

Qualitative Analyse von Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren in den sechs südlichen Öko-Modellregionen

Theresa Hautzinger^{1,2}

¹Technische Universität München, Lehrstuhl für Produktions- und Ressourcenökonomie

²Öko-Modellregion Kulturräum Ampertal

Zusammenfassung

Mit Hilfe eines qualitativen Forschungsansatzes wurden Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren von Projekten und Initiativen in den sechs südlichen Öko-Modellregionen in Bayern untersucht. Dabei wurde vor allem die Bedeutung des „soft-capital“ deutlich. Insgesamt sind die Öko-Modellregionen ein wirksames Instrument zur Stärkung der ökologischen Land- und Lebensmittelwirtschaft.

Abstract

This study uses a qualitative research approach to investigate factors of success and failure in local projects and initiatives promoting organic farming and rural development in six southern Bavarian *model organic regions*. Soft capital turned out to be a driving force for cooperation projects. *Model organic regions* have proved to be an effective instrument for promoting organic farming.

1 Einleitung und Zielsetzung

Um die ökologische Land- und Lebensmittelwirtschaft in Bayern zu fördern, wurde 2012 vom Bayerischen Staatsministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Forsten das Landesprogramm „BioRegio Bayern 2020“ initiiert. Mit ähnlichen Schwerpunkten wird es ab 2021 als „BioRegio Bayern 2030“ fortgeführt, wobei die Öko-Modellregionen (ÖMR) nach wie vor wichtiger Bestandteil sein werden. In den ÖMR wird eine große Bandbreite an Projekten umgesetzt. Im Fokus stehen dabei vor allem die Verknüpfung von ökologischer Erzeugung und regionaler Wertschöpfung sowie die Schaffung von Bewusstsein für naturverträgliche, nachhaltige Kreisläufe. Kernaufgabe der staatlich geförderten Projektmanager*innen in den ÖMR ist es, vorhandene Potenziale zu erschließen, aktive und engagierte Menschen ausfindig zu machen und diese zu unterstützen und dafür zu begeistern, Initiative zu ergreifen. Das hier zugrunde liegende Forschungsvorhaben beschäftigt sich mit der Frage, warum Projekte und Initiativen in den einzelnen ÖMR gelingen respektive scheitern, um letztendlich Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren zu identifizieren.

2 Material

Zum Zeitpunkt der Datenerhebung existierten in Bayern zwölf Öko-Modellregionen. In dieser Studie wurden die sechs im Süden Bayerns gelegenen ÖMR untersucht (Oberallgäu Kempten, Miesbacher Oberland, Waginger See-Rupertiwinkel, Istental (heutiges

Mühdorfer Land), Ilzer Land und Neumarkt i.d.OPf). Die sechs nördlichen ÖMR wurden in einer parallel laufenden Masterarbeit behandelt (Zips 2019, unveröffentlicht).

3 Methoden

Mit Hilfe eines leitfadengestützten Experteninterviews wurden die Projektmanager*innen der oben genannten ÖMR teilstrukturiert befragt. Neben allgemeinen Fragen und Themen wurden die Expert*innen vor allem gebeten, jeweils von zwei positiv und zwei negativ verlaufenden Projekten in ihren Regionen zu berichten. Die Interviews wurden transkribiert und mit Hilfe der Software MAXQDA qualitativ ausgewertet. Um die Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren der Projekte herauszufiltern, wurden induktiv Kategorien gebildet. Anschließend wurden den Kategorien passende Passagen aus den Interviews zugeordnet.

4 Ergebnisse und Diskussion

Die sechs Experteninterviews lieferten insgesamt 23 Faktoren, welche den Erfolg (Tab. 1) respektive den Misserfolg (Tab. 2) von Projekten und Initiativen im Untersuchungsgebiet prägten. Die Projekte werden im Rahmen komplexer sozialer Wirkungsgefüge und regionaler Besonderheiten durchgeführt. Aufgrund dessen sind die Faktoren nie getrennt voneinander zu betrachten, sondern eingebettet in soziale und regionale Mechanismen.

Tab. 1: 15 Erfolgsfaktoren und deren thematische Zuordnung zu vier Gruppen

Gruppe	Erfolgsfaktoren
Akteursbezogen	Eigenmotivation und Engagement der Akteure
	Wirtschaftlicher Anreiz, Perspektiven und Sicherheit
	Kooperation zwischen den Akteuren
	Bündelung von Kleinstmengen
Managementbezogen	Zusammenarbeit mit anderen Verbänden und Experten
	Veranstaltungen, Exkursionen, Workshops und Bildung
	Tätigkeiten und Kompetenz des Projektmanagements
Regionale Gegebenheiten	Bestehende Strukturen nutzen
	Bedarf und Offenheit der Akteure
	Nachfrage der Bevölkerung
	Tourismusregion und mediale Aufmerksamkeit
Soziale Mechanismen	Gemeinschaftsgefühl
	Gute Kommunikation
	Überwindung der Anonymität und soziale Verflechtung der Akteure
	Aktualität des Themas

Tab. 2: *Acht Misserfolgsk Faktoren und deren thematische Zuordnung zu vier Gruppen*

Gruppe	Misserfolgsk Faktoren
Akteursbezogen	Finanzielle Unsicherheiten und fehlende Zukunftsperspektiven
	Fehlendes Engagement, Zeit und Interesse
	Fehlinterpretation der Managerrolle durch die Akteure
Wirtschaftliche Limitierung	Fehlende (verarbeitende) Strukturen
	Größe des Unternehmens
Gesellschaftliche Hindernisse	Fehlender politischer Rückhalt
	Ungünstige soziale Verflechtungen
Konzeptbezogen	Ideen aus dem Konzept für die Region nicht realisierbar

Sowohl Erfolg als auch Misserfolg von Projekten hängen maßgeblich von den beteiligten Akteur*innen ab. Damit Projekte als erfolgreich beschrieben wurden, sind Schlüsselpersonen mit starker Eigenmotivation, hoher fachlicher Kompetenz und sozialem wie kommunikativem Geschick erforderlich. Sie fungieren als „Zugpferde“ und motivieren andere. Zugleich können sich zentrale Akteur*innen, denen diese Eigenschaften fehlen, ungünstig auf Projekte auswirken. Besonders hinderlich waren dabei deren eigene wirtschaftliche Unsicherheiten und unklare betriebliche Perspektiven. Andere Untersuchungen zeigen ebenfalls die Relevanz dieses „soft capitals“, welche neben den messbaren physikalischen und monetären Parametern für derartige Projekte von Bedeutung sind (Daalgard *et al.* 2003). Schlüsselfiguren mit hohem Engagement, sozialer Kompetenz, kulturellem und regional angepassten Wissen haben positiven Einfluss auf alternative Ernährungssysteme (Midmore *et al.* 2004, Seyfang 2006).

Die Projektmanager*innen, welche in den Regionen Netzwerke bilden, Prozesse in Gang setzen, Veranstaltungen und Exkursionen organisieren und dazu beitragen, dass die Anonymität zwischen Akteur*innen aufgehoben wird, sind ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Projekte. Problematisch kann die Fehlinterpretation der Rolle der Projektmanager*innen sein. Werden sie als die oben beschriebenen „Zugpferde“ anstatt Berater*innen und Unterstützer*innen aufgefasst, kann es zu Missverständnissen und fehlendem Engagement bei den Beteiligten kommen.

Strukturelle Gegebenheiten, sowohl von Regionen als auch von Betrieben, können sich vor- sowie nachteilig auswirken. Strukturstarke Gegenden mit touristischer Prägung haben oftmals Vorteile. Ebenso von Vorteil ist das Vorhandensein von (verarbeitenden) Betrieben sowie bestehende Infrastruktur und Logistik. Sind Regionen strukturschwach, fehlen Kaufkraft und auch (verarbeitende) Biobetriebe, sind Projekte schwierig zu realisieren. Unstimmigkeiten zwischen dem Arbeitskonzept, welches jeder ÖMR zugrunde liegt und den Interessen regionaler Akteur*innen sowie regionalen Gegebenheiten war ein weiterer hemmender Faktor. Projektmanager*innen, die ihre Arbeitskonzepte schon in der Aufbauphase auf Umsetzbarkeit prüften und die Projekte entsprechend priorisierten waren hier erfolgreicher.

Fehlender politischer Rückhalt auf kommunaler Ebene äußert sich als maßgeblicher Faktor, warum Projekte scheitern. Den Anteil bio-regionaler Produkte in der Verpflegung öffentlicher Einrichtungen und Feste zu etablieren, stellt sich als große Herausforderung dar. Horlings und Marsden (2014) nennen inadäquate politische Unterstützung ebenfalls als einen der wichtigsten limitierenden Faktoren.

5 Schlussfolgerung

Es konnten Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren von Projekten und Initiativen in den süd-bayerischen ÖMR identifiziert werden. Erfolg sowie Misserfolg von Projekten und Initiativen sind stark von sozialen und regionalen Mechanismen und Gefügen abhängig. Die Erfolgsfaktoren verdeutlichen, dass sich die ÖMR als gelungenes Instrument erweisen, um die ökologische Land- und Lebensmittelwirtschaft sowie das Bewusstsein dafür zu stärken. Die ÖMR werden als vielversprechender Ansatz gesehen, Herausforderungen im ländlichen Raum zu begegnen. Die weniger erfolgreichen Projekte mit den entsprechenden Faktoren zeigen, dass es auch Verbesserungspotenziale gibt. Die Kommunal-Politik sollte ihre Rolle und Verantwortung noch besser annehmen, Akteur*innen und Projektmanager*innen sollten für Misserfolgsk Faktoren sensibilisiert werden, um sie umgehen zu können.

6 Literaturverzeichnis

Dalgaard T, Hutchings N J & Porter J R (2003) Agroecology, scaling and interdisciplinarity. In: *Agriculture, Ecosystems & Environment* 100 (1): 39–51. DOI: 10.1016/S0167-8809(03)00152-X

Horlings L G & Marsden T (2014) Exploring the ‘New Rural Paradigm’ in Europe: Economic strategies as a counterforce to the global competitiveness agenda. In: *European Urban and Regional Studies* 21 (1): 4–20. DOI: 10.1177/0969776412441934

Midmore P, Foster C & Schermer M (2004) *Organic Producer Initiatives and Rural Development. Four European Case Studies*

Seyfang G (2006) Ecological citizenship and sustainable consumption: Examining local organic food networks. In: *Journal of Rural Studies* 22 (4): 383–395. DOI: 10.1016/j.jrurstud.2006.01.003

Zips J (2019, unveröffentlicht) *Qualitative Analyse von Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren in Projekten und Initiativen in den sechs nördlichen Öko-Modell-regionen Bayerns*. Master Thesis. Technische Universität München, Wissenschaftszentrum Weihenstephan. Lehrstuhl für Produktions- und Ressourcenökonomie und Projektbüro mareg

Zitiervorschlag: Hautzinger T (2020): *Qualitative Analyse von Erfolgs- und Misserfolgsk Faktoren in den sechs südlichen Öko-Modellregionen*. In: Wiesinger K, Reichert E, Saller J, Pflanz W (Hrsg.): *Angewandte Forschung und Entwicklung für den ökologischen Landbau in Bayern. Öko-Landbautag 2020, Tagungsband*. –Schriftenreihe der LfL 4/2020, 149-152