

C.E.A.T

Communauté d'études pour l'aménagement du territoire
Ave. Eglise – Anglaise 14, CP 555, 1001 Lausanne

Fallstudie: Regionale Plattform Einsiedeln

**Neue Informations – und Kommunikationstechnologie
(ICT) und regionale Entwicklung**

Doris SFAR

Lausanne, November 2001

FALLSTUDIE: REGIONALE PLATTFORM EINSIEDELN (RPE)

1. Ausgangslage

1.1. Form

Die Regional-Plattform Einsiedeln (RPE) ist eine Web-Site, die im September 2000 eröffnet wurde. Sie wurde gemeinsam von verschiedenen Partnern des öffentlichen, halböffentlichen und privaten Sektors gearbeitet. Geographisch deckt sie den Perimeter der Region Einsiedeln ab, wie er im Bundesgesetz über Investitionshilfe für das Berggebiet (IHG) definiert ist (1).

1.2. Eigenschaften

Die Partner und auch Initianten dieses Projektes sind der Bezirk Einsiedeln und fünf weitere Regionsgemeinden als Vertreter des öffentlichen Sektors. Der Regional Entwicklungsverband Einsiedeln (REV) und der Verkehrsverein Einsiedeln (VVE) sind halböffentliche Organisationen, während der Gewerbeverein Einsiedeln (GVE), der regionale Detaillistenverein Einsiedeln-Ybrig (DVEY) den privaten Sektor abdecken.

Entworfen als regionales Interface beinhaltet die Web-Site heute mehr als 1200 Seiten. Diese sind in vier Hauptthemen aufgeteilt: Tourismus, Politik, Wirtschaft und Vereinsleben (2). Ferner stehen den Internet-Surfern, unabhängig von diesen Rubriken, News aus allen Bereichen der Region, ein Veranstaltungskalender sowie ein Inseratenmarkt zur Verfügung. Der heutige Entwicklungsstand bietet hauptsächlich Informationen aus der Region an; es existieren wenig interaktive Dialogmöglichkeiten (Einspeichern von offiziellen Dokumenten, elektronische Korrespondenz). Auch die elektronischen Transaktionen fehlen noch.

Es handelt sich somit um eine Web-Site, die stark in der Region verankert ist mit einem horizontal- oder quer

durchgehendem Konzept (3). Die von Fachpersonen entwickelte Konzeption beruht auf einigen Grundsätzen mit der Absicht, das Surfen komfortabel zu gestalten, die Verwaltung der Web-Site zu vereinfachen und die Zeit für diese Aufgabe zu reduzieren. Ebenso sollen die angebotenen Leistungen ständig verbessert werden können (Art der Leistungen, technische Entwicklung, neue Partner). Diese Grundsätze sind:

- eine matrizenartige Organisation der „neutralen“ Daten, dynamisch in einem „offenen“ System verwaltet. Diese ermöglicht:
 - Daten mehrfach zu verwenden, sie aber nur ein einziges Mal zu erfassen
 - neue Daten hinzuzufügen oder die Verbindung mit anderen Datenbanken herzustellen
 - die Plattform an die technische Weiterentwicklung anzupassen

1. s. Beilage 3

2. Bei der Inbetriebnahme waren es 1020 Seiten

3. Eine vertikale Ausrichtung der Web-Site wird zur Zeit in Betracht gezogen, oder ist Gegenstand von Entwicklungen, angeboten mit spezialisierten Leistungen im Bereich Tourismus, Handel und lokaler Produkte.

- die Informationen dezentral durch die Partner selbst zu verwalten durch Zuteilung von Passwörtern und Automatisierung des Verfahrens
- statische Seiten, deren Änderung Programmierkenntnisse voraussetzt, auf ein Minimum zu begrenzen

1.3 Kosten des Projektes

Mit Total CHF 110'000 sind die Kosten für Entwicklung und Installierung des Projektes relativ bescheiden. Das Budget sieht zwei Drittel dieser Summe für das eigentliche Projekt vor; das verbleibende Drittel ist für Unvorhergesehenes und eventuelle Entwicklungen reserviert. Seit der Inbetriebnahme ist die kostenlose Nutzung der Web-Site durch den Auftragnehmer garantiert. Der bescheidene Betrag erklärt sich dadurch, dass die umfangreichen Eigenleistungen der Projektträger nicht verbucht werden. Die Arbeit der Koordinationsgruppe wird zudem im Milizsystem geleistet.

Die finanzielle Belastung wird durch die Aufteilung auf mehrere Partner in Grenzen gehalten: 25% Bezirk Einsiedeln, 25% REV, 30% sechs weitere Gemeinden (6 x 5%) und 20% aufgeteilt auf die wirtschaftlichen Verbände (DEVY, VVE, GVE).

2. Verfolgte Ziele und Empfänger der Leistungen

Die beteiligten Partner haben rasch erkannt, dass im Vergleich zu den zahlreichen sektoriellen Angeboten ein gemeinsames Projekt der wesentlichen Akteure der Region und eine starke Verankerung in der Region die Wirkung auf die "Surfer-Gemeinschaft" beträchtlich zu steigern vermag. Zwischen den unter einem Dach versammelten Angeboten der Partnerorganisationen können sich wichtige Synergien ergeben. Die Initianten des Projektes haben auch erkannt, dass ein gemeinsames Vorgehen durch Kostenaufteilung finanzielle Vorteile bringt. Was die menschlichen Ressourcen betrifft, werden verschiedene Fähigkeiten zusammengeführt.

Die Initianten verfolgten mit einer regionalen Plattform seit Beginn ein doppeltes Ziel: sie richtet sich sowohl an die Region, als auch nach aussen.

2.1 Einrichtung der regionalen Informationsplattform im Dienst der Region

Die regionale Plattform will die Informationsbedürfnisse der regionalen Akteure abdecken. Sie richtet sich somit an die Einwohner, Institutionen und regionalen Organisationen sowie deren Mitglieder, aber auch an Unternehmen von Handel bis Tourismus, an öffentliche Haushalte und Vereine.

Im Rahmen dieser Leitidee liessen sich die verschiedenen Projektträger von spezifischen Zielen und Motivationen – entsprechend ihren Tätigkeiten - leiten:

- Für die öffentlichen Körperschaften bietet die ICT die Möglichkeit, mit einer besseren Information verstärkte Bürgernähe zu pflegen. Sie fördert ein breiteres Leistungsangebot. Diese neuen Leistungen bieten eine willkommene Gelegenheit, Dienste für und Informationen zuhanden der Bürger zu überdenken.

- Für die Vertreter der wirtschaftlichen Organisationen (GV, DVEY, VV) geht es darum, einen dem Zeitalter der ICT passenden "Ort" anzubieten, wo sich die Mitglieder und ihre Kunden mit dem neuen Kommunikationswerkzeug vertraut machen können. In diesem Rahmen sollen Strategien für Positionierung, Absatzförderung und Marketing entwickelt werden, in welche innovative Elemente (Bereich der elektronischen Transaktionen) einfließen.

Die zur Zeit angebotenen Leistungen sind im wesentlichen auf die Verbesserung der Information über die Region in den erwähnten vier Bereichen ausgelegt. Diese Informationen werden hauptsächlich Online angeboten. Dokumente und Formulare von Gemeinden können auch heruntergeladen werden. Der Dialog in Form von Dienstleistungen, die ausschliesslich auf elektronischen Transaktionen basieren, ist noch nicht entwickelt, es besteht jedoch ein Projekt für diese Leistungen (E-Commerce).

2.2 Positionierung und Promotion der Region gegen Aussen

Die Positionierung und die Promotion der Region gegen Aussen bilden den zweiten Teil des Web-Site Projektes. Das regionale Marketing ist ein Schwerpunkt des Mehrjahresprogramms des REV. Es ist auch von grossem Interesse für die andern Beteiligten, speziell für die Tourismusbranche. Dieses Ziel muss ohne Zweifel langfristig angegangen werden. Vor allem sind Leistungen zu entwickeln, welche nicht oder nur bedingt andere Kommunikationsmittel brauchen (zum Beispiel pdf-Dateien oder Reservationssysteme). Diesen Anforderungen genügt die Plattform noch nicht. Die Entwicklung geht aber in diese Richtung.

Die Online Informationen richten sich demnach an die auswärtigen Internet-Surfer, speziell an die (potenziellen) Besucher, aber auch an die Unternehmen und Personen, die sich in der Region niederzulassen gedenken oder hier Kontakte suchen.

2.3 Andere zu erwartende Auswirkungen

Manche Ziele waren beim Start des Projektes noch unbewusst oder verschwommen. Diese haben nach und nach während der Verfeinerung und der Umsetzung des Plattform-Projektes Umrisse angenommen. Es wurde klar, dass ein solches Angebot folgendes beitragen kann:

- wertvolles Know-how über ICT in der Region entwickeln, hauptsächlich bei den Unternehmern
- mit Hilfe neuer Kommunikationswerkzeuge für das Marketing die sich in einer schwierigen Phase befindende Tourismus Branche dynamisieren,

3. Rahmenbedingungen für die Einrichtung und Inbetriebnahme der Plattform

Anfang 1998 taucht die Idee einer Web-Site gleichzeitig und unabhängig in verschiedenen Kreisen der Region auf (REV, Bezirk Einsiedeln, GV, EfSa (4)). Demzufolge werden informelle Kontakte zwischen den betreffenden Organisationen geknüpft. Sehr schnell entstand die Option eines gemeinsamen Projektes. Im Dezember 1998 wird die "ad hoc" Projektgruppe ins Leben gerufen. Die in dieser Gruppe unternommenen Arbeiten führen im September 2000 zur Inbetriebnahme der Plattform. Somit haben die Vorbereitungsarbeiten etwas weniger als zwei Jahre gedauert.

3.1. Projektpartner

Wie wir bereits erwähnt haben, vereinen sich seit Beginn im Plattform Projekt die öffentlichen und halb-öffentlichen Körperschaften, sowie die wichtigsten privatrechtlichen Organisationen der Region; der Bezirk Einsiedeln und fünf Gemeinden (5), welche die Region um Einsiedeln bilden, der Regional Entwicklungsverband (REV), der Verkehrsverein Einsiedeln (VVE), sowie wirtschaftliche Organisationen der Region (DVEY, GV) (6). Das Projekt entwickelt sich somit innerhalb bestehender administrativer und institutioneller Grenzen. Die Ausführung wurde einem privaten Mandatnehmer übertragen.

3.2. Organisation

Die regionale Plattform beruht auf der Zusammenarbeit des öffentlichen und privaten Sektors. Diese Organisationsform bildet eine der unbestrittenen Stärken des Projekts. Sie bietet einerseits die Vorteile des öffentlichen Sektors wie Neutralität, offiziellen Charakter und Beständigkeit. Auf der anderen Seite kümmert sich der private Sektor um Rentabilität und Ausrichtung auf den Markt.

Um den Erfolg des Projektes zu garantieren haben die Partner eine Koordinationsgruppe gegründet. Jede Organisation wird dabei durch eine Person vertreten (7). Der Mandatnehmer ist ebenfalls in diese Gruppe integriert. Diese Gruppe – sie stellt bis jetzt die kontinuierliche Entwicklung der Plattform sicher – hat klare Regeln erlassen, speziell hinsichtlich des Prinzips der einstimmigen Entscheide. Diese Regeln legen ebenfalls fest, dass die Beiträge der Partner nicht vergütet werden können. Um den Bedürfnissen der Weiterentwicklung des Projektes und des Betriebs gerecht zu werden, wurde die Anzahl Personen seit Frühjahr 2001 auf einen Sitz pro Gemeinde erhöht. Diese Erweiterung verlangt nach einem neuen Organ – dem Ausschuss – der sich des öfteren versammelt und damit beauftragt ist, für die Koordinationsgruppe die verschiedenen Geschäfte und ausstehenden Fragen vorzubereiten.

-
4. EfSa steht für: Einsiedeln für Sie aktiv. Es handelt sich um eine Gruppierung von Leuten, die sich zur Belebung der Region gebildet hat.
 5. Gemeinden Alpthal, Innerthal, Oberiberg, Rothenthurm, Unteriberg
 6. Ein wichtiger Akteur ist von dieser Zusammenarbeit fern geblieben: Das Verkehrsbüro der Region Ybrig, das im Gebiet der Gemeinden Ober- und Unteriberg tätig ist und wichtige touristische Aktivitäten verzeichnet, speziell im Sektor Ski (Station Hoch-Ybrig). Wir werden noch auf die Gründe dieses Fernbleibens zurückkommen.
 7. Der Bezirk Einsiedeln ist durch zwei Personen vertreten: Der Bezirksrat (Mitglied der Exekutive) und der Verantwortliche des Rechenzentrums (administrative Abteilung, welche die Gemeinden im Bereich des Rechnungswesens unterstützt und ihnen Informationen zur Verfügung stellt). Die Gemeinden haben gemeinsam nur eine Person delegiert.

Nachdem man für die Ausführung des Projektes ein Mandat vergeben hatte, wurde die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Parteien in Form von zwei Vertragstypen geregelt:

- 1) ein Vertrag zwischen dem Bezirk Einsiedeln, der die Koordinationsgruppe rechtlich vertritt, und dem Beauftragten
- 2) einzeln ausgestellte Verträge zwischen jedem Projektpartner und dem rechtlichen Vertreter der Koordinationsgruppe: diese Verträge legen die Beziehungen zwischen den Projektpartnern und dem Bezirk fest und konzentrieren sich auf die Umsetzung der Grundsätze des mit dem Bevollmächtigten abgeschlossenen Vertrages.

Die ergänzenden Spielregeln werden laufend angepasst. Denn sie müssen die Entwicklung der Plattform und deren Auswirkung auf die Beziehungen und die Aufgabenteilung zwischen den Partnern widerspiegeln. Diese Grundsätze betreffen speziell:

- den Kreis der Akteure, die die Plattform benutzen dürfen;
- den finanziellen Verteilungsschlüssel zwischen den Partnern;
- die gebührenpflichtigen Leistungen und der Werbeanteil; Ziel ist es, den Unterhalt der Web-Site durch diese Einkünfte zu finanzieren;
- die Zuteilung von Passwörtern, um den Zugriff auf die Daten der thematischen Bereiche zu regeln;
- die Kontrollmodalitäten über Text- und Bildqualität.

Dieses Vorgehen erlaubt eine höhere Flexibilität in der Organisation. Denn dadurch können Abläufe innerhalb des gesetzten Rahmens an neue Leistungen und mögliche, technologische Fortschritte betreffend ICT angepasst werden. Die kurzfristigen Veränderungen unterworfenen Aspekte der Web-Site sind im Anhang der Verträge behandelt.

Es muss auch bemerkt werden, dass der technische Aufbau und der Betrieb der Web-Site ebenfalls in einer Partnergruppe realisiert wird. Die beauftragte Firma ist die Web-Quality GmbH, die jedoch eng mit einem anderen Unternehmen (Entex GmbH) bezüglich der technischen Aspekte und dem Hosting der Web-Site zusammen arbeitet.

3.3 Aufbau und Bewirtschaftung

Aufbau und Betrieb der Plattform gehorchen einer doppelten Logik: nämlich der des Service public einerseits, andererseits der einer gewinnorientierten Unternehmensführung. Diese doppelte Eigenschaft darf sicher als Auswirkung der Partnerschaft zwischen öffentlichen und privaten Trägern betrachtet werden (Public private Partnership): sie wirkt sich sehr positiv auf die Verwaltung und Entwicklung der Web-Site aus:

- durch die starke Präsenz der öffentlichen Hand und die zentrale Rolle des Bezirks ist die Web-Site hinsichtlich Raum für Werbung und Design (8) sehr klaren Vorschriften unterstellt; diese Ausrichtung schliesst die kommerzielle Dimension der Web-Site nicht aus, welche zur Deckung der Betriebskosten dient.

- die Vermarktung der Web-Site ist dem Auftragnehmer anvertraut, der daraus den vollen Gewinn zieht. Im Gegenzug bietet dieser die Verwaltung und das Hosting der Web-Site kostenlos an. Durch diese Beteiligung hat der Auftragnehmer volles Interesse an einer breiten Promotion der Plattform und an der Entwicklung von Leistungen gemäss den Interessen der Adressaten. Die kommerzielle Ausrichtung des Projektes bewirkt, dass sich der Leistungsinhalt an der Nachfrage orientiert. Die mit dem Auftragnehmer getroffene Vereinbarung geht in der Interessenteilung jedoch noch weiter: in der Tat profitiert die Plattform kostenlos von den technischen Entwicklungen, die im Rahmen der Aktivitäten des Auftragnehmers realisiert werden, falls dies der Wunsch der Koordinationsgruppe ist.

Die Bewirtschaftung der Web-Site, bei der die Aktualisierung der Daten eine wichtige Rolle spielt, ist ebenfalls nach dem Prinzip der Minimierung von Kosten und aufgewandter Zeit geregelt: Durch die Vergabe von Passwörtern können die Informationen direkt durch die beteiligten Organisationen eingegeben werden. Dies gewährleistet ein einfaches und rasches Verfahren, das zudem einen gewissen Wettbewerbsgeist schafft.

3.4 Die Phasen des RPE-Projektes

3.4.1 Erste Idee und Ausarbeitung des Projektes (Mitte 1998 bis Mitte 2000)

Die Idee eines Webauftritts tauchte gleichzeitig bei verschiedenen Akteuren der Region auf. Anfänglich ging es darum, das Feld zu besetzen und nichts zu verpassen; Nutzen und die möglichen Auswirkungen eines solchen Auftritts schienen noch unklar. Die eingeleiteten Kontakte zwischen den interessierten Kreisen führten zur Absicht, ein gemeinsames Projekt zu planen. So wurde eine Koordinationsgruppe ins Leben gerufen, um die Machbarkeit und die Umriss des Projektes zu definieren (9). Diese Arbeiten führten im März 1999 zu zwei Ausschreibungen für eine von verschiedenen Partnern getragene Plattform, die aber von einer Fachfirma zu entwickeln und zu betreiben ist (10). Die Plattform sollte die Vorzüge der Region im Bereich des Tourismus und als Wohnort hervorheben. „Einsiedeln, eine ansprechende Region für die Freizeit, wo es sich gut leben lässt und die über eine leistungsfähige Wirtschaft und offene Behörden verfügt“. Die RPE sollte also eine neutrale Web-Site darstellen, die einen gemeinsamen Auftritt erlaubt, ohne dass die beteiligten Institutionen ihre Unabhängigkeit verlieren. Sie hatte auch ein kostengünstiges und wirksames Informationsinstrument für Bewohner, Unternehmer und Behörden der Region darzustellen. Sie musste verschiedene thematische Rubriken beinhalten und eine genügend flexible Struktur aufweisen, um zusätzliche Leistungserweiterungen zu ermöglichen.

-
8. Werbung ist auf den ersten zwei Ebenen der Web-Site nicht erlaubt; sie darf auf keinen Fall die graphische Darstellung beeinträchtigen.
 9. Der Prozess von den ersten Überlegungen bis zum gemeinsamen Aufbau von Strukturen dauerte ungefähr ein Jahr.
 10. Zwei aufeinander folgende Etappen waren notwendig für die Anpassung, welche die Auftraggeber verlangten. Eine erste Ausschreibung war hinsichtlich der Qualität der eingegangenen Offerten unbefriedigend (grosse Differenzen bei den Kosten CHF von 30'000.- bis 280'000.-, wenige erfüllten die angestrebte Grundidee). Trotzdem waren die verschiedenen Vorschläge für die "zweite Runde" wertvoll, um die Überlegungen zum Pflichtenheft zu vertiefen, sowie die Erwartungen der Auftraggeber klar zu formulieren.

Die Ausschreibung erscheint als beispielhaft in Bezug auf die Vorwegnahme der für eine funktionsfähige Web-Site ausschlaggebenden Faktoren. So mussten neben den "üblichen" Anforderungen an eine Offerte – wie Preis pro Seite, Arbeitsprogramm und Terminkalender, eingesetzte Software, Gültigkeitsdauer des Angebotes, Referenzen usw. folgende Punkte von den regionalen Anbietern in ihrer Offerte behandelt werden: der vorgesehene Finanzierungsmodus für die Ausarbeitung und die Bewirtschaftung der Web-Site, die Art und Weise der Vermarktung der Plattform, sowie Auskunft über die Zukunft der Plattform bei Auflösung der beauftragten Firma.

Die Evaluation der neun erhaltenen Angebote basierte auf einheitlichen und speziell für dieses Projekt zutreffenden Kriterien: Selbstfinanzierung des Unterhalts der Plattform; ein technisches Konzept, welches auf dynamischer Programmierung beruht und die Öffnung nach Aussen zulässt; Flexibilität in der Verwaltung der Inhalte, sowie Berücksichtigung der Mitentscheidung bei der Festlegung der Spielregeln. Aufgrund dieser Kriterien wurden vier Kandidaten ausgewählt, mit denen man vor der definitiven Entscheidung Gespräche führte. Diese Wahl wurde formell durch alle finanziell beteiligten Organisationen gutgeheißen.

3.4.2 Umsetzung und Aufschalten der Plattform (Juni 2000 bis Februar 2001)

Die Phase der Konzeptumsetzung bis zum Aufschalten der Plattform kann als Reifeprozess bezeichnet werden. Obwohl das ausgewählte Konzept nicht geändert werden musste, ergaben sich ständige Anpassungen und Verfeinerungen durch die Koordinationsgruppe. Jede Organisation entschied selber über den Inhalt ihres Bereichs, übernahm die Textredaktion und Bildbeschaffung. Man hat somit absichtlich Daten von der "Front" verwendet, welche durch diese Nähe am ehesten die Bedürfnisse der Adressaten abdecken (11).

Die gesamte Koordinationsgruppe, die diese Phase weiter verfolgte, ermöglichte eine "realistische Umsetzung" des Konzeptes mit der Vorgabe von Leitlinien, die gemeinsam definiert wurden. Die sehr heterogene Zusammensetzung der Koordinationsgruppe - unterschiedliche Interessenlage, technische Kenntnisse und Erfahrung mit dem Internet - hat den Aufbau einer den verschiedenen Bedürfnissen der Empfänger angepassten Web-Site begünstigt. Auch Anfänger können, trotz der technisch fortgeschrittenen Lösungen, einfach surfen.

11. Dieses Prinzip konnte in allen Bereichen ausser dem Tourismus durchgezogen werden. Nach einer Krise, die zu einer Neuorganisation der Aufgaben führte, beteiligte sich das Verkehrsbüro von Einsiedeln nicht direkt am Aufbau des touristischen Bereichs. Der neue Vereinspräsident und der Bevollmächtigte der Plattform leisteten diese Arbeit. In diesem Zusammenhang siehe Punkt 4.2.1: Schwachpunkte und problematische Aspekte - Informationen aus dem Tourismusbereich.

3.4.3 Entwicklungen seit der Aufschaltung und künftige Weiterentwicklung (August 2001 bis 2003)

Die Partner der Plattform wollen das Angebot weiterentwickeln. Bestehendes soll unter Berücksichtigung der heutigen Trends auf dem Netz angepasst und verbessert sowie Neues hinzugefügt werden. Nach einer "normalen" Funktionsperiode der Plattform, welche im September 2000 einsetzte, wurden neue Funktionen eingebaut oder geplant, so etwa "Fun" Aspekte wie SMS, Bildgalerie oder Web-Cam. Zudem sollen die Interaktivität und die Online-Transaktionen (Formulare für administrative Verfahren, WAP, Ortspläne, E-Commerce, Hotel-Buchungen) ausgebaut werden.

Zur Finanzierung der Plattform-Erweiterung richtete die Koordinationsgruppe im Juni 2001 eine Anfrage an das Bundesprogramm *Regio Plus*, das Zusammenarbeitsprojekte organisatorischer, konzeptioneller und institutioneller Natur bis zur Hälfte der Kosten unterstützt. Das Gesuch betrifft (1.) den Inhalt und die Interaktivität der Web-Site, (2.) die Schulung (Projekträger und Empfänger), (3.) die Vermarktung der Plattform und (4.) den Ausbau der regionalen Marke (Label) (12). Das Gesuch wurde von der Koordinationsgruppe und dem REV (Weiterbildung, regionale Marke) gemeinsam eingereicht.

4. Bilanz: Stärken und Schwächen der RPE

Die RPE wurde als erste Fallstudie ausgesucht, weil sie eine Reihe interessanter Aspekte aufweist. Diese haben sich bei der Prüfung mehrheitlich als Trümpfe erwiesen. Dagegen sind die in der Analyse hervorgehobenen Schwachpunkte nicht so offensichtlich. Sie haben ihren Ursprung nicht im Projekt selber sondern in dessen Umfeld. Gewisse andere Aspekte erscheinen als Herausforderungen für die Zukunft, die aber nicht direkt als problematisch bezeichnet werden können.

4.1 Stärken

4.1.1 Eine Projektorganisation auf der Basis von Zusammenarbeit

Die Lancierung einer wirklichen, regionalen Plattform verlangt den Einsatz der wichtigsten Akteure einer Region aus dem öffentlichen oder dem privaten Sektor. Diese Bedingung wird durch eine Partnerschaft fast aller interessierter Kreise (13) erfüllt, die während des ganzen Prozesses Bestand hatte.

Diese Partnerschaft beruht einerseits auf einer "flachen" Organisation der Projektleitung. Dies bedeutet, dass jedes Mitglied der Koordinationsgruppe (Leitungsorgan) bei Entscheiden über ein gleiches Gewicht verfügt. Um die verschiedenen Partner zu integrieren, ist die Entscheidungsfindung auf Konsens ausgerichtet und verlangt Einstimmigkeit. Dieses Prinzip mag lähmend erscheinen. Da es von allen akzeptiert wird, hilft es mittels Gedankenaustausch und Argumentation das Projekt zu entwickeln und zu reifen.

12. Das Gesuch ist unterdessen bewilligt

13. Siehe Punkt 4.2.2

Andererseits stützt sich die Partnerschaft auf eine klare Definition der Kompetenzen und der Verantwortung der im Projekt einbezogenen Personen und Organisationen. Dieser Gruppengeist konnte sich dank der klaren Rollenverteilung und der gegenseitigen Achtung entwickeln, er begünstigt die Ausarbeitung differenzierter Leistungen im Sinn der regionalen Akteure.

Einerseits sind also die Partner gleichberechtigt. Andererseits spielen sie in der Region und im Projekt unterschiedliche Rollen. Diese Funktionsweise führt dazu, dass die zentralen Akteure, welche schon vorher in ein Netzwerk innerhalb der Region eingebunden waren, ihren Zusammenhalt zu festigen vermochten und so verhinderten, dass die Gruppendynamik nach dem Aufschalten zusammenklappte.

4.1.2 Transparente und "demokratische" Funktionsregeln

Die gewählte Organisationsform beruht auf der Gewissheit, dass das Projekt nach klaren Regeln geführt werden muss. Diese betreffen sowohl die Arbeitsweise der Koordinationsgruppe als auch die Definition der Inhalte. Diese Spielregeln sind im Rahmenvertrag festgehalten. Sie umfassen die Zugangsberechtigung zu Leistungen der Plattform, den Finanzierungsschlüssel, die Bestimmung von Leistungen gegen Bezahlung, den Zugang zu Passwörtern, die Qualitätskontrolle von Text und Bild. Diese Regeln haben sich in der Lancierungsphase des Projektes bewährt. Die Partner rechnen aber auch auf ihre Wirksamkeit in der heutigen Projektphase, d. h. in der Phase der Konsolidierung und der Entwicklung weiterer Leistungen. Sie werden als eine Art Leitlinie für den Weiterbestand des Projektes angesehen, die ein Abdriften, speziell in wirtschaftlicher Hinsicht, verhindert.

4.1.3 Die Rolle der öffentlichen Hand

Von Anfang an spielte der Bezirk Einsiedeln eine entscheidende Rolle innerhalb des Projekts (15). Er stellte dank seines Rechenzentrums die notwendige technische Kompetenz zur Verfügung. Zu erwähnen sind Kenntnisse über multimandantenfähige Software, welche er den Partnergemeinden zur Verfügung stellt, oder über das geeignete Vorgehen bei Informatikprojekten. Der Bezirk beeinflusste wesentlich die Erarbeitung der Spielregeln und ihre Umsetzung in Verträge. Er übernahm die Rolle des rechtlich verantwortlichen Vertragspartners gegenüber dem Mandatnehmer einerseits, in Vertretung der übrigen Beteiligten an der Plattform andererseits. Mit diesem Vorgehen konnte die Koordinationsgruppe die Glaubwürdigkeit und Konstanz des öffentlichen Hauptakteurs in den Dienst der Plattform stellen. So erhielt diese einen offiziellen Charakter und eine gewisse Legitimation. Die Koordinationsgruppe berücksichtigte die spezielle Rolle des Bezirkes, indem sie seinem Vertreter die Leitung übergab.

Das Beispiel der RPE zeigt, dass die Beteiligung des öffentlichen Sektors tatsächlich einen Vorteil bei der Realisation von Projekten mit regionaler Verankerung darstellt, vorausgesetzt, anderen Aspekten wird genügend Platz eingeräumt.

14. Siehe nachfolgender Punkt

15. Bezirksintern erkannte man sehr rasch, dass ein eigener Webauftritt auf begrenztes Interesse stößt. Deshalb wurde der REV um die Koordination eines regionalen Projektes gebeten.

Dessen Beteiligung ist noch wertvoller, wenn der öffentliche Träger über eine Einheit wie das Rechenzentrum verfügt, welche die Rolle einer Fach- und/oder Koordinationsstelle übernehmen kann. Die gute technische Infrastruktur und die Erfahrungen mit Entwicklung von numerischen Multimandantenlösungen erleichtern die Sache.

4.1.4 Das Profil der beteiligten Personen

Die vorbildliche Zusammenarbeit innerhalb der Koordinationsgruppe beruht auch auf einer "glücklichen" Mischung ihrer Mitglieder. Diese betonen die hohe Motivation und Verbundenheit der Beteiligten. Alle unterstreichen die charakterliche und leistungsmässige Ergänzung, die dank der hohen Fähigkeit zum Zuhören ausgezeichnet gespielt hat. Nachdem man sich rasch darauf einigte, dass das umfassende Projekt alle Partner integrieren sollte, wurde Kompromissfähigkeit als notwendige Voraussetzung für dieses Ziel anerkannt.

4.1.5 Vermeiden von Technokratie

Die RPE-Plattform stützt sich auf eine fortgeschrittene Technologie, die den erwarteten Leistungen vollkommen angepasst ist und eine sehr flexible Verwaltung der Web-Site zulässt. Diese Ausrichtung geht auf einen zu Beginn gefällten Entscheid zurück, die technische Seite (Aufbau und Bewirtschaftung) sowie die Promotion der Plattform einem Unternehmen zu übergeben und nicht selber innerhalb der Gruppe zu bewältigen.

Die Wahl fiel auf zwei Firmen der Region (Web Quality GmbH und Entex GmbH), die als Partner eng zusammenarbeiten. Die Evaluation der erhaltenen Angebote bildete eine schwierige Phase im Projekt. Es war heikel, die Qualität der Angebote zu beurteilen. Denn diese stammen aus einem relativ jungen und noch wenig strukturierten Markt (grosse Preisdifferenzen für Leistungen; neue Produkte, die den Auftraggebern teilweise wenig bekannt sind; neuere Unternehmen, deren "Zuverlässigkeit" schwer zu beurteilen ist, usw.). Für Projekte wie die RPE erweist sich die Wahl eines für die technischen Aspekte zuständigen Mandatnehmers als eine strategisch wichtige Etappe, denn die vorgeschlagene Technologie beeinflusst das Werden einer Internet-Site stark. Diese Wahl ist umso heikler, da der Auftraggeber im Regelfall die technologischen Aspekte wenig kennt und ihre Auswirkung auf die Bewirtschaftung und Entwicklung der Web-Site kaum fassen mag. Im Falle der RPE basiert die Wahl auf Evaluierungskriterien wie Gesprächsfähigkeit der Anbieter, Flexibilität der vorgeschlagenen Konzepte, Sachkenntnis sowohl in technischer Hinsicht, als auch insbesondere in den Bereichen des Marketings und des Projektmanagements. Diese Kriterien scheinen unter diesen besonderen Umständen ausserordentlich stichhaltig.

Der Mandatnehmer wurde so in das Projekt integriert, dass sich ein ständiger Dialog über die Bedürfnisse und Erwartungen der Partner im Rahmen der Möglichkeiten der neuen Informationstechnologien entwickeln konnte. Deshalb ist er auch Mitglied der Koordinationsgruppe. Er wird als Partner des Projektes angesehen; sein ausserordentliches technisches Know-how gibt ihm aber keine Vorherrschaft bezüglich der Projektentwicklung. Aber der Mandatnehmer handelt auch nicht wie ein einfacher Befehlsempfänger.

Die Integration des Mandatnehmers begünstigte und begünstigt noch immer die Entwicklung neuer Kompetenzen bei allen Mitwirkenden.

4.1.6 Die Beiträge des Beauftragten: Vermeiden von Technokratie (Ergänzung)

Der Mandatnehmer nahm dank seines Engagements grossen Einfluss auf die Ausrichtung des Projektes. Dazu kommt seine Auffassung von der Informations- und Kommunikationstechnologie, aber auch die aus anderen Mandaten gewonnenen Kenntnisse und Erfahrungen. Letzere sind besonders wertvoll, weil sie eng mit der Region verbunden sind. Mit der Überzeugung "business is local" verfügt er über wertvolle Kenntnisse der Region und ein entsprechendes Beziehungsnetz.

Der Mandatnehmer betreut 13 weitere Projekte mit Plattform-Konzept. Indem er seine Leistungen ständig verbessert, setzt er diese Marktnische ins Zentrum seiner Unternehmensstrategie. Mit Einverständnis der Koordinationsgruppe werden die verbesserten oder neuen Werkzeuge in die RPE eingebaut. Für den Mandatnehmer bewegt sich die RPE in einer technologischen Dynamik und einem breit angelegtem Marketing. Deshalb besitzt er ein Interesse an der gleichzeitigen Entwicklung der von ihm verwalteten Auftritte.

4.1.7 Berücksichtigung der finanziellen Aspekte der Plattform

Von Anfang an wurden die Kosten und das kommerzielle Potenzial als wesentliche Komponenten betrachtet. Deshalb fiel die Wahl auf eine Lösung mit geringem Investitionsaufwand (16), die zudem den Auftraggeber keine Betriebskosten verursacht. Da es sich um eine technisch flexible Lösung handelt, passt sie in die Unternehmensstrategie des Beauftragten, welche dank Marktnähe (Gemeinden, wirtschaftliche Organisationen) vorsieht, seine Leistungen ständig den Bedürfnissen und der Technik anzupassen. Auch Unterhalt und Weiterentwicklung der Plattform erweisen sich als sehr wirtschaftlich dank der geringen Kosten.

Die Wahl einer "kommerziellen" Verwaltung und Entwicklung garantiert der Plattform eine "Markt"-Orientierung, die sich innerhalb der festgelegten Spielregeln bewegt (Raum für die Werbung, Preise der kommerziellen Produkte und deren Anpassung). Das finanzielle Risiko teilen Auftraggeber und Mandatnehmer; die Auftraggeber übernehmen die Entwicklungskosten von neuen Leistungen, welche der Auftragnehmer (noch) nicht in seinem Angebot hat. Der Auftragnehmer stellt der RPE kostenlos Leistungen zu Verfügung, welche für andere Auftraggeber entwickelt werden. Er führt das Marketing der Plattform aus und erhält dafür den vollen Ertrag. Damit sind die beiden Partner in gleichem Masse an der Entwicklung der Web-Site interessiert.

16. Der angegebene Betrag war CHF 110'000.--, wobei ein Drittel für Unvorhergesehenes zurückgestellt wurde.

17. Cf. Punkt 4.1.7 nachfolgend

4.1.8 Dynamisches und offenes Konzept der Web-Site

Die technische Seite der Plattform scheint uns besonders gut gemeistert zu sein. Denn sie erlaubt eine einfache und dezentrale Bewirtschaftung. Technisches Konzept und Projektorganisation entsprechen sich (Partnerschaft). Weil die Daten in der Regel dynamisch programmiert sind und zwar mit Hilfe einer Datenbank, können die Informationen an der „Quelle“ erfasst werden; jeder Partner kann seine ihn betreffenden Informationen redigieren und diese mit einfachen und standardisierten Verfahren editieren (18). Das Fehlen einer Mittelsperson fördert die Relevanz der eingespeisten Informationen, stärkt das Verantwortungsgefühl der Partner, vermindert den Publikationszeitraum und –aufwand und reduziert die Abhängigkeit von der technischen Seite.

Die einfache Bewirtschaftung beruht auch auf der Aufgabenteilung zwischen mehreren Personen. Zurzeit geben 11 Personen im Rahmen ihrer Tätigkeit Daten ein.

Aus der dynamischen Programmierung der Plattform ergeben sich weitere Vorteile. Die Plattform weist eine modulare Struktur auf und kann so jederzeit mit neuen Tools angereichert werden. Sie offeriert somit eine flexible Grundstruktur, welche die Entwicklung der Web-Site auf keine Weise behindert, ob es sich um die Entwicklung neuer Funktionen handelt, um die Integration neuer Partner oder den Datenaustausch mit anderen Plattformen. Nachdem die Daten unabhängig von einer Programmiersprache in einer Datenbank abgelegt sind, ist ihre Aktivierung nicht von der technischen Entwicklung der statischen Programmierung abhängig. Auch bei Ausfall des Mandatnehmers ist die Bewirtschaftung der Plattform nicht gefährdet.

4.1.9 Berücksichtigung von Unsicherheitsfaktoren

Man kann im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie wenig Vorhersagen treffen, weil die Entwicklung rasch voran schreitet und dies in einem kaum strukturierten Markt. Die Auftraggeber, die in Zukunft zwangsläufig auf solche Schwierigkeiten stossen werden - durch neue Leistungen der Plattform, durch zusätzliche Partner oder geänderte Partnerverhältnisse - berücksichtigen diese besondere Situation. Sie sicherten sich durch geeignete Massnahmen die notwendigen Spielräume:

- genügend flexible Rahmenverträge, die nur die generellen Spielregeln umfassen; die Details werden in leicht anpassbaren Anhängen geregelt (Anpassung der Leistungen, Integration neuer Partner);
- die Wahl einer leicht zu handhabenden technischen Struktur: sie erträgt Technologiesprünge, kann neue Daten aufnehmen und Informationen mit anderen Plattformen austauschen (Fortbestand der erfassten Informationen, Hinzufügen neuer Leistungen, Vernetzung mit anderen Datenbanken).

18. Selbstverständlich gilt dies auch für die Aktualisierung der Informationen

4.1.10 Unerwartete positive Effekte

Die RPE verursachte einige positive Effekte, mit denen man anfangs nicht gerechnet hatte:

- sie förderte das Bildungsangebot im Bereich der ICT.
- obwohl zunächst auf die Adressaten ausgerichtet, setzte sich die Plattform als ein wertvolles Arbeitsinstrument der Initianten durch: so dienen die eingegebenen Informationen auch diesen und erleichtern dadurch die Tätigkeit ihrer Institutionen.
- der Einsatz des neuen Kommunikationswerkzeuges führte bei gewissen „Anbietern“ zu Überlegungen über ihre Rolle gegenüber dem Zielpublikum. So sehen sich die Gemeinden zunehmend als Anbieter von Dienstleistungen für die Bevölkerung und weniger als Vertreter einer Autorität; dies hat Folgen auf die Gestaltung dieser Dienste (auf Zielgruppen ausgerichtete Leistungen, Auswahl und Form der Informationen).
- die RPE bewirkte einen hohen Bekanntheitsgrad der regionalen Akteure und hat deren Zusammenarbeit stimuliert

4.2 Schwachpunkte und problematische Aspekte

Die Schwächen der Plattform liegen im Umfeld des Projekts. Diese bestätigen gewisse institutionelle Schwächen. Ein Projekt wie die RPE ist damit konfrontiert, kann sie aber nicht lösen. So wird diese Problematik offensichtlich. Dies kann vielleicht dazu führen, dass die regionalen Akteure gewisse Probleme erkennen und bewältigen.

4.2.1 Informationen aus dem Tourismusbereich

Das Angebot im Bereich des Tourismus ist als schwach zu qualifizieren. Weder Form noch Inhalt nutzen das Potential dieses Werkzeuges. Diese Schwäche liegt in den Schwierigkeiten der verantwortlichen Organisation. Nach einer kritischen Phase vor gut zwei Jahren wurden die Aktivitäten des Verkehrsbüros neu organisiert und einer privaten Firma übergeben. Dieser Übergang scheint heute noch nicht gemeistert zu sein. Pflichtenheft des Mandanten und die ihm zustehenden Mittel sind immer noch ein umstrittenes Gesprächsthema (19). Deshalb konnte das Prinzip der Plattform, Informationen an der Quelle zu erfassen, in diesem Bereich nicht umgesetzt werden (20).

-
19. Unterschiedliche Ansichten bestehen hinsichtlich der Führung des Verkehrsbüros und der Prioritäten: die Unstimmigkeit betrifft das Leistungsmandat, die verfügbaren Mittel und die notwendigen Kompetenzen für die Ausführung dieser Pflichten.
 20. In der Phase der Vorarbeiten zur Plattform ist es der Beauftragte selber, der das Wesentlichste der Informationsverarbeitung übernommen hat. Zur Zeit befasst sich der Vereinsausschuss mit dieser Aufgabe, und nicht diejenige Person des Vereins, die für den "Schalter" verantwortlich ist, wie es gemäss dem Anwenderprinzip sein sollte.

Die konservative Haltung der meisten regionalen Touristiker und die unbefriedigende Situation der Branche verstärken diese schwierige Lage (21). Dies ist umso bedauerlicher, als die Region beträchtlich auf das touristische Image setzt - eine Marke mit Weltruf - und die Promotoren der Plattform den touristischen Bereich als Aushängeschild betrachten.

Der Konservatismus und die wenig erfreuliche wirtschaftliche Lage der Branche bedeuten für die Partner der Web-Site eine echte Herausforderung. Denn dadurch könnte das geplante Online Reservationssystem behindert werden, obwohl die Entwicklung in diese Richtung geht. (22)

Es besteht eine weitere Lücke, welche das touristische Angebot beeinträchtigt. Das Ybriger Verkehrsbüro beteiligt sich nicht an der RPE, obwohl es eine in der Region wichtige touristische Destination vertritt. Demzufolge sind die touristischen Informationen unvollständig. Diese Lücke beruht nicht auf dem fehlenden Willen zur Integration der Plattformbetreiber, sondern auf einem persönlichen Konflikt aus der Zeit, als die Idee der Plattform entstand. Die Region Ybrig besass bereits einen eigenen Internet-Auftritt. Sie liess sich nicht von der Notwendigkeit überzeugen, an der entstehenden Plattform mitzumachen. In der Zwischenzeit wurde der Dialog wieder aufgenommen, so dass sich eine Partnerschaft abzeichnet.

4.2.2 Regionale Verankerung (noch) ungenügend

Wie bereits erwähnt, ist die regionale Verankerung der Plattform noch ausbaufähig. Mit weiteren Partnern aus der Tourismusbranche könnte ihr informativer Gehalt verbessert werden. Zu erwähnen sind das Kloster (23) und die Hoteliers.

Diese Feststellung stimmt auch für andere Bereiche. So besteht in der Region Einsiedeln eine andere Web-Site, die man von der Darstellung her als Konkurrenz bezeichnen kann. Als Informationsplattform für und über die Region Einsiedeln erteilt sie Auskunft über Bildung, Kunst, Kultur, Sport und Erholung, aber auch öffentliche Verwaltung und Vereine (24). Es handelt sich um eine rein private Initiative von drei lokalen Unternehmen, die sich im März 1999 eine gemeinsame Struktur gaben und „einsiedeln-online.ch“ am 12. Juni 1999 aufschalteten (25).

In diese Zeit fällt auch die erste Etappe des Projektes RPE. Verschiedene Faktoren erklären die getrennte Bearbeitung der Projekte, obwohl sie bezüglich Ziele und Leistungen sehr ähnlich sind. Das Projekt „einsiedeln-online“ startete kurz vor der RPE und entwickelte sich in einer schnelleren Gangart. Die rein privatwirtschaftlich orientierten Partner waren wenig geneigt, eine Neuausrichtung ihres Projektes in Betracht zu ziehen, um so eine breitere Trägerschaft zu erreichen und öffentliche Akteure zu integrieren.

-
21. Es ist zu bemerken, dass Einsiedeln als traditioneller Pilgerort eine touristische Kultur mit sehr 'spartanischer' Orientierung aufweist.
 22. 50% der Reservationen würden innerhalb von einem Jahr so ausgeführt. Dieses Reservationssystem setzt voraus, dass die Hoteliers zur Teilnahme über eine entsprechende EDV-Installation verfügen.
 23. Das Klosters, das seine eigene Web-Site besitzt (<http://www.kloster-einsiedeln.ch/>) ist nicht formell an der Plattform beteiligt; es besteht jedoch eine Zusammenarbeit. Das Diorama Bethlehem von Einsiedeln, das sich als die grösste Krippe der Welt bezeichnet, besitzt ebenfalls eine eigene Internet-Site. Dem Surfer stellt sich eine sehr gut entwickelte Seite zur Verfügung, angeboten als „Homepage für den Tourismus von Einsiedeln“ (<http://www.diorama.ch/einsiedeln>). Sie enthält interessante Informationen für den potentiellen Besucher des Ortes (Einsiedeln als Pilgerort, als Kulturstätte, als Freizeitgebiet).
 24. <http://www.einsiedeln-online.ch> stellt sich als „Informationsplattform für und über die Region Einsiedeln Lokal, Regional, Weltweit, ... über alle Lebensbereiche – Wirtschaft, Kultur, Lebensstil“ vor.
 25. Atelier Jörg Heinzer, Kommunikations-Konzepte; ea Druck und Verlag AG (lokale Zeitung „Einsiedler Anzeiger“); ISE AG, Informatik Solutions Einsiedeln

Wahrscheinlich spielte auch die Frage des Leadership eine Rolle: die Lokalzeitung (26) wollte ihre Vorherrschaft in der regionalen Information behalten und die Marktnische der ICT besetzen. Für die Protagonisten der RPE war die aktive Beteiligung jedes Partners bei der Erarbeitung und Führung des Projektes eine wesentliche Bedingung zur Zusammenarbeit, mit allen Folgen in bezug auf die Beeinflussung der Inhalte durch alle Beteiligte.

Unter Berücksichtigung des engen Marktes werden die zwei parallelen Angebote, die sich in den wichtigsten Leistungen ergänzen, der „Fusion“ nicht entgehen. Diese Ansicht wird von allen unseren Gesprächspartnern geteilt. Sie sind im übrigen der Meinung, dass die RPE die private Web-Site übernimmt, nur schon aus Gründen der Legitimation. Für die RPE wäre eine Partnerschaft mit der Presse besonders interessant und stimulierend, auch bezüglich des Images.

Diese Beispiele zeigen, dass die Integration eines Partners, der bereits auf dem Web präsent ist, auf Schwierigkeiten stösst. Denn eine „Fusion“ stellt den eigenen Auftritt in Frage und bedeutet, Organisation sowie Präsentation (Layout, Look) aufzugeben. Soll ein Partner diesen Schritt machen, muss der erwartete Gewinn bedeutend ausfallen oder eine Garantie bestehen, die eigene Identität zu bewahren.

4.2.3 Schwache Einbindung übergeordneter Instanzen

Dem Engagement, aber auch der Sachkompetenz des Bezirkes Einsiedeln verdankt die Plattform viel. Hingegen trug der Kanton wenig zum Gelingen bei. Die Initianten empfinden diesen Umstand als Lücke. Sie wünschen sich eine unterstützende Rolle der übergeordneten Instanzen:

- vom Kanton erwarten sie Impulse über Neuerungen im Bereich ICT (28). Sie vermissen in diesem Zusammenhang eine neutrale Beratung durch ein Kompetenzzentrum (29).

26. Eine der seltenen Schweizerzeitungen mit regionaler Orientierung die unabhängig geblieben ist.

27. Diese Bemerkung ist auch gültig für die Web-Site www.diorama.ch/einsiedeln.

28. Der Kanton spielt keine treibende oder initiative Rolle trotz seiner sehr komfortablen finanziellen Lage.

29. Aus einem Gespräch ging hervor, dass man bei jedem ICT-Projekt auf die nicht immer objektive Beratung eines Anbieters angewiesen ist. In gewissen Regionen würde keine unabhängige Beratung (Transferstellen, Schulen, Verwaltung) zur Verfügung stehen.

- vom Bund wünschen sie für derartige prozesshafte Projekte, bei denen zu Beginn weder Gesamtkosten noch das Endprodukt bekannt sind, ein geeignetes Finanzierungsmodell.

4.3 Künftige Herausforderungen

Wir entdeckten einige Aspekte, welche für die Zukunft der Plattform wichtig sind, ohne diese als besonders problematisch zu bezeichnen. Ohne deren Berücksichtigung ist die Entwicklung der Web-Site eingeschränkt.

4.3.1 Regionales Marketing

Mit der Entwicklung der Plattform und der Entdeckung ihres Potenzials entstand nach und nach die Idee eines regionalen Marketings. Die RPE trug zur Bejahung der Region und zur Überzeugung der Akteure bei, selber die Entwicklung zu steuern. Dieser neue Schwung kann unter folgenden Bedingungen erfolgreich sein: Alle regionalen Partner werden auf dem Web vernetzt. Mit Dienstleistern, die auf dem gleichen Gebiet, aber in einem grösseren geographischen Raum tätig sind, werden Daten und Angebote stärker ausgetauscht (30). Zudem müssen auch andere Kommunikationsmittel in Werbung und Marketing eingesetzt werden.

4.3.2 Einhalten des Grundkonzeptes und des regionalen Charakters

Das Grundkonzept der RPE ist als zentrales Element der Web-Site zu betrachten. Seine Beachtung ist somit entscheidend für die Wahrung deren Identität. In Zukunft geht es darum, ein Gleichgewicht zu finden zwischen dieser Identität bzw. dem damit verbunden Image und der notwendigen Entwicklung, wie Erweiterung des Partnerkreises oder neue Angebote. Mögliche neue Partner müssen vom Wert des Konzepts überzeugt werden.

Im Hinblick auf die Vernetzung mit weiteren Web-Sites sollte der regionale Charakter der Plattform bewahrt bleiben, denn diese Verankerung ist entscheidend für das Image der Web-Site und die Bewältigung des Informationsflusses.

4.3.3 Elektronische Transaktionen

Elektronische Transaktionen bedeuten einen wichtigen Wandel. Zur Zeit sind sie noch nicht wirklich Gegenstand von Ueberlegungen zur Entwicklung der Plattform. Der Realisierungshorizont scheint noch weit entfernt zu sein und andere Entwicklungen drängender. Die innovative Haltung des Mandatnehmers garantiert aber die notwendige Anpassung in diese Richtung.

30. Speziell im Bereich der touristischen Promotion und des "E-Government".

4.3.4 Marktbearbeitung und Kundenwerbung

Die Kundenwerbung ist Aufgabe des Auftragnehmers. Das Ergebnis dieser Marktbearbeitung ist genau zu überprüfen. Denn die Verankerung in der Region und die Glaubwürdigkeit hängt auch von der Anzahl Dienstleister ab, welche die Web-Site benutzen. Wenn das Ergebnis unter dem festgelegten Ziel bleibt, empfiehlt sich eine Überprüfung der mit dem Mandatnehmer vereinbarten Bedingungen bezüglich Marktbearbeitung. Unter dem Aspekt der Wirtschaftlichkeit scheinen die Bedingungen an der Grenze zu liegen.

4.3.5 Leitung des Projektes durch die Koordinationsgruppe

Die Leitung des Projektes durch die Koordinationsgruppe wird nicht entschädigt. Bis heute war diese "Gratis"-Leistung kein Handicap. Sie wird sogar durch die Mitglieder selber als Positivum gewertet, weil nur das Interesse am Projekt die Mitarbeit motiviert. Alle betonen ihre Verbundenheit mit der Sache (31) und die grossen Anstrengungen, die bis heute geleistet wurden. Daraus resultiert ein Teamgeist und eine gemeinsame Kultur. Trotzdem stellt sich die Frage, ob dieses Modell langfristig lebensfähig ist. Denn gewisse Abnützungerscheinungen werden sich früher oder später einstellen. Andererseits werden die Leitungsaufgaben komplexer im Hinblick auf die Erweiterung der Leistungen und der Zahl der Partner.

4.3.6 Evaluation der Plattform

Die Plattform unterlag bisher keiner formellen Evaluation. Ihre Wirkung wurde lediglich von verschiedenen Partnern intuitiv bewertet. Sie stützen sich dabei auf die Anzahl Besucher oder das Echo von Benutzern. Dass die angebotenen Leistungen den Bedürfnissen entsprechen, werde durch die gute Verbindung des Zielpublikums mit Mitgliedern der Koordinationsgruppe sichergestellt. Diese Meinung überzeugt langfristig nicht.

Es wäre sicherlich verfrüht, jetzt schon über messbare Wirkungsergebnisse zu verfügen. Trotzdem empfiehlt sich eine gewissenhafte Evaluation der Wirkung im Vergleich zu den gesteckten Zielen. Für eine effiziente Projektsteuerung ist ein solches Vorgehen unentbehrlich. Die Umsetzung bedeutet allerdings eine Herausforderung. Denn die ursprünglichen Ziele waren etwas unpräzise formuliert, die Web-Site entwickelt sich rasch und ICT verändert sich ständig.

31. Sie sprechen von einem Einsatz, der mit viel "Herzblut" ausgeführt wurde.

5. ERSTE DARAUS GEZOGENE LEHREN

5.1 Zurück zu den Hypothesen

Hypothesen der Untersuchung	Vergleich mit dem Fall RPE
<p>H1: Die ICT verbessert die Wirksamkeit regionaler Entwicklungsprojekte: dies ist die zentrale Hypothese, dass die ICT aufgrund ihrer spezifischen Eigenschaften – Vernetzung, Interaktivität, Beteiligung, Zugänglichkeit, Verfügbarkeit – ein Instrument darstellt, welches den Einfluss der regionalen Projekte verbessert.</p>	<p>Zu bestätigen. Die Plattform setzt sich zum Ziel, eine gemeinsame Basis zur Information und deren Aktualisierung zu schaffen. Sie bildet sicher eine günstige Ausgangslage für eine künftige Ausdehnung auf Leistungen, die sich mehr nach aussen richten und auf Interaktivität beruhen.</p>
<p>H2: Ein weites Netz von privaten /öffentlichen Partnern, die eine intensive Verbindung miteinander unterhalten, ist notwendig damit sich das Potential der ICT verwirklicht.</p>	<p>Bestätigt. Das Partnernetz besteht und wird erweitert. Die Art, wie die Plattform entwickelt wurde, erlaubte die Integration zahlreicher Partner. Dementsprechend sind in den Bereichen, in denen die Integration der Partner nicht stattfand oder ungenügend verblieb, die Leistungen der Plattform schwach.</p>
<p>H3: Die Verwendung der ICT im Rahmen von Projekten erzeugt und verlangt die Entwicklung neuer Kompetenzen bei den beteiligten Partnern.</p>	<p>Bestätigt. Die Beteiligung von Personen mit technischem Know-how in der Führungsgruppe ermöglichte die Entwicklung der RPE. Zugleich wurden bestehende Kompetenzen aufgewertet, die bislang nur sektoriell zum Einsatz gelangten.</p>
<p>H4: Der Einsatz von ICT in Projekten wirkt sich organisatorisch auf die Art und Weise aus, wie die Projekte strukturiert und geleitet werden.</p>	<p>Bestätigt Die Komplexität der Aufgaben hat zu einer Konzentration der Kräfte geführt. Gewisse Arbeiten mussten delegiert werden, wobei der Kontakt zu allen Partnern weiterbestand. Die Art der Führung ähnelt derjenigen von Vereinen, weil sie sich auf die Motivation einer Kerngruppe stützt.</p>

<p>H5: Ein Controlling durch die öffentlichen Akteure ist notwendig, um den Weiterbestand der Projekte zu garantieren und die effektiv gesteckten Ziele zu verfolgen. Ein technisches oder kommerzielles Abdriften soll damit verhindert werden.</p>	<p>Zu bestätigen. Die öffentliche Hand ist im Projekt anwesend. Sie spielte eine wichtige Rolle bei der Lenkung, speziell bei der Entwicklung der Verträge. Die öffentliche Dimension hat dem Projekt eine allgemeine Bekanntheit und Ethik verschafft. "Charta" über den Werberaum).</p>
<p>H6: Geeignete Regeln müssen allen interessierten regionalen Akteuren den Zugang garantieren, damit die ICT ihre Rolle als Stütze von Projekten spielen kann.</p>	<p>Zu bestätigen. Nicht alle regionalen Akteure sind beteiligt. Die Priorität wurde auf eine gewisse Effektivität gelegt. Die Web-Site sollte aufgeschaltet werden, ohne auf die Teilnahme aller Akteure zu warten.</p>
<p>H7: ICT-Projekte benötigen einen Lernprozess im Aufbau und in der Benutzung; erste Resultate sind erst nach drei bis fünf Jahren Dauer zu erwarten.</p>	<p>Bestätigt. Der Lernprozess liegt im Zentrum des Projektes mit der Entwicklung der regionalen Plattform. Er spielt sich intern und extern ab. Auch ist eine gewisse Zeitspanne nötig. Diese ist notwendig, um die Beiträge aus der Basis zu bearbeiten und zu konsolidieren.</p>
<p>H8: Eine bereits vorhandene lokale Gruppendynamik unter den Partnern verbessert die Erfolgchancen eines ICT-Projektes.</p>	<p>Bestätigt. Das Projekt beweist die Existenz einer lokalen Dynamik, sowohl auf der öffentlichen Seite mit dem REV, dem Bezirk und den Gemeinden, als auch im privaten Sektor mit den wirtschaftlichen Akteuren.</p>
<p>H9: Durch die Beteiligung von Vereinigungen oder der Zivilgesellschaft wird das Projekt stärker verankert und erhält eine breitere Benutzerbasis.</p>	<p>Zu bestätigen. Tatsächlich scheint die Beteiligung regionaler Akteure aus verschiedenen Kreisen die Entwicklung der RPE zu erklären; es ist vielleicht mehr eine Frage der Personen und der persönlichen Beziehungen als der Vereinigungen.</p>
<p>H10: Projekte im Rahmen einer nationalen ICT-Entwicklungspolitik oder einer regionalen Entwicklungsstrategie haben bessere Erfolgchancen.</p>	<p>Bestätigt. Das Projekt entspricht dem Entwicklungskonzept der Region Einsiedeln und setzt die Erkenntnisse aus <i>Teleregio.ch</i> um, zurzeit nimmt es auch am Programm Regio plus teil.</p>

<p>H11: Die Involvierung in die Projekte der öffentlichen Hand mittels Politiker und/oder Behörden ist eine wichtige Stütze.</p>	<p>Bestätigt. Die öffentliche Hand sichert zunächst einen gewissen Grundinhalt der Plattform, aber auch die vertragsgemäße Abwicklung der Web-Site (technisch und administrativ). Sie wird von der lokalen und regionalen Politik getragen.</p>
<p>H12 Innovative Initiativen von privater Seite werten Projekte auf und sollten darin einbezogen werden.</p>	<p>Bestätigt. Die Beteiligung privater Akteure erweiterte das Projekt über den Bedarf der Verwaltung hinaus. So entstand eine wirklich regionale Plattform, die weitere Projekte zu integrieren vermag; die Beauftragten entwickelten eine kommerzielle Dimension, indem sie Kundenpartner der Web-Site suchen.</p>

5.2 Die RPE auf der Suche nach dem Gleichgewicht zwischen endogener und exogener Entwicklung

Zunächst ist die RPE eine Plattform mit regionsinternem Nutzen. Sie entstand dank einer Kerngruppe aus Akteuren des öffentlichen, halböffentlichen und privaten Lebens (Gewerbler und Industrielle), aber auch den Mandatnehmern, welche die technologische Entwicklung garantieren.

In der aktuellen Konsolidierungsphase ist die Benutzung der Plattform durch lokale Akteure zu vertiefen (Weiterbildung und Sensibilisierung im Rahmen des *Regio plus* Vorhabens). Zudem müssen im Sinn der exogenen Entwicklung touristische Leistungen und einheimische Produkte angeboten werden.

Um die Plattform auf Dauer zu sichern, braucht es ein Gleichgewicht zwischen internen Leistungen (für das regionale Publikum) und dem "Verkauf" gegen aussen. Die starke Beteiligung lokaler Akteure sichert die Reichhaltigkeit und Relevanz des Informationssystems der Plattform innerhalb wie ausserhalb der Region. Weiter noch abseits stehende Kräfte sollten einbezogen werden (Lokalzeitung, Kloster, Diorama oder das Ybriger Verkehrsbüro).

Die Region Einsiedeln verfügt nicht über Hoch- oder Berufsschulen, auf deren Wissen man sich abstützen konnte. Deshalb erschloss man das Wissen regionaler Fachleute und jenes des Mandatnehmers.

Die Plattform ist auf eine endogene Entwicklungslogik mit einem Netz lokaler Partner ausgerichtet. Mit dem Aufbau einer von den Partnern bewirtschafteten regionalen Datenbank trägt die RPE zur Vertiefung der Beziehungen zwischen einer beträchtlichen Zahl regionaler Akteure bei. Der geschickte Einsatz der neuen Kommunikations-Informationstechnologie bildet den Kern der RPE. Sie selber ist ein interessantes Beispiel dafür, welche Rolle diese Technologie im Rahmen der regionalen Entwicklung spielen kann.