. Die Leute integrieren sich ja am Arbeitsplatz, aber ihren Familien fällt das Dach auf den Kopf. Da fehlt es am Umfeld. In Graz gibt es einen ‚Club International‘ für diese Leute.“*

## 2.4.4 Neuorientierung

Neben der Weiterführung der „Kreativen Lehrlingswelten“ bis 2021 arbeitet die LAG zurzeit an zwei weiteren Arbeitspaketen im Zusammenhang mit dem Problembereich Fachkräftemangel und dem LES-Schwerpunkt „Arbeitsmarkt, Handwerk, Berufsorientierung“.

- **Re-Design der "Zukunftsorientierte Lehrlingswelten": Erprobung in Werkstätten**

Im Zuge der Neuformulierung des LEADER-Projekts „Zukunftsorientierte Lehrlingswelten“ arbeitet die LAG daran, ein bereits gut funktionierendes Schweizer Modell zu adaptieren. Im Kern des Projekts steht die Organisation von so genannten Wochenarbeitsplätzen (3h/Woche/3 Monate in einer Werkstatt). Es handelt sich um eine logische Weiterentwicklung der Kreativen Lehrlingswelten, die eine Erstkonfrontation mit den Berufsbildern darstellen. Darauf aufbauend soll das schon aufgebaute Unternehmens-Netzwerk genutzt werden, um Eindrücke des Arbeitens in realen Arbeitsumgebungen zu vermitteln. Zielgruppe sind Schüler\*innen der 8. Schulstufe, die entweder auf eigenen Wunsch oder auf Vorschlag der Berufsorientierungs-Lehrer\*innen ausgewählt werden. Ein Ziel dieser Maßnahme ist Prävention: Niemand soll aufgrund von Lernschwächen, Migrationshintergrund oder anderen Benachteiligungen an den Rand gedrängt werden. Bedeutet doch schon das Etikett NEET (Not in education, employment or training) eine Stigmatisierung einer Gruppe von Jugendlichen, die dann umso schwerer in den Arbeitsmarkt zu integrieren sind. Das Projekt richtet sich an heimische Jugendliche, junge Asylwerber\*innen oder Asylberechtigte gleichermaßen.

- **„Mobile Lehrlingswelten“: Arbeiten im Werkbus**

In Zusammenarbeit mit dem sozialen Dienstleister „Chance B“ in Gleisdorf wird ein ausrangierter Linienbus umgebaut. Es entstehen drei Raumteile im Bus: a) eine Werkstatt mit der Mindestausstattung von Werkzeugen für Tischler-, Schlosser- und Elektrikerarbeiten; b) ein Arbeitsraum mit 3-5 klappbaren Arbeitstischen; c) eine Kaffee-Bar für Pausen und Gespräche. Im Umbauprozess vom Linienbus zum Werkbus werden bereits ausgewählte Jugendliche im Rahmen der Spengler- und Lackierarbeiten integriert. Nach der Fertigstellung wird der Bus im Rahmen des Sozialprojekts „JUPI“ (Jugendcoaching Pilot) der Chance B-Gruppe<sup>106</sup> eingesetzt. In dieser Roadshow werden NEETs in den Gemeinden der Oststeiermark aufgesucht, um mit dieser Gruppe ins Gespräch zu kommen und in einfache Arbeitsprozesse zu integrieren. Der Kuriositätsfaktor des coolen Werkbusses soll motivierend wirken.

<sup>106</sup> <https://www.chanceb-gruppe.at/de/Soziale-Dienstleistungen/Unser-Angebot/Bildung-und-Arbeit/Arbeitsvermittlung/Jugendcoaching>

### 3 LEADER und die Lehrlingswelten

#### 3.1 Eine Suite aus 10 Sätzen

Wenn wir die Geschichte der Sozialen Innovation der „Kreativen“ und „Zukunftsorientierten Lehrlingswelten“ aus der Förderperspektive betrachten, nehmen wir eine kunstvoll verwobene Suite aus zehn Einzelprojekten wahr.

**Tabelle 6 Suite der Lehrlingswelten (Quelle: LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland; eigene Bearbeitung)**

Projekttitle	Laufzeit	Gefördert durch	Kreative/ Zukunftsorientier- te Lehrlings- Welten	Gesamtkosten (EUR)	Förderung (EUR)	Interne Projekt- leitung
<b>Kreative Lehrlingswelten</b>	01.01.2009- 30.06.2013	Stmk. LReg. Abt. 19D (ELER, Lernende Region)	KLW (teilweise)	50.000	35.000	Wolfgang Berger
<b>Kompetenz- entwicklung Kreativwirtschaft</b>	25.09.2012- 31.12.2014	EFRE/ETZ AT-HU	KLW (teilweise)	157.500	157.500	Nicole Tröscher
<b>Kreative Lehrlingswelten</b>	01.01.2015- 31.12.2015	Stmk. LReg., Abt. 6 (Bildung und Gesellschaft)	KLW	25.000	25.000	
<b>Instandsetzung und Verbesserung der Werkboxen „Kreative Lehrlingswelten“</b>	01.06.2016- 28.02.2017	LEADER	KLW	13.410	10.728	
<b>Kompetenz- entwicklung Integration</b>	01.03.2016- 30.04.2017	LEADER (Vorbereitung zu einem transnationalen Kooperationsprojekt)	ZLW	50.000	40.000	
<b>Kreative Lehrlingswelten – Berufsorientierung an Schulen</b>	15.09.2016- 31.12.2017	Stmk. LReg., Abt. 6 (Bildung und Gesellschaft)	KLW	35.000	35.000	
<b>Weiterentwicklung Kreative Lehrlingswelten</b>	01.06.2016- 31.12.2018	LEADER	KLW	125.000	125.000	
<b>Time for Interaction – Integration und Interaktion</b>	01.03.2017- 28.02.2019	LEADER (Transnationales Kooperationsprojekt mit LAG Aller-Fuhse-Aue (DE/NI) und der LAG Westa Småland (SE))	ZLW (teilweise)	156.593	125.274	
<b>Zukunftsorientierte Lehrlingswelten – Individuelle Lehrlingsbegleitung</b>	15.06.2018- 30.06.2019	LEADER	ZLW	50.070	40.056	Erika Reisenegger
<b>Kreative Lehrlingswelten Steiermark 2018- 2021</b>	20.04.2018- 19.04.2021	LEADER (Interregionale Kooperation mit allen 14 übrigen steirischen LAGs)	KLW	225.000	180.000	
		Stmk. LReg., Abt. 6 (Bildung und Gesellschaft)	KLW		45.000	
<b>GESAMTSUMME</b>	<b>Zeitraum</b> <b>2009-2021</b>		<b>KLW + ZLW</b>	<b>887.573</b>	<b>793.558</b>	

Die Summen sind nicht gleichzusetzen mit dem Budget, das tatsächlich in die Soziale Innovation der Lehrlingswelten geflossen ist. In manchen Projekten waren die Lehrlingswelten nur Teil des Projektinhalts. Das war vor allem zu Beginn der Fall, als sich das Projekt erst aus einer Sensibilisierung im Rahmen der „Lernenden Region“ heraukristallisierte. Dasselbe gilt für die transnationalen Projekte, sowohl im Rahmen der ETZ als auch im Rahmen der entsprechenden LEADER-Submaßnahme „Kooperationsprojekte“. Sie haben aber dazu beigetragen, dass die Lehrlingswelten überregional bekannt wurden. Umgekehrt haben aber auch die Partner-LAGs wertvolle Impulse geliefert.

Auf den ersten Blick sagt uns die zehnteilige Tafel, dass die Sicherung der Finanzierung für die Lehrlingswelten mit erheblichem Aufwand an Förder-Engineering verbunden gewesen sein muss. Es gelang, in einem überschaubaren Netzwerk an institutionellen Akteuren (Die Abteilungen 6 - „Bildung und Gesellschaft“ sowie 17 - „Landes- und Regionalentwicklung“ der Steiermärkischen Landesregierung) und regionaler Kooperationspartner, unter denen vor allem die Schulen und einige Innungen der Wirtschaftskammer hervorzuheben sind, ein Patchwork einander ergänzender, zeitlich auch überlappender Förderzusagen zu erwirken. Es gelang bisher immer, die Rechtfertigung für die weitere Förderung zu liefern, die ja hauptsächlich darin besteht, nachzuweisen, dass das jeweils eingereichte Projekt neuartig ist und als Pilot- und Aufbauphase für eine spätere Verfestigung bzw. Institutionalisierung betrachtet werden kann.

## 3.2 Ziele und Wirkungen

### 3.2.1 Kreative Lehrlingswelten

Die Ziele des jüngsten und bis 2021 dauernden Projekts sind im Projektantrag sehr ausführlich dargestellt:

*„Das Projekt stellt ein Angebot zur Berufsorientierung an Schule dar. Es bietet sozusagen ein Unterrichtsmaterial und ein Veranstaltungsprogramm für die im Lehrplan verankerten Einheiten zur Berufsorientierung....Unternehmen präsentieren sich als Ausbildungsbetriebe und können zukünftige Lehrlinge für sich gewinnen.“*

Bis dato waren Schüler\*innen der Neuen Mittelschulen der Schulstufen 6 und 7 Zielgruppe gewesen. Mit diesem Projekt begann eine Ausweitung auf jüngere Gruppen, nämlich Volksschüler\*innen der 3. und 4. Schulstufe. Das Projekt bleibt aber auch offen für andere Zielgruppen im Alter von 15 plus.

Als weitere wichtige Zielgruppe werden die Eltern angegeben, die

*„wesentlichen Einfluss auf die Berufsentscheidung ihrer Kinder haben. Mit dem Angebot lernen auch diese die Vielfalt der Handwerksberufe kennen und können Kontakte zu Unternehmen herstellen.“*

Dieser Aspekt ist der Bildungsdirektion im Land besonders wichtig.

Resümierend steht im Projektantrag, dass ein wesentlicher Schwerpunkt des Projekts in der Motivationssteigerung, Interessensklärung und damit letztendlich der Stärkung der Berufswahlkompetenz der Schüler\*innen liegt.

Das Projekt sieht vier Arbeitspakete vor:

- **Berufsorientierungsveranstaltungen (Roadshow)**

Das Programm ist nach den Kategorien „Altersgruppen“, „Berufsbilder“ und „Veranstaltungsdauer“ (ein- oder zweitägige Veranstaltungen) differenziert. Ein Spediteur ist Schlüsselpartner, da sich die Roadshow mit dem Transport von insgesamt 25Werkboxen bei aller

Routine als komplexe logistische Aufgabe erweisen kann. Das Berufsspektrum besteht aktuell aus vier Berufsgruppen:

- a. Gruppe der „kreativen Kulinistik und Gastronomie“ (Köchin/Koch; Konditor\*in/Bäcker\*in; Fleischverarbeiter\*in; Restaurantfachfrau/mann)
  - b. Gruppe der „kreativen Materialbearbeitung und Gestaltung“ (Tischler\*in/Tischlereitechniker\*in; Maler\*in und Beschichtungstechniker\*in; Hafner\*in/Platten- und Fliesenleger\*in; Tapezierer\*in/Polsterer\*in und Dekorateur\*in; Metalltechniker\*in; Frisör\*in und Perückenmacher\*in; Maurer\*in; Zimmerer\*in; Florist\*in)
  - c. Gruppe der „kreativen Mediengestaltung“ (Buchbinder\*in; Mediendesigner\*in; Berufsfotograf\*in)
  - d. Gruppe der praktischen Problemlösung (Landmaschinentechniker\*in; Kraftfahrzeugtechniker\*in; Dachdecker\*in und Spengler\*in; Elektrotechniker\*in; Gleisbautechniker\*in und Eisenbahnelekrotechniker\*in; Installations- und Gebäudetechniker\*in)
  - e. Gruppe des „kompetenten Verkaufs“ (Berufsbild des [Online]-Händlers)
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Nachdem in früheren Phasen eher Mundpropaganda zwischen Schulleiter\*innen der Hauptvektor der Innovationsausbreitung war, soll das Projekt durch neue mediale Darstellungsformen (Folder, Film, Website etc.) noch weitere Bekanntheit erlangen.
  - **Sensibilisierung für Kreativität und Innovation:** Eine spezielle „Kopf-Hand-Box“ ist als Materialbibliothek gestaltet, die für handwerkstypische Problemstellungen der Gegenwart sensibilisieren soll. Das Arbeitspaket thematisiert Motivations- und Kreativitätstechniken.
  - **Evaluierung** durch externe Expert\*innen. Diese Arbeit soll begleitend im Herbst 2019 einsetzen und vor allem das Feedback und die Wirkung bei der eigentlichen Zielgruppe, den Jugendlichen, erfassen.

Die „Kreativen Lehrlingswelten“ haben sich in den Neuen Mittelschulen der Steiermark einen Namen gemacht. Die Roadshow ist nach Aussage von (D) bis Ende 2019 so gut wie ausgebucht. Seit 2014 wurden die Kreativen Lehrlingswelten in über 100 steirischen Schulen mit 6.000 Schüler\*innen veranstaltet.

Die Erweiterung auf die Volksschulen hat ebenfalls begonnen. Die Schulen schätzen den Service: Das Angebot kostet nichts und sie müssen nicht außer Haus gehen. Für die Lehrer\*innen ist damit einige Arbeit verbunden, die aber gerne gemacht wird, weil der Sinn der Sache auf der Hand liegt. Wohl gibt es auch hier Unterschiede. An einigen Schulen verhalten sich die Lehrer\*innen eher passiv. Zum Erfolg trägt sicher auch bei, dass die „Kreativen Lehrlingswelten“ in manchen Schulen als fixer Bestandteil der Berufsorientierungsangebote aufgenommen wurden.

(B) zitiert aus einer Umfrage des Regionalmanagements Oststeiermark, wonach die „Lehrlingswelten“ als sehr bekannt eingestuft werden. Obgleich eine zahlenmäßige Erfassung der Wirkungen bis jetzt nicht vorliegt, gibt es mündliche Mitteilungen, dass Lehrlinge aufgrund der Kontakte während der Roadshow Stellen gefunden haben. Eine weitere Folge dieser direkten Kontakte ist, dass sich die Schüler\*innen bei den sie betreuenden regionalen Unternehmen zu berufspraktischen Tagen anmelden.

(G) hat erlebt, dass persönlicher Einsatz und Begeisterung zur raschen Verbreitung der Methode beitragen:

*„Man braucht die Leute, die an das Projekt glauben. Wir sind auch auf einigen Messen außerhalb der Oststeiermark gewesen. Die ‚Meisterwelten‘ haben uns zum ‚Aufsteirern‘ nach Graz mitgenommen. Auch eine Schule in Graz haben wir akquiriert, aber sie liegt nicht im Fördergebiet und konnte daher nicht besucht werden. Da sprang Servus-TV ein: Für den Bericht von Servus-TV benötigten wir allerdings Schüler\*innen, die gemeinsam mit den*

*Unternehmer\*innen der Meisterwelten Werkstücke herstellten. So fragte ich die Grazer Schule, ob nicht auch Interesse an einem kleinen Workshop beim ‚Aufsteirern‘ bestünde. Mein damaliger Ansprechpartner, ein sehr interessierter und engagierter Lehrer, mobilisierte die Schüler\*innen und erschien mit einer motivierten Gruppe, die dann ebenfalls im Fernsehbericht zu sehen waren. Den TV-Beitrag hat eine Organisatorin von SBim<sup>107</sup> und BeSt<sup>108</sup> gesehen, die hat uns dann nach Graz eingeladen; dort waren wir zweimal auf der jährlichen Messe in der Messehalle. Sie haben uns geholfen, dort aufzutreten.“*

Die Idee der erlebnishaften Berufsorientierung wird auch im 2016 eröffneten und sehr gut besuchten Talentcenter Graz der WKO<sup>109</sup> genutzt, das sie gemeinsam mit der Karl-Franzens-Universität Graz betreibt: „An insgesamt **48 Teststationen** werden die Neigungen, Talente und Potenziale jener Menschen untersucht, die an der Schwelle einer Entscheidung um **Ausbildung oder Beruf** stehen. Zunächst sind junge Menschen von 13 bis 15 eingeladen, das Beste an und in sich selbst zu entdecken. **Weitere Angebote**, auch für andere Altersgruppen, sind in Entwicklung.“<sup>110</sup>

Auch wenn die Methodenentwicklung eine gewisse Reife erreicht hat, geht der Innovationsprozess weiter. (B) nennt folgende Bereiche, an denen weiter gefeilt wird:

- Die Inszenierung und mediale Vermittlung, etwa eine filmische Aufarbeitung der Berufsorientierungs-Events.
- Die Integration der Digitalisierung, die in allen Berufssparten für raschen, oft turbulenten Wandel sorgt und neue Berufsbilder hervorbringt.

### 3.2.2 Zukunftsorientierte Lehrlingswelten

Das Vorbereitungsprojekt zur transnationalen Kooperation begann im März 2016, das eigentliche Projekt mit dem Namen „Time for Interaction“ wurde im Mai 2017 gestartet. Die – später wegen der Rücknahme des Hundstorfer-Erlasses umzuformulierende – Zielbeschreibung des Projektantrags für die LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland lautete folgendermaßen:

*„Das regionale Vorhaben nimmt die aktuellen Ziele der Österreichischen Bundesregierung für einen verbesserten Integrationsprozess vorweg. Maßnahmen wie Kompetenzclearing, Deutschkurse, Wertekurse, Berufsorientierung und Arbeitstraining sind bereits als Arbeitspakete formuliert. Von diesem Projekt werden vor allem AsylwerberInnen mit hoher Bleibewahrscheinlichkeit profitieren – und dies stellt wiederum den größten Unterschied zu den Plänen der Bundesregierung dar, die vorerst nur Asylberechtigte betreffen. NGOs weisen allerdings wiederholt darauf hin, dass es eine brisante Betreuungslücke zwischen der Grundversorgung (z.B. durch die Caritas) und der Selbstorganisationspflicht der Betroffenen gibt. Dieses Projekt ist der Verbesserung dieses Betreuungsmangels gewidmet, da eine Integrationsunterstützung gerade junger Personen so früh wie möglich beginnen sollte, um nicht Parallelgesellschaften entstehen zu lassen. Für den ländlichen Raum eröffnen sich aber auch Chancen durch den unerwarteten Zuzug – darin sind sich die drei involvierten LEADER-Regionen Aller-Fuhse-Aue (Deutschland), Västra Småland (Schweden) und Oststeirisches Kernland (Österreich) einig.“*

<sup>107</sup> Schul- und Berufsorientierungsmesse in Graz: <http://www.sbim.at>

<sup>108</sup> BeSt („Beruf-Studium-Weiterbildung“) steht für die Berufsbildungsmesse des Bundesministeriums für Bildung, Wissenschaft und Forschung und des Arbeitsmarktservice Österreich.

<sup>109</sup> <http://www.talentcenter.at/>

<sup>110</sup> [https://www.meinbezirk.at/graz/c-wirtschaft/talentcenter-oeffnet-fuer-die-wichtigste-ressource-des-landes\\_a1864287](https://www.meinbezirk.at/graz/c-wirtschaft/talentcenter-oeffnet-fuer-die-wichtigste-ressource-des-landes_a1864287)

(E) erinnert sich:

*„Ich habe damals das Projekt ‚Lehrlingswelten‘ in Deutschland vorgestellt. Die Teilnehmer\*innen waren begeistert über den praktischen Aspekt. Die Abschlusskonferenz zum TNP war im Oktober 2018 in Hartberg. Das Wichtigste waren die Lehrlingswelten! Weil’s was zum Ausprobieren war. Die erste Projektleiterin hat das bei einem internationalen Forum in Belgien vorgestellt. Beim Europatag am 11.5. 2019 von LEADER Deutschland will der LAG-Geschäftsführer dort die ‚Lehrlingswelten‘ vorstellen.“*

Ein weiteres LEADER-Projekt, das mit dem transnationalen Projekt eng verzahnt war und sich der individuellen Begleitung der zugewanderten Lehrlinge widmete, begann im Juni 2018 und ist auf ein Jahr befristet. Es trägt den Namen „Zukunftsorientierte Lehrlingswelten.“ In dem Projekt sollte es um Arbeitsmarktvermittlung und individuelle Begleitung von Asylwerber\*innen gehen. Es muss jedoch von Grund auf umgeschrieben werden und ist in der neuen Fassung noch nicht genehmigt worden. Die revidierten Projektinhalte wurden weiter oben im Abschnitt „Neuorientierung“ des zweiten Kapitels beschrieben.

Die Neuorientierung bedeutet, dass die LAG den Fokus von geflüchteten Menschen erweitert auf alle von Marginalisierung bedrohten Jugendlichen. Die Partnerschaft mit der Chance B-Gruppe, einem in der Region etablierten, auf eine lange Geschichte (bis 1983) zurückblickenden sozialen Dienstleister und Vertreter der Anliegen benachteiligter Gruppen<sup>111</sup>, bestätigt die Reputation der LAG im Feld der Sozialen Innovation und eröffnet neue Perspektiven für die Verfestigung der von der LAG begonnenen und erprobten Sozialen Innovationen in der Oststeiermark, in der die Chance B-Gruppe mit insgesamt 473 Mitarbeiter\*innen vertreten ist<sup>112</sup>.

### 3.3 Die Soziale Innovation der Lehrlingswelten im Zeitverlauf

Unter erheblicher Vereinfachung der tatsächlichen Entwicklung lassen sich grob vier Phasen unterscheiden:

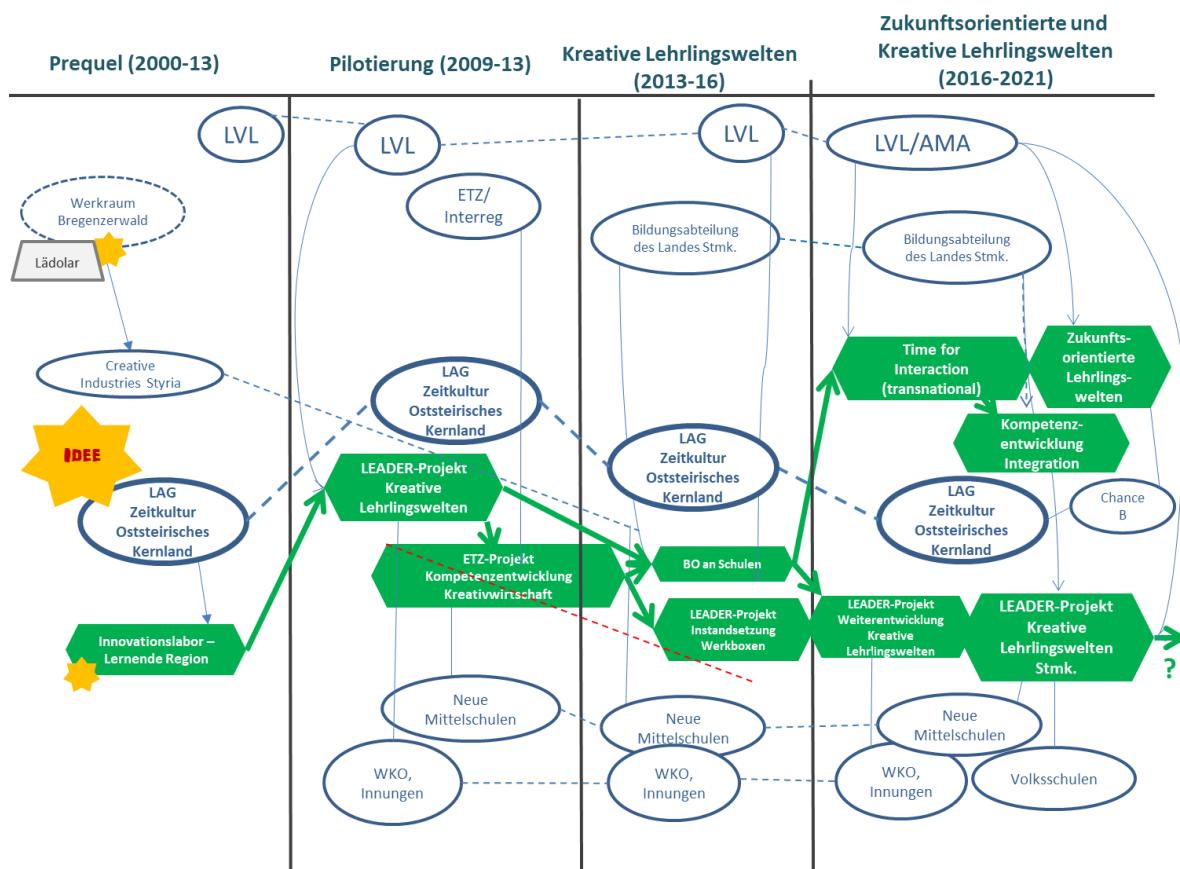
- a. Ein „Prequel“, der bis in die LEADER II-Periode des vorigen Jahrtausends zurückreicht, als der Vorarlberger Werkraum Bregenzerwald seine Arbeit aufnahm und die „Lädolar“ genannten Werkboxen zur kunstvoll reduzierten Darstellung von Handwerksberufen entwickelte. Sie wurden im Rahmen eines „Creative Styria“-Events in Graz vom LAG-Geschäftsführer (B) entdeckt und in einen der von der LAG organisierten „Innovationslabor“ eingebracht. Dort zeigten sich zunächst Schulvertreter\*innen beeindruckt, die meinten, sie für die Berufsorientierung Jugendlicher einsetzen zu können. In Zusammenarbeit mit dem Werkraumarchitekten Klaus Metzler wurden die ersten Werkboxen nicht nur nachgebaut, sondern zu ausklappbaren Werkbänken weiter entwickelt, an denen einfache Werkstücke im „learning-by-doing“-Verfahren hergestellt werden konnten.
- b. Als das erste Set von Werkboxen nach einem intensiven Beteiligungsprozess fertiggestellt war, gingen die Lehrlingswelten mit einer Startveranstaltung in der Neuen Mittelschule Anger in ihre Probephase an regionalen NMS (2009-2013). Für diese Phase wurde die erste Projektleiterin engagiert, die vorher bei Creative Industries Styria tätig gewesen war. In zwei Projekten, die von LEADER und ETZ finanziert wurde, konnte das Projekt über die Region hinausgehend wertvolle Lernerfahrungen machen. Nicht nur die Schulen, sondern auch einige Innungen der

<sup>111</sup> Für eine Analyse der frühen Jahre der Chance B, deren Gründung und Werdegang im Kontext der „aktiven Arbeitsmarktpolitik“ der achtziger Jahre zu verstehen ist, siehe Lukesch, R. e.a. (1998): *Lower Styria – An INSURED Case Study on Sustainable Regional Development*. Discussion Paper Nr. 67, EURES (Institut für regionale Studien in Europa. ISSN 0938-1805, Freiburg i.Br./DE. S. 28 ff.

<sup>112</sup> <https://www.chanceb-gruppe.at/de/Verein-Chance-B>

Wirtschaftskammer wurden zu Fans der Lehrlingswelten. Regionale Unternehmer\*innen begleiteten die Jugendlichen in der Herstellung der Werkstücke an den Berufsorientierungstagen.

- c. Der Roll-out der Kreativen Lehrlingswelten in Schulen der ganzen Steiermark (2009-2013) wurde durch eine Zwischenfinanzierung seitens der Bildungsabteilung des Landes ermöglicht. Ein weiteres LEADER-Projekt folgte, in dem die Werkboxen instandgesetzt, verbessert und auf weitere Berufe ausgedehnt wurden. Die „Roadshow“ der Lehrlingswelten wurde zu einem fixen Angebot für steirische NMS in den ländlichen Regionen. Auch in Graz gab es viel beachtete Auftritte.
- d. In der vierten Phase ab 2016 wurden zur Weiterführung der Kreativen Lehrlingswelten die Zukunftsorientierten Lehrlingswelten konzipiert, in der es zunächst um die Integration jugendlicher Asylwerber\*innen gehen sollte. Nachdem den jugendlichen Geflüchteten durch die Rücknahme des „Hundstorfer-Erlasses“ (2012) im September 2018 die Erlaubnis zu arbeiten genommen wurde, musste die LAG das Projekt umformulieren. In den neu konzipierten „Zukunftsorientierten Lehrlingswelten“ geht es nunmehr um innovative Zugänge zur Orientierung und zum Berufseinstieg schwer vermittelbarer Jugendlicher in Kooperation mit dem oststeirischen sozialen Unternehmen „Chance B“. Jedenfalls wurde der Themenbereich der Berufsorientierung um den der Inklusion erweitert. Für den letzteren Bereich wurde die Sozialpädagogin Karin Jelinek als Projektleiterin engagiert, während die Kreativen Lehrlingswelten zunächst von Kerstin Kohl und ab 2018 von Erika Reisenegger weiter betreut wurden. Die LEADER-Förderung erstreckte sich auf ein Vor- und ein Hauptprojekt der transnationalen Kooperation sowie auf das interregionale Projekt der Kreativen Lehrlingswelten Steiermark, an der sich alle steiermärkischen LAGs beteiligen. Die Bildungsabteilung des Landes kofinanziert dieses Projekt. Nun gibt es auch Angebote nicht nur mehr für Schüler\*innen der NMS, sondern auch für Volksschüler\*innen . Die Auftragsbücher sind voll, das Projekt ist bis April 2021 ausfinanziert. Die Verfestigung wird unter den regionalen Akteur\*innen diskutiert, hat aber noch keine konkrete Gestalt angenommen.

**Abbildung 21 Innovationsbiographie: Lehrlingswelten**

## 4 Zusammenfassende Beurteilung

Die besondere Rolle der LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland nicht nur als Ermöglicher Sozialer Innovation, sondern als Initiator und Projektträger in Eigenverantwortung macht es erforderlich, einen Blick auf den steiermärkischen Diskurs über die Strukturen der Regionalentwicklung zu werfen.

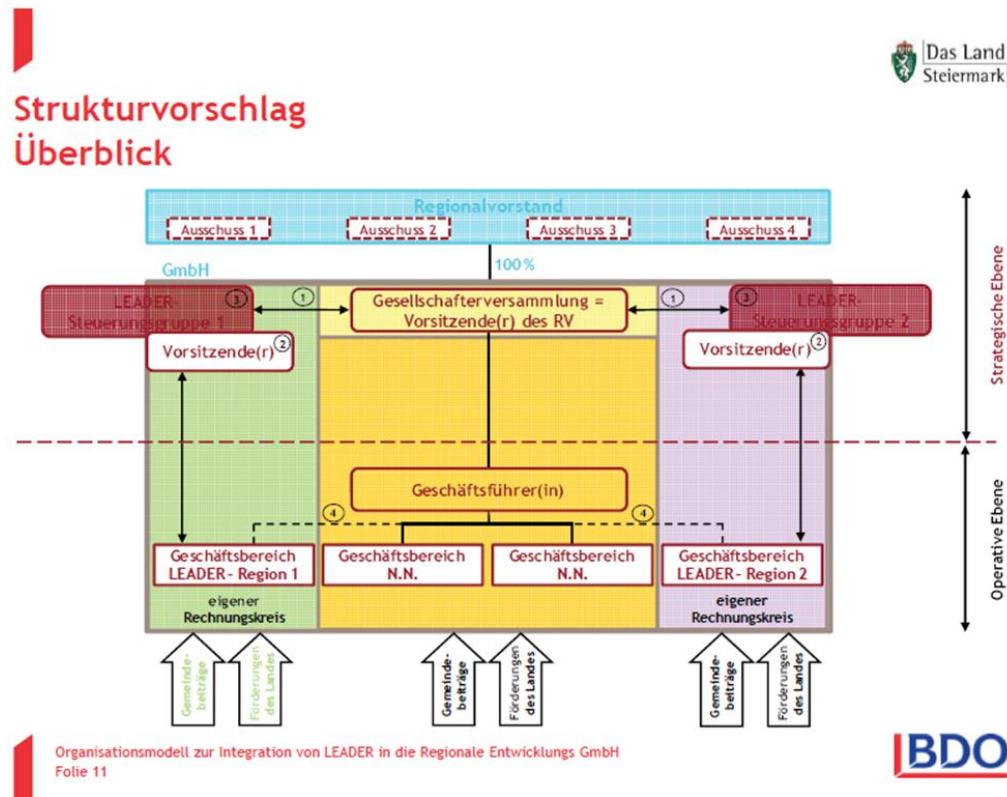
### 4.1 Autonomie und Risiko

#### 4.1.1 Regionalentwicklungs-Governance in der Steiermark

Das steirische Landes- und Regionalentwicklungsgesetz 2018 stärkt die regionalen Governance-Strukturen und bindet die Regionalmanagements zugleich stärker an die dezentrale Erfüllung von Entwicklungsaufgaben, wohl unter Verankerung der Bürger\*innenbeteiligung als zentraler Aufgabe der Regionen. Die Regionalmanagements erfreuen sich dafür eines regulären Jahresbudgets, auf deren Grundlage sie auch zusätzliche Programmmittel akquirieren können. In dem Landesgesetz kommen LEADER und lokale Aktionsgruppen allerdings nicht vor, die in derselben Abteilung 17 des Amts der Landesregierung ressortieren. Die beteiligten Akteur\*innen leiten aus den Punkten 1 und 2 des Paragraphen 4.1 und anderen Textstellen die Anforderung ab, auch die LAGs an die regionalen

Governance-Strukturen (Regionalmanagements) zu binden. Abbildung 22 zeigt das entsprechende Schaubild aus dem Jahr 2014.

**Abbildung 22 Strukturvorschlag der Abt. 17 Landes- und Regionalpolitik des Amts der Steiermärkischen Landesregierung zur An- bzw. Einbindung der Lokalen Aktionsgruppen in die Regionalmanagements<sup>113</sup>**



### Legende:

Mit Geschäftsführer(in) ist hier der/die Geschäftsführer\*in des Regionalmanagements gemeint.  
Die LAG-Geschäftsführer\*innen sind dort platziert, wo „Geschäftsbereich LEADER-Region 1 bzw. 2“ steht.  
„LEADER-Steuerungsgruppe“ steht für das, was üblicherweise als Projektauswahlremium (PAG) bezeichnet wird.

- ① Übertragung der Kompetenzen der Gesellschafterversammlung in LEADER-Angelegenheiten auf LEADER-Steuerungsgruppe durch Gesellschaftsvertrag → LEADER-Steuerungsgruppe fungiert insoweit wie Gesellschafterversammlung
- ② Vorsitzende(r) der Steuerungsgruppe unterschreibt LEADER-Antrag, Anschrift LEADER-Büro im LAG-Gebiet.
- ③ LEADER-Steuerungsgruppe trifft Entscheidungen über Projekte in LEADER-Region.
- ④ Wechselseitige Informationspflicht und Controlling durch GF

In diesem Strukturvorschlag befindet sich der/die LAG-Geschäftsführer\*in in einem Anstellungsverhältnis zum Regionalmanagement. Die hierarchische Beziehung scheint allerdings durch die gestrichelte Verbindungsleitung abgeschwächt. Andererseits sind die LAG-Geschäftsführer\*innen auch nicht der LAG-Führung hierarchisch untergeordnet. Der Doppelpfeil zwischen „LEADER-Steuerungsgruppe“ und „Geschäftsbereich LEADER-Region“ deutet eher auf ein Verhältnis wechselseitiger Abstimmung zwischen normativ-strategischer Leitungsebene (LEADER-

<sup>113</sup> Der Strukturvorschlag 2014 diente als Diskussionsunterlage zwischen der Abt. 17 und der LEADER-verantwortlichen Abteilung im BMLFUW (heute BMNT) bzw. den steirischen Regional- und LAG-Managements.

Steuerungsgruppe) und strategisch-operativer Leitungsebene (LAG-Geschäftsführung<sup>114</sup>) hin. Ein Doppelpfeil besteht auch zwischen LEADER-Steuerungsgruppe und RM-Gesellschafter\*innenversammlung. Auch hier liegt also ein wechselseitiges Abstimmungsverhältnis und keine Hierarchie vor.

Dieser Vorschlag wurde in der aktuellen Periode 2014-2020 in der Region Südweststeiermark und in Teilen anderer Regionen in dieser Form umgesetzt. (H) sieht sie als die beste Lösung an, auch wenn sie zu Beginn der aktuellen LEADER-Periode Gegenstand einer Debatte mit dem BMNT (damals noch BMLFUW) um die Wahrung des Bottom-up-Prinzips gewesen war:

*„Unser Vorschlag ist ja, auch die LAG-Managementkosten in dieses Paket zu bringen. In der Südweststeiermark haben wir schon die Struktur, die als sinnvoll erachtet werden: Ein RM, 2 LAGs, die LAG-Manager sind Angestellte des RM. Wir hatten da zu Beginn der aktuellen Periode eine Diskussion mit dem Landwirtschaftsministerium. Die machten sich Sorgen wegen des möglichen Verlusts an bottom-up. Aber das ist mittlerweile geklärt. Die Projektauswahlsgremien der LAGs entscheiden komplett eigenständig laut Programmvorlagen. Kein Bürgermeister des Weinlandes lässt sich von einer Abgeordneten des Schilcherlands etwas dreinreden.“*

Der „Geschäftsbereich LEADER-Region“ und damit die LAG-Geschäftsführung ist in dem Schaubild als „operative Ebene“ der Großregion gekennzeichnet. Somit ist die LAG-Geschäftsführung in zumindest gleichem Maße dem Regionalmanagement verpflichtet wie der LEADER-Steuerungsgruppe. Betrachtet man die faktische Machtverteilung, hat ein Organ, das aus politischen Funktionären besteht – der Regionalvorstand, der die Gesellschafterversammlung des RM dominiert –, wohl mehr Gewicht als eine privat-öffentliche Partnerschaft wie die LAG, in der öffentliche Mitglieder weniger als die Hälfte der Stimmrechte innehaben. Zum politischen Gewicht kommt der gesetzlich abgesicherte institutionelle Status der „Regionalentwicklung Oststeiermark“ (REO), die zu 100% dem Regionalvorstand (gesetzliches Gremium laut Raumordnungsgesetz) gehört und somit eine Körperschaft öffentlichen Rechts ist: *„Die politische Vertretung nach außen erfolgt durch den Regionalvorstand und die Regionalversammlung. Die Aufgaben des Regionalvorstandes und der Regionalversammlung sind gesetzlich im Raumordnungsgesetz (ROG) festgelegt und umfassen alle entwicklungspolitischen Aktivitäten in der Großregion Oststeiermark.“<sup>115</sup>*

Diese Betrachtung hat den Zweck, auszuloten, ob die LAG die Freiheit hätte, das Risiko Sozialer Innovation als Projektträger in Eigenverantwortung auf sich zu nehmen, wenn sie in eine solche Governance-Architektur eingebunden wäre; mit anderen Worten, ob so etwas wie die Lehrlingswelten in einer solchen Konstellation zustande käme.

Der Strukturvorschlag zeigt einen „Schatten der Hierarchie“<sup>116</sup>, der dem in der EU-Rahmenverordnung 1303/2013 (Art. 34)<sup>117</sup> stipulierten Status der Lokalen Aktionsgruppen, der ihr Souveränität in Fragen der Ausarbeitung und Umsetzung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES)

<sup>114</sup> Die strategisch-operative Funktion der LAG-Geschäftsführung ist nicht dem Schaubild zu entnehmen, sondern ergibt sich aus der Steuerungsperspektive der LAG selbst. Siehe Lukesch, R. (2007): *The LAG-Handbook. A guide through the stunning world of local action groups.* S. 44. [https://program-podezelja.si/images/phocadownload/razvojne\\_osi/4\\_OS/gradiva/anglese/cina/las\\_handbook\\_lukesch.pdf](https://program-podezelja.si/images/phocadownload/razvojne_osi/4_OS/gradiva/anglese/cina/las_handbook_lukesch.pdf)

<sup>115</sup> Selbstdarstellung des RM Oststeiermark. <http://oststeiermark.at/geschaefsfelder/regionalentwicklung-oststeiermark-gmbh/>

<sup>116</sup> Zur Diskussion um Kooperation als Steuerungsmodell politischer Leistungen siehe Neugebauer, C. (2012): *Organisationsentwicklung im Schatten der Hierarchie?* In: Carl-Auer-Verlag, Heidelberg. <https://www.carl-auer.de/fileadmin/carl-auer/materialien/leseprobe/978-3-89670-969-1.pdf>

<sup>117</sup> <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/de/TXT/?uri=celex%3A32013R1303>

zuerkennt<sup>118</sup>, nicht ganz gerecht zu werden scheint. Die Tendenz zur Institutionalisierung „von oben“ scheint hier angelegt. In der Praxis hängt es vor allem von den handelnden Personen ab, wieviel an Egalität, Überzeugung, Autorität oder Zwang jeweils in den Aushandlungsprozessen zum Tragen kommt.<sup>119</sup>

#### 4.1.2 Die LAG als Speerspitze Sozialer Innovation

Aus der schlaglichtartigen Betrachtung des steiermärkischen Systems regionaler Governance geht hervor, dass Soziale Innovation, die von der LAG als sozialer Entrepreneur getragen wird, weniger wahrscheinlich wäre. Tatsächlich scheint es schwer denkbar, dass ein LAG-Manager, der laut Strukturbild (Abb. 5) „auf operativer Ebene“ agiert und im Dienstverhältnis mit dem Regionalmanager steht, die Möglichkeit hätte, die Verantwortung einer direkten Projektträgerschaft über einen Projektcluster nach Art der Lehrlingswelten delegiert zu bekommen. Die in Abbildung 22 so genannte „LAG-Steuerungsgruppe“ wiederum könnte eine solche Strategie ohne ihren LAG-Manager weder umsetzen noch verantworten. Somit wäre die Autonomie der LAG in der eigenverantwortlichen Rolle als sozialer Entrepreneur nicht gegeben. Keiner der handelnden Akteure auf LAG-Ebene sähe sich in der Situation, das mit Sozialer Innovation verbundene Risiko, das bei den „Zukunftsorientierten Lehrlingswelten“ tatsächlich schlagend wurde, auf sich zu nehmen, es sei denn, die dahingehenden Entscheidungen wären ausdrücklich von der regionalen Ebene gedeckt.

Selbst wenn man also die Hierarchisierung der Regionalentwicklung in der dargestellten Form zurückweist, stellt sich das Problem des Risikomanagements und der verantwortlichen Leadership. Hier erhebt sich die Frage, ob die Rechtsform des Vereins, die eine volle Verantwortlichkeit der ehrenamtlichen Führungsorgane vorsieht, auf Dauer geeignet ist für Lokale Aktionsgruppen, die als soziale Entrepreneurs agieren. Man könnte prüfen, ob die Rechtsform einer gemeinnützigen GmbH hier nicht geeigneter wäre, oder die einer Genossenschaft, wie das Beispiel der LAG Regio-V<sup>120</sup> zeigt.

## 4.2 Crowded platform

Bereits in der Europäischen Synthese der ex-post-Evaluierungen der Gemeinschaftsinitiative LEADER II (1994-1999) war von einem Phänomen die Rede, das im Kontext voll entfalteter lokaler und regionaler Governance zu beobachten ist: Institutionelle Newcomer wie eine Lokale Aktionsgruppe haben es schwer, sich einen gesicherten Platz in der sektorübergreifenden Koordination lokaler Entwicklung zu „erkämpfen“. <sup>121</sup>

So hat es auch die LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland als Promotor Sozialer Innovation im ländlichen Raum nicht leicht, in der Arena der Akteure, die in der Berufsorientierung eine führende Rolle spielen, die Kompetenz, die sie sich im Werdegang der Lehrlingswelten erworben hat, von den Stakeholdern auch wirklich zugesprochen zu bekommen. Berufsorientierung ist eine Domäne der Wirtschaftskammer und der mit ihnen verbundenen Organisationen, wie der Steirischen

<sup>118</sup> Paragraph 1 des Artikels 34 der EU-VO 1303/2013 lautet: *“Local action groups shall design and implement the community-led local development strategies.”*

<sup>119</sup> Egalität, Überzeugung, Autorität und Zwang sind vier Grundtypen, nach denen sich Macht in Governance-Netzwerken durchsetzen lässt, nach Knoke, D.; Chen, X. (2008): *Political Perspectives on Inter-Organizational Networks*. In: The Oxford Handbook on Inter-Organizational Relations (Hgb. Cropper, S.; Ebers, M.; Huxham, C.; Ring, P.S.). Oxford University Press, Oxford. S.445

<sup>120</sup> Siehe dazu die Fallbeschreibung im Rahmen dieser Studie: „Regionale Freiwilligenkoordination. Eine Soziale Innovation der LAG Regio-V.“

<sup>121</sup> *“Austria has a strong federal tradition and represents a long track of local and regional decision making and development efforts. This situation can be recognised as a ‘crowded platform’. Funding structures are concentrated at the regional level and LEADER was built into or grafted onto these structures.”* Zitat aus: Lukesch R. (2003): Assessing the equilibrium between autonomy and accountability – The evaluation of LEADER II. Workshop-Paper präsentiert in der von der von der Europäischen Kommission veranstalteten Konferenz zur Evaluierung der Strukturfonds am 26.-27.Juni 2003 in Budapest/HU.

Volkswirtschaftlichen Gesellschaft (StVG), die etwa 11 Berufsfindungsbegleiter\*innen in allen steirischen Regionen beschäftigt. Weiters sitzen seit 2015 in allen sieben Regionalmanagements im Land Steiermark von der Bildungsabteilung des Landes kofinanzierte Koordinator\*innen für die Bildungs- und Berufsorientierung (BBO), zusätzlich zu den bereits vorher dort tätigen Jugendmanager\*innen. Die BBO-Beauftragten, sind, wie (B) sagt und auch der Website des Regionalmanagement Oststeiermark zu entnehmen ist, eher koordinierend, steuernd und vernetzend tätig.<sup>122</sup>

Auch im Feld der Integration herrscht reger Betrieb. Da die Arbeit mit Asylwerber\*innen durch die Rücknahme des „Hundstorfer-Erlasses“ (2012) im September 2018 unterbunden wurde, würde die LAG hinsichtlich der verbleibenden Zielgruppe der Asylberechtigten und anderer schwer in den Arbeitsprozess vermittelbarer Jugendlichen in den Zuständigkeitsbereich einer anderen Institution, des AMS geraten. (B) gibt zu bedenken:

*„Wer mit Asylberechtigten arbeitet, kommt in direkte Konkurrenz zu etablierten Bildungsorganisationen, die vom AMS beauftragt sind. Aber das AMS vermittelt nur Jobs, bietet keinerlei Begleitung für diese besondere Gruppe. Es gibt Kurse, aber keine Jobbegleitung oder andere aufsuchende Begleitmaßnahmen. Die LAG wollte nie in Konkurrenz mit Organisationen rund um das AMS kommen.“*

Was für die Arbeitsvermittlung Asylberechtigter gilt, trifft wohl zunehmend auch auf alle Fördermaßnahmen, die auf Asylberechtigte ausgerichtet sind. Immerhin haben es die sozialen Dienstleister, die seit 2015 ihre Kapazitäten erheblich ausgeweitet haben, mit einer schrumpfenden Zahl von Zielpersonen und verfügbaren Budgets zu tun. (E) berichtet:

*„Da gibt es einen Kurs mit dem Titel ‚Einleben‘ in Hartberg mit dem Verein OMEGA<sup>123</sup>. Sie sehen aus Konkurrenzempfinden keine Kooperationsmöglichkeiten.“*

Nur wenige etablierte Maßnahmenträger, allen voran die Chance B-Gruppe, sind in der Lage, die Lücken zwischen Employability-Training, Arbeitsvermittlung und Job-Coaching zu schließen. Sie können das, weil sie nicht nur Dienstleistungen auftragsgemäß erfüllen, sondern stets auf der Suche nach neuen Ansätzen und Methoden sind und daher auch die Offenheit mitbringen, Kooperationen für Soziale Innovation einzugehen.

Das führt uns zur Frage der Verfestigung der erprobten Innovation. Wenn der LAG von den Stakeholdern eines bestimmten thematischen Bereichs Kompetenz in ebendiesem Bereich zugeschrieben wird, werden sie die von der LAG entwickelte neue soziale Dienstleistung auch eher aufgreifen, übernehmen und damit dauerhaft ins institutionelle Gefüge integrieren. Umgekehrt wird der Umstand, dass ein „Newcomer“ in einem bereits hochgradig institutionalisierten Feld eine neue und erfolgreiche Praxis setzt, unwillkürlich als Hinweis auf eigene Versäumnisse empfunden, auch wenn diese Schlussfolgerung bei näherer Betrachtung gar nicht zuträfe. Die Roadshow der „Kreativen Lehrlingswelten“ wird mit dem Projektende im Jahr 2021 an dem Punkt angelangt sein, an dem eine Institutionalisierung und Integration in die Strukturen und Prozesse des regionalen Kooperationssystems im Themenfeld der Berufsorientierung ansteht.

<sup>122</sup> Als Schwerpunkte im Jahr 2018 werden die drei Tätigkeiten Vernetzung zwischen Schule-Eltern und Wirtschaft, Monitoring und Sensibilisierung angegeben. Siehe <http://oststeiermark.at/geschaeftsfelder/regionalentwicklung-oststeiermark-gmbh/regionale-koordination-der-bildungs-und-berufsorientierung/>

<sup>123</sup> OMEGA – Transkulturelles Zentrum mit Sitzen in Graz und Hartberg. Der Verein bietet Beratung, Sprachkurse und setzt Gesundheits- und Integrationsprojekte um. <https://www.omega-graz.at/>

### 4.3 Wer übernimmt?

Die meisten Organisationen, die für ein Mainstreaming der Lehrlingswelten in Frage kommen, sind landesweit aufgestellt. Wenn sie die „Kreativen Lehrlingswelten“ übernehmen, dann nicht nur in der Oststeiermark. Das hieße, dass sie die ursprünglich regionale Innovation aufskalieren und als kreativen Lösungsbeitrag im größeren Kontext – zumindest steiermarkweit – anerkennen müssten. Dem könnte entgegenstehen, dass – zusätzlich zum Problem der „Crowded Platform“ – die LAG nur innerhalb der Grenzen ihrer regionalen Zuständigkeit als relevanter Akteur gesehen wird.

Zwar hat die Berufsorientierung mit den partizipativ erarbeiteten Werkboxen, der Roadshow in Neuen Mittelschulen und Volksschulen und dem wachsenden Netzwerk an lokalen aktiven und pensionierten Unternehmer\*innen eine Alleinstellung inne, die bei Präsentationen im In- und Ausland auf Zuspruch stößt, sei es auf einem vom Contact Point des Europäischen Netzwerks für Ländliche Entwicklung (ENRD) in Rust organisierten europäischen LEADER-Seminar, in der zu dieser Studie organisierten Fokusgruppe<sup>124</sup> oder in den Veranstaltungen im Rahmen der transnationalen Kooperation. Doch nimmt es nicht wunder, dass ernst gemeinte Anfragen auf einen Methodentransfer eher aus weiter entfernten Regionen, wie Luxemburg und Südtirol, kommen als aus heimatlichen Gefilden. Obwohl, wie (B) meint, obgleich...

*„....wir respektiert werden, ....werden wir als LEADER-Region nicht ernst genommen, vor allem, wenn es sich Steiermark-weit abspielt....In der Obersteiermark heißt es zuweilen von WKO-Seite: „Wir lassen uns die Kompetenz für die Berufsorientierung nicht wegnehmen.““*

Die stärkste Zugkraft für eine Verstetigung geht derzeit von den Kunden der Dienstleistung aus – von den Schulen, das heißt von deren Lehrer\*innen und Direktor\*innen in Vertretung der eigentlichen Zielgruppe, der Schüler\*innen. Manche Akteur\*innen nennen die WKO und die ihr zugeordneten Strukturen als die geeignete Institution für eine Verstetigung der Sozialen Innovation. Denn das Projekt sei bei...

*„....einigen Innungen“ sehr gut angeschrieben, die, wie (B) meint, „das Projekt mittlerweile für sehr wichtig halten.“*

Allerdings sind dafür die Weichen noch nicht gestellt, wie die Aussage von (A), Leiter der WKO-Regionalstelle Weiz illustriert:

*„Mir fällt nicht ein, wer außer der LAG die Werkboxen betreuen könnte. Immerhin müssen sie transportiert, gewartet und vor Ort fachlich betreut werden.“*

Auch die Regionalmanagements werden als mögliche Mainstreaming-Partner genannt (H). Die dort befindlichen BBO-(Berufs- und Bildungsorientierungs-)Koordinator\*innen, die von der Abteilung 6 ausfinanziert sind, könnten mögliche Ansprechpartner\*innen sein, um die Organisation und Betreuung der Lehrlingswelten zu übernehmen.

(F) will die „Lehrlingswelten“ noch höher im Gefüge, nämlich im Bundesministerium für Digitalisierung und Wirtschaftsstandort (BMDW), verankern.

### 4.4 Erfolgsfaktoren

Die LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland hat den Weg gewählt, Soziale Innovation nicht nur zu ermöglichen, sondern sich selbst als Trägerin der Sozialen Innovation zu setzen. Die LAG betreibt den Projektcluster der „Lehrlingswelten“ als sozialer Entrepreneur, mit all den Meriten und Risken, die

<sup>124</sup> Fokusgruppe mit den LAGs Zeitkultur Oststeirisches Kernland, Römerland-Carnuntum und Nordburgenland Plus an deren Sitz in Eisenstadt, 24.01.2018.

damit verbunden sind. Daher wird das LEADER-Büro zum Cockpit des innovativen Aufbruchs oder, wie (G) sagt:

*„Unser LEADER-Büro ist das innovativste, was ich je kennengelernt habe....Auch die Projekte, mal ganz ehrlich....ein total klein besetztes Büro, aber so geile Projekte!“*

Dass die „Lehrlingswelten“ nun schon sechs Jahre lang, in kontinuierlicher Entwicklung und Wachstum begriffen, praktische Berufsorientierung betreiben, liegt an der guten Reputation, die sich diese Initiative und ihre Betreiber\*innen erworben haben. Diesen Respekt zollen ihnen auch die unmittelbar zuständigen Fachorganisationen und Interessensvertretungen, auch wenn die LAG als Newcomer mit Skepsis konfrontiert war und immer noch ist.

Gerade wegen des Fehlens institutioneller Vorprägung hat die LAG es vermocht, die Lehrlingswelten radikal aus der Perspektive der Nutzer\*innen – der Schülerinnen und Schüler – zu konzipieren und auszugestalten. Die Initiative verbindet Theorie und Praxis, geht auf die Erfordernisse impliziten Wissenstransfers durch Nachahmung ein und kombiniert sie mit expliziter Wissensvermittlung im Rahmen des Schulbetriebs. Im selben Zug werden Kontakte zwischen Schüler\*innen und Lehrbetrieben geknüpft; aber auch die Lehrbetriebe kommen in Kontakt miteinander und nutzen diese Gelegenheit für informelle Gespräche.

Die LAG ist auf Bündnisse angewiesen, wenn sie sich in dem Wirkungsfeld etablieren will. Diese Bündnisse sind auf politischer Ebene (mit zuständigen Referent\*innen und deren Beraterumfeld), auf strategischer Ebene (mit den regionalen Fachorganisationen (WKO, StVG, BBO-Berater\*innen in den Regionalmanagements, AMS) und auf operativer Ebene (Maßnahmenträger wie Chance B, OMEGA, Hilfsorganisationen) zu schließen, denn wenn eine dieser Ebenen übergeangen wird, kommt Sand ins Getriebe. Diese Aufgabe ist komplex und im Falle der Lehrlingswelten noch nicht weit genug gediehen.

Die Lehrlingswelten haben die LAG als kompetenten Akteur im Feld der Sozialen Innovation etabliert. Diese Schwerpunktverschiebung von der Umwelt und Wirtschaft hin zur Sozialen Innovation lässt sich auch in anderen Fallstudien (z.B. der LAG Regio-V) beobachten. Sie wird von der Verwaltung auch grundsätzlich begrüßt. (H) meint dazu:

*„Negativ ausgedrückt, sind wir natürlich froh, wenn LEADER sich von den üblichen Themen Tourismus und Kulinarik ein wenig weg bewegt. Im Gebiet der LAG Thermenland-Wechselland gibt es z.B. das Projekt Digital-Vital<sup>125</sup>, das könnte auch als Modell für eine flächendeckende Struktur dienen. Auch hier denkt man an eine Übernahme in den Regelbetrieb.“*

## 4.5 Offene Fragen

### 4.5.1 CLLD und die Struktur regionaler Governance

(H) geht in der Überlegung noch weiter und plädiert in diesem Zusammenhang für eine einheitliche Architektur der Regionalmanagements und lokalen Aktionsgruppen, die im übrigen eine notwendige Voraussetzung für die Verwirklichung eines CLLD-Multifonds-Ansatzes sei:

*„Interessant wären ja die ELER-Mittel aus sozialen Maßnahmen (lt. Artikel 7 der ELER-Verordnung). Wir können derzeit aus diesem Titel nur Infrastrukturen finanzieren. Da wird jetzt zum Beispiel senior\*innengerechter Wohnbau gemacht. So hatten wir schon Anfragen wegen Gesundheitszentren, weil der Gesundheitsfonds Steiermark nur Einrichtungen finanziert. Aber die Fachabteilungen sind mit der ELER-Abrechnungslogik heillos überfordert. Die Koordination läuft*

<sup>125</sup>

[https://www.meinbezirk.at/hartberg-fuerstenfeld/c-lokales/400-senioren-surfen-auf-der-digitalen-welle\\_a2823896](https://www.meinbezirk.at/hartberg-fuerstenfeld/c-lokales/400-senioren-surfen-auf-der-digitalen-welle_a2823896)

*über das BMASK. Alles sehr kompliziert. Über LEADER könnten wir solche Projekte besser abwickeln. Aber da bräuchte es eine Umschichtung des Budgets von anderen Maßnahmen auf LEADER und auf die LAGs. Das kann man aber nur über eine völlig durchorganisierte Verschränkung der RM- und LAG-Strukturen machen.“*

Wenn von der Verschränkung der RM- und LEADER-Strukturen die Rede ist, zahlt es sich aus, nach Tirol zu blicken, wo der CLLD-Multifonds-Ansatz wie auch in Kärnten bereits in der aktuellen Periode umgesetzt wird. Dieses Modell ist reziprok zu dem in Abbildung 22 dargestellten steirischen Strukturvorschlag. Während im steirischen Modell die LAGs nach der Logik der Regionalmanagements des Steiermärkischen Landes- und Regionalentwicklungsgesetzes (StLREG 2018)<sup>126</sup> funktionieren, sind in Tirol die Regionalmanagements gemäß der LEADER-Logik organisiert. Auch dort ist der Geschäftsführer oder die Geschäftsführerin des Regionalmanagements zuweilen nicht identisch mit der für die LEADER-Implementierung zuständigen Person, aber das hat seinen Grund in Programmavorgaben des LE-Programms: Sie besagen, dass der oder die LEADER-Manager\*in zu 100% für CLLD/LEADER zu arbeiten hat. Zuweilen überschreiten auch die Personalkosten langjähriger Mitarbeiter\*innen die förderbare Obergrenze. Daher ist in einigen Regionen der oder die Leiter\*in des Regionalmanagements nicht über CLLD/LEADER finanziert, sondern aus den regionalwirtschaftlichen Programmen (RWP) des Landes. In jedem Fall funktionieren die Regionalmanagements wie LAG-Managements im Sinne des LEADER-Ansatzes.

Jedenfalls sollte die Strukturdebatte auch im Lichte der Rolle der LAG als Träger Sozialer Innovation geführt werden.

#### **4.5.2 Verstetigung der „Kreativen Lehrlingswelten“**

Die obigen Erörterungen bezüglich Verstetigung der „Kreativen Lehrlingswelten“ auf den Punkt bringend, lassen sich folgende Optionen denken:

- a. In jeder Variante müsste das Budget für die Trägerschaft und Umsetzung der „Lehrlingswelten“ aus dem Regelbudget des Landes (Bildung, Berufsorientierung...) kommen und für eine landesweite Umsetzung gewidmet sein.
- b. Die Übernahme durch Interessenvertretungen und Fachorganisationen (WK, StGO, BBO/RM): Die Art der Intervention, die sehr viel operative Aktivitäten beinhaltet (Roadshow; Wartung, Reparatur und Upgrading der Werkboxen, etc.), scheint den bisherigen Aktionsspektren dieser Organisationen nicht zu entsprechen.
- c. Eine Möglichkeit bestünde in der Ausgründung der „Lehrlingswelten“ als eigenständiges soziales Unternehmen, das sich auf diese Dienstleistung spezialisiert und sie landesweit anbietet. Eine „Lehrlingswelten GmbH/eGen“ könnte auch über die Landesgrenzen hinaus tätig werden, sei es im Franchise- oder Kooperationsverfahren.
- d. Die unter Punkt b und c genannten Varianten könnten in Partnerschaft mit einem existierenden und von seinem Aktivitätsprofil her geeigneten vielseitigen Maßnahmenträger, wie etwa der Chance B-Gruppe, umgesetzt werden.
- e. Der LAG kann es gelingen, nach Auslaufen des aktuellen Projekts 2021 eine neue Phase zu konzipieren, in der die bisherige Dienstleistung und eine entsprechende innovative Erweiterung finanziert werden. Das löst aber das Grundproblem der Verstetigung nicht, sondern verschiebt die Entscheidungen nur um einige Jahre nach hinten.
- f. Wenn eine Aufgabenübernahme durch andere Strukturen nicht gelingt, werden die Lehrlingswelten mit dem Ende des aktuellen Projekts im Jahr 2021 erloschen. Bruchstücke der

<sup>126</sup> <https://www.ris.bka.gv.at/GeltendeFassung.wxe?Abfrage=LrStmk&Gesetzesnummer=20001410>

Methode werden in den Mainstream eingehen, zurück bleibt ein Feld der Erinnerung. In jedem Fall werden die Erfahrungen in den politischen und fachlichen Kontext der Berufsorientierung einfließen und ihn bereichern.

## 4.6 Lernerfahrungen zum Diskurs Sozialer Innovation

### 4.6.1 Strategien und Attraktoren

Strategien wirken in dem Maße überzeugend und motivierend, in dem es gelingt, sie auf den Punkt zu bringen. Wir nennen diesen Vorgang „Fokussieren“.<sup>127</sup> Der Fokus liegt oft in der Vergangenheit, dem Herkommen: In kulturellen Gemeinsamkeiten (selten)<sup>128</sup>; einem historisch gewachsenen Wirtschaftsraum mit bestimmten handwerklich-industriellen Kompetenzen (z.B. Almenland und Energieregion Weiz-Gleisdorf) oder Leitprodukten (z.B. Schilcherland); einer besonderen naturräumlichen Ausstattung oder landschaftlichen Zügen (z.B. Nationalparkregionen OÖ-Kalkalpen und Hohe Tauern). Fluchtpunkte in der Vergangenheit, im Gewordenen, haben emotive Wirkung. Wer sich auf sie beruft, kann Gefühle mobilisieren. Eine Region, die wenig gemeinsame Charakteristika dieser Art aufweist, auf die man gefühlswirksam zugreifen kann, sucht sich abstraktere Fluchtpunkte, die eventuell in einer noch ferneren Vergangenheit liegen aber gerade wegen ihrer Abstraktheit interessantes Material für Markenbildung abgeben – wie etwa das Vulkanland<sup>129</sup>. Die LAG dieser Fallstudie hat sich für einen Fluchtpunkt in der Unendlichkeit entscheiden: in der Zeit an sich. Das ist sehr mutig, denn hier lässt sich nichts Gefühliges mobilisieren, dafür aber eine Menge philosophieren.

Der Fluchtpunkt in der Vergangenheit ist jedoch nur das Widerlager für das, was die eigentliche Qualität einer Entwicklungsstrategie ausmacht: Ihr gemeinsamer Fluchtpunkt in der Zukunft. Der Fluchtpunkt, oder nennen wir ihn besser Attraktor in der Zukunft spricht weniger die Gefühle als den Verstand an. Gefühle sind aber leichter zu mobilisieren als der Verstand. Daher müssen Zukunftsperspektiven, die „Purpose“<sup>130</sup>, gründlich argumentiert werden, um die Botschaft zu verankern. Obwohl auch hier Appelle an Gefühle eine gewisse Rolle spielen, sind visionäre Attraktoren wie eine „klimaneutralen Wirtschaft“, „Gesundheitsregion“, „regionale Selbstversorgung“ oder „resiliente Region“ vernunftbasiert und müssen sich, um erfolgreich zu wirken, in praktische Handlungen und zufriedenstellende Ergebnisse („quick wins“) übersetzen lassen.

Diese Übersetzungsarbeit hat die LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland in einem jahrelangen Prozess bereits in der Vorperiode 2007-2013 geleistet. Sie hat in der Tradition der Slow Food-Bewegung den Zeitbegriff in soziale, wirtschaftliche und ökologische Nachhaltigkeit übersetzt (zukünftiger Fokus) und mit der Tradition des Handwerks, das sich über Jahrhunderte in der kleinstrukturierten Landwirtschaft und Siedlungsstruktur entwickelt hat (historischer Fokus), verbunden. Das regionale Handwerk wurde zum Angelpunkt der „Lehrlingswelten“, einer Projektfamilie, um die herum es gelungen ist, neue Akteursnetzwerke zu bilden und neue Praktiken zu setzen, kurz, Soziale Innovation zu generieren. In dieser Hinsicht hat die LAG mit sehr geringem

<sup>127</sup> Focus = Brennpunkt.

<sup>128</sup> Wohl wegen ihrer potenziell ausschließenden Wirkung sind kulturelle Bezugnahmen in der Namensgebung der LAGs selten geworden. Ein Beispiel dafür war die erste LAG im Tiroler Ötztal: „sall woll“ (1995-1999), einer Vorgängerorganisation der LAG Imst.

<sup>129</sup> Die feurigen Vulkane kommen in der LEADER-Landschaft mehrmals vor: In der Südoststeiermark, in der deutschen Vulkaneifel, in den französischen Volcans d'Auvergne und der Terre de Volcans im Süden der Insel La Réunion...

<sup>130</sup> Der englische Begriff „purpose“ lässt sich nicht sinngleich ins Deutsche übersetzen und wird daher auch zunehmend auch im Deutschen verwendet. Unter „Purpose-Unternehmen“ werden beispielsweise Unternehmen verstanden, die nicht für den Gewinn von Investoren, sondern den Sinn des Unternehmens arbeiten – wie immer dieser definiert wird. <https://purpose-economy.org/>

Aufwand an Öffentlichkeitsarbeit und einem an Understatement grenzenden Außenauftritt Bemerkenswertes geleistet.<sup>131</sup>

#### 4.6.2 Die LAG als sozialer Entrepreneur auf Zeit

Die hauptsächliche Bestimmung einer Lokalen Aktionsgruppe liegt in ihrer Fähigkeit, einen institutionellen Kontext zu gewährleisten, in dessen Geltungsbereich (der jeweiligen LEADER-Region) Innovationen eine höhere Entstehungs- und Überlebenswahrscheinlichkeit haben als ohne eine solche Einrichtung. Wenn aber niemand da zu sein scheint, der in einem bestimmten Bereich eine als notwendig erkannte Initiative setzt, weil die Kompetenzen, die Ressourcen, der Wille oder die Risikobereitschaft dafür fehlen, kann die LAG als sozialer Entrepreneur einspringen und, wie (B) sagt, soll sie das sogar. Diese Avantgarde-Funktion nimmt die LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland wahr, dient aber in der „klassischen“ Funktion auch als Ermöglicher für Innovation, die durch andere Akteur\*innen entsteht und getragen wird, wie zum Beispiel in der Förderung des „einzigen Waggonhotels Europas“ im Bahnhof Anger der als Bummelzug wiederbelebten Feistritztalbahn<sup>132</sup>.

#### 4.6.3 Adaptives LAG-Management

In der vorliegenden Struktur der LAG Zeitkultur Oststeirisches Kernland arbeiten zwei Vollzeitkräfte im Management. Während sich Sandra N. zu 75% administrativ-bürokratischen Aufgaben widmet, beschäftigt sich (B) zu 75% Aufgaben der Strategie- und Projektentwicklung und –begleitung. Diese personelle Ausstattung geht über die im LEADER-Regelwerk geforderten 1,5 Vollzeitkräfte hinaus, scheint aber angesichts der führenden Rolle, die die LAG in der Sozialen Innovation in der Region einnimmt, angemessen. (B) gibt zu bedenken, dass die Rolle des LAG-Managements sich entlang des Innovationszyklus wandelt und unterschiedliche Kenntnisse und Fähigkeiten erfordert. Er teilt diesen Zyklus in drei Phasen und beschreibt die jeweiligen Managementaufgaben folgendermaßen:

- „1) *Erfindungs- oder Ideenphase: In dieser Phase geht es darum, wie man als LAG in einer Gruppe die Ideenfindung unterstützen kann. Es sollte zumindest eine Person „an Bord“ sein, die das implizite Wissen der Leute „anzapfen“ kann und die über einfache Kreativitätstechniken verfügt, um den Leuten eine mögliche Lösung bzw. eine Vorstellung vom Ergebnis zu skizzieren.*
- 2) *Erprobungsphase: In dieser Phase spielen Kompetenzen in der Arbeit mit Gruppen eine Rolle – man könnte diese als Improvisationstechniken bezeichnen, da in der Gruppenarbeit der „idealisierte“ Anfangsentwurf immer stark modifiziert werden wird. Das heißt, mit den neuen Inputs der Leute muss man als LAG konstruktiv und kreativ umgehen können, damit die soziale Neuerung auch angenommen wird – da geht es um „aktives Zuhören“ und gemeinsame Willensbildung. Das ist im Kern zivilgesellschaftliches und kollektives Handeln, das durch eine LAG wesentlich gefördert werden kann.*
- 3) *Durchsetzung- oder Verbreitungsphase: In dieser Phase ist die Beherrschung von Kommunikationstechniken, Storytelling, Networking und PR im Sinne der Legitimation des eigenen Arbeitsaufgabenbereichs wichtig, da wir ja kein Produkt im eigentlichen Sinne haben. Wir sind aber auch keine Förderstelle i.e.S. Eine Legitimationsgefahr für LAGs ist die Imitation von Aufgaben (z.B. einer Verwaltungsbehörde), die aber nicht unsere Kernaufgaben sind.“*

<sup>131</sup> Zum Konzept des „forward“ und „backward bonding“ siehe Lukesch, R. (2007): *The LAG-Handbook. A Guide through the Stunning World of Local Action Groups*, LEADER Observatory Contact Point, Bruxelles, S.10. [https://program-podezelja.si/images/phocadownload/razvojne\\_osi/4\\_OS/gradiva/anglecina/las\\_handbook\\_lukesch.pdf](https://program-podezelja.si/images/phocadownload/razvojne_osi/4_OS/gradiva/anglecina/las_handbook_lukesch.pdf)

<sup>132</sup> <https://www.feistritztalbahn.at/waggonhotel-in-anger/>

## 4.7 LEADER 2021+

Wie in der Fokusgruppe Ost deutlich geworden ist, bot LEADER in den diskutierten Themenfeldern Sozialer Innovation (Lehrlinge, Jugend, Integration) **die einzige Möglichkeit finanzieller Unterstützung**. Das gilt sowohl für die Fälle, in denen die LAG innovative Akteur\*innen und Ideen vernetzt und ihnen die nötigen Ressourcen beschafft, als auch für jene, in denen die LAG selbst die Innovation in Eigenverantwortung vorantreibt. In beiden Fällen trägt die LAG spezifische Risiken.

In dieser Rolle haben die LAGs im ländlichen Raum Alleinstellung. Sie können aber, so der Tenor der Fokusgruppe, diese Rolle nicht mehr erfüllen,

- wenn die Fördermittel noch weiter reduziert würden, aber auch,
- wenn die LAG durch institutionelle Zwänge und systematische Risikovermeidung in die Rolle einer Verwaltungsbehörde gedrängt würde.

Soziale Innovation sollte ein explizites Ziel von LEADER sein. Dafür seien **mehr Ressourcen** bereitzustellen.

Wie wichtig **transnationale Kooperation für den Ideentransfer und Erfahrungsaustausch** für Soziale Innovation ist, hat vor allem das Projekt „Time for Interaction“ im Rahmen der „Zukunftsorientierten Lehrlingswelten“ gezeigt.

### Die wesentlichen Elemente Sozialer Innovation

- Die Roadshow mit den partizipativ entworfenen mobilen Werkboxen, die in steirischen Neuen Mittelschulen und Volksschulen zur Berufsorientierung Jugendlicher dienen, wirken nicht nur motivierend wegen ihres Erlebnispekts, sondern auch integrativ, da sie regionale Unternehmer\*innen mit Lehrer\*innen und Jugendlichen zusammenbringen.
- Die Lehrlingswelten sind eine Antwort auf den Facharbeiter\*innen- und Nachwuchsmangel, den das Handwerk besonders im ländlichen Raum der Steiermark plagt.
- Die Berufsorientierungstage bieten den involvierten Unternehmer\*innen, sich miteinander zu vernetzen.
- Die Rolle der LAG als sozialer Entrepreneur in dem spezifischen Themenbereich ist im gegebenen Kontext der Regionalentwicklung in der Oststeiermark auf Zeit angelegt. Eine genaue Vorstellung zur Überleitung in dauerhafte Trägerstrukturen gibt es noch nicht.

## 5 Gesprächspartner\*innen

**Interviewpartner\*innen:**

A	12.11.2018	P
B	12.11.2018	P
C	12.11.2018	P
D	12.11.2018	P
E	21.11.2018	P
F	23.11.2018	T
G	30.11.2018	P
H	21.01.2019	P

P = persönlich

T = telefonisch

**Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe Ost am 24.01.2019 in Eisenstadt : B, D**

# FALLSTUDIE: Integration im Nordburgenland

---

Eine Soziale Innovation der LAG  
nordburgenland plus

Endbericht

## Inhaltsverzeichnis

1	Darstellung der Initiative .....	159
2	Die LEADER-Region Nordburgenland .....	160
2.1	Die Lokale Aktionsgruppe „nordburgenland plus“.....	160
2.2	Die Ausgangssituation: Push-Effekt durch die Sondersituation im Sommer/Herbst 2015....	161
3	Drei Projekte, eine Integration .....	162
3.1	Projekt „Plattform für interkulturelle Begegnungen“.....	162
3.1.1	Das Literaturhaus Mattersburg .....	162
3.1.2	Das Burgenland, ein buntes Gewebe an Erzählungen und Schicksalen .....	163
3.1.3	Das LEADER-Projekt .....	163
3.1.4	Elemente Sozialer Innovation im Projekt .....	164
3.1.5	Die Projektaktivitäten .....	164
3.1.6	Wirkungen .....	166
3.2	Projekt „Vielfalt, Gemeinschaft und mehr!“ .....	166
3.2.1	Die Idee .....	166
3.2.2	Elemente Sozialer Innovation im Projekt .....	167
3.2.3	Die Projektaktivitäten .....	167
3.2.4	Wirkungen .....	169
3.3	Projekt „Inklusion von Asylwerber*innen im Bezirk Neusiedl am See“.....	170
3.3.1	Die Idee .....	170
3.3.2	Elemente Sozialer Innovation im Projekt .....	170
3.3.3	Die Projektaktivitäten .....	171
3.3.4	Wirkungen .....	171
3.4	Die Soziale Innovation der Integration im Nordburgenland im Zeitverlauf.....	173
4	Zusammenfassende Beurteilung: LEADER und die Integration im Nordburgenland.....	175
4.1	Die LAG als Ermöglicher .....	175
4.2	Die LAG als Schnittstelle zur Förderwaltung .....	176
4.3	Die LEADER-Strukturen als Aufstiegshilfe für Grassroots-Initiativen.....	176
4.4	Weiter in schwierigem Gelände .....	177
5	Gesprächspartner*innen.....	178

## 1 Darstellung der Initiative

In der LAG nordburgenland plus finden sich innerhalb des strategischen Handlungsfelds „Gemeinwohl -Strukturen und Funktionen“ mehrere Projekte, die sich mit dem Thema „Migration, Integration und interkultureller Austausch“ befassen. Diese Projekte bilden – trotz gewisser thematischer, institutioneller und methodischer Unterschiede – gleichsam einen Projektcluster zivilgesellschaftlichen Engagements, welche mit verschiedenen Ansätzen die soziale Frage der Integration von Zuwander\*innen sowie potenzielle Konflikte zwischen unterschiedlichen Kulturen oder Volksgruppen behandeln. Dieser Cluster umfasst folgende Einzelprojekte:

- Projekt „Plattform für interkulturelle Begegnungen“ des Literaturhauses Mattersburg;
- Projekt „Vielfalt, Gemeinschaft und mehr!“ des Vereins „KulturBauStelle – Verein zur Förderung interkultureller Zusammenarbeit“;
- Projekt „Inklusion von Asylwerber\*innen im Bezirk Neusiedl am See“ des Vereins „Region Neusiedlersee Hilft“.

Alle diese Projekte reagierten auf die großen Fluchtbewegungen im Sommer und Herbst 2015 mit zivilgesellschaftlichem Engagement. Die sozialen Innovationsprozesse wurden also von kurzfristig auftretenden und weitgehend unvorhersehbaren gesellschaftlichen Problemlagen ausgelöst. Allerdings hatten diese Engagements durchaus ihre Vorgeschichten. Zwei der Trägerinitiativen hatten bereits einschlägige Vorerfahrungen in der Praxis interkultureller Arbeit gemacht, zum Beispiel mit Sprach- und Betreuungsangeboten im Integrationsbereich, internationaler Kulturarbeit und ähnlichen Vorhaben.

Das LAG-Management trat bezüglich dieser Projekte nicht als ideengebend auf, sondern als „Ermöglicher“ und „Troubleshooter“ in Bezug auf die formale Überführung der Projektideen in LEADER-Projekte. Auch später war die LAG unverzichtbar als Unterstützer in ihrer Beratungstätigkeit, in der Hilfestellung in administrativen Dingen und in der Vernetzungsarbeit.

Inhaltlich umfassen diese Projekte die unterschiedlichsten Integrationsangebote. Vielfach richten sich diese Angebote an „beide Seiten“, nämlich sowohl an die zu integrierenden Menschen, genauer gesagt an Flüchtende und Asylsuchende sowie ganz allgemein an Menschen mit Migrationshintergrund, als auch an die Aufnahmegerüesellschaft in der Region. Neben herkömmlichen Instrumenten wie z.B. Sprachkursen, Beratungsangeboten mit rechtlichen Hintergrund, Schulsozialarbeit usw. finden sich auch Kulturangebote wie kulturelle Veranstaltungen, Lesezirkel, Diskussions- und Erzählrunden und interkulturelle Kochveranstaltungen.

Die Elemente Sozialer Innovation finden sich einerseits in der zivilgesellschaftlichen Reaktion auf soziale Probleme, die bottom-up und inklusiv konzipiert ist. Die Aktionen werden von den betroffenen Bevölkerungsgruppen mitgestaltet. Andererseits besteht die Soziale Innovation auch darin, dass explizit die spezifischen Bedingungen und Möglichkeiten des ländlichen Lebensraums („Nachbarschaftshilfe“, „jede/r kennt jede/n“) als integrationsfördernd genutzt werden.

Die Projekte bieten Anschauungsmaterial für die mögliche Qualität und Reichweite zivilgesellschaftlichen Engagements. Entsprechende Situationen bzw. Krisen („Push-Faktoren“) können Soziale Innovationen auslösen, die durchaus beispielgebend und somit aufskalierbar für den ländlichen Lebensraum sind. Im konkreten Fall wurden auf Basis von „Grassroots“ vielfältige Integrationsangebote geschaffen, die sowohl bei den betroffenen Personen mit Fluchthintergrund als

auch bei der „aufnehmenden“ Bevölkerung die Bereitschaft für gegenseitiges Verständnis (sowie für die daraus entstehenden Lernprozesse) gestärkt haben.

Die jeweiligen Hintergründe der Projektbetreiber\*innen sind sehr unterschiedlich und reichen von einer offiziellen Kultureinrichtung über einen privaten Anbieter von Integrationspaketen mit Schwerpunkt auf Sprache und schulischer Sozialarbeit bis hin zur engagierten Unternehmerin ohne formale Integrationsqualifikation. Diese große Spannweite zeigt eindrücklich auf, dass Soziale Innovationen durchaus auch losgelöst von formalen Qualifikationen und Strukturen entstehen und gedeihen können. Dieses Potenzial zu aktivieren und in einschlägige LEADER-Projekte überzuführen ist in der Region aufgrund des proaktiven Engagements der LAG nordburgenland plus, die alle Projekte bei der formellen Einreichung intensiv unterstützt und begleitet hat, gelungen.

Auch wenn die bisherigen Wirkungen vorerst nur bruchstückhaft sichtbar werden, zeigen die vorhandenen Outputs – zum Beispiel die Anzahl der unterschiedlichen Aktivitäten und der damit angesprochenen bzw. erreichten Personen – sowie die qualitativen Einschätzungen der Interviewpartner\*innen, dass mit verhältnismäßig geringem Mitteleinsatz in sozialen Innovationsprozessen bereits in kurzer Zeit beachtenswerte Ergebnisse erzielt werden konnten. Das Potenzial des ländlichen Lebensraumes als Integrationsraum konnte aktiviert und das vorhandene „Saatbeet“ für Integrationsangebote sichtbar gemacht werden.

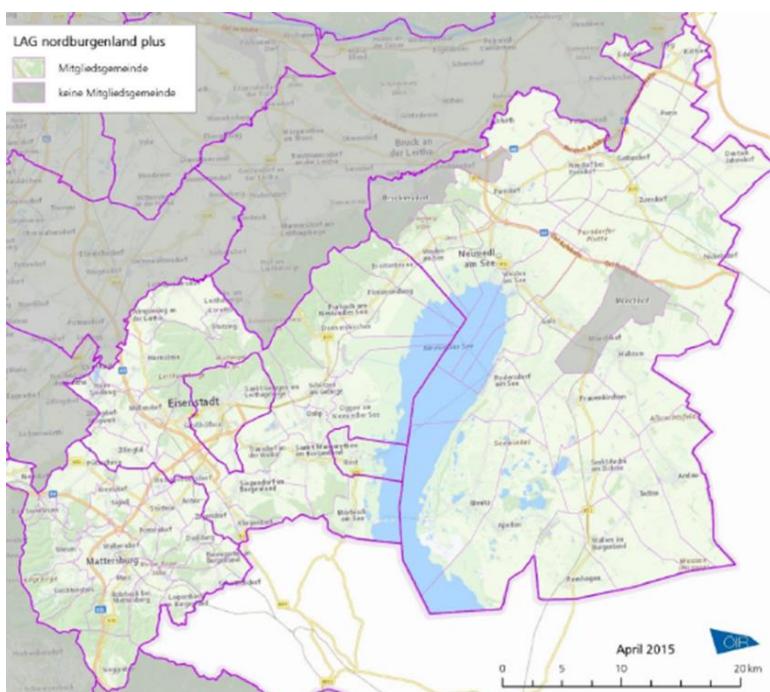
## 2 Die LEADER-Region Nordburgenland

### 2.1 Die Lokale Aktionsgruppe „nordburgenland plus“

Das Gebiet der LAG nordburgenland plus erstreckt sich über 69 Gemeinden der nordburgenländischen Bezirke Mattersburg, Eisenstadt und Neusiedl am See. Die LAG wurde zu Beginn der letzten LEADER-Periode im Jahr 2007 gegründet.

Die Region erstreckt sich im Westen vom Rosaliengebirge über das Leithagebirge im Norden bis zum Seewinkel im Osten, womit die Region auch den Neusiedlersee umschließt. Der Sieggrabner Sattel (sowie in weiterer Folge die Staatsgrenze zu Ungarn) bilden dabei die Südgrenzen der Region. Mit einer Fläche von ca. 1.790 km<sup>2</sup> und einer Einwohner\*innenzahl von rund 150.000 zählt die LAG nordburgenland plus zu den größten LEADER-Regionen Österreichs (Abbildung 1 Die LAG Regio-V – Regionalentwicklung VorarlbergAbbildung 1). Die durchschnittliche Bevölkerungsdichte der Region beträgt ca. 85 Einwohner\*innen pro km<sup>2</sup>.

Die Landeshauptstadt Eisenstadt ist das wirtschaftliche und administrative Zentrum des Nordburgenlandes. Weitere zentrale Orte der Region sind die Bezirkshauptstädte Neusiedl am See und Mattersburg. Bestimmend für die regionalwirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte waren einerseits die geografische Nähe zum dynamischen Zentralraum Wien-Bratislava sowie die Fördermöglichkeiten im Rahmen der EU-Regionalpolitik (als Teil der einzigen ehemaligen Ziel-1-Region Österreichs) und den entsprechenden Investitionsbedingungen. Die Verkehrsanbindung ist mit direkten Anschlüssen an die A4 (Ostautobahn), die A3 (Südostautobahn mit Anschluss an die A2 Südautobahn) sowie mit der Bahnlinie Wien-Budapest (Bahnhof Bruck/Leitha) als hervorragend einzustufen.



**Abbildung 23 Das Gebiet der LAG nordburgenland plus<sup>133</sup>**

Die Region grenzt im Westen und Norden an Niederösterreich und im Osten an die beiden Nachbarstaaten Slowakei und Ungarn. Landschaftlich prägend sind neben dem Neusiedler See die Pannonische Tiefebene im Osten, das Leithagebirge im Norden sowie das Rosaliengebirge im Westen. Im Süden wird die Region vom Ödenburger Gebirge und dem Sieggrabener Sattel abgegrenzt.

## 2.2 Die Ausgangssituation: Push-Effekt durch die Sondersituation im Sommer/Herbst 2015

Im Zuge der Erstellung der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) für die Förderperiode 2014 bis 2020 wurde dem Thema Integration noch eine Nebenrolle zugewiesen, wobei der Schwerpunkt auf der Binnenmigration lag und Integration vor dem Hintergrund der Eingliederung und Mitwirkung von (inländischen) Zuwander\*innen im Gemeindeleben gesehen wurde:

*„Integration von Zuzüglern spielt auch im Nordburgenland eine zunehmend wichtigere Rolle. Die positive Bevölkerungsentwicklung des Nordburgenlandes basiert im Wesentlichen auf Zuwanderung aus anderen Bundesländern, insbesondere aus Niederösterreich und Wien, sowie aus den Nachbarländern. So betrug der Wiener Anteil der Binnenzuwanderung 2013 im Bezirk Neusiedl am See rund 54% (635 Personen), gefolgt von Eisenstadt mit 48% (Stadt und Umgebung inkl. Rust, 651 Personen). Im Bezirk Mattersburg betrug dieser Anteil 35% (403 Personen). Eine ähnlich hohe Binnenzuwanderung ist aus Niederösterreich zu verzeichnen (Mattersburg: 57%, Eisenstadt inkl. Umgebung und Rust: 39%, Neusiedl: 36%). In Bezug auf die Zuwanderung aus dem Ausland verzeichnete der Bezirk Neusiedl am See im Jahr 2011, nach der Landeshauptstadt Eisenstadt (9,4 %), den zweithöchsten Ausländeranteil des Burgenlandes (6,9 %), hier war von 2001 bis 2011 auch die stärkste Zunahme der Zahl von Personen mit nicht-österreichischer Staatsangehörigkeit festzustellen (+73,4 %). Die Zuwanderung aus dem Ausland konzentriert sich vor allem auf den Nordteil des Bezirks Neusiedl am See. Unter anderem aufgrund der hohen Wohnkosten in der Stadtregion von Bratislava, gab es in den letzten Jahren einen starken Zuzug aus der Slowakei in einige Grenzgemeinden des Nordburgenlandes (mehr als die Hälfte der Bevölkerung mit nicht-*

<sup>133</sup> Quelle: Lokale Entwicklungsstrategie der LAG nordburgenland plus 2014-2020 / ÖIR

*österreichischer Staatsangehörigkeit). In den übrigen Bezirken weisen weitere einzelne Gemeinden höhere Anteile an nicht-österreichischer Bevölkerung auf“ (LES 2014-20, S. 42f).*

Im Sommer und Herbst 2015 änderte sich diese Ausgangssituation dramatisch. Mit der einsetzenden Fluchtbewegung von Menschen aus Syrien und später auch aus dem Irak und aus Afghanistan, die ja vielfach von Ungarn her kommend durch das Nordburgenland führte, waren die Gemeinden und kirchliche und karitative Organisationen sehr rasch überfordert. Gleichzeitig gab es damals aber eine beträchtliche Anzahl von Menschen vor Ort, die bereit waren, sich im Rahmen zivilgesellschaftlichen Engagements für die Ersthilfe einzusetzen und entsprechend Zeit, aber auch finanzielle Mittel und Sachleistungen zur Verfügung zu stellen. So rückte plötzlich das informelle Ehrenamt ins Rampenlicht. Dies ist vor dem Hintergrund zu sehen, dass in der LES für die Region noch ein (im Vergleich zu den gesamtösterreichischen Werten) leicht unterdurchschnittliches Engagement für ehrenamtliche Initiativen konstatiert wurde.

Drei zivilgesellschaftliche Initiativen sprangen in die Bresche. Von ihnen ist im folgenden Teil die Rede.

### 3 Drei Projekte, eine Integration

#### 3.1 Projekt „Plattform für interkulturelle Begegnungen“

##### 3.1.1 Das Literaturhaus Mattersburg

Das Projekt wurde vom Literaturhaus Mattersburg initiiert. Gegründet im Jahr 1994 als grenzüberschreitende Kultur- und Bildungsinstitution, bietet es seinem Publikum Lesungen, Ausstellungen, Diskussionsveranstaltungen und zugleich auch Bildungs- und Integrationsprojekte für Kinder und Erwachsene sowie eine öffentliche Bibliothek. Die inhaltlichen Schwerpunkte sowie die methodischen Zugänge (Arbeitsweisen) umfassen:

- Literaturvermittlung
- Kultur- und Bildungsarbeit für Kinder und Erwachsene
- Migration und Integration
- Sprachenvielfalt und Lebenswelten von Minderheiten
- Schnittstelle für Kultur- und Bildungsprojekte des Burgenlandes und der angrenzenden Nachbarregionen
- Arbeiten mit einem Literaturbegriff, der bereit ist, die Grenzen der Medien- und Alltagskultur zu überschreiten
- Vermittlung soziokultureller Kompetenz
- Lebensbegleitendes Lernen.

Das Literaturhaus Mattersburg weist eine gewisse Sonderstellung auf, weil es die einzige derartige Einrichtung (als Literaturhaus) ist, die an einem kleinstädtischen Standort im ländlichen Raum lokalisiert ist. Es wird weitgehend durch den Bund finanziert, die Einrichtung ist also relativ unabhängig von der Landespolitik. Der Anteil der Landesfinanzierung beträgt ca. 10 %.

Das Literaturhaus ist Projektträger der „Plattform für interkulturelle Begegnungen“. Das Projekt baut auf einem kleinen Vorprojekt auf, das einige Jahre vor den großen Fluchtbewegungen der Jahre 2015/16 zurückreicht. In dem Vorprojekt konnten bereits vor etwa zehn Jahren erste Erfahrungen bezüglich interkultureller Arbeit gesammelt werden. Der Schwerpunkt lag damals bei unbegleiteten Jugendlichen. Bereits während dieses Vorprojekts war die Erkenntnis gereift, dass für eine

Kultureinrichtung wie das Literaturhaus Mattersburg interkulturelle Aktivitäten einen besonderen Mehrwert erbringen: Die Lerneffekte, die es generiert, kommen auch der nicht direkt projektbezogenen Arbeit der Kultureinrichtung zugute.

### **3.1.2 Das Burgenland, ein buntes Gewebe an Erzählungen und Schicksalen**

Aus historischer Sicht weist die Thematik im weiteren Sinne (Flucht, Vertreibung, Wirtschaftsemigration) im Burgenland eine lange und auch sehr wechselhafte Geschichte auf. Im burgenländisch-westungarischen Raum gab es Zeiten, in denen nahezu jede\*r fünfte Einwohner\*in seine oder ihre Heimat verlassen hat. Nicht zuletzt ist auch die Geschichte seiner Besiedelung, seiner ethnischen und konfessionellen Landschaft, eine Geschichte der Vielfalt. Zum Lebensalltag des Burgenlandes gehört, in interkulturellen Zusammenhängen zu handeln und Mehrsprachigkeit und kulturellen Austausch zu leben.

Als ab dem Sommer 2015 der unmittelbare Bedarf nach einschlägigen Betreuungsleistungen sowie Hilfestellungen im Bereich der Flüchtlingsbewegungen offensichtlich wurde, konnte man auf diesen Schatz an Erfahrungen zurückgreifen. Zunächst waren die Menschen in Privatunterkünften, Gasthöfen und allerlei Provisorien untergebracht und warteten dort auf die Entscheidung einer Asylanerkennung.

### **3.1.3 Das LEADER-Projekt**

Direkter Auslöser für das Projekt „Plattform für interkulturelle Begegnungen“ war eine Information von Seiten der LAG nordburgenland plus, dass für einschlägige Aktivitäten finanzielle Unterstützung durch LEADER verfügbar seien. Das bewog die Akteur\*innen des Literaturhauses, die von ihnen geplanten bzw. bereits anlaufenden Aktivitäten als LEADER-Projekt zu formulieren und einzureichen.

Das übergeordnete strategische Ziel des Projektes ist der kulturelle Austausch zwischen Menschen, die im Nordburgenland leben und Menschen, die als Asylwerber\*innen Gastfreundschaft und Schutz in diesem Land suchen. Integration ist ein Thema, das unsere moderne Gesellschaft prägt und beschäftigt. Integration lebt dabei vom gegenseitigen Austausch, vom Voneinander-Lernen in Offenheit und Toleranz. Das Projekt hilft Asylwerber\*innen, während es zugleich auch den einheimischen Bewohner\*innen Blicke auf andere Kulturen, Religionen und Lebensformen ermöglicht und somit Lernprozesse initiiert, die wiederum Raum für neue Sichtweisen – und somit Innovation – eröffnen können.

Das Projekt ist so konzipiert, dass auch Flüchtlinge, denen kein dauerhafter Aufenthalt in Österreich zuerkannt wird, von den hier erworbenen Fähigkeiten auf ihren weiteren Lebenswegen profitieren können. Zudem sollen sie durch die hier erfahrene Hilfsbereitschaft ein positives Bild des zeitweiligen Gastlandes Burgenland mitnehmen können.

Die konkreten Einzelziele sind:

- Gegenseitiger kultureller Austausch zwischen Menschen, die hier leben und Menschen, die versuchen, in der Region Fuß zu fassen.
- Ein Beitrag zur Verstärkung und Entwicklung der interkulturellen Ressourcen in der Region zu leisten.
- Aufbau einer elektronischen Plattform, wo man Informationen mit regionalem Bezug rund um die Thematik der interkulturellen Kompetenz finden kann.

- Die Möglichkeit für Asylwerber\*innen, in einem geschützten Rahmen ihre neu erworbenen sprachlichen Fähigkeiten zu erproben und Begegnungsräume, um mit den hier lebenden Menschen erste Kontakte knüpfen zu können. Damit ist es den Asylwerber\*innen zum einen möglich, die Alltagswelt der Aufnahmeregion und ihre Bewohner\*innen kennen zu lernen und andererseits bekommen auch für die Bewohner\*innen die Probleme und Sorgen der Flüchtenden „reale Gesichter.“
- Vernetzung mit den bestehenden Angeboten des Literaturhauses im Bereich des informellen Lernens für Jugendliche, Familien und bereits hier lebenden Migrant\*innen.
- Möglichkeiten des regionalen Lernens, des Wissensaustausches und der Wissensvermittlung sollen eröffnet werden.

### 3.1.4 Elemente Sozialer Innovation im Projekt

Ausgehend vom Anliegen der Integration von Asylwerber\*innen in die Aufnahmegerellschaft können folgende Elemente als sozial-innovativ betrachtet werden:

- Betonung des interkulturellen Austauschs und Lernen auf „beiden Seiten“;
- Förderung der Integration und Bereitstellung eines „geschützten“ Rahmens, indem direkt an Alltagssituationen und die Alltagswelt angeknüpft wird;
- Unterstützung der Sprachvermittlung durch interkulturelle Begegnungen und Austausch in persönlichen Begegnungen;
- Vermittlung der kulturellen Leistungen und Besonderheiten der Herkunftsländer durch einschlägige Kulturangebote.

### 3.1.5 Die Projektaktivitäten

Die konkreten Aktivitäten sollen auf unterschiedlichen Ebenen unterstützend wirken und gleichzeitig das gegenseitige Verständnis fördern:

- In Form von zielgruppenadäquat geführten Gesprächsrunden und Alltagsexkursionen (z.B. gemeinsames Einkaufen, Fahren mit öffentlichen Verkehrsmitteln und Lokalbesuche) werden Möglichkeiten für Asylwerber\*innen geschaffen, sich mit den kulturellen Gewohnheiten des Gastlandes vertraut zu machen. Zusätzlich bieten derartige Alltagssituationen auch Gelegenheit, mit Menschen, die hier leben, erste Kontakte zu knüpfen.
- Der Aufbau einer Internet-Plattform soll die bereits vorhandenen interkulturellen Kompetenzen der Region sichtbar machen und dokumentieren. Zugleich soll die Plattform die gesammelten Erfahrungen vernetzen und Hilfestellungen für Menschen geben, die in der Region an- bzw. durchkommen. Die Plattform soll auch – in Kooperation mit schon länger hier lebenden Asylwerber\*innen – über die Herkunftsländer der Flüchtlinge informieren und Beispiele gelungener interkultureller Erfahrungen in Schulen, in Unternehmen, am Sportplatz etc. dokumentieren. Dies geschieht beispielsweise in Form von Interviews und der Darstellung der Lebensläufe von Personen mit Fluchterfahrung.
- Ergänzt wird dieses Angebot durch einschlägige Veranstaltungen wie Diskussionen und Lesungen für Erwachsene und Jugendliche im Literaturhaus Mattersburg mit Autor\*innen, die aus den Herkunftsländern der Flüchtlinge stammen. Derartige Veranstaltungen werden auch an burgenländischen Schulen angeboten, um die Reichweite über Mattersburg hinaus auszuweiten. Durch diese Veranstaltungen sind persönliche Begegnungen mit Autor\*innen und Künstler\*innen aus den Heimatländern der Asylwerber\*innen für alle Interessierten möglich und die Herkunftsländer der Geflüchteten werden für die Bewohner\*innen der Region auch abseits der aktuellen tragischen Ereignisse (Bürgerkrieg, Menschenrechtsverletzungen etc.) erfahrbar gemacht.

- All dies wird unterstützt durch die Neuanschaffung übersetzter Werke von Autor\*innen aus den Heimatländern der Asylwerber\*innen für die öffentlich zugängliche Bibliothek im Literaturhaus Mattersburg.
- Im Rahmen des Projekts wird mit Gemeinden der Region sowie einschlägigen Institutionen (Diakonie, Caritas, VHS), aber auch privaten Initiativen zusammen gearbeitet.

Die konkreten Hilfestellungen für die geflüchteten Personen stützen sich ebenfalls auf unterschiedlichste Maßnahmen:

- Eine ausgebildete und erfahrene Sprachtrainerin bietet regelmäßig eine Gesprächsgruppe an, wobei bei Bedarf zusätzlich Dolmetscher und eine Psychotherapeutin (mit einschlägigem Erfahrungshintergrund aus ähnlichen Projekten) mit einbezogen werden. Dadurch wird auch die Möglichkeit einer therapeutischen Begleitung geboten.
- In „Alltagsexkursionen“ für Asylwerber\*innen, aber auch für die am Kultauraustausch interessierten ansässigen Menschen, werden zwanglose interkulturelle Begegnungsräume geschaffen. Derartige Exkursionen führen beispielsweise zu Märkten, in Lebensmittelgeschäfte, auf den Fußballplatz, in lokale Museen oder ins Kaffeehaus und bieten entsprechende Möglichkeiten, sich in ganz alltäglicher Weise über Alltagsgewohnheiten auszutauschen.
- Menschen, die hier um Asyl ansuchen und die Nutzer\*innen und Besucher\*innen des Literaturhauses werden miteinander in Verbindung gebracht, zum Beispiel in Form eines „Erzählkaffees“, eines speziellen Kinderprogramms oder mit Hilfe von Schreibwerkstätten.
- Derzeit wird, wie oben beschrieben, an der Entwicklung einer Internet-Plattform gearbeitet, die die „Spuren“ des Kommens/Bleibens/Weggehens, aber auch des Wegmüssens dokumentieren und eine bleibende Stätte des Austausches bieten soll. Ein entsprechendes Redaktionsteam von Teilnehmer\*innen hat sich bereits gebildet. Durch den Webauftritt soll ein virtueller Kommunikationsraum geschaffen werden, der auch für jene offen ist, die in andere Länder weitergezogen oder unter Umständen abgetaucht sind, oder auch für jene, die abgeschoben wurden. Die Inhalte (Texte, Fotografien) sollen dabei vorwiegend von den Migrant\*innen und Asylsuchenden selbst stammen.

Trotz der Erfahrungen aus dem Vorprojekt und der wirkungsvollen Unterstützung durch die LAG nordburgenland plus kam es zu einem verspäteten Projektstart. Die endgültige Bewilligung für das Projekt trudelte erst im Jahr 2016 ein. Trotzdem entschloss man sich, bereits im Jahr 2015 aktiv zu werden, da es einfach das Gebot der Stunde war, zu handeln. Ein Teil dieser Aktivitäten musste vom Literaturhaus Mattersburg (vor-)finanziert werden, wobei diese Mittel aber dann aus dem (letztlich genehmigten) LEADER-Projekt rückerstattet werden konnten.

Die personellen Ressourcen des Projekts umfassen zwei qualifizierte Trainer\*innen für Deutsch als Fremdsprache, zwei Kulturvermittler\*innen (bildende Kunst und Literatur/Sprache) sowie eine Psychotherapeutin. Die Leiterin des Literaturhauses Mattersburg leitet selbst das Projekt und fungiert als Bindeglied zur LAG nordburgenland plus.

Wegen der erwähnten Verzögerung startete das Projekt erst mit Oktober 2016. Es wird (nach einmaliger Verlängerung) bis Oktober 2019 laufen. Seine Gesamtkosten betragen EUR 90.157 EUR, wovon die LEADER-Förderungen 67.617 EUR abdeckt. Das ergibt einen Förderanteil von 75 %.

### 3.1.6 Wirkungen

Im Projektzeitraum wurden bis heute folgende Veranstaltungen durchgeführt:

- 180 Gesprächsrunden (jeweils 5 -10 Teilnehmer\*innen)
- 30 Erzählkaffees (jeweils ca. 20 Teilnehmer\*innen)
- 12 Exkursionen (jeweils 15-20 Teilnehmer\*innen)
- 12 Fotoworkshops (jeweils ca. 10 Teilnehmer\*innen)
- 24 Therapieangebote (jeweils 8 Teilnehmer\*innen)
- 12 Schreibworkshops (jeweils ca. 6 -8 Teilnehmer\*innen)
- 12 Lesungen (insgesamt etwa 600 Teilnehmer\*innen, wobei das Publikum überwiegend aus der Region kommt).

Insgesamt wurden bzw. werden etwa 120 bis 140 Asylwerber\*innen durch diese Maßnahmen erreicht.

Die Tatsache, dass sich der Standort des Literaturhauses im Rathaus von Mattersburg befindet, wird von Seiten der Projektleitung als sehr positiv bewertet. Die betreuten Personen kommen so immer wieder mit offiziellen Institutionen in Kontakt. Im gleichen Gebäude sind Verwaltungseinrichtungen untergebracht. Mit der Zeit helfen die unbefangenen Begegnungen den zum Teil traumatisierten Menschen, Vertrauen in öffentliche Strukturen zu entwickeln.

Erschwert wird die Einschätzung der Ergebnisse allerdings dadurch, dass ein Gutteil der betreuten Personen mit Fluchthintergrund üblicherweise nach der Erstbetreuung die Region in Richtung Großstadt verlassen. Dafür gibt es wohl mehrere Gründe. Einerseits sehen die Menschen in der Großstadt, namentlich in Wien, mehr Chancen, Anschluss an Angehörige ihres Herkunftslandes, Freunde oder Verwandte zu finden. Für einige mag die höhere Mindestsicherung in Wien ein Grund sein, dorthin umzusiedeln, teilweise ziehen sie aber auch in andere EU-Staaten und verschwinden daher vom Radar der Betreuungseinrichtungen.

Nichtsdestotrotz bemüht sich das Literaturhaus Mattersburg aber um Möglichkeiten, das Projekt auch in Zukunft als fixes Angebot des Literaturhauses im Bereich des interkulturellen Lernens zumindest selektiv weiter zu führen. Die Gesprächspartner\*innen betonen vor allem auch die positiven Rückwirkungen auf die kulturellen Aktivitäten und Angebote des Literaturhauses – nicht zuletzt auf die Bibliothek, aber auch hinsichtlich neuer Kontakte zu internationalen Künstler\*innen etc. Alles in allem werden die Projekterfahrungen als enorme Bereicherung für die Kultureinrichtung sowie für die beteiligten Mitarbeiter\*innen wahrgenommen, wie (D) betont:

*„Auch wir als Literaturhaus Mattersburg mit unseren ‚herkömmlichen‘ Kulturaktivitäten konnten von diesen Erfahrungen profitieren. Aufgrund dieser Erfahrungen machen wir heute vieles anders und unser Horizont wurde dadurch erweitert.“*

## 3.2 Projekt „Vielfalt, Gemeinschaft und mehr!“

### 3.2.1 Die Idee

Dieses Projekt unterstützt die Integration von Migrant\*innen und Geflüchteten, unter anderem in Form von Sprachkursen. Dahinter steht die Idee, dass Mehrsprachigkeit ein prinzipieller Wert und alle Sprachen gleichwertig seien. Die Initiative beschränkt sich nicht auf bestimmte Herkunftsregionen und Migrationsursachen, sondern zeigt sich prinzipiell offen für alle Sprachen und

Herkunftsregionen. Interkultureller Austausch und Vielfalt werden wertgeschätzt. Durch den direkten Austausch, z.B. gemeinsame Kochveranstaltungen von Ansässigen und Neuankömmlingen aus unterschiedlichsten Herkunftsländern sollen soziale Beziehungen ermöglicht und ein Beitrag zum gegenseitigen Verstehen gesetzt werden.

Das Projekt wird vom Verein „**KulturBauStelle – Verein zur Förderung interkultureller Zusammenarbeit**“ entwickelt und getragen. Der Verein setzt Aktivitäten in den nordburgenländischen Gemeinden Hornstein und Neufeld. Er ist auch in der niederösterreichischen Gemeinde Ebenfurth tätig, aber diese Aktivitäten laufen außerhalb des nordburgenländischen LEADER-Projekts.

Ursprünglich waren die jeweiligen Gemeinden Kooperationspartner bzw. Auftraggeber für die Aktivitäten der KulturBauStelle. Sie starteten vor mehr als zehn Jahren im Jahr 2007 als Sprachkurs für türkische Frauen in der Region. Aufgrund der großen Fluchtbewegungen der Jahre 2015/2016 lag eine Ausweitung und Neuorientierung auf die Zielgruppe der neu ankommenden Personen mit Fluchthintergrund nahe.

Die Initiative für die Einreichung als LEADER-Projekt ging direkt von der LAG nordburgenland plus aus.

### **3.2.2 Elemente Sozialer Innovation im Projekt**

Ausgehend von der Herausforderung der Integration von Migrant\*innen unterschiedlichster Herkünfte können folgende Aspekte als sozial-innovativ betrachtet werden:

- Betonung des interkulturellen Austauschs und Lernen auf „beiden Seiten“: Anerkennung der kulturellen Leistungen und konsequente Verfolgung des Prinzips der Gleichwertigkeit anderer Sprachen;
- Nutzen von Alltagssituationen und Alltagswelt zur Förderung der Integration und Bereitstellung eines „integrationsfördernden“ Begegnungsraums (wie zum Beispiel das bereits erwähnte gemeinsame interkulturelle Kochen und Verkosten);
- Kinder- und Jugendarbeit als Vehikel zur Integration der Gesamtfamilien;
- Nutzung der Besonderheit ländlicher Lebensverhältnisse mit ihren sozialen Kontaktmöglichkeiten und nicht-anonymen Netzwerken (Sport, Freizeit, Kultur) als Instrument zur Integration.

### **3.2.3 Die Projektaktivitäten**

Der Obmann der KulturBauStelle leitet das Projekt selbst. Folgende Aktivitäten werden gesetzt:

- Sprachkurse (Deutsch als Fremdsprache) für verschiedene Zielgruppen (Schüler\*innen der NMS und Erwachsene);
- Aktivitäten in Kindergärten und Schulen (z.B. schulische Sozialarbeit in der Neuen Mittelschule Neufeld);
- Unterstützung der Eltern bei sprachlichen Verständigungsproblemen, Nachhilfe und Hausübungsbetreuung, Herausgabe mehrsprachiger Märchen- und Geschichtenbücher, die gemeinsam mit den Kindern erarbeitet wurden;
- Schulsozialarbeit in der NMS Neufeld;
- Interkulturelles Kochen: Gemeinsames Kochen von landesspezifischen Spezialitäten: „*Hornstein kocht*“ und „*Gemeinsam leben, gemeinsam kochen*“ in Neufeld). Insgesamt wurden im Rahmen dieser Aktivität in Neufeld mehr als 250 und in Hornstein über 600 interessierte Personen

einbezogen, was angesichts der geringen Größe dieser Gemeinden eine beachtliche Reichweite darstellt;

- Beratung und Unterstützung von Einwohner\*innen mit Migrationshintergrund (z.B. Beratung für den Arbeitsmarkt, ehrenamtliche Tätigkeiten, Unterstützung bei der Suche nach Lehrstellen);
- Interkulturelle Redewettbewerbe („Sag's Multi“);
- Public Relations („Wir leben in Neufeld“/„Wir leben in Hornstein“): Porträts von Menschen mit Migrationshintergrund;
- Herausgabe mehrsprachiger Kochbücher.

Das Projekt startete 2016 und läuft bis Herbst 2019. Die Gesamtkosten belaufen sich auf 73.180 EUR. Davon werden 54.885 EUR aus LEADER-Mitteln abgedeckt. Die Differenz auf die Gesamtsumme wird von den jeweiligen Gemeinden übernommen.

**Abbildung 24 Interkulturelles Kochen – Beispiel aus der Dokumentation „Kulinarike Weltreise 2017/2018“**

**Spezialitäten aus Kambodscha**



**Grup Knau - Goldene Kugeln**

**Zutaten:**  
35 dag getrocknete gelbe Mungobohnen  
600 ml Kokosmilch  
85 dag Zucker  
1,25 Wasser  
10 Eigelb, verquirlt

**Zubereitung:**  
Mungobohnen eine Stunde in Wasser einweichen, abtropfen lassen und 20 Minuten dämpfen, bis sie weich sind. Mit der Gobel zerdrücken oder in der Küchenmaschine pürieren. Den Brei mit 35 dag Zucker und Kokosmilch zum Kochen bringen und etwa eine Viertelstunde unter Röhren köcheln lassen, bis eine Paste entstanden ist – Vorsicht, dass die Mischung nicht anbricht, Abkühlen lassen.  
Für den Sirup Wasser mit dem restlichen Zucker auf die Hälfte einkochen lassen, 225 ml Sirup abnehmen und beiseite stellen. Den restlichen Sirup weiter langsam köcheln lassen.  
Aus der Bohnenpaste kleine Ovalen formen, in Eigelb tauchen, dann in den Topf mit dem Sirup geben (jeweils 8-10 Stück). Wenn sie nach oben steigen, mit dem Schaufelkopf herausheben und abtropfen lassen. Für 30 Minuten in den aufbewahrten Sirup legen, herausnehmen und 5 Minuten trocknen lassen. Bei Raumtemperatur servieren.

**Spezialitäten aus Kambodscha**



**Ban Chas Neuk - Sojajöpfchen mit Kokosmilch und Sesam**

**Zutaten:**  
½ kg Sojabohnen  
2 dag Zucker  
2 dag Kokosflocken  
½ kg Klebreismehl  
**Sauce:**  
3 EL Zucker  
1 Scheibe Ingwer  
3 Dosen Kokosmilch  
Sesam zum Bestreuen

**Zubereitung:**  
Sojabohnen in 1 l Wasser ca. halbe Stunde kochen bis eine dicke, breiartige Masse entsteht. Zucker, Salz, Kokosflocken zugeben und abkühlen lassen.  
Aus dem Teig kleine Kugeln (ca. 1 cm Durchmesser) rollen.  
Klebreismehl mit so viel Lauwarm Wasser verrühren bis die Konsistenz des Teiges einem Pizzateig ähnelt. Aus diesem Teig die Hülle der Jöpfchen formen und mit den vorbereiteten Sojajöpfchen füllen.  
In leicht siedendem Wasser ziehen lassen bis sie oben schwimmen.  
Kokosmilch- Ingwersauce:  
3 EL Zucker hell karamellisieren und fein geraspelter Ingwer zugeben. Mit Kokosmilch aufkochen und abgekühlt servieren.

**Anjern Jchnan!**





32

33

Quelle: KulturBauStelle - Verein zur Förderung interkultureller Zusammenarbeit

**Abbildung 25 Beispiel für ein mit Kindern erarbeitetes interkulturelles Geschichtenbuch**  
 (Quelle: KulturBauStelle - Verein zur Förderung interkultureller Zusammenarbeit)



### 3.2.4 Wirkungen

In diesem Projekt laufen von 2016 bis Juni 2019 vier Module des Sprachkurses. Bis dato haben 123 Teilnehmer\*innen nach konstanter Anwesenheit ein Zertifikat erhalten. Sie kommen von 4 Kontinenten und 27 Ländern. Darunter sind Anfänger- und Fortgeschrittenengruppen. Zu Beginn gab es auch Alphabetisierungskurse.

Die Zielgruppe dieses Projekts ist sehr weit gefasst. Zugangsberechtigt sind alle Personen mit nicht-deutscher Muttersprache, also nicht nur Menschen mit Fluchthintergrund, wenngleich diese Personengruppe ab 2015 an Bedeutung stark zugenommen hat. Daher ist die lokale bzw. regionale Wirkung dieses Projekts davon geprägt, dass viele Personen mit Fluchthintergrund nach kurzem Aufenthalt in der Region in Richtung Großstadt weiterziehen, so dass eine entsprechende Betreuung danach nicht mehr möglich ist. Mit manchen besteht allerdings weiterhin Kontakt.

Der ländliche Lebensraum ist als Zielgebiet für internationale Migrant\*innen nicht wirklich attraktiv, sodass die Chancen, die Zuwanderung für eine Region bedeutet, nur beschränkt genutzt werden können. Hin und wieder zeigen Zuwander\*innen aber doch Interesse, sich im ländlichen Raum niederzulassen. Diese Interessent\*innen, es handelt sich zumeist um ganze Familien, werden dann umfassend beraten bzw. betreut.

Eine Einschätzung, inwieweit die Aktivitäten des Projekts bei der „autochthonen“ Bevölkerung eine Änderung der Einstellung und mehr Offenheit und Akzeptanz zugewanderter Mitbürger\*innen

bewirken, ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studie nur schwer möglich. Allerdings betont der Obmann der Initiative Tito L., dass er in Einzelgesprächen durchaus positive Wirkungen der direkten Begegnungen, z.B. im Rahmen der interkulturellen Kochkurse und Verkostungen festgestellt habe.

### **3.3 Projekt „Inklusion von Asylwerber\*innen im Bezirk Neusiedl am See“**

#### **3.3.1 Die Idee**

Im Projekt „Inklusion von Asylwerber\*innen im Bezirk Neusiedl am See“ des Trägervereins „Region Neusiedlersee Hilft“ geht es um die Bündelung zivilgesellschaftlichen Engagements und freiwilliger Tätigkeiten im Bereich Integration und Flüchtlingsarbeit und deren Anbindung an formale Strukturen. Ausschlaggebend war auch hier wiederum die spezielle Situation im Jahr 2015. Die vielfach ad hoc und auf Basis unmittelbarer Betroffenheiten organisierte „Welle der Hilfsbereitschaft“ war in dieser Frühphase teilweise durchaus „chaotisch“, betont (B). Der Bedarf einer entsprechenden Steuerung und Professionalisierung der zivilgesellschaftlich Engagierten wurde bald offensichtlich. Die Grundidee hinter der „Institutionalisierung“ der Freiwilligenarbeit besteht darin, dass Freiwillige ohne strukturelle Unterstützung sich nach der relativ kurzen Phase der Erstbetreuung bzw. nach dem Abflauen der ersten Welle der Hilfsbereitschaft wieder ausklinken, die Migration und die damit zusammenhängenden Erfordernisse aber weiter bestehen bleiben.

Daher hat die Geschäftsführung der LAG nordburgenland plus auch für diese Initiative die Anbindung an die LEADER-Strukturen mitsamt der damit verbundenen finanziellen Unterstützung vorgeschlagen. Die Leiterin der Initiative und biologische Weinproduzentin hielt schon wegen des Handlungsschwerpunkts der LAG nordburgenland plus mit dem Titel „Wein<sup>134</sup> und Naturgenuss“<sup>135</sup> regelmäßig Kontakt mit dem LAG-Management, sodass eine entsprechende Vertrauensbasis vorhanden war.

Der Trägerverein besteht aus aktiven und fördernden Mitgliedern und bezieht auch Asylwerber\*innen in die aktive Arbeit mit ein, zum Beispiel als Übersetzer\*innen oder für Hilfätigkeiten.

#### **3.3.2 Elemente Sozialer Innovation im Projekt**

Ausgehend von der sozialen Herausforderung der Integration von Asylwerber\*innen in die Aufnahmegerüesellschaft können folgende Elemente als sozial innovativ betrachtet werden:

- Zusammenarbeit mit relevanten Personen und Institutionen der betroffenen Gemeinden (Bürgermeister\*innen, Pfarrer\*innen);
- Kombination von Freiwillentätigkeit (Ehrenamt) mit externer professioneller Expertise (Rechtsanwält\*innen, Sprachtrainer\*innen);
- Ländlicher Lebensraum mit seinen sozialen Kontaktmöglichkeiten und Netzwerken als Instrument zur Integration.

<sup>134</sup> <http://www.weingenuss-neusiedlersee.at/>

<sup>135</sup> [https://www.meinbezirk.at/eisenstadt/c-lokales/lag-nordburgenland-plus-neuaufage-der-wein-und-naturgenusskarte-praesentiert\\_a2163066?cp=Kurationsbox](https://www.meinbezirk.at/eisenstadt/c-lokales/lag-nordburgenland-plus-neuaufage-der-wein-und-naturgenusskarte-praesentiert_a2163066?cp=Kurationsbox)

### 3.3.3 Die Projektaktivitäten

Das Projekt umfasst folgende Aktivitäten und Hilfeleistungen für die Zielgruppe:

- Organisation und Durchführung von Deutschkursen (Deutsch als Fremdsprache);
- Training und Unterstützung bei der Integration in den Arbeitsmarkt (z.B. Sprachstunden, Erarbeiten von Lebensläufen);
- Sozialrechtliche Begleitung und Beratung (Asylrecht, Fördermöglichkeiten etc.);
- Medizinische und psychiatrische Betreuung.

Mithilfe der Finanzierung durch LEADER können diese Dienstleistungen extern bei entsprechend qualifizierten Anbietern (z.B. Rechtsberatung durch einschlägig spezialisierte Rechtsanwält\*innen, Sprachkurse durch entsprechend qualifizierte Sprachtrainer\*innen etc.) zugekauft werden. Die Projektfinanzierung beläuft sich auf 45.000 EUR über drei Jahre.

Das Projekt war mithilfe der LAG sehr rasch aufgestellt, das Verfahren der offiziellen Genehmigung hingegen zog sich so lange hin, dass viele Aktivitäten durch die Vereinsmitglieder vorfinanziert werden mussten. Sie begannen nämlich bereits im Sommer 2015 – also relativ lange vor dem offiziellen Projektbeginn im März 2017. Die Antragsgenehmigung erstreckte sich von 2016 bis Anfang 2017. Diese lange Genehmigungszeit wurde zwar als sehr belastend empfunden, war aber dem zivilgesellschaftlichen Engagement nicht abträglich. Eher im Gegenteil, wie (B) betont:

*„Nachdem für uns klar war, dass wir unsere Tätigkeiten auch ohne Förderungen durchführen, war die Verzögerung des Starts zwar energie- und zeitraubend, es änderte jedoch nichts an unserer Einstellung zu unserer Arbeit, da wir bis heute von deren Notwendigkeit überzeugt sind.“*

### 3.3.4 Wirkungen

Im Zeitraum 2015-16 befanden sich rund 600 Asylwerber\*innen im Bezirk Neusiedl am See, wovon rund 120 bis 150 in einem Containerdorf in Potzneusiedl untergebracht waren. Die dort befindlichen Menschen wurden von den Kinderfreunden Burgenland und Freiwilligen aus angrenzenden Gemeinden in NÖ betreut. Die anderen ca. 450 Asylwerber\*innen lebten in den Gemeinden Neusiedl am See (100 Personen), Gols (120 Personen), Pama (15 Personen), Nickelsdorf (25 Personen) und Parndorf (80 Personen). Darüber hinaus waren einige Personen in Pfarrhöfen und vereinzelt auch privat untergebracht und auf den gesamten Bezirk verteilt. Einige Gemeinden verweigerten jegliche Aufnahme. Zu den Privatquartieren war es schwierig, in Kontakt zu treten, daher kam es insbesondere aus diesen Quartieren relativ früh zu „Weiterzügen“, vor allem nach Wien.

Ab Mitte 2016 gerieten die Asylverfahren ins Stocken bzw. wurden die ersten negativen Bescheide erteilt. Für Flüchtende aus Afghanistan war bzw. ist die Ablehnungsquote deutlich höher als für jene aus Syrien. Im Jahr 2016 stieg die Zahl der „freiwilligen Rückkehrer\*innen“ rasant an, erste Fälle „illegaler Weiterreise“ wurden bekannt. Allerdings wurden auch Asylanträge von Syrer\*innen nur mit subsidiärem Schutz bewilligt bzw. überhaupt mit einer negativen Entscheidung abgewiesen.

Die Zahl der Menschen, die Österreich verlassen und in einem anderen europäischen Land ihren Antrag auf Asyl stellen, hat sich im Jahr 2018 deutlich erhöht. Im Bezirk verschwanden so im Jahr 2018 rund 40 Menschen. Allerdings melden sich in der Regel viele dieser Menschen wieder, so dass

ein gewisser Kontakt weiter bestehen bleibt, worauf auch die angesprochene Web-Plattform (siehe Kap. 3.1) als „virtuelle“ Kommunikationsdrehscheibe“ abzielt.

Im Jahr 2017 waren noch rund 250 Asylwerber\*innen im Bezirk, diese Zahl sank auf rund 150 Personen im Jahr 2018 und zu Beginn des Jahres 2019 befinden sich nur noch rund 90 zu betreuende Personen im Bezirk. Dazu kommen noch etwa 50 Asylberechtigte und subsidiär Schutzberechtigte.

Nicht zuletzt aufgrund des Engagements des Bürgermeisters begann im März 2017 eine intensive Zusammenarbeit mit der Gemeinde Nickelsdorf. Die Gemeinde stellte dem Verein kostenlos einen Arbeitsraum zur Verfügung, in dem Workshops abgehalten werden konnten. Die Arbeit konzentrierte sich auf die 25 in Betreuung befindlichen Personen in Nickelsdorf, um daraus Erfahrungen und Konzepte für die anderen Gemeinden zu entwickeln. In den Jahren 2017 und 2018 zeigte sich, dass eine kontinuierliche Präsenz absolut notwendig ist, um das Vertrauen der Asylwerber\*innen überhaupt einmal zu gewinnen. Viele konnten über Traumatisierungen erst nach einem Jahr erzählen. Parallel dazu verschärfte sich nach Aussagen der Beteiligten die Asylpolitik mit einer Geschwindigkeit, dass allein schon deswegen regelmäßiger Kontakt (mindestens 1 x in der Woche) mit den in den Quartieren untergebrachten Personen erforderlich war, um das Schlimmste (Schubhaft und Abschiebung) zu verhindern.

Seit dem März 2017 hat der Verein 60 Stunden von externen Expert\*innen für die Supervision der Freiwilligen, Sexualtherapeut\*innen für die Arbeit mit Männern, Trainer\*innen aus dem AMS-Umfeld, Asylanwält\*innen für die Fortbildung der Asylwerber\*innen und der Freiwilligen, Dolmetscher\*innen usw. „zugekauft“.

Das Quartier in Neusiedl, in dem bis 2018 über 80 Männer untergebracht waren und wo Freiwillige von September 2015 bis heute Deutschkurse abhalten, führt genaue Nachweise über 99 bisher absolvierte Prüfungen im Spracherwerb<sup>136</sup>. Die Deutschkurse werden von der VHS angeboten. Es war aber immer notwendig, den Bedarf an Deutschkursen mit Nachdruck zu fordern. Über das Projekt übte der Verein gemeinsam mit dem Bürgermeister von Nickelsdorf auf die Integrationsbeauftragte Druck aus, da ansonsten die Kurse nicht konsequent angeboten worden wären.

Wie für die anderen beiden Projekte wirkt auch hier der Status der Region als „Durchzugsraum“ für Flüchtende erschwerend. Der Großteil zieht aus den oben erwähnten Gründen weiter nach Wien. Die Gesprächspartner\*innen äußern die Vermutung, dass die Integration in der Landgemeinde von Seiten der Landespolitik nicht wirklich erwünscht sei. Eine „Abschiebung“ des Problems werde politisch vorgezogen.

Das Projekt endet formal im Oktober 2019. Es werden aber Überlegungen angestellt, inwieweit die Aktivitäten des Vereins auf dauerhafte Beine gestellt werden können. Fest steht jedenfalls bereits jetzt, dass die Erfahrungen zivilgesellschaftlichen Engagements positiv nachwirken. Es sind Strukturen und Netzwerke entstanden, die nachhaltig und tragfähig sind. Der Verein und seine Aktivist\*innen haben viel einschlägiges Wissen erworben. Allein die Tatsache, dass mit freiwilliger Arbeit Prozesse in Gang gesetzt und positive Wirkungen erzielt werden können, ist für die Beteiligten eine wertvolle Erfahrung.

---

<sup>136</sup> A1 (47); A2 (32); B1 (17); B2 (3).

### **3.4 Die Soziale Innovation der Integration im Nordburgenland im Zeitverlauf**

In

Abbildung 26 sind die drei Projekte und ihre wesentlichen Akteur\*innen innovationsbiographisch zusammengefasst.

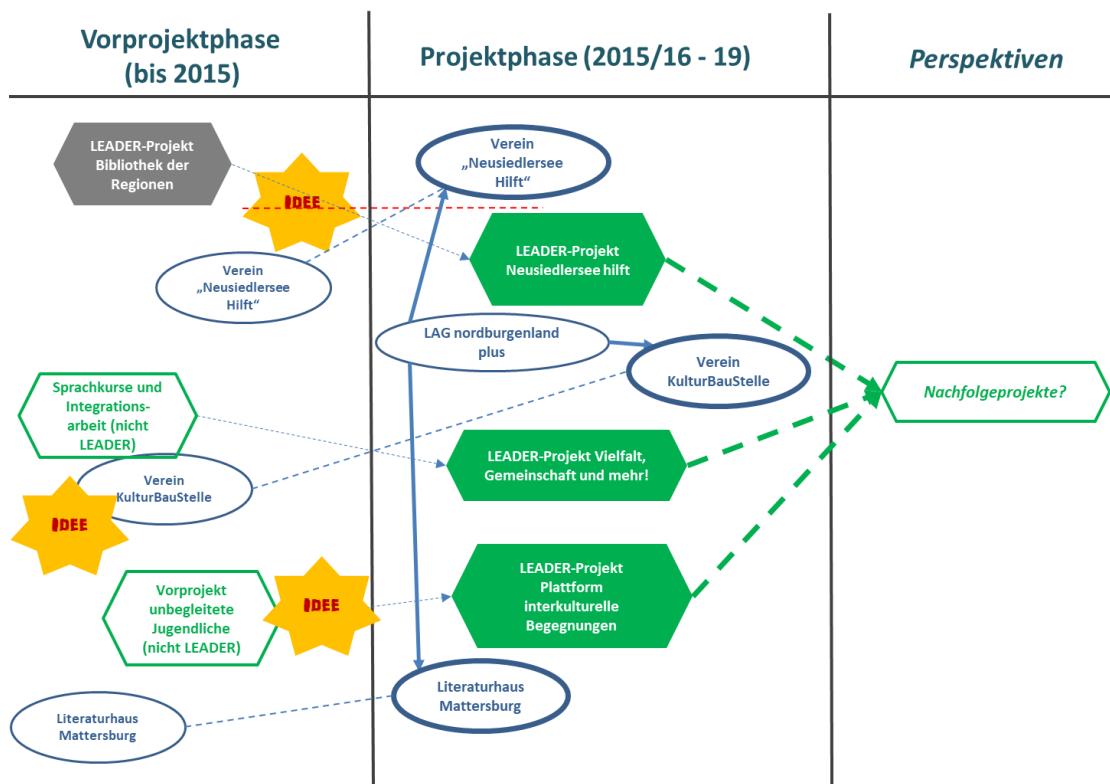
- Alle drei Projekte hatten eine individuelle **Vorgeschichte**: Zwei Projekte hatten einschlägige Vorerfahrung im Integrationsbereich, aber außerhalb von LEADER, ein Projekt hatte Vorerfahrung mit einem LEADER-Projekt, aber außerhalb des Integrationsthemas.
- Für alle wirkte das LAG-Management als „Ermöglicher“ in der Formulierung des Projekts und deren Umsetzung im Rahmen der Lokalen Entwicklungsstrategie. In der eigentlichen **Projektphase**, die de facto bereits 2015, formal aber erst 2016 begann, wirkte das LAG-Management vor allem unterstützend hinsichtlich der formalen Abwicklungsprozeduren (Berichtslegungen etc.).

Mit dem Ende der aktuellen Programmperiode bzw. dem jeweiligen Projektende im Herbst 2019 stellt sich nun für die Projekte die Frage der **Nachfolgeaktivitäten**.

Über die Einzelprojekte hinausgehend stellt sich die Frage nach der Aufskalierung der Projekte und die Verwertung ihrer Erfahrungen für eine generelle Verbesserung der Integrationspolitik bzw. -arbeit im ländlichen Raum Österreichs. Einige Ansätze wie die interkulturellen Kochkurse, diverse Aktivitäten zur Stärkung der Sprachkompetenz und zur Arbeitsmarktintegration eignen sich – auch unabhängig von der aktuell geringeren Intensität der Fluchtbewegungen – sehr gut geeignet für eine Aufskalierung, potenziell sogar auf alle Gemeinden des ländlichen Raums in Österreich.

Die Gesprächspartner\*innen sind sich jedenfalls einig, dass die Erfahrungen aus den gelebten Prozessen der „Integration von unten“ unter Nutzung der potenziellen Vorteile des ländlichen Lebensraums dokumentiert, reflektiert und breiter genutzt werden sollen.

Abbildung 26 Innovationsbiographie der Projekte des „Integrationsclusters in der LAG nordburgenland plus“



Quelle: Eigener Entwurf

#### Legende:

Die Projekte sind als Sechsecke dargestellt. Grüner Rand bedeutet LEADER-Kontext.

Kollektive Akteure sind als Ellipsen dargestellt, Projektträger des „Integrationsclusters“ sind mit starker Randlinie gekennzeichnet.

Der Stern sitzt bei jenen Akteuren, von denen die ursprüngliche Idee ausgegangen ist.

## 4 Zusammenfassende Beurteilung: LEADER und die Integration im Nordburgenland

### 4.1 Die LAG als Ermöglicher

Für alle drei hier betrachteten Projekte des Integrationsclusters spielen LEADER und die LAG nordburgenland plus eine besondere Rolle. Zum einen war die LAG jeweils initiativ tätig, wenn auch nicht in Bezug auf die inhaltlich-thematische Ausgestaltung, so doch in der Strukturierung des Feldes und in der Einreichung und Förderung der Projekte aus LEADER-Mitteln. Inhaltlich gingen die Sozialen Innovationen von den jeweiligen Projektträgern aus. Die LAG fungierte als „Ermöglicher“ durch ihre Hilfestellung in Bezug auf Strukturierung, Verhandlungsführung, Finanzierung und Vernetzung der Initiativen.

Spannend ist die Tatsache, wie rasch zivilgesellschaftliches Engagement innerhalb der Region aktivierbar war. Obwohl die LES der Region diesbezüglich ein leicht unterdurchschnittliches Niveau attestiert, entstanden beim Auftreten des „Push-Faktors“ der Fluchtbewegungen im Sommer/Herbst 2015 eine Reihe von Initiativen, auf deren Ideenreichtum und Handlungsbereitschaft gezählt werden konnte. Zwei der drei hier betrachteten Projekte wiesen bereits einschlägige Erfahrungen im

Integrationsbereich auf. Das dritte Projekt hat bezüglich anderer Themen (Kultur, Kulinarik und Tourismus) bereits Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit dem „System LEADER“ gesammelt.

## 4.2 Die LAG als Schnittstelle zur Förderwaltung

Trotz der Unterstützung durch die LAG wurden formal-bürokratische Hemmnisse des LEADER-Prozesses (Zeitaufwand für formale Projekteinreichung, Dauer des Beurteilungsverfahrens, Abrechnungsmodalitäten etc.) durchwegs als hemmend betrachtet. Die lange Zeitspanne von der Einreichung bis zur Bewilligung wurde angesichts des gravierenden Handlungsdrucks als große Belastung empfunden. Offensichtlich zeigt sich, dass sich für derartige Sondersituationen, die weder planbar und auch kaum vorhersehbar sind, die Modalitäten der LEADER-Förderverwaltung nur bedingt eignen. Letztlich zeigt jedoch die Tatsache, dass die Projekte auf Basis der vorhandenen Strukturen, des freiwilligen Ehrenamts und eigener finanzieller Vorleistungen tatsächlich umgesetzt werden können, eine überraschend hohe Adoptionsbereitschaft dieser Strukturen, wenn die handelnden Akteur\*innen einschließlich des LAG-Managements mit vollem Herzen ihre Anliegen vertreten.

Die Projektträger betonten mehrfach, dass die Unterstützung durch die LAG nordburgenland plus hinsichtlich der formalen Erfordernisse der Förderverwaltung einen wesentlichen Faktor zur Überbrückung dieser Barriere darstellte. Diese Einschätzung gilt dem gesamten Prozess, beginnend mit der Definition der Projekte und der Antragstellung bis hin zu den laufenden Berichtslegungen und Abrechnungsformalitäten. In den hier vorgestellten Projekten Sozialer Innovation hat die LAG nordburgenland plus innerhalb ihrer Funktion als Ermöglicher eine prozessbegleitende Supportrolle inne, die den jeweiligen Projektträgern gleichsam den Rücken freihält, damit diese ihre eigentlichen Aktivitäten entfalten können.

Insgesamt zeigt sich somit eine funktionierende Symbiose zwischen den inhaltlichen Prozessen Sozialer Innovation einerseits und den formal-institutionellen Unterstützungsleistungen der LAG. Von allen Gesprächspartner\*innen wird diese Unterstützung als überaus positiv hervorgehoben. Sie war in allen Fällen instrumentell notwendig für die erfolgreiche Definition der Sozialen Innovation als LEADER-Projekt. Gleichzeitig betonen die Projektträger aber auch, dass sie auf jeden Fall – wenn auch in weit geringerem Umfang und in anderer Qualität – einschlägige Projektaktivitäten umgesetzt hätten, weil so zu handeln einfach Gebot der Stunde war.

## 4.3 Die LEADER-Strukturen als Aufstiegshilfe für Grassroots-Initiativen

Die Projekte bieten Anschauungsmaterial für die mögliche Qualität und Reichweite zivilgesellschaftlichen Engagements. Entsprechende Rahmenbedingungen („Push-Faktoren“) können Soziale Innovation auslösen, die durchaus beispielgebend und somit aufskalierbar für den ländlichen Lebensraum sein können. Im konkreten Fall wurden auf der Basis von „Grassroots-Initiativen“ vielfältige Integrationsangebote geschaffen, die sowohl bei den betroffenen Personen mit Fluchthintergrund als auch bei der „aufnehmenden“ Bevölkerung die Bereitschaft für gegenseitiges Verständnis und die damit verbundenen Lernprozesse erhöht hat.

Interessant sind die doch sehr unterschiedlichen Hintergründe der Projektbetreiber\*innen, die von einer offiziellen Kultureinrichtung über einen privaten Anbieter von Integrationspaketen mit Schwerpunkt auf Sprache und schulischer Sozialarbeit bis hin zur engagierten Unternehmerin ohne formale Integrationsqualifikation reichen. Diese große Spannweite zeigt eindrücklich auf, dass Soziale

Innovationen im Integrationsbereich und wohl nicht nur innerhalb dieser Thematik auch losgelöst von formalen Qualifikationen und Strukturen entstehen und gedeihen können. Dieses Potenzial zu aktivieren und in einschlägige LEADER-Projekte zu übersetzen ist in der Region aufgrund der entschlossenen Intervention der LAG nordburgenland plus gelungen.

#### 4.4 Weiter in schwierigem Gelände

Im Herbst 2019 enden die hier betrachteten Projekte. Alle Projektträger betonen, dass die geschaffenen Strukturen auch über das definierte Projektende der jetzigen LEADER-Periode aufrecht erhalten werden sollen und – unter Umständen in abgeänderter Form – auch können.

Auch wenn bisher nur vage Wahrnehmungen der bisherigen Wirkungen der hier betrachteten Projekte vorliegen, zeigen die vorhandenen Outputs, etwa die Anzahl der unterschiedlichen Aktivitäten und der dadurch angesprochenen und mobilisierten Personen, sowie die qualitativen Einschätzungen seitens der Gesprächspartner\*innen eindrücklich auf, dass verhältnismäßig geringer Mitteleinsatz ausreicht, um ansehnliche Ergebnisse aus Prozessen Sozialer Innovation zu generieren.

Die Projekte haben das prinzipielle Potenzial des ländlichen Lebensraumes als Integrationsraum eindrücklich aufgezeigt und gleichzeitig das „Saatbeet“ für derlei Initiativen sichtbar gemacht. Letztlich haben politische Meinungsbildungsprozesse, die dem Einfluss regionalen Handelns entzogen sind, verhindert, dass dieses Potenzial nicht in weit stärkerem Maße und in weit mehr ländlichen Regionen aktiviert werden konnte.

#### Die wesentlichen Elemente Sozialer Innovation

- Die unmittelbare Aktivierung vorhandener Potenziale zivilgesellschaftlichen Engagements in Reaktion auf ein akut auftretendes und in dieser Form nicht vorhersehbares soziales Problem, nämlich der großen Fluchtbewegungen im Sommer und Herbst 2015.
- Die Eigenarten und Vorteile des ländlichen Lebensraums, wie die Existenz sozialer Netzwerke im Sinne eines „Jeder-kennt-jeden“, für lokale Integrationsarbeit zu nutzen und dabei nach Möglichkeit alle Betroffenen – Asylwerbende, Migrant\*innen und die ansässige Bevölkerung – anzusprechen und zu mobilisieren.
- Wenngleich sich die Soziale Innovation im inhaltlichen Sinne in den einzelnen Projekten verorten lässt, konnte die LAG als intermediärer Akteur nicht nur vorhandene Vorerfahrungen in der Integrationsarbeit aufgreifen, sondern auch soziale Beziehungen und Projekterfahrungen aus anderen Themenfeldern für diese Soziale Innovation nutzen. Die LAG trat als Ermöglicher und Unterstützer in der Überführung der Grassroots-Initiativen in die formalen LEADER-Strukturen auf und agierte als Vernetzungsplattform und Verstärker für diese Initiativen.

## 5 Gesprächspartner\*innen

**Interviewpartner\*innen:**

A	24.01.2019	P (+T)
B	24.01.2019	P
C	14.12.2018	P
D	08.01.2019	P
E	13.03.2019	T

P = persönlich

T = telefonisch

**Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe Ost am 24.01.2019 in Eisenstadt:** A, B, C, D und ein\*e weitere\*r Akteur\*in

# FALLSTUDIE: Jugend im Römerland

---

Eine Soziale Innovation der LAG Römerland  
Carnuntum

Endbericht

## Inhaltsverzeichnis

1	Darstellung der Initiative .....	181
2	Das Gebiet der LAG Römerland Carnuntum: Region oder suburbanes Aggregat? .....	182
3	Jugend in der LAG Römerland Carnuntum: Erneuerung mit jeder Generation .....	184
3.1	Das ist eine lange Geschichte.....	184
3.2	Vom sozialen Entrepreneur auf Zeit zum sozialen Entrepreneur auf Dauer .....	184
3.3	Jugend als Schwerpunkt der LES 14-20 .....	186
3.4	Und ewig grüßt die Jugendarbeit .....	187
3.5	Drei miteinander verflochtene Bänder der Jugendarbeit .....	187
3.6	Die LAG als Kristallisierungskern regionalen Bewusstseins.....	188
3.7	Der bisherige Verlauf der Sozialen Innovationsprozesse in der Jugendarbeit.....	189
4	Zusammenfassende Beurteilung und Ausblick .....	191
4.1	Die LAG als sozialer Entrepreneur der Jugendarbeit.....	191
4.2	Die Zukunft der Jugend ist die Zukunft der Region .....	191
5	Gesprächspartner*innen.....	193

## 1 Darstellung der Initiative

In der LAG Römerland Carnuntum finden sich innerhalb des strategischen Handlungsfelds „Gemeinwohl“ Projekte, die dem Thema Jugend zugeordnet sind. Diese Projekte sind Teil einer Gesamtstrategie der LAG, die Jugendarbeit systematisch mit der Regionalentwicklung zu verknüpfen. In der Lokalen Entwicklungsstrategie (LES) für den Zeitraum 2014-20 wird ausdrücklich als Ziel festgehalten, als Pilotregion für innovative Jugendarbeit zu fungieren und dementsprechende Initiativen zu setzen.

Diese strategischen Ansätze der Region reichen bis in das Jahr 2000 zurück, als das Thema „Jugend“ im Zuge der Vorbereitungsarbeiten für die Periode LEADER+ und der Konstituierung der „LAG Auland Carnuntum“ (die Vorläuferin der heutigen LAG Römerland Carnuntum) in Gesprächen und Diskussionen mit regionalen Stakeholdern auffallend oft mit dem Begriff „Problem“ assoziiert wurde, verbunden mit Schlagworten wie Vandalismus, Drogenkonsum, Lärmerregung oder Wurzellosigkeit.

Dieser Assoziationskette zu entrinnen und im Gegenzug das „Problemthema Jugend“ als „Chance für die Zukunft“ zu etablieren, wurde von den regionalen Akteur\*innen, allen voran vom LAG-Obmann und dem jüngst verstorbenen damaligen LAG-Geschäftsführer als strategisches Ziel erkannt. Sie entwickelten erste einschlägige Projekte im Ausbildungsbereich für Jugendliche. Diese Pilotprojekte (operativer Start des ersten Projekts war im Jahr 2004) wurden noch außerhalb der LEADER-Förderung aus EU-Programmmitteln zum Thema Jugend und aus der NÖ Dorferneuerung finanziert. Von Anfang an wurde auf die Vernetzung mit anderen relevanten Institutionen, wie z.B. dem AMS oder der niederösterreichischen Dorferneuerung, großer Wert gelegt, denn diese fungierten auch als wichtige Ideengeber und Vermittler.

Gleich von Anfang an, als die LAG „Auland Carnuntum“ als direkte Vorgängerin der heutigen LAG Römerland Carnuntum ihre Geschäfte aufgenommen hatte, agierte sie als innovativer sozialer Unternehmer und trieb das Thema „Jugend und Regionalentwicklung“ geradezu pionierhaft voran.

Nach all den Jahren, in denen die LAG ihre Erfahrungen und Kenntnisse in der Jugendarbeit ausbauen konnte, entwickelte sie für die LEADER-Periode 2014-20 unter dem strategischen Schirm der lokalen Entwicklungsstrategie (LES) einen integrativ-vernetzten Cluster an Jugendaktivitäten, dessen Vision die „*Stärkung und Förderung des regionalen und kommunalen Zusammenhaltes Jugendlicher*“ mit dem Ziel ist, die „*nachkommende Generation in regionale Aktivitäten (einzubinden und die) Kinder und Jugendlichen auf zukünftige Herausforderungen im privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Leben (vorzubereiten)*“.

Demnach strebt die LAG folgende mittel- und langfristigen Ziele an:<sup>137</sup>

- „*Steigerung von Lebensqualität und der Bindung junger Menschen an die Gemeinden.*
- „*Integration und Inklusion von vor allem jungen ZuzüglerInnen, MigrantInnen, Menschen mit besonderen Bedürfnissen, sozial Schwachen, etc. gelingt besser. Dies senkt die Zahl der von Armut und sozialer Ausgrenzung bedrohten Personen.*
- „*Durch geförderte Beteiligung der Jugend werden Kultur- und Freizeitangebote attraktiver und vielfältiger, was wiederum auf Tourismus und Wirtschaft positiv wirkt.“*

Ein besonderer Meilenstein war im Jahr 2016 die offizielle Anerkennung der LAG als „niederschwellige Jugendhilfeeinrichtung“ durch die „Niederösterreichische Kinder- und Jugendhilfe“, womit eine dauerhafte Basisfinanzierung verbunden ist.

<sup>137</sup> Römerland Carnuntum (2015): „RLC plus“ „Jugend im RÖMERLAND Carnuntum“. Mimeo.

Rund um diesen durch das Land NÖ grundfinanzierten Kernauftrag wirken dann entsprechende LEADER-Projekte. Diese setzen unterschiedliche Aktionslinien wie die mobile Jugendarbeit, spezifische Veranstaltungs- und Workshoptreihen und gezielte Innovationsakzente über die für die Events gewählten Themen. Dabei geht die LAG auf die Nachfrage der beteiligten Gemeinden sowie der Jugendlichen ein.

Insgesamt konnte die LAG Römerland Carnuntum in den vergangenen knapp 20 Jahren also eine kontinuierliche Abfolge unterschiedlicher Innovationsprozesse entwickeln, woraus ein dauerhaftes und doch dynamisches Gefüge hervorging. Die Dauerhaftigkeit zeigt sich auch darin, dass die Strukturen auch in der nächsten Programmperiode weiter bestehen werden und sich bereits neue Inhalte und Aktivitäten heraus zu kristallisieren beginnen.

## 2 Das Gebiet der LAG Römerland Carnuntum: Region oder suburbanes Aggregat?

Die LEADER-Region Römerland Carnuntum (siehe Abbildung 27) besteht aus 26 Gemeinden des Bezirks Bruck an der Leitha sowie des Gerichtsbezirkes Schwechat. Mit insgesamt ca. 74.000 Einwohner\*innen auf einer Fläche von 577 km<sup>2</sup> beträgt die Bevölkerungsdichte ca. 128 Menschen pro km<sup>2</sup>, was deutlich über den österreichischen Durchschnitt liegt. Die Region zwischen den Metropolen Wien und Bratislava ist in demographischer und verkehrsmäßiger Hinsicht starken Dynamiken ausgesetzt.

Die größten Städte der LEADER-Region sind Schwechat (15.000 Einwohner\*innen), Bruck/Leitha (7.700 Einwohner\*innen) und Hainburg (6.100 Einwohner\*innen). Weitere Orte von regionaler Bedeutung sind Mannersdorf und Fischamend. Die Region beinhaltet aber auch ausgesprochen ländlich geprägte Kleingemeinden. Die in Bezug auf die Bevölkerung kleinsten Gemeinden sind Hundsheim (600 Einwohner\*innen), Berg (660 Einwohner\*innen) sowie Rauchenthal (670 Einwohner\*innen). Die meisten Gemeinden weisen jedoch – abgesehen von den oben erwähnten Städten – Bevölkerungszahlen von 2.000 bis etwas über 3.000 auf.

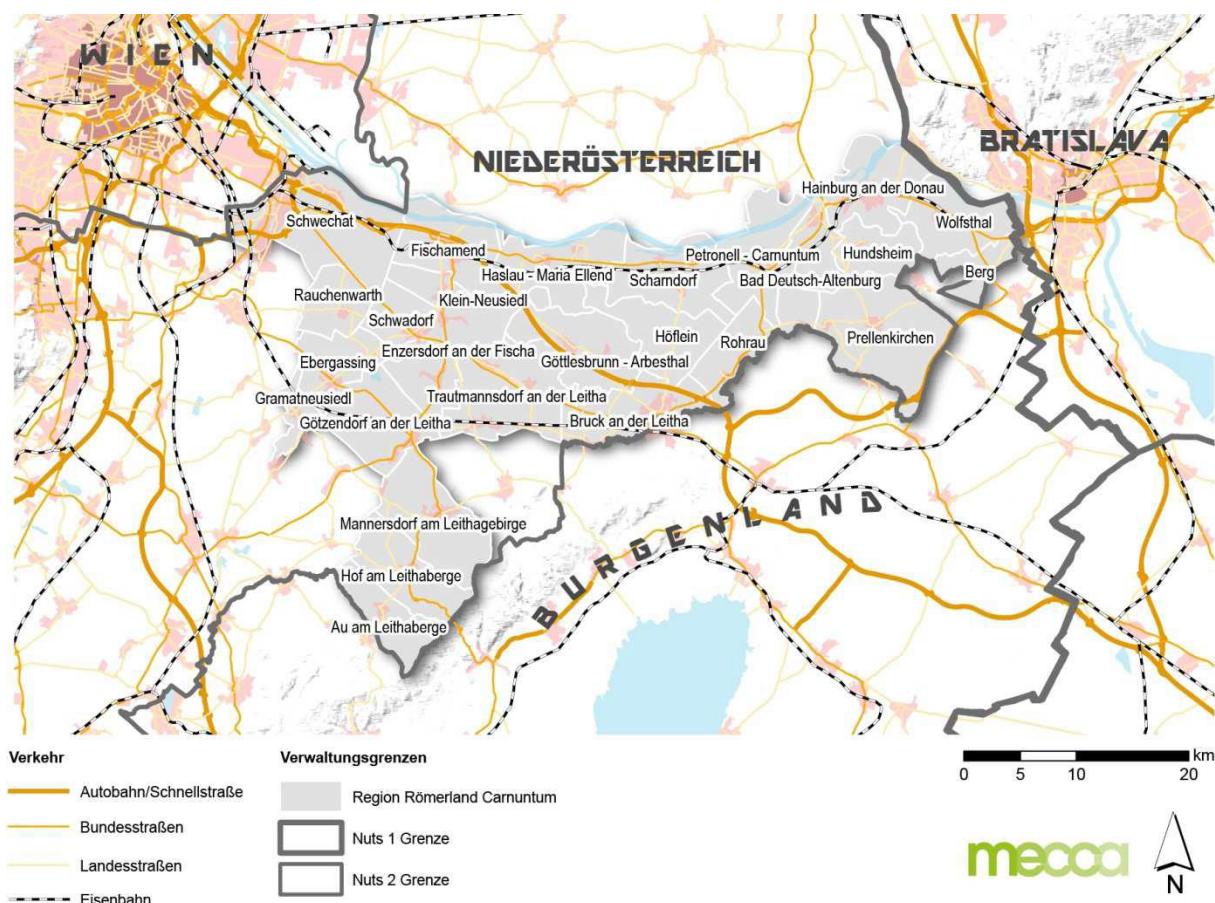
Bedingt durch die Lage an überregionalen Verkehrsachsen (A4 mit der Spange Kittsee, B9 und B10, Zuglinien Wien-Bratislava sowie Wien-Budapest) ist die Verkehrsanbindung sehr gut. Mit dem Flughafen Wien-Schwechat besteht ein Infrastrukturknotenpunkt von internationaler Bedeutung, der auch mehreren tausend Menschen einen Arbeitsplatz bietet. Die Verkehrsverbindungen in den Norden sind hingegen vergleichsweise lückenhaft. So gibt es in der Region nur eine einzige Brücke über die Donau. Auch die Verbindungen des öffentlichen Personennahverkehrs in Nord-Süd-Richtung sind mangelhaft.

Aufgrund der ausgeprägten Suburbanisierungsprozesse im Umfeld von Wien (und zunehmend auch von Bratislava) wächst die Bevölkerung in der Gesamtregion mit einer Zunahme von knapp 10 % zwischen 2004 und 2014 überaus dynamisch. Auf der Ebene der einzelnen Gemeinden bietet sich jedoch ein sehr differenziertes Bild: Zwei Gemeinden (Au am Leithagebirge und Klein-Neusiedl) weisen sogar eine leicht negative bzw. stagnierende Bevölkerungsentwicklung auf. Am stärksten wachsen die Gemeinden Gramatneusiedl (+ 33 %), Haslau-Maria-Ellend (+ 30 %) und Wolfsthal (+ 28 %). Für die nächsten Jahre und Jahrzehnte wird davon ausgegangen, dass das Bevölkerungswachstum, das ausschließlich eine Folge der Wanderungsbilanz ist – die Geburtenbilanz ist seit Jahren negativ – weiterhin anhält.

Auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse wird in der Lokalen Entwicklungsstrategie (kurz: LES) auch die fehlende regionale Identität thematisiert. Der Anteil von Zweitwohnsitzen ist hoch. Die Suburbanisierung geht mit entsprechenden Nachteilen einher wie der Zersiedelung bei gleichzeitigem Leerstand in den alten Ortskernen, geringem Engagement der Ansässigen für die Region, mangelnder Integration von Zuzügler\*innen, Vorurteilen und Distanzierung gegenüber

Personen aus anderen Sprach- und Kulturschichten sowie mit geringer werdendem familiären Zusammenhalt. Die LES geht auch auf den Mangel geeigneter Angebote für Jugendliche und auf die zu geringen Personalressourcen für eine aktive Jugendarbeit ein. Doch wird in der LES der „Hybrid-Charakter“ der Region im Spannungsfeld und Übergangsraum zwischen Stadt und Land als Stärke angesprochen: „*Leben nicht in der Stadt, aber auch nicht wirklich am Land.*“ Die Herausforderung besteht eben darin, von beiden Regionstypen das

**Abbildung 27: Abgrenzung der LEADER-Region Römerland**



Quelle: LES Römerland 2014-2020

### 3 Jugend in der LAG Römerland Carnuntum: Erneuerung mit jeder Generation

#### 3.1 Das ist eine lange Geschichte

Die LAG Römerland kann bereits auf eine lange Tradition regionaler Jugendarbeit in den Gemeinden zurückblicken. Tatsächlich begannen die einschlägigen Aktivitäten bereits mit der Gründung der LAG „Auland Carnuntum“, der Vorgängerorganisation der heutigen LAG Römerland Carnuntum, im Jahr 2000 anlässlich der Förderperiode LEADER+. Der Tenor vieler Akteur\*innen in den Gemeinden lautete damals: „Die Jugend ist ein Problem“. Das Wort „Jugend“ wurde mit dem Begriff „Problem“ assoziiert, mit Drogen, Lärmerregung, Wurzellosigkeit und Vandalismus. Dieses Klagelied diente als Hebelepunkt, um aus dem „Problem“ eine „Chance“ zu machen.<sup>138</sup>

Auf Initiative des seinerzeitigen LAG-Obmanns und des damals im Amt befindlichen LAG-Geschäftsführers Bernhard Fischer<sup>139</sup> entstand aufbauend auf vereinzelten Ansätzen und Kontakten zu anderen relevanten Institutionen (z.B. dem AMS) zunächst ein erstes Projekt noch ohne Einsatz von LEADER-Mitteln (finanziert aus der Dorferneuerung Niederösterreich und Programmmitteln der EU zum Thema Jugend). Inhalt dieses Pilotprojekts war die Beratung und Begleitung von Gemeinden und Ehrenamtlichen in der Jugendarbeit. Damit konnte ein eigener Sozialarbeiter finanziert werden. Aus diesem ersten Projekt heraus entwickelte sich mit der Zeit ein „Cluster“ unterschiedlichster Aktivitäten (z.B. ein Führungskräftelehrgang und eine Minimesse für Angebote für Jugendliche). Einige der heutigen Mitarbeiter\*innen in den derzeitigen Jugendprojekten waren bereits von Anfang an dabei und stellen somit auch personelle Kontinuität sicher.

Die gemeindeübergreifende Jugendarbeit mit ihrer Verknüpfung zur Regionalentwicklungsstrategie kann als pionierhaft betrachtet werden. Sie bildet den Kern der Sozialen Innovation. Diese Jugendarbeit basiert auf Vereinbarungen mit den lokalen Jungendgemeinderät\*innen und den Bürgermeister\*innen der jeweiligen Gemeinden.

#### 3.2 Vom sozialen Entrepreneur auf Zeit zum sozialen Entrepreneur auf Dauer

Ein wichtiger Meilenstein und Wendepunkt wurde im Oktober 2016 erreicht. Zu diesem Zeitpunkt bewarb sich die LAG Römerland Carnuntum als Einrichtung der privaten Kinder- und Jugendhilfe, um eine dauerhafte Betreuung der Jugendlichen in den Gemeinden über eine LEADER-Projektperiode hinaus etablieren zu können. Die „Kinder- und Jugendhilfe“ des Landes Niederösterreich erteilte im Oktober 2016 der LAG die Zusage, in der "mobilen Jugendarbeit im Bezirk Bruck/Leitha" und als "Jugendberatungsstelle" in Bruck/Leitha tätig sein zu dürfen. Der offizielle Beginn der Aktivitäten fiel in den Februar 2017.

Mit dieser Institutionalisierung war eine dauerhafte Grundfinanzierung durch das Land Niederösterreich, ergänzt durch Beiträge der Gemeinden, sichergestellt. Dazu kommen die Projektförderungen aus LEADER-Mitteln. Dem Verständnis der Entwicklungen vom Pilotprojekt bis zum gegenwärtigen Jugendschwerpunkt möge die folgende Tabelle 7 dienen.

<sup>138</sup> In Anlehnung an die Formulierung auf [http://www.roemerland-carnuntum.at/Allgemeine\\_Projektinformation\\_1](http://www.roemerland-carnuntum.at/Allgemeine_Projektinformation_1)

<sup>139</sup> Er ist 2018 durch einen tragischen Unfall ums Leben gekommen.

**Tabelle 7: Projektabfolge „jugendorientierte Projekte“ in der LAG Römerland Carnuntum**

<b>Projekttitle</b>	<b>Laufzeit</b>	<b>Gefördert durch</b>	<b>Gesamtkosten (EUR)</b>	<b>Förderung (EUR)</b>	<b>Anmerkung</b>
<b>Projekt Pro Youth – Jugend in Auland Carnuntum</b>	1.12.2003-31.7.2005	Pilotprojekte zur Förderung der Partizipation von Jugendlichen GD EAC 43/03	104.200,--	EU Jugend 67.700,-- Land NÖ 30.000,--	Kooperationsprojekt NÖ Dorf- und Stadtneuerung
<b>Jugend und regionaler Arbeitsmarkt</b>	2005 ff.	k.A.	k.A.	k.A.	
<b>Junge Gemeinden im Römerland Carnuntum</b>	27.5.2010-31.5.2012	LEADER	139.280,--	111.424,--	
<b>Junges Römerland Carnuntum</b>	April 2013 – Dez 2014	LEADER	243.700,--	170.590,--	
<b>RLC 15 plus</b>	Juli 2015 – Dez. 2017	LEADER	427.852,74	299.496,91	
<b>Kinder- und Jugendhilfe</b>	Seit Okt. 17 fortlaufend	Land NÖ	k.A.	k.A.	
<b>Aufbau Jugendarbeit in Hainburg</b>	1.1.-1.12.2019	LEADER	74.137,70	51.896,40	

Quelle: LAG Römerland Carnuntum

Die Anforderung, für die zeitlich begrenzten LEADER-Projekte neue Ansätze und Interventionsformen zu definieren, stellt sich als starker Motivationsfaktor für das Streben nach kontinuierlicher Erneuerung heraus. Die im Rahmen des Jugend-Clusters konzipierten Projekte gehen besonders auf die Bedarfslage und die Nachfrage der beteiligten Gemeinden und der Jugendlichen ein. Die LAG Römerland Carnuntum fungiert unmittelbar als sozialer Entrepreneur und Promotor der sozialen Innovationsprozesse. Sie steuert die entsprechenden Initiativen und Projekte in Eigenregie.

Ein gemeinsames Motiv in all diesen Sozialen Innovationsprozessen besteht darin, die Beteiligten kontinuierlich in einschlägige regionale und überregionale Netzwerke einzubinden und eine Vielzahl an Stakeholdern und Personengruppen miteinander in Kontakt zu bringen. Das „RLC Jugendteam“ tritt regelmäßig bei (über-)regionalen Vernetzungstreffen auf. In den monatlichen Teamsitzungen werden die in den Gemeinden auftauchenden aktuellen Themen besprochen. Die Projektleitung ist über regelmäßige Treffen der Steuerungsteams mit den Partnerorganisationen verbunden. Tabelle 8 gibt Auskunft über die verschiedenen Gremien, die die Geschicke der Jugendarbeit der LAG in den betreuten Gemeinden steuern.

**Tabelle 8 Steuerungsstrukturen der Jugendarbeit der LAG Römerland Carnuntum**

Gremium	Frequenz	Teilnehmer*innen
Jugendliche	monatlich, wenn nötig öfter	alle Jugendlichen, Jugendgemeinderät*innen, Jugendarbeiter*innen
JAG (Jugendarbeitsgruppe)	alle drei Monate	alle Fraktionen, Bürgermeister*in, Jugendgemeinderät*in, Jugendarbeiter*innen, Vereinsverantwortliche, Gäste (interessierte Personen)
Bürgermeister*innentreffen	monatlich	Bürgermeister*innen, Jugendgemeinderät*innen, Jugendarbeiter*innen, Jugendliche (alle drei Monate)
Andere Dialoggruppen	fallweise	Anrainer*innen, Eltern u.a.

Quelle: LAG Römerland Carnuntum, eigene Darstellung

Die Ausrichtung und der grundsätzliche Ansatz der regionalen Jugendarbeit wird vom Projektmanagement in der folgenden „Gleichung“ zusammengefasst<sup>140</sup>:

**„Vernetzung + Bildung/Empowerment + Beteiligung/Integration = Zusammenhalt.“**

### 3.3 Jugend als Schwerpunkt der LES 14-20

Ausgehend von der Stärken-Schwächen-Analyse wird dem Aktionsfeld „Gemeinwohlstrukturen“ innerhalb der LES breiten Raum gegeben. Sie widmet der Jugend bzw. der „Generationenfreundlichkeit“ ein eigenes Kapitel (siehe Abbildung 28).

**Abbildung 28: Die Prioritäten im Aktionsfeld Gemeinwohl der LES 2014-20**

Quelle: LES Römerland Carnuntum 2014-20

Unter dem Titel „Jugend- und generationenfreundliche Region etablieren“ steht in der LES geschrieben:

*„Ziel: Die bisherige erfolgreiche Jugendarbeit in den Gemeinden soll fortgeführt und dabei das derzeitige inhaltliche und strukturelle Niveau gesichert werden. Es wird allerdings unterschieden zwischen Einzelmaßnahmen, deren Begleitung vom Service Jugendcoaching für niederösterreichische Gemeinden abgedeckt werden kann, und regional relevanten und nachhaltigen Vorhaben.“*

<sup>140</sup>

LAG Römerland Carnuntum (2015): „RLC 15plus“ - Jugend im Römerland Carnuntum, Mimeo.

*Es ist in den Gemeinden darauf zu achten, sozial schwächere Personen anzusprechen und ins Projekt zu integrieren. Dazu gehört die Förderung der regionalen Durchdringung durch regionsweite Projekte und Aktivitäten unterschiedlichster Natur wie Jugendregionalforen, das Collegium Romana und die Messe „Arbeit mit Menschen“. Schüler\*innen, Eltern und andere interessierte Erwachsene sind eingeladen, sich einmal im Jahr über Berufsbilder zu informieren, die mit Menschen zu tun haben, und die Personen und Angebote in dem Bereich kennenzulernen. Ausgehend vom Wunsch der regionalen Akteur\*innen im jugendbezogenen Netzwerk werden regelmäßig Bildungsveranstaltungen zu neuen Methoden im Bereich der Jugendarbeit organisiert. In Kooperation mit regionalen Jugendkulturanbieter\*innen werden Events umgesetzt, die gleichzeitig informellen Bildungscharakter haben“.* (LES 14-20, S. 34 f.)

### 3.4 Und ewig grüßt die Jugendarbeit

Die Erfahrungen mit der bisherigen Jugendarbeit sind grundsätzlich sehr positiv. Das Spezifische am Jugendthema ist jedoch, dass gleichsam mit jeder neuen „Generation“ an Jugendlichen ein neuer Anfang gesetzt werden muss, zum Beispiel in der Arbeit in den stationären Jugendzentren. Die Arbeit unterliegt dem Gebot der Selbsterneuerung, gestaltet sich aber nie gleich, denn jede neue Generation bringt ihre eigenen Bedürfnisse, Potenziale und Stilmittel ein.

Zurzeit werden die diversen Projekte von zwei Projektleiter\*innen betreut, die zusätzlich von sechs weiteren Sozialarbeiter\*innen unterstützt werden. Wie aus Tabelle 7 zu entnehmen ist, werden nicht alle Projekte über LEADER gefördert. Es kommen auch andere Finanzierungsquellen, vor allem des Landes Niederösterreich und der beteiligten Gemeinden, zum Einsatz.

Von den 26 Gemeinden der LAG Römerland Carnuntum sind derzeit acht Gemeinden direkt an den beschriebenen Aktivitäten bzw. Projekten beteiligt. Eine Möglichkeit zur Aufskalierung des Projekts bestünde darin, den Anteil der proaktiven Gemeinden zu erhöhen. Dies steht zurzeit allerdings nicht zur Debatte.

### 3.5 Drei miteinander verflochtene Bänder der Jugendarbeit

Die Jugendarbeit in der Region lässt sich anhand drei unterschiedlicher Ansätze beschreiben:

- **Mobile Jugendarbeit** im Römerland Carnuntum: In der mobilen Jugendarbeit werden Jugendliche in ihrer Lebenswelt aufgesucht, das heißt an jenen Orten, wo sie sich in ihrer Freizeit aufhalten. Diese Plätze sind oft „selbstorganisiert“. Sie befinden sich in öffentlichen Parks, an Bushaltestellen, an bestimmten Stadt- oder Dorfplätzen oder unter Brücken. Oft entstehen dadurch Konflikte mit Anrainer\*innen, die im Zuge der Jugendarbeit moderiert werden. Die Jugendarbeiter\*innen setzen niederschwellige Beziehungs- und Beratungsangebote und stehen den Jugendlichen als Ansprechpersonen zur Verfügung. Sie stehen den Jugendlichen zur Seite, vertreten ihre Interessen und unterstützen sie in Notfällen.
- **Niederschwellige Jugendberatungsstelle** in Bruck an der Leitha: Die niederschwellige Jugendberatungsstelle in Bruck/Leitha bietet Beratung und Begleitung. Hier finden Jugendliche Informationen, ein offenes Ohr und Unterstützung. Die Niederschwelligkeit ergibt sich vor allem durch die jugendgerechte Einrichtung der Beratungsstelle, den unbürokratischen Zugang, die Anonymität und die Freiwilligkeit.
- **Offene Jugendarbeit:** Offene Jugendarbeit bewegt sich mit ihren Angeboten zwischen sozialer Arbeit, Bildungsarbeit, Kulturarbeit und Gesundheitsförderung. Sie ist ein bedeutsamer Sozialisationsort für junge Menschen in der Region und schafft Angebote fern von Konsumzwang und kommerziellen Zielen.

Entlang dieser drei Aktionslinien werden Aktivitäten auf unterschiedlichen Ebenen realisiert, die die Aktionslinien miteinander verflechten. Sie wirken unterstützend für die Zielgruppe der Jugendlichen und fördern gleichzeitig das wechselseitige Verständnis zwischen Generationen und Bevölkerungsgruppen in diesem relativ fragmentierten Raum:

- Dauerhafte Begleitung der Gemeinden in der Jugendbetreuung in Kooperation mit Jugendgemeinderät\*innen und Bürgermeister\*innen.
- Kontinuierliche mobile Jugendsozialarbeit in Hainburg, Bruck/Leitha und Schwechat.
- „Stationäre“ Jugendsozialarbeit in den Jugendzentren der beteiligten Gemeinden: Ebergassing, Mannersdorf, Enzersdorf und Margarethen am Moos.
- Organisation einer jährlichen Jugend- und Berufsinformationsmesse mit jeweils mehreren hundert Teilnehmer\*innen, unter Beteiligung von Firmen und Sozialeinrichtungen als Ausstellern.
- Dreimal im Jahr stattfindende Jugendregionalforen mit jeweils ca. 20 Teilnehmer\*innen: In den Foren wird üblicherweise ein bestimmtes Thema bearbeitet, z.B. „selbstverletzendes Verhalten“, teilweise in Verknüpfung mit begleitenden Workshops an Schulen.
- Vernetzungstreffen von Jugendvereinsverantwortlichen und Jugendgemeinderät\*innen (dreimal jährlich).
- Methodentage, an denen in Workshops zu ausgewählten Themen Wissen vermittelt wird. Beispielsweise wurde am 31. Oktober 2018 ein Workshop zum Thema „Selbstverletzendes Verhalten“ abgehalten, zu dem eine Expertin aus der Abteilung für Kinder- und Jugendpsychiatrie des Landesklinikums Baden-Mödling als Referentin eingeladen war.
- Organisation bzw. Unterstützung von Masterarbeiten, die sich mit der Jugendarbeit in der Region befassen, in Kooperation mit der Fachhochschule St. Pölten.
- Jugend-Bildungsevents mit jeweils bis zu 50 Teilnehmer\*innen: Jüngstes Beispiel dafür ist die „Digitalisierte Jugendwelt“ vom 11. bis 12. April 2018. Im Zuge dieser Veranstaltung wurden u.a. Workshops zum Thema „Fake News“, Sexualität und digitale Medien, zum Umgang mit Sucht bei digitalen Spielen oder auch für Tipps und Tricks zur Erstellung von digitalen Filmen durchgeführt.
- Kompetenzaufbau zum Thema Aggression und Gewalt, gemeinsam mit Lehrer\*innen aus der Region und anderen Multiplikatoren\*innen (z.B. Affekt- und Empathieschulungen in Kooperation mit den Schulen der Region).
- Auf Gemeindeebene wurden mit Ärzt\*innen und Schulen in Kooperation mit der NÖ Fachstelle für Suchtvorbeugung Projekte zur Suchtprävention realisiert.

### 3.6 Die LAG als Kristallisierungskern regionalen Bewusstseins

Es ist noch nicht so lange her, da waren die LAG Römerland Carnuntum und der LEADER-Ansatz in der Region bzw. im Bewusstsein der Bevölkerung noch wenig verankert. Daher war den führenden Köpfen der LAG die Förderung der Wahrnehmung und des Bewusstseins in der regionalen Bevölkerung für die Projektaktivitäten und die grundlegenden Prinzipien der regionalen Jugendarbeit immer ein wichtiges Anliegen. Sie nutzten die verschiedensten Wege der Öffentlichkeitsarbeit, von Social Media über klassische Printmedien, Radio und Fernsehen, bis hin zu persönlichen Begegnungen. Die LAG organisiert regelmäßig Bildungsveranstaltungen zu neuen Methoden im Bereich der Jugendarbeit. Dadurch hat sich mittlerweile die öffentliche Wahrnehmung deutlich verändert, wie (A) meint:

*„Früher waren wir unbekannt als Region. Wir haben uns in relativ kurzer Zeit positionieren können. In der Region kennt man uns.“*

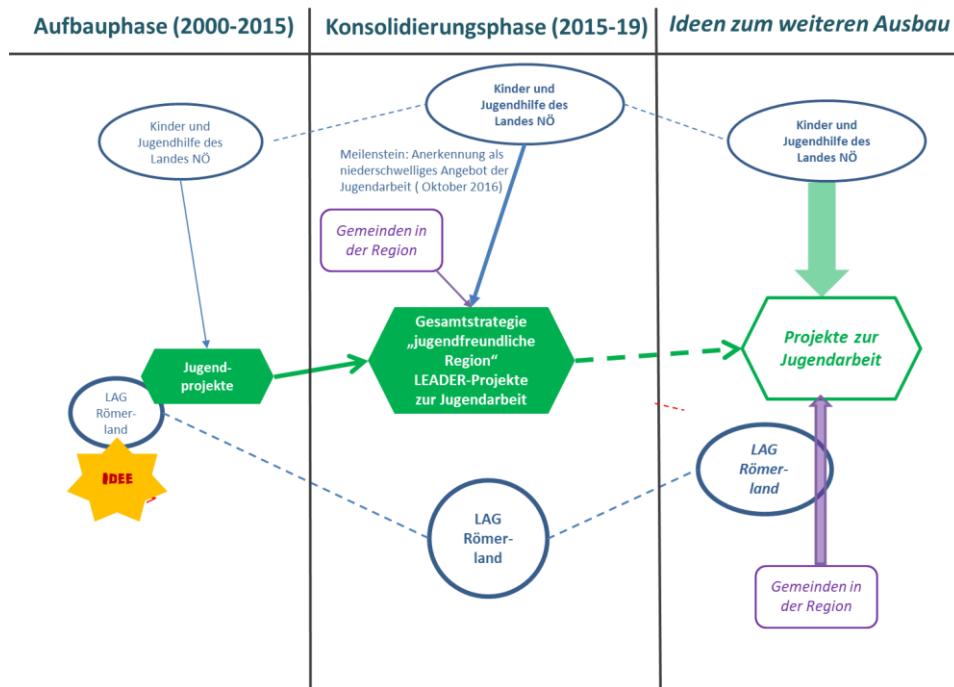
Insgesamt haben sich die jugendzentrierten Aktivitäten der LAG Römerland Carnuntum beispielhaft entwickelt. Es konnten sich dauerhafte Strukturen und Prozesse etablieren, die von der LAG als institutionellem Akteur koordiniert werden.

### **3.7 Der bisherige Verlauf der Sozialen Innovationsprozesse in der Jugendarbeit**

Die Analyse der regionalen Verhältnisse ließ die Verantwortlichen der LAG bereits in ihrer **ersten Phase** im Rahmen der Förderperiode LEADER+ zum Schluss kommen, dass die hohe Diversität und Fragmentierung des Raums und die zunehmende Schwächung des sozialen Zusammenhalts der Gesellschaft mit der Segregierung und Vereinzelung der Jugendlichen zusammenhingen und dass ein großer Bedarf an regionalen Kultur-, Bildungs- und Freizeitangeboten für die junge Generation bestünde.

Nach den ersten erfolgreich absolvierten Projekten, die von Berufsorientierungsveranstaltungen bis zu Angeboten in Jugendzentren reichte, bildete sich ein Kern von erfahrenen und mit den Gemeinden und einschlägigen Institutionen gut vernetzten Akteur\*innen heraus, die entschlossen waren, weiter in ein dichtes Gewebe an innovativen Projekten im Rahmen der stationären und mobilen Jugendarbeit zu investieren. Über die Zeit wurde die LAG zum Kompetenzträger für Jugendarbeit, dem seitens der Gebietskörperschaften, Fachinstitutionen und in den Augen der Öffentlichkeit großes Vertrauen entgegengebracht wird. Diese Entwicklung mündete im Jahr 2016 in die **Betrauung der LAG mit den Aufgaben einer regionalen, das heißt themen-, funktions- und gemeindeübergreifenden Jugendhilfeeinrichtung** für acht der insgesamt 26 Gemeinden der Region. Die Basis hierfür bieten eine dauerhafte Grundfinanzierung durch das Land Niederösterreich und Beiträge der begünstigten Gemeinden.

**Abbildung 29: Innovationsbiographische Darstellung des Projektclusters „Jugend“ in der LAG Römerland Carnuntum**



Quelle: Eigene Darstellung.

**Legende:**

Die Projekte sind als Sechsecke dargestellt. Grüne Farbe bedeutet LEADER-Kontext.

Kollektive Akteure sind als Ellipsen oder Kreise dargestellt, Projekträger des „Integrationsclusters“ sind mit starker Randlinie gekennzeichnet.

Der Stern sitzt bei jenen Akteuren, von denen die ursprüngliche Idee ausgegangen ist.

Der innovative Charakter der Jugendarbeit wird durch fortlaufende LEADER-Projekte gesichert, die aus dem strategischen Schwerpunkt der LES hervorgehen. Denn Jugendarbeit ist mit immer neuen Generationen Jugendlicher konfrontiert, die neue Bedürfnisse, Wünsche und Fähigkeiten mitbringen. Obwohl selbstähnlich von einer Generation zur nächsten, darf Jugendarbeit so niemals zur Routine werden, um erfolgreich zu sein in ihrem Bestreben, die Jugendlichen miteinander, mit den anderen Generationen und mit der Vorstellung ihrer eigenen Zukunft in der Region vertraut zu machen. **Die Ausweitung dieses Ansatzes auf die übrigen Gemeinden der Region** in naher Zukunft liegt im Bereich der Möglichkeiten.

## 4 Zusammenfassende Beurteilung und Ausblick

### 4.1 Die LAG als sozialer Entrepreneur der Jugendarbeit

Auf Initiative der LAG Römerland Carnuntum, die von Beginn an als sozialer Entrepreneur – zunächst auf Zeit und nun auf Dauer – agierte, hat sich aus den jugendorientierten Aktivitäten der vergangenen knapp 20 Jahre ein beständiges Gefüge innovativer Jugendarbeit herausgebildet. Die Aktivitäten werden nicht isoliert gesetzt, sondern sind eingebettet in das Aktionsfeld „Gemeinwohl“ der regionalen Gesamtstrategie und somit integraler Bestandteil der übergeordneten Regionalentwicklung. Die offizielle Anerkennung der LAG durch die NÖ Landesregierung als niederschwellige Beratungseinrichtung der Jugendsozialarbeit im Jahr 2016 liefert einen deutlichen Hinweis auf den Erfolg des Jugend-Clusters.

Das im Rahmen dieser Sozialen Innovation aufgebaute Netzwerk an Einzelprojekten (z.B. die jährlich stattfindende Jugend- und Berufsinformationsmesse) und Betreuungsangeboten (z.B. mobile Jugendsozialarbeit und die Arbeit mit Jugendzentren in den Stadtgemeinden), die unterschiedlichen Veranstaltungen und öffentlichen Dialoge können als beispielgebend für den ländlichen Raum gelten.

Die Aktivitäten der LAG sind zeitlich, funktional und thematisch vernetzt, sodass ein dichtes Gewebe aus sozialen Innovationsprojekten entsteht, wie (E) es ausdrückt:

*„Es gibt immer ein Davor und Danach und ein Links und ein Rechts.“*

### 4.2 Die Zukunft der Jugend ist die Zukunft der Region

Die jugendorientierten Projekte stellen seit fast 20 Jahren Angebote für jede neue Generation an Jugendliche in der Region zur Verfügung. Diese Kontinuität lässt entsprechende Wirkungen auf den regionalen Zusammenhalt und die Identifizierung der Jugendlichen mit ihrer Region erwarten, auch wenn sich dergleichen der unmittelbaren Messbarkeit entzieht. Jedenfalls hat sich durch diese Aktivitäten und die damit verbundene Öffentlichkeitswirkung nach Aussagen der Gesprächspartner\*innen auch die Sichtbarkeit der LAG Römerland Carnuntum und damit von LEADER in der Region deutlich erhöht.

Durch die Verknüpfung der Landesfinanzierung (NÖ Kinder- und Jugendhilfe) mit Finanzierungsbeiträgen der beteiligten Gemeinden und laufenden Projektfinanzierungen aus LEADER-Mitteln ist die Dauerhaftigkeit des Angebots gesichert und wird auch – mit entsprechenden Anpassungen und Neuerungen funktionaler und thematischer Natur – in der nächsten Programmperiode fortgesetzt werden.

**Die wesentlichen Elemente Sozialer Innovation**

- Verknüpfung unterschiedlichster Formen von Jugendarbeit als integrierte Strategie zur regionalen Entwicklung und Bewusstseinsbildung
- Kooperation bzw. Einbeziehung der Gemeinden (Bürgermeister\*innen, Jugendgemeinderät\*innen) und anderer Stakeholder in einen regionalen Ansatz
- Laufende funktionale und thematische Erweiterung durch neue Projekte
- Verknüpfung unterschiedlicher Finanzierungen und Fördertöpfe zur Etablierung einer dauerhaften und dynamischen Unterstützungsstruktur für Jugendarbeit

## 5 Gesprächspartner\*innen

**Interviewpartner\*innen:**

A	08.01.2019	P
	15.03.2019	T
	25.03.2019	T
B	08.01.2019	P
C	08.01.2019	P
E	12.03.2019	T

P = persönlich

T = telefonisch

**Teilnehmer\*innen der Fokusgruppe Ost am 24.01.2019 in Eisenstadt : A**