



Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Volkswirtschaftsdepartement EVD
Staatssekretariat für Wirtschaft SECO

Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

Johannes Heeb, Sebastian Bellwald, Hans Allemann

Bern & Wolhusen, Januar 2008



Impressum

Empfohlene Zitierweise

Autoren: Johannes Heeb, Sebastian Bellwald, Hans Allemann

Titel: Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

Auftraggeber: Staatsekretariat für Wirtschaft SECO

Ort: Bern

Jahr: 2008

Bezug: Staatsekretariat für Wirtschaft SECO

Erhältlich in Deutsch, Französisch und Italienisch

Begleitung seitens des Auftraggebers: Hans Allemann

Projektteam:

Johannes Heeb (seecon international)

Sebastian Bellwald (PLANVAL)

Stephan Osterwald, Stefan Suter, Oliver Walker (Ecoplan)

Doris Sfar, Mark Reinhard (C.E.A.T.)

Inhaltsverzeichnis

Editorial	5
1. Einleitung	7
2. Regio Plus - Ein Überblick	8
3. Herausforderungen bei regionalen Entwicklungsvorhaben	10
4. „Best Practice“ und Erfolgsfaktoren	12
5. Umsetzungsprozesse in der NRP	18
6. Frageliste zur Unterstützung erfolgreicher Entwicklungsvorhaben	24
7. „Top 10 Tipps“ für erfolgreiche Entwicklungsvorhaben	27
8. Konzepte und Methoden	29
9. Literatur	36

Editorial

Regio Plus - ein wertvoller Nachlass

Aus der zehnjährigen Projektarbeit unter Regio Plus stehen uns zahlreiche Erkenntnisse und Erfahrungen zur Verfügung. Dieses Wissen gilt es im Rahmen der Neuen Regionalpolitik (NRP), die seit Anfang 2008 in Kraft ist, gezielt zu nutzen.

Da die Idee von Regio Plus, innovative, wettbewerbsfähige Zusammenarbeitsprojekte mit Wertschöpfungspotential zu schaffen, in der NRP weiterlebt, stellen sich auch in Zukunft immer wieder die gleichen Fragen wie etwa:

Welche Merkmale müssen erfolgreiche Projekte aufweisen? Wie lässt sich eine innovations- und entwicklungsfördernde Projektkultur entwickeln? Welche Instrumente sollen die Vollzugsbehörden während den verschiedenen Projektphasen einsetzen, von der Projekteingabe und –bewilligung über die Durchführung bis zum Abschluss eines geförderten Projektes?

Bei der Beantwortung solcher Fragen bietet der vorliegende Praxisleitfaden sämtlichen Akteuren, die in die Umsetzung von NRP-Projekten involviert sind, eine wertvolle Arbeitshilfe.

Die Kantone, als Hauptverantwortliche für die Umsetzung der künftigen Regionalpolitik, erhalten Anregungen, wie sie gleichzeitig Projekte ermöglichen und fördern, aber trotzdem die Anforderungen an den Vollzug qualitativ hoch halten können.

Initianten von Vorhaben können aus einem Reservoir an zehnjähriger Erfahrung mit Stärken, Schwächen, Chancen und Gefahren bei der Projektentwicklung und -durchführung schöpfen. Trotz einer grundsätzlich auf Innovationen ausgerichteten Neuen Regionalpolitik muss nicht stets alles neu erfunden und Fehler müssen nicht ständig wiederholt werden.

Und schliesslich kann auch das SECO daraus Lehren ziehen. Bei der sogenannten Ausrichtung 3 der NRP geht es um Wissen und Können im Bereich der Regionalentwicklung. Der Leitfaden gibt Hinweise zu Möglichkeiten und Grenzen von Projektträgern in den Regionen und wo sie mit zusätzlichem Wissen versorgt werden müssen bzw. wo ihre Befähigung verbessert werden kann, um das Know-How in wertschöpfende Aktionen umzusetzen.

Ich bin deshalb überzeugt, dass diese, die Erfahrungen des Impulsprogramms sowohl sachlich als auch zeitlich zusammenfassende Publikation, eine gute Erbschaft aus Regio Plus für die Neue Regionalpolitik werden wird.

Hans Allemann
Projektleiter Regio Plus

1. Einleitung

Die Realisierung von insgesamt über 160 Regio Plus Projekten hat, wie die Ergebnisse der Schlussevaluation des Programms zeigen (siehe Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, seecon, 2007), nicht nur bedeutende Beiträge zur Regionalentwicklung in der Schweiz geleistet,

Foto 1: Gemeinsam die Zukunft gestalten

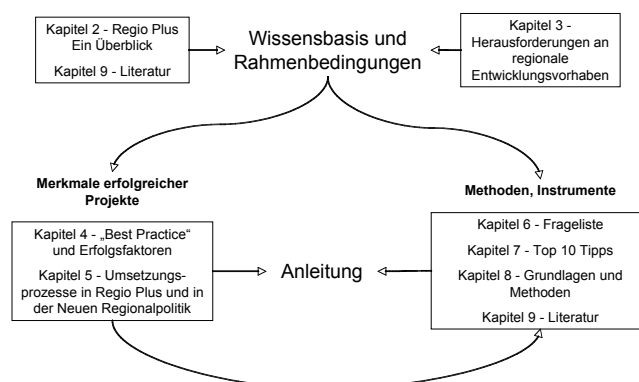


sondern auch einen grossen Erfahrungsschatz zur Prozessgestaltung und den Erfolgsfaktoren generiert. Dieses Wissen soll mit der vorliegenden Anleitung einem breiteren Interessentenkreis zugänglich gemacht werden. Angesprochen werden insbesondere kantonale NRP-Verantwortliche, regionale Entwicklungsträger, Regionalmanager/Regionalsekretäre, Projektträger und Projektleiter, aber auch alle anderen Regionalentwicklungsakteure, welche auf diese Wissensbasis angewiesen sind, und um regionale Entwicklungsprojekte erfolgreich abzuwickeln. Mit dem Schaffen einer gemeinsamen Vorstellung über erfolgreiche Projektentwicklungen soll die Zusammenarbeit der betroffenen Personen in allen Projektphasen verbessert und damit die Effizienz bzw. die Effektivität der Projektumsetzung erhöht werden.

Die vorliegende Anleitung soll die Grundlagen für die Entwicklung und Umsetzung von erfolgreichen

Regionalprojekten darlegen. Sie gliedert sich in zwei Teile: Im ersten Teil werden die Wissensbasis und Rahmenbedingungen für regionale Entwicklungsprojekte vorgestellt. So werden im Kapitel 2 die zehn verschiedenen Themengruppen der Regio Plus Projekte im Überblick präsentiert. Auf die spezifischen Rahmenbedingungen wird in Kapitel 3 eingegangen, indem insbesondere die Herausforderungen an regionale Entwicklungsprojekte diskutiert werden. Der zweite Teil bildet die eigentliche Anleitung (Kapitel 4-8). In diesem Teil werden zwei Sichtweisen behandelt. Einerseits werden die *Merkmale* erfolgreicher Projekte genauer unter die Lupe genommen. Der Begriff der „Best Practice“ sowie Erfolgsfaktoren für die Implementierung stehen im Zentrum von Kapitel 4; im nachfolgenden Kapitel 5 werden Umsetzungsprozesse von Entwicklungsprojekten in der Neuen Regionalpolitik vorgestellt. Andererseits werden Grundlagen zur Unterstützung der Arbeitsprozesse erläutert. Zuerst werden eine konkrete Frage- und eine Liste zur Unterstützung der Realisierung erfolgreicher NRP-Projekte (Kapitel 6) und „Die zehn wichtigsten Projekt-Tipps“ vorgestellt (Kapitel 7). Kapitel 8 liefert erprobte Grundlagen und Methoden für die Projektarbeit und Kapitel 9 weiterführende Literaturhinweise.

Abb. 1: Aufbau der Anleitung



2. Regio Plus – Ein Überblick

(aus Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, seecon, 2007)

Regio Plus ist ein Impulsprogramm des Bundes zur Unterstützung des Strukturwandels im ländlichen Raum (siehe www.regioplus.ch). Das Programm geht von der regionalpolitischen Maxime aus, dass nur wettbewerbsfähig bleibt, wer sich dem Strukturwandel nicht widersetzt, sondern diesen als Chance auffasst, sich auf dem Markt immer wieder neu zu positionieren. Regio Plus ist ein Instrument neben anderen, mit welchen der Bund die vom Strukturwandel betroffenen Akteure in diesem Prozess unterstützen will. Das Programm soll im Sinne der Neupositionierung mithelfen, die Standortgunst der ländlichen Gebiete zu verbessern und damit die Konkurrenzfähigkeit des ländlichen Raumes als Wohn- und Arbeitsstandort zu erhöhen. Über die finanzielle Unterstützung von spezifischen Projekten sollen Impulse gegeben und Starthilfen für die Erschliessung von Entwicklungspotenzialen geleistet werden.

Regio Plus Projekten steht die internationale Zusammenarbeit offen. Acht Regio Plus Projekte haben in transnationalen Kooperationsprojekten mit Partnern zusammengearbeitet, die über LEADER+ finanziert sind. LEADER+ ist die Gemeinschaftsinitiative der EU zur Entwicklung der ländlichen Räume. Ziele und Ansätze sind sehr ähnlich wie bei Regio Plus. Eine internationale Zusammenarbeit bietet sich vor allem an, um die kritische Masse zu erreichen (sowohl auf der Nachfrage- wie Angebotsseite), um in neue Märkte einzutreten, wenn Spezialistenwissen im eigenen Land fehlt oder wenn in Teilbereichen die gleichen Bedürfnisse bestehen und z.B. Schulungskonzepte gemeinsam erarbeitet werden können. Informationen über mögliche Partnerprogramme der EU sind über die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz verfügbar.

Das Impulsprogramm Regio Plus wird von der Anfangs 2008 in Kraft tretenden „Neuen Regionalpolitik“ (NRP) abgelöst. Inhaltlich fokussiert die NRP primär auf Wertschöpfungssysteme, Unternehmertum und Innovationsfähigkeit, organisatorisch stellt sie die Weichen neu durch die Vollzugsdelegation an die Kantone, durch die Mehrjahresprogramme und die

Programmvereinbarungen mit Globalbudgets. Auch NRP-Projekten steht die internationale Zusammenarbeit z.B. im Rahmen von LEADER+ offen.

Regio Plus und NRP unterstützen den Strukturwandel im ländlichen Raum. Von diesem „Oberziel“ können folgende Teilziele abgeleitet werden:

- Nutzung lokaler und regionaler Potentiale,
- Förderung des Unternehmergeistes,
- Förderung von Innovationsprozessen,
- Realisierung innovativer Projekte (Projekte mit „Modellcharakter“),
- Schaffung von Erwerbsmöglichkeiten im ländlichen Raum,
- Förderung wirtschaftlich nachhaltiger Projekte, d.h. Projekten, die nach Ablauf der Unterstützungsphase möglichst eigenwirtschaftlich weiterbestehen,
- Intensivierte Netzwerkförderung,
- Förderung von Spill-overs vom Bildungssystem in die regionale Wirtschaft,
- Förderung internationaler innovativer Initiativen.

Im Regio Plus Programm wurden über 160 Projekte gefördert (siehe dazu auch www.regioplus.ch). Dabei können zehn Themengruppen unterschieden werden:

- Vermarktung und Entwicklung regionaler Spezialitäten: Hier handelt es sich um Initiativen zur besseren Vermarktung von landwirtschaftlichen Produkten, beispielsweise über ein Regional-Label.
- Touristische Destinationsentwicklung: Eine ganze Region wird bei Touristen oder Tagesausflüglern positioniert.
- Touristische Wege: Dieses Cluster beinhaltet in erster Linie thematisch orientierte Wanderwege

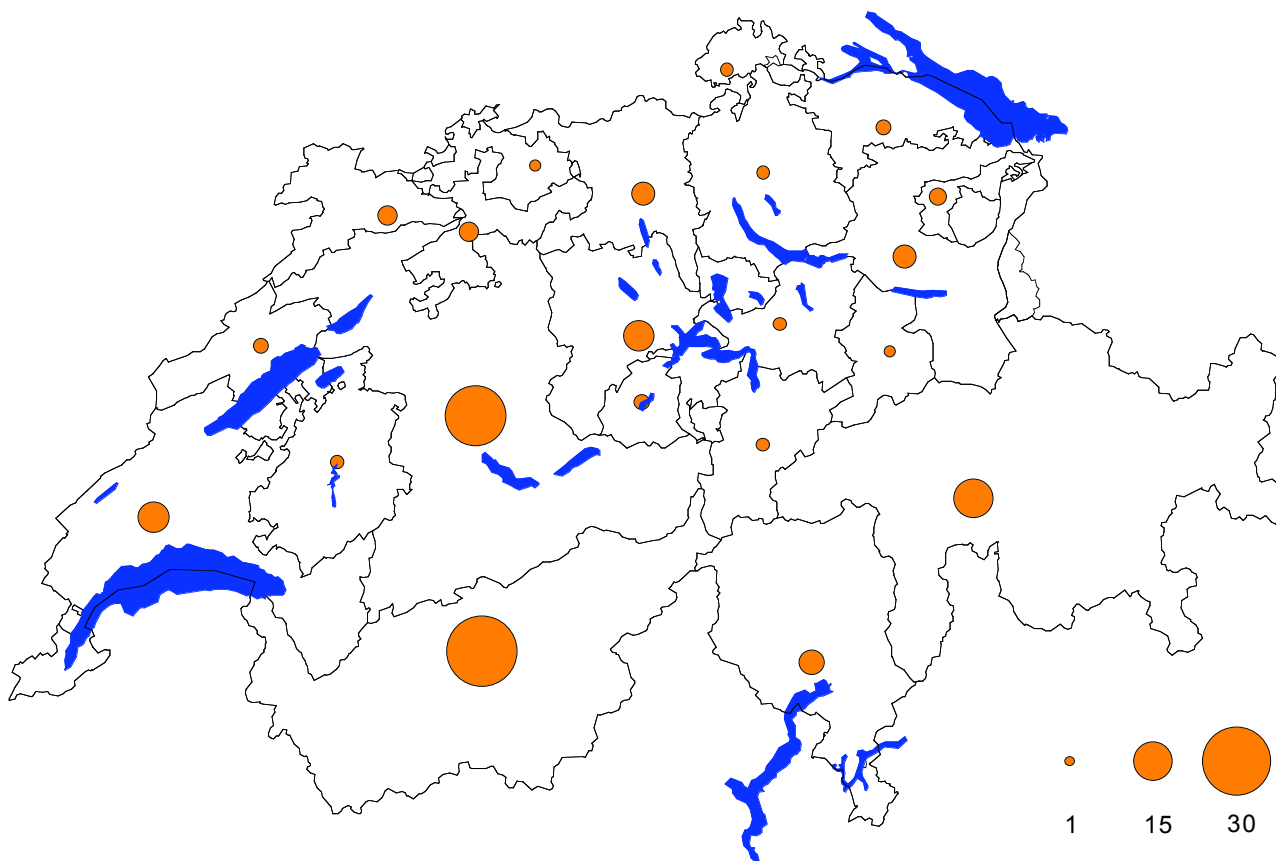
Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

und Velorouten. Zentrales Anliegen der Projekte ist die Schaffung von zusätzlicher Wertschöpfung entlang dieser Wege.

- Touristische Einzelprojekte und weitere touristische Projekte: Solche Projekte fokussieren auf ein einzelnes Objekt und nicht auf eine ganze Region. Weitere touristische Projekte, die in keine der übrigen tourismus-orientierten Cluster passen, werden ebenfalls diesem Cluster zugeordnet.
- Regionale Naturparks / Nationalparks / Biosphärenreservate: Dieses Cluster beinhaltet sämtliche Projekte, die sich mit der Errichtung oder der Weiterentwicklung von Parks im weiteren Sinne beschäftigen, welche von nationaler Bedeutung sind.
- Standortmarketing: Die Positionierung einer Region als Wirtschafts- und Lebensraum wird von diesen Projekten angestrebt. Die Zielgruppe besteht somit aus (juristischen und natürlichen) Personen, die sich dauerhaft in einer Region niederlassen möchten oder bereits ansässig sind.
- Zentren für Forschung, Bildung und Entwicklung bzw. Kompetenzzentren und Wissenstransfer: Projekte, bei denen die Wissensvermittlung oder die Forschung eine zentrale Rolle spielen, sind diesem thematischen Cluster zuzuordnen. Dabei werden Dienstleistungen gegenüber Dritten bzw. gegen „ausen“ (ausserhalb der Projekt-Region) erbracht.
- Impulszentren, Netzwerkaufbau („Impulszentren“): Dieses Cluster bezieht sich auf Projekte die Dienstleistungen gegen „innen“, das heisst innerhalb der Projekt-Region, erbringen. Ziele dieser Projekte sind die Förderung der Zusammenarbeit und Identitätsstiftung.
- Industrie und Gewerbe: Die Förderung bzw. der Aufbau von Netzwerken industrieller und gewerblicher Art steht hier im Vordergrund. Dazu zählen auch die Projekte zur branchenübergreifenden Förderung entlang der Wertschöpfungskette Holz.

Die folgende Abbildung vermittelt einen Überblick über die geografische Verteilung der Projekte:

Abb. 2: Verteilung der Regio Plus-Projekte nach Kantonen (Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, secon, 2007)



3. Herausforderungen bei regionalen Entwicklungsvorhaben

Regionale Entwicklungsvorhaben stehen vor vielfältigen Herausforderungen, die die erfolgreiche Umsetzung von Projektideen erschweren können.

Grundsätzliche Herausforderungen

Sektorales Denken und unterschiedliche Wahrnehmungen

Einzelne Akteure können durch ihre individuellen Arbeitsfelder stark geprägt sein und den Blick fürs Gesamte verlieren. Sektorales Denken prägt die Vorstellungen, welche Projekte als gut befunden werden, und wie diese praktisch umgesetzt werden sollen. Ein enger Blickwinkel erschwert das Verständnis für unterschiedliche Vorstellungen von Wirkungszusammenhängen. Unterschiedliche Wahrnehmungen können ein Projekt beeinträchtigen oder gar gefährden. Oft behindern fehlende Kenntnisse der Beweggründe und Einzelinteressen von Akteuren ein rasches Vorankommen. Ebenfalls fehlt es häufig an gemeinsamen Plattformen, welche die Kommunikation erleichtern und das gegenseitige Verständnis verbessern würden.

Unklarheiten bezüglich des Mehrwerts

Des Weiteren bestehen besonders zum Projektbeginn oft Unklarheiten bezüglich des Mehrwertes oder des Nutzens eines bestimmten Planungsvorhabens für die verschiedenen Akteure, aber auch für die Region als Ganzes. Möglicherweise beruhen die Unklarheiten nicht auf fehlendem Wissen, sondern auf mangelhafter Kommunikation. Als Folge dieser Unklarheiten schwindet der Wille, Neues zu wagen oder die Bereitschaft, ein bestimmtes Risiko einzugehen. Ähnlich wirken auch Ängste vor zukünftigen Auswirkungen von Veränderungen entwicklungshemmend.

Abgleichen der Nutzungsinteressen

Durch unvereinbare Nutzungsinteressen entstehen „Reibungsverluste“. Wenn einzelne Parteien nicht bereit sind, von ihrem jeweiligen Standpunkt abzuweichen, kann dies schnell zu einem Entwicklungs-

stillstand führen. Scheinbar unvereinbare Positionen lassen sich nicht zuletzt auf personenbezogene Differenzen, fehlendes Vertrauen zwischen verschiedenen Partnern oder auch auf Angst vor Machtverlust zurückführen; gerade diese Punkte sind aber Grundvoraussetzungen in der Planung von regionalen Entwicklungsvorhaben, wo letztendlich Menschen im Zentrum stehen.

Sicherstellen der Kompetenzen

Eine grundsätzliche Herausforderung bei regionalen Entwicklungsvorhaben sind ungleiche Kenntnisse der theoretischen und methodischen Grundlagen der Regionalentwicklung. Ohne dieses „Handwerkszeug“ ist es schwierig, Projekte effizient zu entwickeln und erfolgreich zu realisieren. Problematisch wirken sich dabei die fachliche Heterogenität in Projektteams (private und öffentliche Partner, professionelle und freiwillige Akteure) aus.

Sicherstellen der Ressourcen

Eine gleichfalls wichtige Voraussetzung sind die fehlenden Ressourcen und der Zeitmangel der involvierten Akteure. Vielfach sind die Akteure voll in ihrem angestammten Beruf tätig und kümmern sich *neben* ihrer regulären Arbeit um Projekte. Zusätzlich werden Projekte oft von einzelnen Schlüsselpersonen „gezogen“, die sehr viel Energie in die Projekte stecken, während es anderen Mitwirkenden möglicherweise an Herzblut und Motivation fehlt. Diese beiden Faktoren sind insbesondere dann problematisch, wenn zusätzlich noch sehr hohe, gegebenenfalls sogar zu hohe Erwartungen an ein Projekt gestellt werden oder nicht operationalisierbare Ziele gesteckt werden.

Klären der Rollen und des Aufgabenverständnisses

Ein unklares Rollen- und Aufgabenverständnis sowie mangelhafte (oder nicht existente) Projektorganisationsstrukturen erschweren oder verunmöglichen Entwicklungsprozesse; dies sind Schwierigkeiten, wel-

che sich mit einer besseren Kenntnis von methodischen Grundlagen verhindern lassen. In eine ähnliche Richtung geht die Tatsache, dass Prozesse nicht hinterfragt oder überprüft werden und so eine Prozesskontrolle im eigentlichen Sinn nicht stattfindet.

Spezifische Herausforderungen an Regio Plus und NRP-Projekte

Branchenübergreifendes Arbeiten

Branchenübergreifende Projektansätze sind notwendiger denn je: dies macht sowohl die Entwicklung als auch die Umsetzung von regionalen Entwicklungsvorhaben immer komplexer, da eine grössere Zahl unterschiedlicher Interessen miteinander vereinbart werden sollen. Gleichfalls wächst so die Anzahl der Projektpartner und der Koordinationsbedarf nimmt zu. Dies setzt eine gute Verankerung in regionalen Akteurnetzwerken und verschiedene Plattformen voraus.

Vorwettbewerbliche Positionierung und Einzigartigkeit

Regionale Entwicklungsprojekte zeigen vielfach eine vorwettbewerbliche Positionierung auf und müssen gleichzeitig Einzigartigkeit aufweisen („unique selling propositions“).

Erschliessung ausserregionaler Marktpotentiale

Oft müssen auch ausserregionale Marktpotentiale erschlossen werden, um das Wertschöpfungspotential der Region zu erhöhen. Die „Vermarktung“ der Projektidee setzt einen hohen Professionalisierungs- und Innovationsgrad voraus, damit sich Entwicklungsprojekte aus der Masse des Gewöhnlichen hervorheben.

Nachhaltige Nutzung endogener Ressourcen

Damit regionale Entwicklungsvorhaben erfolgreich sind, müssen endogene Ressourcen (lokales Handwerk, Landschaft, Kultur, etc.) nachhaltig genutzt werden. Dazu muss das endogene Ressourcenpotential aber zuerst erkannt und deren nachhaltige Nutzung im sozialen, ökonomischen und ökologischen Sinne sichergestellt werden.

Arbeiten über die Landesgrenzen hinaus

Bei internationalen Projektvorhaben können sich unterschiedliche Sprachen, kulturelle Differenzen, die geographische Distanz, sowie auch heterogene Finanzierungssysteme erschwerend auf die Projektentwicklung auswirken. Vergleichbare Probleme können sich auch bei überregionalen Projektvorhaben ergeben.

Insgesamt stehen regionale Entwicklungsvorhaben also vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Diese Schwierigkeiten stellen hohe Anforderungen an alle Projektakteure, die sowohl auf menschlicher als auch auf fachlicher Ebene kompetent sein müssen.

4. „Best Practice“ und Erfolgsfaktoren

„Best Practice“...?

In der Projektplanung und -umsetzung ist der Begriff „Best Practice“ heute allgegenwärtig und wird doch oft als leeres Schlagwort für erfolgreiche Projekte verwendet. Das „idealtypische Bild“ eines regionalen „Best Practice“-Projekts kann wie folgt umschrieben werden:

Das Projekt zeigt Einzigartigkeit und regionales Wertschöpfungspotential. Dadurch wird ein USP („unique selling proposition“), ein wirkungsvolles und einmaliges Verkaufsargument für die Region geschaffen und die regionale Identität gefördert. Die Ziele des Projekts sind plausibel und realistisch. Während der Umsetzungsphase werden diese konsequent, aber mit der notwendigen Flexibilität verfolgt. Das Finanzierungskonzept ist solide und nachhaltig.

Das Projekt weist eine breite Abstützung in der Bevölkerung sowie eine solide Projektträgerschaft auf und ist in die übergeordnete „Projekt- und Strategielandschaft“ eingebunden. Über die intensive Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen Projektträgern, Institutionen und Regionalentwicklungsprojekten wird die Vernetzung sichergestellt.

Persönlichkeiten mit „Leadership“-Fähigkeiten, welche alle Beteiligten motivieren und zu höchsten Leistungen befähigen, tragen das Projekt. Das Vorhaben

weist ein professionelles und an die Projektstruktur angepasstes Management auf. Alle Beteiligten haben die für die erfolgreiche Projektrealisierung notwendigen Kompetenzen (sozial, fachlich, methodisch).

Das Projekt versteht sich als lernende Organisation. Alle am Entwicklungsprojekt beteiligten werden als Wissensträger und -empfänger betrachtet. Sie haben eine gemeinsame Vorstellung bezüglich Projekthinhalten, -zielen und Prozessen. Das Projekt fördert eine innovations- und entwicklungsfördernde Projektkultur und pflegt eine offene Reflexions- und Fehlerkultur. Der Erfahrungsaustausch mit ähnlichen Projekten und Vorhaben, aber auch mit anderen regionalen Akteuren ist institutionalisiert. Eine professionelle Kommunikation (gegen Innen und Aussen) stellt die Information aller Beteiligten und Betroffenen sicher.

Dieses „idealtypische Bild“, welches noch erweitert werden kann, verdeutlicht, dass wohl nur wenige Projekte alle „Best Practice“-Eigenschaften vereinen können, sondern diese in unterschiedlicher Anzahl und Ausmass verkörpern. In dieser Anleitung wird deshalb bewusst darauf verzichtet, konkrete Beispiele von „Best Practice“-Projekten vorzustellen, da damit die Bandbreite möglicher Projektansätze nicht genügend repräsentativ abgebildet werden könnte.

Eine interessante Auswahl von „Best Practice“-Projekten aus der aktuellen Regionalpolitik finden sich dafür über die folgenden Links:

Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

www.seco.admin.ch Die Webseite des Staatssekretariats für Wirtschaft SECO enthält eine Auswahl an „guten Beispielen aus der aktuellen Regionalpolitik“ aus allen Sprachregionen.

www.berggebiete.ch Berggebiete.ch vermittelt Wissen und Informationen zum Thema „Best Practice“. Die Website enthält eine Zusammenfassung verschiedener Erfolgsfaktoren für „Best Practice“-Projekte in Schweizer Berggebieten, sowie Beispiele von einzelnen Projekten, welche diese Erfolgsfaktoren besonders gut verkörpern.

www.regioplus.ch Regio Plus ist ein Impulsprogramm zur Unterstützung des Strukturwandels im ländlichen Raum. Die Website enthält unter anderem die Projektbeschreibungen sämtlicher laufenden und abgeschlossenen Projekte, nicht aber eine „Best Practice“-Projektliste – diese Kategorisierung wurde hier nicht vorgenommen.

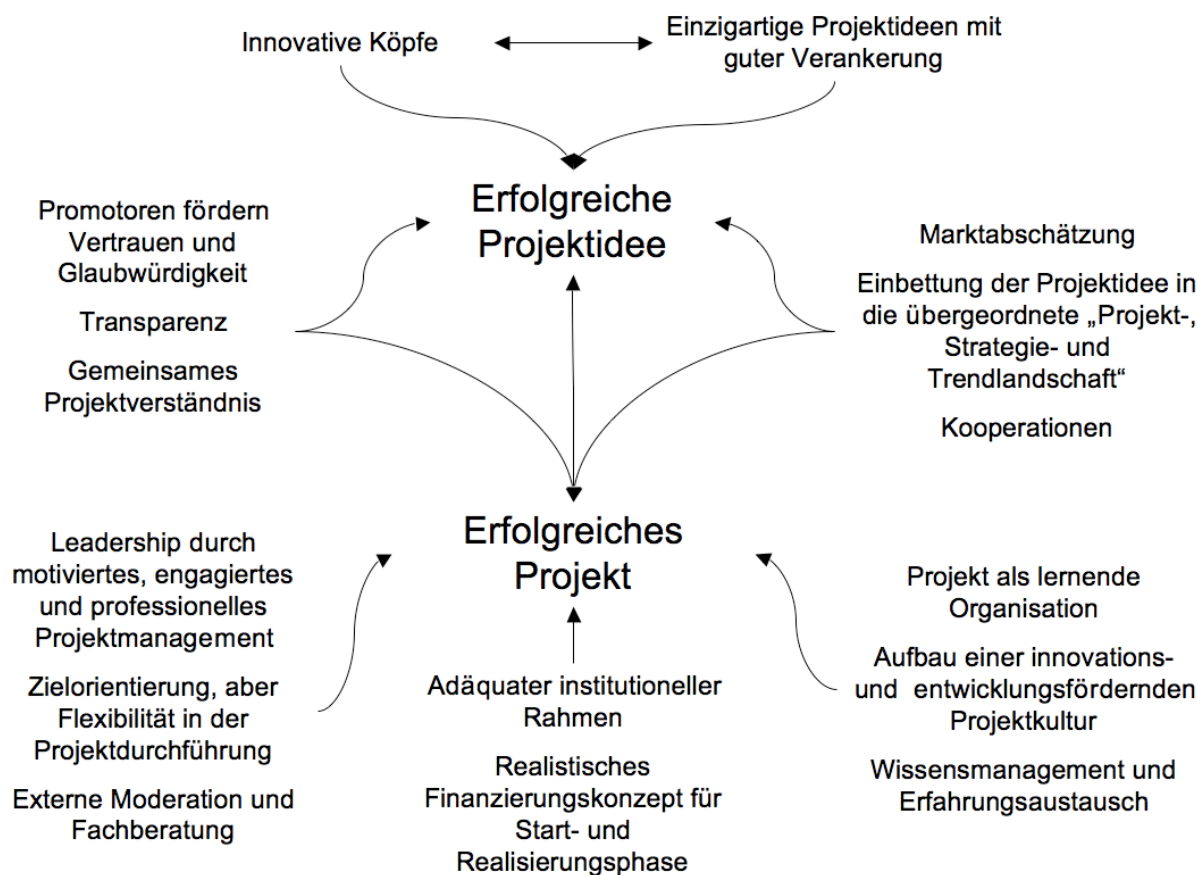
www.cipra.org/zukunft "Zukunft in den Alpen" ist ein breit angelegtes Wissensmanagement-Projekt der Internationalen Alpenschutzkommission CIPRA zur Förderung einer zukunftsfähigen Entwicklung im Alpenraum. Die Website enthält eine grosse Datenbank mit Informationen zu „Best Practice“-Projekten.

www.leaderplus.org LEADER ist eine seit 1991 bestehende Gemeinschaftsinitiative der Europäischen Union (Förderprogramm) zur innovativen Entwicklung des ländlichen Raums. LEADER soll Anreize und Impulse für neue Wege und Denkweisen zur fachübergreifenden, vernetzten und nachhaltigen Entwicklung in ländlichen Räumen geben. Über Links sind die LEADER-Webseiten der EU Länder mit den Beschrieben erfolgreicher Projekte erreichbar.

Erfolgsfaktoren

Einem regionalen Regionalentwicklungsprojekt liegen die in Abb. 3 vorgestellten Erfolgsfaktoren zu Grunde:

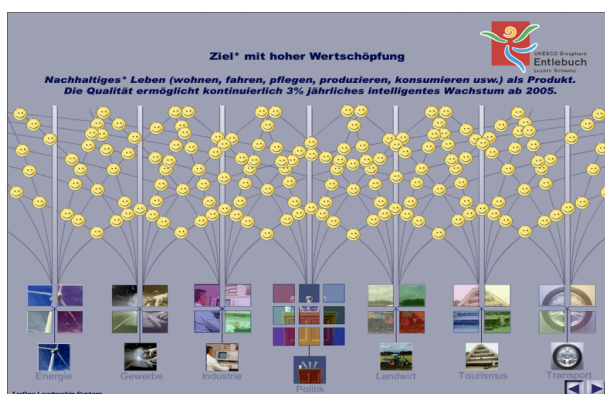
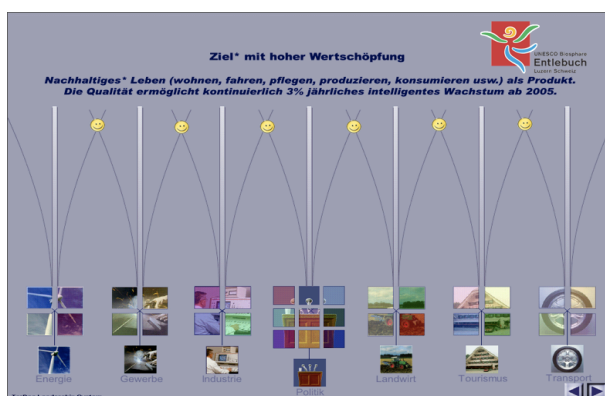
Abb. 3: Erfolgsfaktoren für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte



Innovative Köpfe

Die Regionalentwicklung ist auf innovative Persönlichkeiten angewiesen, die in der Lage sind, einzigartige und überzeugende Projektideen zu entwickeln. Die viel zitierten „Spinner“ und „Querdenker“ spielen hier als Öffner neuer Denkräume eine wichtige Rolle. Gefragt ist „Weitwinkeldenken“, um einen sektoralen Blickwinkel zu verhindern und das gesamte Potential möglicher Projektideen und -varianten „denk- und nutzbar“ zu machen.

Abb. 4: Vom sektoralen Denken zum „Weitwinkeldenken“ (B. Schmid, Biosphäre Entlebuch)



„Querdenk-Veranstaltungen“ können dazu beitragen, entsprechende Personen zu identifizieren, zu fördern

und zur Mitwirkung im Rahmen regionaler Entwicklungsvorhaben zu motivieren. Solche Anlässe können als Feierabend-Veranstaltungen konzipiert werden. Ziel dabei ist es, die Teilnehmenden mit unkonventionellen Thesen zur Regionalentwicklung zu konfrontieren und gemeinsam entsprechende Projektideen zu erarbeiten.

Einzigartige Projektideen mit guter Verankerung

Einzigartige Projektideen erschliessen neue Wertschöpfungspotentiale und können auf dem „Regionalentwicklungsmarkt“ als Leuchtturmprojekte positioniert werden. Innovations-Workshops und Ideenbörsen erleichtern den Akteuren die Suche nach solchen Projekten. Es gilt, hier von den Bedürfnissen der Beteiligten und Betroffenen auszugehen, Win-Win-Situationen zu schaffen und damit möglichst viele Betroffene zu Interessierten (Beteiligten) zu machen. Ohne eine frühzeitige regionale Verankerung der Projektidee läuft das Vorhaben Gefahr, nicht die genügende Unterstützung zu erhalten und schon in der Initiierungsphase ins Abseits zu laufen.

Promotoren fördern Vertrauens- und Glaubwürdigkeit

Bekannte und anerkannte Persönlichkeiten aus Gesellschaft oder Politik, welche eine Projektidee von Anfang an als „Pate“ oder „Patin“ unterstützen, stellen in der Initiierungsphase eines Projektes sicher, dass die Projektidee eine ausreichende Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsbasis erhält. Denkbar ist hier der Aufbau eines Promotorenforums für regionale Entwicklungsprojekte. Dieses könnte durch die kantonalen NRP-Verantwortlichen und die Entwicklungsträger initiiert werden und sowohl als Lobby- und Unterstützungsgremium für die NRP als Programm sowie auch als „Promotorenpool“ für konkrete Projekte genutzt werden.

Transparenz

Transparenz im Projektprozess schafft Vertrauen und Sicherheit. Hier hat sich die „Flowblume“ als Unterstützungsinstrument bewährt (siehe Kapitel 8): Allen Beteiligten wird zu Beginn eines Projektprozesses die Möglichkeit geboten, gegenseitig ihre Vorstellungen zur ihrer Motivation, ihren möglichen Beiträgen zur Projektentwicklung, ihren Erwartungen an die Projektgestaltung und Projektergebnisse sowie die ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen auszutauschen. Darauf aufbauend können gemeinsam für alle Beteiligten verständliche und plausible Projektziele formuliert werden. Diese Ziele bilden die Grund-

lage für die Projektfortschrittskontrolle durch die Projektakteure (siehe dazu Kapitel 8).

Die Transparenz gegen Aussen ist durch ein adäquates Kommunikationskonzept sicherzustellen. Dabei ist von den Informationsansprüchen der regionalen Akteure sowie auch der Betroffenen auszugehen.

Gemeinsames Projektverständnis

Eine bedeutende Grundlage für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist ein gemeinsames Verständnis der Akteure zum Projektvorhaben und den damit ausgelösten Entwicklungsprozessen. Durch das gemeinsame Systemverständnis können Handlungsbedarf bzw. neue Handlungsoptionen präziser und breiter abgestützt entwickelt werden. Darauf aufbauend kann das Vorgehen zur Umsetzung der Projektideen entworfen werden. Mit der Modellmoderation wird in Kapitel 8 eine Methode vorgestellt, wie dieses Systemverständnis zielgerichtet aufgebaut werden kann.

Marktabschätzung

Als Grundlage für die Weiterentwicklung der Projektidee in Richtung Projekteingabe muss so früh wie möglich eine erste Marktabschätzung durchgeführt werden, um die Realisierungs- und Erfolgchancen des Vorhabens abzuklären. Wichtig dabei ist es, die Bewertung der Projektidee im Rahmen schon existierender, sich im Aufbau befindender oder aufbaubarer überregionaler Vermarktungsstrategien, bzw. im Rahmen einer Integration in interessante Gesamtpakete (Service- oder Produktpakete) vorzunehmen. Eine eigentliche Marktanalyse ist aufgrund der vorwettbewerblichen Positionierung vieler Projekte zu diesem Zeitpunkt allerdings nur in den wenigsten Fällen möglich und sinnvoll.

Einbettung einer Projektidee in die übergeordnete „Projekt-, Strategie- und Trendlandschaft“

In der NRP bilden das Mehrjahresprogramm des Bundes und die Umsetzungsprogramme der Kantone den Rahmen für die Entwicklung regionaler Entwicklungsvorhaben. Es ist deshalb von grosser Bedeutung, dass kantonale NRP-Verantwortliche, Entwicklungsträger, regionale Geschäftsstellen und potentielle Projektträger möglichst frühzeitig miteinander Projektoptionen diskutieren. Der Austausch der Regionalentwicklungsakteure sollte institutionalisiert werden. Dies kann z.B. in Form kantonaler NRP-Veranstaltungen („NRP-Hock“) erfolgen. Die kantonalen NRP-Verantwortlichen sollten sich dabei als Entwicklungspartner für die Regionen und Pro-

jektträger positionieren und ihre Unterstützungsmöglichkeiten allen Interessierten kommunizieren. Die Einbettung einer Projektidee in die übergeordnete „Projekt- oder Strategielandschaft“ gewährleistet, dass Querbezüge und Synergien zu anderen Entwicklungsvorhaben im Kanton und in den Regionen genutzt, die Projekte nicht isoliert entwickelt und die Abstützung und Akzeptanz des Projekts erhöht werden. Bei der Entwicklung des Projekts sind nebst den NRP-Rahmenbedingungen auch übergeordnete externe Faktoren (Entwicklungstrends, politische Debatten, etc.) zu berücksichtigen.

Kooperation

Für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist eine institutionalisierte Zusammenarbeit zwischen Projektträgern und den betroffenen regionalen Akteuren von entscheidender Bedeutung. Der Aufbau eines Beziehungsnetzwerkes zwischen den Projektverantwortlichen und den vom Projekt betroffenen Akteuren (insbesondere der Schlüsselakteure) sollte so schnell wie möglich sichergestellt werden. Akteurplattformen – lose Netzwerke von betroffenen Akteuren – bieten einen Erfolg versprechenden institutionellen Rahmen für diese Netzwerkarbeit (siehe Kapitel 8).

Leadership durch motiviertes, engagiertes und professionelles Projektmanagement

Klare Strukturen innerhalb der Projekte sowie ein guter Mix von fachlichen, sozialen (insbesondere Teamfähigkeit) und methodischen Managementfähigkeiten der verantwortlichen Personen sind Grundbedingungen für ein erfolgreiches Projekt. Von besonderer Bedeutung sind eine zielorientierte und verlässliche Ressourcen-, Finanz- und Zeitplanung, der Aufbau eines entsprechenden Projektcontrollings sowie die Förderung der Kommunikation und Kooperation zwischen Projektträgerschaft, operativem Projektmanagement und involvierten Akteurnetzwerken. Über die Erstellung von Pflichtenheften sind die Aufgaben- und Rollenteilung von Beginn an zu definieren, periodisch zu überprüfen und wenn notwendig anzupassen. Projektleiter müssen einen hohen Grad an Motivation, Engagement, Überzeugungskraft und Managementkompetenz in das Projekt einbringen.

Zielorientierung, aber Flexibilität in der Projektdurchführung

Eine konsequente Zielorientierung bildet das Rückgrat jeder erfolgreichen Projektdurchführung. Jedes Projekt ist aber auch mit Lernprozessen der Beteiligten verbunden. Diese können kontinuierlich zu neu-

em Wissen führen, welches wiederum neue Handlungsoptionen eröffnen kann. Dieses Entwicklungspotential muss durch Flexibilität und Offenheit aller Projektakteure nutzbar gemacht werden. Zielorientiert arbeiten kann nur, wer die Ziele eindeutig formuliert hat. Dabei ist zwischen strategischen und operativen Zielen zu unterscheiden.

Externe Moderation und Fachberatung

In vielen Fällen ist die Unterstützung des operativen Projektmanagements durch eine externe Moderationsunterstützung und Fachberatung nicht nur hilfreich, sondern notwendig. Auf diese Weise können nicht im Projektteam vorhandene Kompetenzen aufgabenbezogen „eingekauft“ werden.

Projekte als lernende Organisationen

Die in Kapitel 3 vorgestellte Herausforderungspalette an regionale Entwicklungsprojekte verdeutlicht, dass an alle Beteiligten hohe Anforderungen bezüglich Kompetenzen und Lernfähigkeit gestellt werden müssen. Dies gilt ebenso für die involvierten Institutionen. Zur Pflege und Entwicklung dieser Kompetenzen sollte ein Regionalentwicklungsprojekt als lernende Organisation verstanden und als solche gestaltet werden (siehe Kapitel 8).

Aufbau einer innovations- und entwicklungsfördernden Projektkultur

Eine unterstützende Fehlerkultur motiviert die am Projekt Beteiligten, Neuland zu begehen und zu erkunden. Dabei entsteht in der Regel ein Risiko- und Fehlerpotential, welchem begegnet werden muss. Dies allerdings nicht durch ein Zurückbinden der Beteiligten, sondern, im Sinne eines projektinternen Lernprozesses, durch eine kontinuierliche Analyse der Risiken und Auswertung der Fehler. Bestraft wird nicht, wer einen Fehler macht, sondern es wird belohnt, wer am meisten daraus lernt!

Wissensmanagement und Erfahrungsaustausch

Wissen ist das Rückgrat der Projektentwicklung. Es muss allen Beteiligten gleichermassen zur Verfügung stehen – Wissen darf nicht als Machtmittel missbraucht werden. Das Projektmanagement muss ein entsprechendes Wissensmanagement sicherstellen. Der Wissensaustausch kann projektintern durch Austausch- oder Reflexionsrunden mit dem gesamten Projektteam (gegebenenfalls auch mit Einbezug der regionalen Projektakteure), aber auch über die Projektgrenzen hinweg über den Aufbau von ERFA-

Gruppen unterstützt werden.

Foto 2: Erfahrungsaustausch im Rahmen des Regio Plus Seminars 2006 im Entlebuch



Adäquater institutioneller Rahmen

Das institutionelle Konzept des Projekts muss das „Handlungssystem“ des Vorhabens abbilden, um eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts sicherzustellen. Beim Aufbau einer entsprechenden Projektträgerschaft muss nach dem Motto „so breite Abstützung wie notwendig – so kleine Trägerschaft wie möglich“ vorgegangen werden (zu grosse Trägerschaften machen ein Vorhaben träge oder können dieses gar lahmlegen) wobei, wo notwendig und sinnvoll, Schnittstellen zu bestehenden Interessensgruppen oder Netzwerken geschaffen werden müssen. Die rechtliche Organisation soll sich an den Zielen des Vorhabens, an den Mitwirkungsmöglichkeiten der Beteiligten sowie am Stand des Projekts orientieren. Bei der Wahl der Rechtsform sollten insbesondere folgende Aspekte beachtet werden: Möglichkeit der Einbindung unterschiedlicher Partner ins Vorhaben, respektive der Vernetzung mit den geeigneten Kreisen, Festlegung der unterschiedlichen Rollen innerhalb des Projektes und Regelung der finanziellen Beteiligung der Partner.

Realistisches Finanzierungskonzept für die Start- und Durchführungsphase

Ohne finanzielle Startunterstützung schaffen regionale Projektideen nur selten den Durchbruch. Finanzielle Unterstützung ist in der Regel auch für die Projektdurchführung selbst notwendig. Gründe

Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

dafür sind die meist vorwettbewerbliche Positionierung der Vorhaben und die Verbindung von privatwirtschaftlichen und allgemeinnützlichen Zielsetzungen. Innovative Projekte sollten deshalb schon in der Initialphase mit einem angebrachten finanziellen Startbeitrag unterstützt werden. Auf diese Weise könnte die Projektentwicklung bis zur eigentlichen Projekteingabe professionalisiert, der Eingabe- und Bewilligungsprozess optimiert und die Realisierungs-

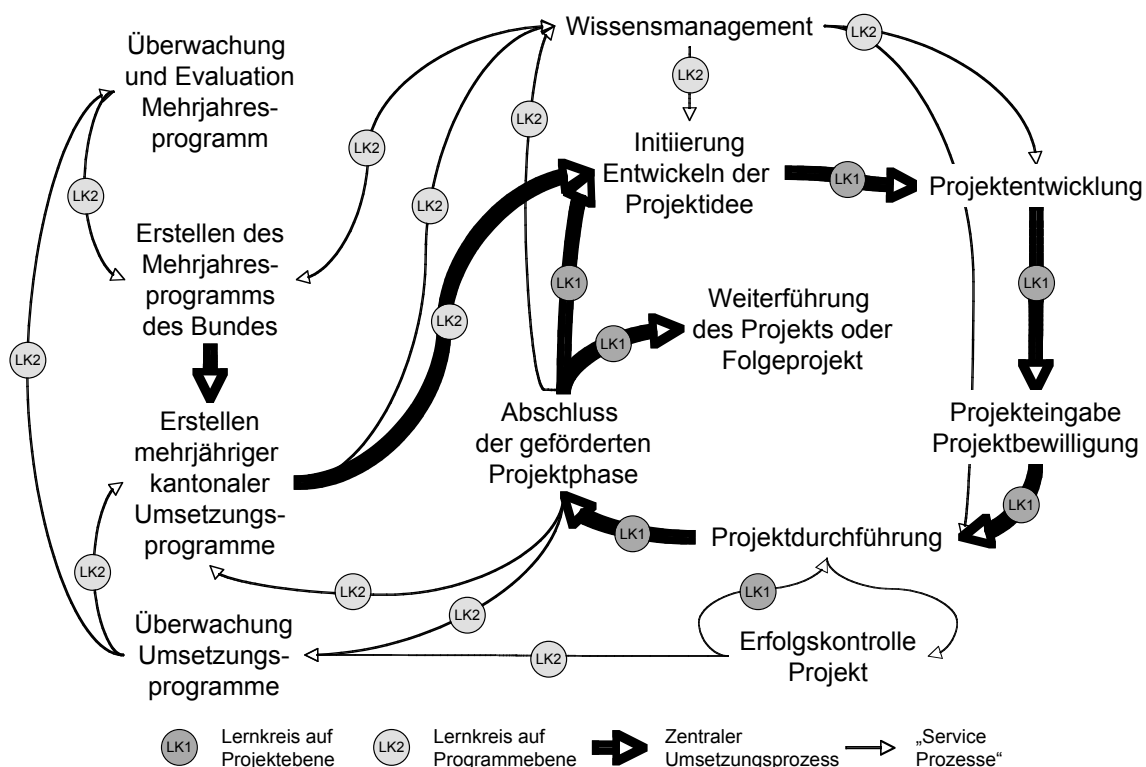
chancen des Projektes verbessert werden. Für die Projektdurchführung sind genügend Finanzen für ein professionelles Projektmanagement, für die interne und externe Kommunikation, für den Aufbau und die Realisierung von Sponsoringkonzepten, für die Unterstützung interner Lernprozesse, sowie für eine kontinuierliche Projektfortschrittskontrolle und Projektevaluation sicherzustellen (leider wird hier in der Praxis oft gespart).

5. Umsetzungsprozesse in der NRP

Das NRP Projektsystem, zeigt bei generalisierter Betrachtung die in Abb. 5 dargestellte Prozesslandschaft: Mit dem Mehrjahresprogramm (durch den Bund) und den Umsetzungsprogrammen (durch die Kantone) werden die Rahmenbedingungen für die Projektentwicklungen definiert. Darauf aufbauend entwickeln regionale Akteure und Kantone Projektideen, welche, wenn realisierbar und erfolgsversprechend, durch spätere Projektträger zur Eingabereife weitergetrieben werden. Nach der Projekteingabe und -bewilligung kann das Projekt gestartet werden. Schon während der Durchführung entscheidet sich, ob das Vorhaben nach Abschluss der geförderten Projektphase weitergeführt oder ob daraus neue Folgeprojekte abgeleitet werden können. Eine kontinuierliche Projektfortschrittskontrolle und eine Schlussevaluation stellen die beiden Standbeine der Erfolgskontrolle der Projekte dar. Mit dem Abschluss des

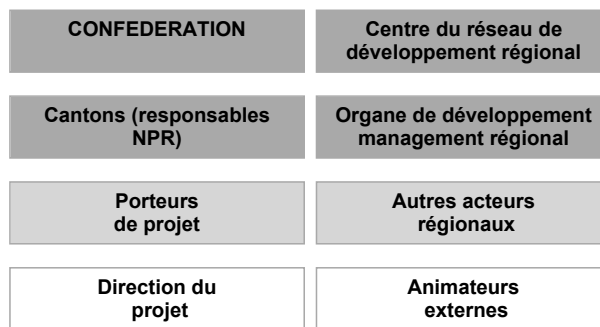
Projekts und der Kommunikation der entsprechenden Erfahrungen werden wichtige Impulse für die Entwicklung neuer Projektideen ausgelöst. Ein erster „Lern-Kreis“ wird auf Projektebene geschlossen (LP1). Die Erfahrungen der Projekte dienen der Überwachung der geförderten Vorhaben durch die Kantone sowie als Grundlage für die periodische Aktualisierung der Umsetzungsprogramme. Auf diese Weise fließt das Erfahrungswissen bestehender und abgeschlossener Projekte wieder in die Erarbeitung neuer Projektideen ein. Der zweite „Lern-Kreis“ wird damit auf Programmebene (LK2) geschlossen. Das Wissensmanagement (d.h. das Generieren, Extrahieren, Aufarbeiten und Vermitteln von Wissen) der gesamten Prozesslandschaft wird durch die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung sichergestellt. Die Überwachung und Evaluation des Mehrjahresprogramms erfolgt durch den Bund.

Abb. 5: Umsetzungsprozesse in der Neuen Regionalpolitik



Erstellen Mehrjahresprogramm

- Der Bund erarbeitet das Mehrjahresprogramm. Dabei geht es darum, die Entwicklungsziele, die Förderschwerpunkte und die Förderinhalte sowie die Schwerpunkte der flankierenden Massnahmen für jeweils achtjährige Programmphasen in Abstimmung mit den betroffenen Akteuren zu bestimmen.
- Die Abstimmung erfolgt sowohl auf Bundes- wie auch Kantonsebene sektor- bzw. politikübergreifend (Bereiche Wirtschaftsförderung, Raumentwicklung, Landwirtschaft, Kultur, Infrastrukturentwicklung, Naturgefahren, Natur-, Landschafts- und Umweltschutz, etc.).
- Die Kantone (kantonale NRP-Verantwortliche) bringen ihre Bedürfnisse und strategischen Überlegungen ein und tragen dabei über den Miteinbezug ihrer Entwicklungsträger und regionalen Geschäftsstellen den Bedürfnissen aus den Regionen Rechnung.
- Mitberücksichtigt werden auch die Ideen und Anliegen von möglichen Projektträgern und zentralen regionalen Akteuren.
- Die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung unterstützt den Bund bei der Kommunikation der Inhalte des Mehrjahresprogramms.
- Der Bund überwacht letztendlich die Realisierung des Mehrjahresprogramms (output-, outcome- und wirkungsorientiert).



Cases foncées: acteurs principaux, cases plus claires: autres acteurs concernés

Erstellen Mehrjähriger Umsetzungsprogramme

- Gestützt auf das Mehrjahresprogramm des Bundes erarbeiten die kantonalen NRP-Verantwortlichen der Kantone mit ihren Entwicklungsträgern, regionalen Geschäftsstellen, möglichen Projektträgern und weiteren regionalen Akteuren mehrjährige Umsetzungsprogramme. Darin werden die Ziele und Massnahmen definiert und der finanzielle Rahmen festgehalten.
- Die Erarbeitung des Umsetzungsprogramms erfolgt sektor- und politikübergreifend.
- Die Umsetzungsprogramme werden kontinuierlich aktualisiert.
- Die Autoren empfehlen den Aufbau einer kantonalen NRP-Plattform oder die Veranstaltung von NRP-Feierabendveranstaltungen, welche alle interessierten Akteure in Bezug auf die Erarbeitung gemeinsamer Entwicklungsstrategien, Entwicklungsziele und Projektideen zusammenführen.
- Die kantonalen NRP-Verantwortlichen stellen die Koordination von regions-, kantons- und internationalen Vorhaben sicher und entscheiden im Rahmen der verfügbaren finanziellen Mittel über die finanzielle Unterstützung konkreter Entwicklungsvorhaben.
- Die kantonalen NRP-Verantwortlichen stellen zudem eine Überwachung der Realisierung der geförderten Initiativen, Programme und Infrastrukturvorhaben sicher. Die Resultate dienen insbesondere der periodischen Aktualisierung der Umsetzungsprogramme.
- Die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz unterstützt die Erstellung der Umsetzungsprogramme durch Ausbildung der Beteiligten, Unterstützung beim Erfahrungsaustausch der NRP-



Dunklere Graufelder: Hauptakteure, hellere Graufelder: weitere Beteiligte

Verantwortlichen und zur Verfügung Stellen von (evtl. elektronischen) Austauschplattformen. Die Fachstellenkonferenz der Kantone könnte als „Community of Practice“ oder „Community of Interest“ institutionalisiert werden.

Initiierung, Entwicklung Projektidee

- Die kantonalen NRP-Verantwortlichen stellen sicher, dass die im Umsetzungsprogramm formulierten Entwicklungsstrategien und Ziele „in die Regionen kommuniziert“ werden, um den Informationstransfer Kanton-Region sicherzustellen und entsprechende Projektaktivitäten auszulösen.
- Die eigentliche Initiierung und Entwicklung von Projektideen erfolgt idealerweise durch die „regionale Basis“ (natürlich sind auch die Kantone selbst aufgerufen, Projektideen zu entwickeln), da auf diese Weise schon früh „Regional Ownership“ für entsprechende Entwicklungsvorhaben aufgebaut werden kann. Hier spielen potentielle Projektträger und innovative Akteure aus den Regionen die zentrale Rolle. Wenn notwendig sind die entsprechenden Akteure von den kantonalen NRP-Verantwortlichen zu identifizieren und für die NRP-Anliegen zu motivieren.
- Der für diese Prozessphase bedeutende Innovationsprozess wird durch die Entwicklungsträger der Kantone sowie die regionalen Geschäftsstellen mit geeigneten Massnahmen unterstützt (z.B. Organisation von „Querdenk-, Innovationsworkshops“ oder Ideenbörsen).
- Die kantonalen NRP-Verantwortlichen stellen sicher, dass Projektideen, welche ausserhalb des Rahmens des aktuellen Umsetzungsprogramms liegen, analysiert und wenn sinnvoll entsprechende Anpassungen im Umsetzungsprogramm vorgenommen werden. Auf diese Weise wird das kantonale „NRP-System“ zur „Lernenden Organisation“.
- Die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung unterstützt diese Phase durch Ausbildung der Beteiligten, den Aufbau von „Communities of Practice“, den Aufbau eines Wissensportals, geeignete Kommunikationsmassnahmen sowie weitere flankierende Massnahmen (z.B. Themenseminare). Erfahrene Projektmanager der Netzwerkstelle unterstützen die Akteure durch eine Hotline (Telefoncoaching).

BUND	Netzwerkstelle Wissensmanagement
Kantone (NRP-Verantwortliche)	Entwicklungsträger Regionalmanagement
Projektträgerschaften	Weitere regionale Akteure
Projektleiter	Externe Moderatoren

Dunklere Graufelder: Hauptakteure, hellere Graufelder: weitere Beteiligte

Projektentwicklung

- In dieser Phase sind die zukünftigen Projektträger wie auch zentrale regionale Akteure gefordert, formulierte Projektideen zu eingabefähigen Projekten weiterzuentwickeln.
- Von grosser Bedeutung ist ein frühzeitiger und intensiver Austausch zwischen Projektträgern, kantonalen NRP-Verantwortlichen, Entwicklungsträgern und regionalen Geschäftsstellen, um die Projektidee im Rahmen des Umsetzungsprogramms zu positionieren und gegebenenfalls notwendige Anpassungen vorzunehmen.
- Es gilt, in dieser Phase die richtigen Partner zu finden und sinnvolle Kooperationsmöglichkeiten zu identifizieren. Die Projektträger werden diesbezüglich von den kantonalen NRP-Verantwortlichen unterstützt.
- Die Projektträger recherchieren auf nationaler und internationaler Ebene projektrelevante Erfahrungen und Wissenspotentiale. Das Rad soll nicht neu erfunden werden. Im Vordergrund steht das „Lernen von und mit Anderen“. Die Projektträger werden in dieser Aufgabe durch die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung unterstützt.

BUND	Netzwerkstelle Wissensmanagement
Kantone (NRP-Verantwortliche)	Entwicklungsträger Regionalmanagement
Projektträgerschaften	Weitere regionale Akteure
Projektleiter	Externe Moderatoren

Dunklere Graufelder: Hauptakteure, hellere Graufelder: weitere Beteiligte

Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

- In dieser Phase ist durch die Projektträger in Zusammenarbeit mit den kantonalen NRP-Verantwortlichen eine Konkurrenzanalyse durchzuführen, auch wenn das Projekt eine vorwettbewerblichen Positionierung aufweist.
- Die Erfahrungen aus Regio Plus zeigen, dass schon in dieser Phase ein hoher Grad an Professionalität im Arbeitsprozess sichergestellt werden muss. Es wird den Projektträgern empfohlen, professionelle Unterstützung (z.B. durch einen denkbaren zukünftigen Projektleiter oder durch externe Moderatoren mit Projektentwicklungserfahrung) einzuholen.
- Die Autoren empfehlen den Kantonen, die Projektentwicklungsphase mit einen angemessenen finanziellen Basisbeitrag und/oder unabhängigen Projektcoaches zu unterstützen. Dies kann die Qualität der Projekte erhöhen und die Bearbeitung der entsprechenden Gesuche erleichtern.
- Wenn möglich sollten schon in dieser Phase durch die Projektträgerschaft Projektplattformen, welche die Vertreter der Projektträgerschaft, die Projektleitung und die betroffenen und beteiligten Akteure in regelmäßigen Abständen zusammenbringen, aufgebaut werden. Projektplattformen verstärken die Verankerung des Projekts in der Region, bringen die Befindlichkeit der Beteiligten und Betroffenen zum Ausdruck und generieren Impulse und Ideen für die laufende Projektbearbeitung. Die Plattformarbeit kann durch externe Moderatoren erleichtert und wirkungsvoller gestaltet werden.
- Die kantonalen NRP-Verantwortlichen stellen den Projektträgern die notwendigen Antragsformulare und Projektbewertungsraster zur Verfügung. Die Autoren empfehlen, die Eingabeinstrumente und das Projektbewilligungsverfahren von Regio Plus so weit wie möglich zu übernehmen und nur durch NRP-spezifische Punkte zu ergänzen (siehe dazu auch www.regioplus.ch). Ein interkantonaler Abgleich der Vollzugshilfen ist erstrebenswert, da er Erfahrungsaustausch, Evaluation und vor allem überkantonale Projekte und Zusammenarbeit erleichtert.
- Die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung unterstützt diese Prozessphase durch Ausbildung aller Beteiligten (Projektträger, beteiligte Akteure, etc.) sowie die Vermittlung des für die Projektentwicklung notwendigen Wissens.

Projekteingabe, Projektbewilligung

- Empfohlen wird weiterhin ein zweistufige Eingabeverfahren:
 - Eingabe der Projektskizze mit Angaben zu Projektidee, Projektzielen, Mehrwert und Beitrag zur NRP, Realisierbarkeit und Kostenschätzung. Die Projektskizze dient den kantonalen NRP-Verantwortlichen der Schnellprüfung des Projekts bezüglich Vereinbarkeit mit dem Umsetzungsprogramm, zur Abklärung von allfälligen Doppelspurigkeiten und Kooperationsmöglichkeiten sowie als Grundlage für eine erste gemeinsame Besprechung zur Projektweiterentwicklung.
 - Eingabe des Projekts mit detaillierten Ausführungen zu Projektidee, Projektzielen, Mehrwert und Beitrag zur NRP (z.B. durch Verbesserung der Exportfähigkeit) und Realisierbarkeit sowie ausführlichen Angaben zu Gesuchsteller/Trägerschaft, Projektleitung, Begründung des Finanzierungsantrags, Projektbeschreibung inklusive Zeitplan und Vorgehensweise, Angaben zum Markt (Abschätzung der Erfolgsaussichten), Aufstellung der Kosten, Finanzierungsplan; Angaben zu Innovationscharakter sowie Auswirkungen auf den regionalen Arbeitsmarkt, Auswirkungen auf die regionale Wirtschaftsstruktur (Diversifikation), und Beitrag zur NRP (siehe dazu auch Regio Plus Raster für die Projekteingabe).

BUND	Netzwerkstelle Wissensmanagement
Kantone (NRP- Verantwortliche)	Entwicklungsträger Regionalmanagement
Projektträger- schaften	Weitere regionale Akteure
Projektleiter	Externe Moderatoren

Dunklere Graufelder: Hauptakteure, hellere Graufelder: weitere Beteiligte

Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

- Zu beachten ist, dass den Projektträgern bis zur Projekteingabe die schriftlichen Finanzierungszusicherungen mehrheitlich verfügbar sein müssen.
- Die kantonalen NRP-Verantwortlichen prüfen, ob das Projekt den Zielen und Bestimmungen des Umsetzungsprogramms sowie den Anforderungen an ein Erfolg versprechendes Projekt entsprechen, und bereiten, wenn dies der Fall ist, den Finanzhilfeentscheid vor. Sie prüfen ebenfalls, wer kantonsintern (Verwaltung, verwaltungsnahe Organisationen) einzubeziehen oder zu informieren ist und sichern die Einbettung in die kantonale Projektlandschaft.
- Die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung unterstützt die kantonalen NRP-Verantwortlichen bei der Entwicklung und Vereinheitlichung der Vollzugshilfen und -prozesse.

Projektdurchführung

- Die Projektdurchführung liegt in der Verantwortung der Projektträgerschaft und der von dieser beauftragten Projektleitung. Es ist darauf zu achten, dass in dieser Prozessphase der Kontakt zur „Projektbasis“, das heisst zu allen betroffenen und beteiligten Akteuren aktiv gepflegt wird.
- Die Projektträgerschaft stellt ein effizientes und professionelles Projektmanagement sicher. Dies beinhaltet
 - die operative Projektleitung, (Ausschreibungen durchführen, Aufträge vergeben),
 - das Projekt- und Finanzcontrolling,
 - die Befähigung aller Beteiligten zur zielorientierten Projektrealisierung,
 - das Wissensmanagement,
 - die Projektkommunikation nach Innen und Aussen,
 - die Netzwerkarbeit im regionalen Handlungssystem,
 - dem Erfahrungsaustausch mit anderen Projekten,
 - den regulären Austausch mit den kantonalen NRP-Verantwortlichen, den Entwicklungsträgern und regionalen Geschäftsstellen.
- Die Projektträger stellen sicher, dass genügend früh im Projektverlauf Fragen zur Weiterführung des Projekts oder zur Initiierung von Folgeprojekten nach der Förderphase (in Bezug auf Inhalte, Organisation und Finanzierung) geklärt werden.
- Die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung unterstützt diese Prozessphase durch Ausbildung der Beteiligten, den Aufbau von „Communities of Interest“ sowie durch geeignete „Tools“ und „Reader“.
- Die kantonalen NRP-Verantwortlichen kontrollieren den Fortschritt mittels Fortschrittsberichterstattung und unterstützen das Projekt bei Bedarf.

BUND	Netzwerkstelle Wissensmanagement
Kantone (NRP- Verantwortliche)	Entwicklungsträger Regionalmanagement
Projektträger- schaften	Weitere regionale Akteure
Projektleiter	Externe Moderatoren

Dunklere Graufelder: Hauptakteure, hellere Graufelder: weitere Beteiligte

Erfolgskontrolle / Überwachung

- Der Bund ist für die wissenschaftliche Evaluation und die Überwachung der Realisierung des Mehrjahrsprogramms zuständig. Er stellt die Ergebnisse der Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung für ihre Arbeit zur Verfügung.
- Die kantonalen NRP-Verantwortlichen stellen die Überwachung der Realisierung der geförderten Initiativen, Projekte und Infrastrukturvorhaben sicher.
- Die Projektträger stellen die Projektfortschrittskontrolle während und die Projektevaluation am Schluss der Projekte sicher. Für die Projektfortschrittskontrolle wird in Kapitel 8 eine Methode für akteurbezogene Projektbewertungen vorgestellt. Die Projektträger kommunizieren ihre Erfahrungen anderen interessierten regionalen Entwicklungsakteuren (Lern-Kreis auf Projektebene).
- Es wird den kantonalen NRP-Verantwortlichen empfohlen, die Ergebnisse der Projektfortschrittskontrolle und der Schlussevaluationen der Projekte laufend auszuwerten. Die entsprechenden Erkenntnisse sollten in die periodische Aktualisierung der Umsetzungsprogramme einfließen und der Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung für ihre Arbeit zur Verfügung gestellt werden (Lern-Kreis auf Programmebene).
- Die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung unterstützt die Projektakteure durch Bereitstellen und Vermitteln von Instrumenten. Sie motiviert die Projektakteure das durch das Projekt entstandene Wissen zu teilen und zu Praxisanweisungen weiterzuentwickeln. Die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung integriert die entsprechenden Ergebnisse und Erkenntnisse in ihre Angebote.

BUND	Netzwerkstelle Wissensmanagement
Kantone (NRP-Verantwortliche)	Entwicklungssträger Regionalmanagement
Projektträgerschaften	Weitere regionale Akteure
Projektleiter	Externe Moderatoren

Dunklere Graufelder: Hauptakteure, hellere Graufelder: weitere Beteiligte

Abschluss der geförderten Projektphase

- Die Abgabe des durch die Projektträgerschaft verfassten Schlussberichtes und dessen Genehmigung durch die kantonalen NRP-Verantwortlichen bilden die formalen Schlusspunkte der geförderten Projektphase. Das Verfassen und die Prüfung des Schlussberichtes orientieren sich idealerweise am bewährten Verfahren von Regio Plus.
- Die Autoren empfehlen den Projektträgern, mit allen Beteiligten des Projekts einen Reflexionsworkshop zu veranstalten. An der Veranstaltung sollten insbesondere folgende Themen diskutiert werden:
 - Wahrnehmung der Projektergebnisse durch die anwesenden Akteure
 - Reflexion des Projektprozesses und der Rolle der Beteiligten
 - Erfolgsfaktoren und Schwierigkeiten bei der Projektrealisierung
 - Folgerungen, bzw. Empfehlungen für Folgeprojekte
 - Art und Weise der Verbreitung des Wissens
- Der Abschluss der geförderten Projektphase bildet in den wenigsten Fällen auch den Abschluss des Projektes an sich. Bei einer Weiterführung des Projektes müssen die Projektträger darauf achten, dass der Übergang in die Fortsetzungsphase mit den damit verbundenen neuen, beziehungsweise angepassten Zielen, Aufgaben und finanziellen Rahmenbedingungen in der Regel eine neue rechtliche, personelle („neue Köpfe“) und organisatorische Struktur voraussetzt.
- Es ist wünschenswert, dass die Projektträgerschaft und die kantonalen NRP-Verantwortlichen auch nach der geförderten Projektphase einen aktiven Informations-, Wissens- und Erfahrungsaustausch pflegen.

BUND	Netzwerkstelle Wissensmanagement
Kantone (NRP-Verantwortliche)	Entwicklungssträger Regionalmanagement
Projektträgerschaften	Weitere regionale Akteure
Projektleiter	Externe Moderatoren

Dunklere Graufelder: Hauptakteure, hellere Graufelder: weitere Beteiligte

6. Frageliste zur Unterstützung erfolgreicher Entwicklungsvorhaben

Die Beantwortung der in der folgenden Tabelle zusammengestellten Fragen unterstützt bzw. fördert erfolgreiche Projekte. In der Tabelle werden Aufgabenbereiche der Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz nicht behandelt, da die Netzwerkstelle übergeordnete Funktionen wahrnimmt, die in einem eigenen Arbeitsplan festgehalten werden. Ebenfalls nicht berücksichtigt werden die beiden Aufgabenbereiche „Erstellen des Mehrjahresprogramms“ sowie „Erstellen der Umsetzungsprogramme“.

Akteure: B: Bund, K: Kantone (NRP-Verantwortliche), E: Entwicklungsträger, Regionalmanager, P: Projektträgerschaften	B	K	E	P
Umsetzung und Aktualisierung der Umsetzungsprogramme				
Ist der Aufbau einer kantonalen NRP-Plattform zur Unterstützung des Informations- und Erfahrungsaustausch zwischen NRP-Verantwortlichen, den Entwicklungsträgern und den regionalen Entwicklungsakteuren geplant?				
Ist die Durchführung von NRP-Informationsveranstaltungen geplant?				
Ist eine Institutionalisierung der Fachstellenkonferenz der Kantone als „Community of Practice“ oder „Community of Interest“ sinnvoll und möglich?				
Ist der Aktualisierungsprozess für das Umsetzungsprogramm festgelegt? Ist der entsprechende Informationsrückfluss aus den Projekten sichergestellt?				
Initiierung und Entwicklung der Projektidee				
Wurde das Umsetzprogramm „in die Regionen kommuniziert“?				
Wurden die zentralen regionalen Entwicklungsakteure („Innovative Köpfe“, „Schlüsselakteure“) und potentielle Projektträger identifiziert und „aktiviert“ (z.B. über die Organisation von „Querdenk- und Innovationsworkshops“ oder Ideenbörsen)?				
Stimmt die Projektidee mit den Zielen und Bestimmungen des Umsetzungsprogramms überein? Kann die Projektidee in die übergeordnete Projektlandschaft eingebettet werden?				
Ist die Projektidee einzigartig und regional verankert?				
Wird die Projektidee durch regionale Promotoren unterstützt? Wenn nein, können solche Promotoren für die Projektidee gewonnen werden?				
Haben die Projektakteure ein gemeinsames Projektverständnis?				
Wurden mögliche Kooperationen und Doppelspurigkeiten mit anderen Regionalentwicklungsvorhaben abgeklärt?				

Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

Akteure: B: Bund, K: Kantone (NRP-Verantwortliche), E: Entwicklungsträger, Regionalmanager, P: Projektträgerschaften	B	K	E	P
Développement du projet				
Ist der Austausch zwischen Projektträgern, kantonalen NRP-Verantwortlichen, Entwicklungsträgern und regionalen Geschäftsstellen sichergestellt?				
Stehen den Projektträgern genügend personelle und finanzielle Ressourcen für eine professionelle Projektentwicklung zur Verfügung? Wurden die Möglichkeiten für eine finanzielle „Start-Up“-Unterstützung geprüft?				
Stellt die vorgesehene Projektleitung „Leadership“ durch ein motiviertes, engagiertes und professionelles Projektmanagement sicher?				
Ist der Miteinbezug externer Moderationsunterstützung und Fachberatung in der Entwicklungs- und Durchführungsphase sinnvoll oder notwendig?				
Sind die Kooperationspartner identifiziert und in die Projektentwicklung eingebunden? Ist die Kooperation organisiert und institutionalisiert (z.B. durch den Aufbau einer projektbegleitenden Akteurplattform)?				
Wurde eine umfassende Grundlagen-Recherche zum Projektthema durchgeführt?				
Wurde eine Marktabschätzung und/oder Konkurrenzanalyse durchgeführt?				
Sind die Projektziele eindeutig formuliert, realistisch und messbar? Ist das Vorgehenskonzept klar genug formuliert, sind Meilensteine festgelegt und die Verantwortlichkeiten geklärt?				
Wurden die Auswirkungen des Projekts auf den regionalen Arbeitsmarkt und die regionale (Wirtschafts-)Entwicklung diskutiert?				
Sind im Projektbudget ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen für ein professionelles Projektmanagement eingeplant?				
Sind im Projektbudget ausreichende personelle und finanzielle Ressourcen für ein professionelles Wissensmanagement und eine professionelle Projektkommunikation (intern und extern) eingeplant?				
Sind im Projektbudget ausreichende finanzielle Ressourcen für externe Moderationsunterstützung und Fachberatung eingeplant (wenn notwendig)?				
Weist das Projekt einen zweckdienlichen institutionellen Rahmen auf?				
Ist die Projektfinanzierung (nebst dem NRP-Beitrag) sichergestellt? Bestehen schon entsprechende Finanzierungszusagen?				
Sind die formalen Anforderungen für die Projekteingabe bekannt und berücksichtigt?				

Akteure: B: Bund, K: Kantone (NRP-Verantwortliche), E: Entwicklungsträger, Regionalmanager, P: Projektträgerschaften	B	K	E	P
Projekteingabe, Projektbewilligung				
Stimmt das Projekt mit den Zielen und Bestimmungen des Umsetzungsprogramms zusammen? Kann die Projektidee in die übergeordnete Projektlandschaft eingebettet werden?				
Entspricht das Projekt den Anforderungen an ein erfolgreiches Regionalentwicklungsprojekt? Enthält die Projekteingabe alle notwendigen, bzw. geforderten Informationen und Unterlagen?				
Weist das Projekt keine Doppelspurigkeiten mit anderen Vorhaben auf?				
Sind die relevanten kantonsinternen Institutionen über das Projekt informiert und in den Bewilligungsentscheidungsprozess miteinbezogen?				
Projektdurchführung				
Arbeitet das Projektmanagement effizient, zielorientiert und flexibel? Kann die Projektplanung eingehalten werden?				
Findet ein kontinuierlicher Informationsaustausch mit der „Projektbasis“ (beteiligte und betroffene regionale Akteure) statt?				
Ist die Berichterstattung über das Projekt zielgerichtet und wirkungsvoll?				
Wird im Projekt eine aktive Lern-, Feedback- und Fehlerkultur gepflegt? Findet eine Projektfortschrittskontrolle statt?				
Kann die Motivation der Projektbeteiligten aufrechterhalten werden?				
Ist eine Weiterführung des Projekts nach der geförderten Phase oder ein Folgeprojekt geplant? Sind die entsprechenden organisatorischen, finanziellen und personellen Fragen geklärt?				
Erfolgskontrolle / Überwachung				
Ist die Überwachung des Umsetzungsprogramms sichergestellt? Werden die entsprechenden Ergebnisse der Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz kommuniziert?				
Ist die Evaluation auf Projektebene sichergestellt? Werden die Erfahrungen anderen interessierten Akteuren und der Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz kommuniziert?				
Abschluss der geförderten Projektphase				
Ist ein Schlussreflexionsworkshop geplant?				
Entspricht der Schlussbericht den formellen Anforderungen?				
Hat das Projekt die erwarteten Projektziele erreicht?				
Werden die anvisierten Wirkungen erreicht? Können Aussagen über Wirkungsketten gemacht werden?				
Wie wurde über das Projekt kommuniziert?				
Was waren die Erfolgsfaktoren bzw. Misserfolgskriterien des Projekts?				
Wurden die Erfahrungen des Projekts den kantonalen NRP-Verantwortlichen und der Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz kommuniziert?				

7. „Top 10 Tipps“ für erfolgreiche regionale Entwicklungsvorhaben

Die folgenden „Top 10 Tipps“ für erfolgreiche Entwicklungsprozesse sind als Anregung und Impulsgeber an alle Regionalentwicklungsakteure gerichtet und können von diesen auch beliebig angepasst bzw. erweitert werden.

Organisation von Querdenk- und Innovationsworkshops: Dadurch werden innovative Köpfe in der Region identifiziert bzw. aktiviert und das Potential möglicher Entwicklungsprojekte erschlossen.

Unterstützung neuer Ideen und Aufbau von Vertrauen: Neue Ideen müssen gefördert und nicht, wie leider oft, verhindert werden. Dazu muss auch eine entsprechende Vertrauensbasis im regionalen Akteurnetzwerk aufgebaut und „Nachwuchskräfte oder -talente“ aktiv gefördert werden.

Durchführung umfangreicher Recherchen zu Projektbeginn: Das Rad soll nicht immer neu erfunden werden, es gilt vielmehr „von anderen zu Lernen“. Gespräche, Literatur- und Internetrecherchen können bestehendes Wissen nutzbar machen und eröffnen Zugang zu Personen mit Erfahrungen im Projektbereich.

Projektmanagement mit „Leadership“: Das Projekt muss mit „Leadership“ geführt werden. Engagement, Überzeugungskraft und Kompetenz müssen alle Beteiligten zu höchsten Leistungen anregen und eine zielgerichtete und effiziente Projektarbeit mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen sicherstellen.

Aufbau einer projektbegleitenden Akteurplattform: Regionale Entwicklungsprojekte finden nicht im „Verwaltungsratszimmer“ sondern in regionalen Akteursnetzwerken statt. Projektorientierte Akteurplattformen institutionalisieren die Zusammenarbeit zwischen Projekt- und Regionalakteuren.

Verstehen des Projekts als Lernende Organisation: Das regionale Entwicklungsprojekt wird als regionaler Lernprozess verstanden, in welchem durch geeignete Massnahmen möglichst alle Betei-

ligten und Betroffenen involviert werden. Damit wird das generierte Wissen optimal nutzbar gemacht. Der direkte Erfahrungsaustausch mit verwandten Projekten muss aktiv gepflegt werden. Wichtig ist auch eine aktive Teilnahme an den durch die Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung Schweiz koordinierten und angebotenen Wissensaustauschangeboten.

Aufbau und Pflege einer innovations- und entwicklungsfördernden Projektkultur (inkl. Feedback- und Fehlerkultur): „Wer wagt gewinnt.“ Alle am Projekt beteiligten müssen ermutigt werden, offensiv und innovativ zu arbeiten, Fehler zu riskieren, aber daraus zu lernen. Dies verkürzt und erweitert Lern- und Entwicklungsprozesse.

Sicherstellen solider Finanzierungskonzepte für Initiierungs-, Durchführungs- und Folgephase: Das Projekt muss von Anfang an auf einem soliden finanziellen Fundament stehen, um eine professionelle und erfolgreiche Projektentwicklung sicherzustellen. Dazu ist schon in der Initialphase finanzielle Unterstützung notwendig. Diese Vorinvestitionen machen sich aber für alle bezahlt, da weniger Projektabbrüche stattfinden und Projekteingaben effizienter abgewickelt werden können. Für die Projektdurchführung sind die finanziellen Ressourcen für Projektmanagement, Kommunikation, Sponsoring, Lernprozessunterstützung etc. sicherzustellen. Schlussendlich muss so früh wie möglich das Finanzierungskonzept für die Weiterführung des Projekts nach der Förderphase sichergestellt werden.

Durchführen eines Reflexionsworkshops am Schluss des Projekts: Mit dem Abschluss eines Projektes droht wertvolles Erfahrungswissen verloren zu gehen. Reflexionsworkshops mit Vertretern der Netzwerkstelle Wissensmanagement Regionalentwicklung, den kantonalen NRP-Verantwortlichen, Entwicklungsträgern, Regionalmanagern, Projektträgern, Projektleitern und weiteren regionalen Entwicklungsakteuren tragen das in den Projekten

Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

generierte Wissen weiter und stellen den „Lern-Kreis“ auf Projekt- und Programmebene sicher.

Vermitteln einer weltoffenen Haltung der Projektakteure: Regionalentwicklungsprojekte müssen eine weltoffene Haltung der Beteiligten zum Ausdruck bringen. Die potentiellen Märkte für innovative

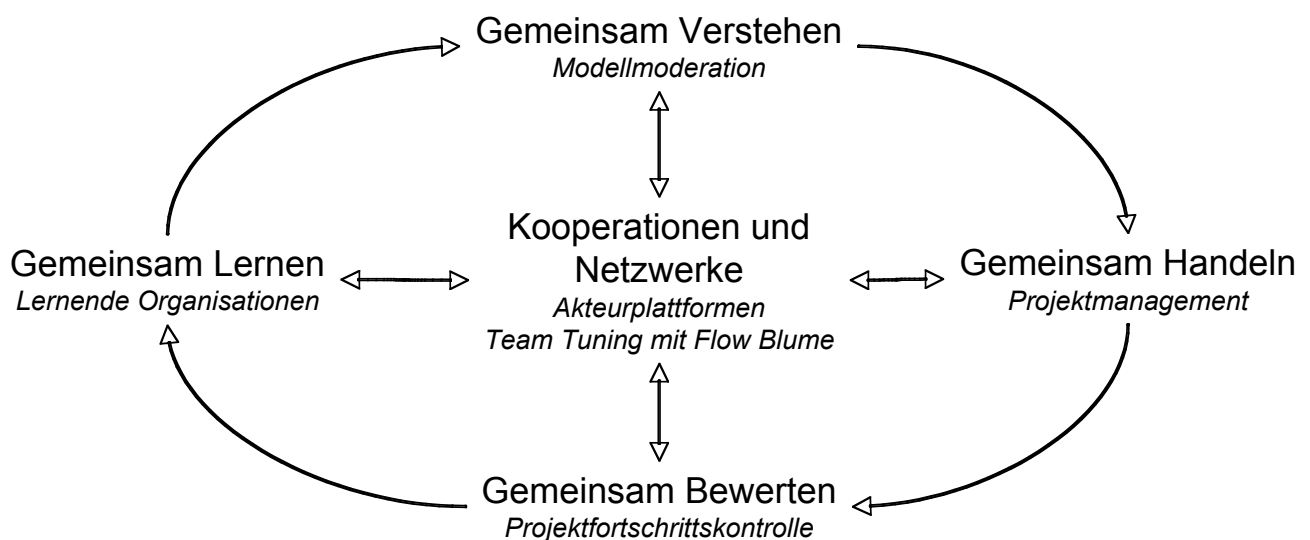
Regionalentwicklungsvorhaben überschreiten die regionalen Grenzen bei weitem. Soll der Kunde nachhaltig von den angebotenen Produkten und Dienstleistungen überzeugt werden, muss er sich auch mit der „mentalen Landschaft der Anbieter“ identifizieren können.

8. Konzepte und Methoden

Die Themen „Gemeinsam Verstehen und Lernen“ sowie „Kooperationen und Netzwerke“ (Akteurnetzwerke) ziehen sich als „roter Faden“ durch diese Anleitung. Kooperation und Netzwerke bilden die institutionelle Basis für gemeinsame Verständnis- und Lernprozesse der Beteiligten. Ein gemeinsames Projektverständnis und die Kooperations-, bzw. Netzwerkstrukturen wiederum bilden die Grundlage für gemeinsames Handeln (bzw. Umsetzen). Der Entwicklungsprozess als Ganzes wird durch ein gemeinsames Bewerten der aus den Handlungen resultierenden Entwicklungen und der Kooperations- und Netzwerkprozesse ergänzt.

In diesem Kapitel werden bewährte, unterstützende Konzepte und Instrumente für die Bewältigung der entsprechenden Aufgaben in den Bereichen „Kooperation und Netzwerke“, sowie „Verstehen, Bewerten und Lernen“ vorgestellt. Für den Bereich „Handeln“ wird auf die gängige Projektmanagementliteratur verwiesen (z.B. LIETKE & KUNOW 2004). Die vorgestellten Konzepte und Methoden können im Arbeitsprozess einzeln oder auch als Gesamtheit zum Einsatz kommen. Sie sind so ausgewählt, dass sie von den Projektverantwortlichen selbst angewendet werden können.

Abb. 6: Entwicklungsprozess mit unterstützenden Konzepten und Methoden (kursiv)



Gemeinsam Lernen - Lernende Organisationen

(nach SENGE 2003)

Die Eckpfeiler einer lernenden Organisation sind nach SENGE (2003) das Systemdenken, „Personal Mastery“, die gemeinsame Vision, das Team-Lernen und das Arbeiten mit mentalen Modellen der Beteiligten.

Systemdenken

Diese Disziplin hält lernende Organisationen zusammen und verbindet die vier anderen oben genannten Disziplinen zu einem Ganzen. Wichtig innerhalb dieser Disziplin ist es, nicht mehr in linearen Ursache-Wirkungs-Ketten zu denken, sondern auch Wechselwirkungen zu beachten und Feedbackprozesse wahrzunehmen. Innerhalb des Systemdenkens ist jeder Einfluss sowohl Ursache als auch Wirkung. Jedes Element wird von anderen Elementen beeinflusst und beeinflusst selber wieder andere Elemente. Das System soll als Ganzes wahrgenommen werden.

Personal Mastery

Personal Mastery stellt die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung dar. Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery erweitern ständig ihre Fähigkeit, jene Ergebnisse zu erreichen, die sie auch wirklich erzielen wollen. Diese Disziplin umfasst zwei grundsätzliche Verhaltensweisen. Zum einen klärt man immer wieder die eigene Vision, und zum anderen lernt man, die gegenwärtige Realität deutlicher wahrzunehmen. Diese zwei Seiten „eigene Vision“ und „Realität“ erzeugen die so genannte „kreative und entwicklungsfördernde Spannung“.

Aufbau einer gemeinsamen Vision

Innerhalb dieser Disziplin steht die gemeinsame Vision, das „An-einem-Strang-Ziehen“, im Vordergrund. Auf dem Weg zu einer gemeinsamen Vision ist es wichtig, die persönlichen Visionen zu fördern. Diese persönlichen Visionen sollen dann zu einer gemeinsamen Vision zusammenwachsen. Eine von allen getragene Vision schafft eine gemeinsame Identität und weckt die Risikobereitschaft und Experimentierfreudigkeit der Menschen. Indem sich jeder in der Vision wieder findet und sich auch dafür verantwortlich fühlt, erreicht man bei den Beteiligten nicht nur Einwilligung, sondern ein echtes Engagement und

wirkliche Teilnehmerschaft bei der Verwirklichung der Vision.

Team-Lernen

Unter der Disziplin Team-Lernen versteht man einen Prozess, durch den ein Team seine Fähigkeiten laufend aufeinander ausrichtet und erweitert. Innerhalb von Organisationen umfasst das Team-Lernen drei wichtige Bereiche:

- Es ist wichtig, dass das Team über komplexe Fragen nachdenkt und neue Einsichten gewinnt. Teams müssen lernen, dass viele Köpfe mehr wissen als einer allein.
- Es besteht die Notwendigkeit zu innovativem, koordiniertem Handeln. In guten Teams besteht ein „Arbeitsvertrauen“: Jedes Teammitglied ist sich der anderen bewusst und kann sich darauf verlassen, dass alle sich gegenseitig in ihrem Handeln ergänzen.
- Teams spielen eine grosse Rolle für andere Teams. Somit fördert ein lernendes Team kontinuierlich andere lernende Teams, indem es die Praktiken und Fertigkeiten des Team-Lernens verbreitet.

Mentale Modelle

Diese Disziplin bezieht sich auf tief verwurzelte, mentale Grundeinstellungen, die unser Verhalten lenken und leiten: mentale Modelle beziehen sich auf unser Weltbild. Es ist wichtig, dass wir lernen, unsere inneren Bilder vom Wesen der Dinge an die Oberfläche zu holen, zu überprüfen und zu verbessern. Dies ist ein entscheidender Schritt auf dem Weg zu einer lernenden Organisation. Da uns solche mentalen Modelle meist nicht bewusst sind, stellen sie eine Behinderung dar und wir können uns nicht weiterentwickeln. Um mentale Modelle erkennen zu können, benötigt man zwei Fähigkeiten:

- die Fähigkeit der Reflexion: bezieht sich auf unsere eigenen Denkmuster
- die Fähigkeit der Erkundung: bezieht sich auf das Verhalten in direkten Interaktionen mit anderen.

Eine der Grundaufgaben der Disziplin der mentalen Modelle ist es, diese unbekanntesten Verhaltensmuster an die Oberfläche zu bringen, greifbar zu machen und wenn nötig auch zu modifizieren. Denn nur wenn man seine eigenen mentalen Modelle kennt, kann man diese steuern und verändern. Dieses Be-

wusstwerden von mentalen Modellen beinhaltet einen Lernprozess, der zu einer Entwicklung der Individuen und der ganzen Organisation führt.

Kooperationen und Netzwerke – Akteurplattformen

(nach HEEB & ROUX 2002)

Ein Grundproblem regionaler Entwicklungsprozesse stellt oft das Fehlen der institutionellen Basis dar, welche die meist stark sektorübergreifende Ausrichtungen notwendiger bzw. angestrebter Entwicklungsvorhaben abbildet. Den entsprechenden Akteuren fehlt der „Ort der Zusammenarbeit“ um die komplexen Aufgaben einer nachhaltigen Regionalentwicklung wahrnehmen zu können. Ein entsprechendes, erprobtes Instrument stellen hier Akteurplattformen dar, in welchen die beteiligten Personen ein strukturiertes und organisiertes soziales Netzwerk bilden. Akteurplattformen bieten den Akteuren die notwendige Basis und Struktur (und auch Sicherheit) für ihr Arbeiten und Wirken.

Durch ihre Freiwilligkeit und Unverbindlichkeit ermöglichen sie den beteiligten Personen und Organisationen:

eine offene Kommunikation, was Transparenz und Vertrauen schafft,

die Erarbeitung einer gemeinsamen Vorstellung über die Zusammenhänge und Entwicklungen des Handlungssystems,

die Entwicklung gemeinsamer Projektideen und die gemeinsame Reflexion und Bewertung von Entwicklungsprozessen.

Die Akteurplattform bietet dadurch den unterschiedlichen Interessenvertretern neue Anknüpfungspunkte und die Möglichkeit, tradierte Berührungspunkte abzubauen. Es wird ein innovatives Arbeitsklima geschaffen, durch das althergebrachte Ansichten überwunden werden können und Platz für neue Erkenntnisse und Ideen entsteht. Je klarer und konkreter die Gruppe ihre Zielvorstellungen definiert hat, desto grösser wird ihr Bedürfnis, „etwas Konkretes zu machen“.

Die Bildung einer Plattform setzt ein Entwicklungsbedürfnis (Handlungsbedarf) voraus und sollte auf Initiative der Akteure – also „von unten“ – entstehen. Von Aussen aufgesetzte Plattforminitiativen haben

aufgrund fehlender Motivation selten Erfolgchancen. Der Entscheid für die Gründung einer Plattform muss von den Akteuren klar begründet werden. Dabei ist aufzuzeigen, warum gerade diese Organisationsform und nicht eine andere (Kommission, Projektgruppe, etc.) gewählt wurde.

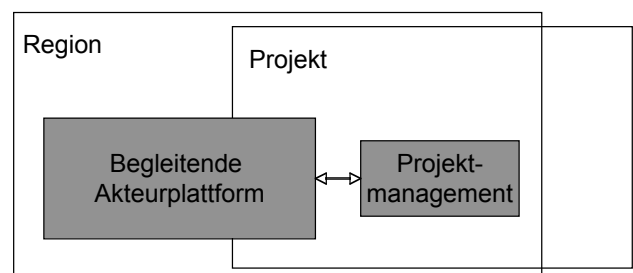
Eine Kerngruppe (in der Regel bestehend aus den Plattform-Initianten und eventuell einer externen Prozessbegleitung (Moderator/in) übernimmt die Aufgabe, die Akteurplattform aufzubauen. Dabei müssen erste grobe Zielvorstellungen für die Plattformarbeit formuliert und mögliche weitere Plattformpartner identifiziert und kontaktiert werden. Die Kerngruppe organisiert ein erstes „Kick-Off“-Meeting. Sie nimmt in der weiteren Plattformarbeit Planungs- und Koordinationsaufgaben wahr.

Durch das Kick-Off Meeting nimmt die Plattform ihre Tätigkeit auf. An diesem Treffen sollen sich die Akteure in einer kommunikationsfördernden, entspannten Atmosphäre, z.B. in Form eines „Vorstellungspéros“ kennen lernen und sich mit Ziel und Zweck der Plattformarbeit vertraut machen.

Dabei ist es besonders wichtig, dass die Akteure erkennen, welchen persönlichen Profit ihnen eine Mitarbeit in der Plattform bringen kann. Ohne „Gewinn-Option“ lassen sich Akteure kaum längerfristig in die Plattform einbinden. Wird gegenseitige Handlungsbereitschaft sowie der notwendige Verhandlungsspielraum erkannt, sind die Voraussetzungen für eine gute Kooperationsarbeit gegeben.

Externe Prozessbegleiter spielen bereits während des Kick-Off-Meetings eine bedeutende Rolle, indem sie als aussenstehende Betrachter eine transparente Diskussion fördern, die Diskussionsentwicklung visualisieren und versteckte Probleme, Ängste oder Ideen zur Sprache bringen können. Dies schafft ein Klima des Vertrauens und der Sicherheit.

Abb. 7: Akteurplattformen verbinden des Projektmanagement mit dem regionalen Akteursystem



Um einen reibungslosen Prozess zu gewährleisten und Klarheit über die Funktion der Plattform zu schaffen, werden die Regeln und Rahmenbedingungen für die Zusammenarbeit in einem Grundsatzpapier festgehalten. Dieses Papier soll jedoch keine Verpflichtungen festlegen, da dies den gemeinsamen Lernprozess behindern könnte.

Plattformen können überall angewendet werden, wo verschiedene Akteure ein gemeinsames Handlungssystem beeinflussen und bereit sind, gemeinsam neue Lösungen für bestehende Probleme zu finden. Sie verbinden das Projektmanagement mit dem regionalen Akteursystem.

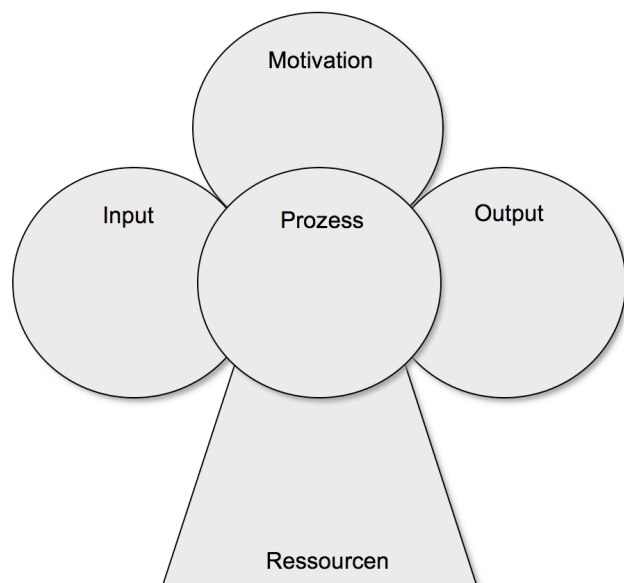
Team-Tuning mit Flow-Blume

(nach GERBER & GRUNER 1999)

Für Arbeits- und Entwicklungsprozesse ist es von zentraler Bedeutung zu wissen, was die Akteure motiviert, im Projekt mitzuarbeiten, was sie in den Prozess einbringen wollen (Input), welche Ressourcen zur Verfügung stehen, welche Resultate sie erwarten (Output) und wie der Arbeitsprozess ablaufen soll. Die „Flow-Team“-Methode gibt Anleitung, wie diese Informationen in einer Kennenlernrunde gesammelt werden können.

Die Akteure und Akteurinnen werden aufgefordert, ihre Informationen in die sogenannte Flow-Blume einzutragen und sich auf diese Weise der Gruppe vorzustellen. Die fertige Flow-Blume stellt eine wich-

Abb. 8: Die Flow-Blume (GERBER, M. & GRUNER, H. 1999)



tige Grundlage für die weitere Projektentwicklung dar. Sie erleichtert es, die vorhandenen persönlichen und materiellen Ressourcen effizient in der Projektentwicklung einzusetzen.

Gemeinsam Verstehen - Modellmoderation

(nach HEEB & ROUX 2002)

Die Modell-Moderation ist eine Methodik, die es den beteiligten Akteuren ermöglicht, ihre mentalen Modelle (Vorstellungen über das Projekt, den Projektkontext, die Ziele, etc.) über eine gemeinsame Sprache zu kommunizieren und ein gemeinsames Systemverständnis zu entwickeln, das die verschiedenen Einzelperspektiven zu einer Gesamtsicht vereint. Durch die sachliche Darlegung der mentalen Modelle, welche es den Akteuren erlaubt, ihre Perspektive darzustellen, ohne einen Konsens finden zu müssen oder Verpflichtungen einzugehen, wird ein konfliktarmes Umfeld geschaffen, welches die emotionalen Komponenten vermeidet, die Verhandlungen üblicherweise begleiten oder sogar dominieren.

Durch die Modell-Moderation werden mentale Modelle graphisch dargestellt und dadurch einfacher kommunizierbar gemacht. Dieses Vorgehen schafft in vielerlei Hinsicht eine solide Grundlage für den konstruktiven Dialog:

- **Auslegeordnung:** Durch das Sichtbarmachen der verschiedenen mentalen Modelle, der unterschiedlichen Wahrnehmungen und Vorstellungen der Akteure wird in der Akteurplattform ersichtlich, nachvollzieh- und verstehbar, wer, warum, welches Verhalten an den Tag legt und bestimmte Interessen verfolgt.
- **Gemeinsame Sprache:** Der Austausch der verschiedenen mentalen Modelle mit einer einheitlichen Methode (siehe unten) fördert eine gemeinsame Sprache.
- **Transparenz:** Dieses Vorgehen führt zu mehr Transparenz in der Gruppe. Dies wiederum fördert gegenseitiges Verständnis und Vertrauen als Grundlage für eine kooperative Zusammenarbeit.
- **Wir-Gefühl:** Ein gemeinsames Systemverständnis fördert das Gefühl, an einer gemeinsamen Sache zu arbeiten.

Das systemorientierte Arbeiten fördert zudem das Denken und Arbeiten in Szenarien und erleichtert

das Erkennen sowie den Umgang mit Schlüsselgrößen (Steuergrößen) und -mechanismen des Handlungssystems.

Nachstehend wird vorgestellt, wie mentale Modelle visualisiert und für den Arbeitsprozess nutzbar gemacht werden können.

Schritt 1: Die Akteure erarbeiten und visualisieren ihre eigenen mentalen Modelle in Gruppen

- Schlüsselbegriffe bestimmen: Die für die Akteure wichtigsten Begriffe zum Handlungssystem werden auf 10-15 Zetteln (je Akteur) notiert.
- Wirkungsdiagramm erstellen: Die Akteure erläutern die Begriffe und ordnen sie (z.B. auf einem Flipchart) nach strukturellen Zusammenhängen. Dabei ist es hilfreich, das Modell nach Kontext, Steuer-, System- und Kontrollgrößen zu gliedern (siehe Abb. 9).
- Geschichte erzählen: Die Akteure erläutern ihr Diagramm und geben ihm einen kurzen, prägnanten Titel.

ten Titel.

Schritt 2: Die mentalen Modelle werden diskutiert

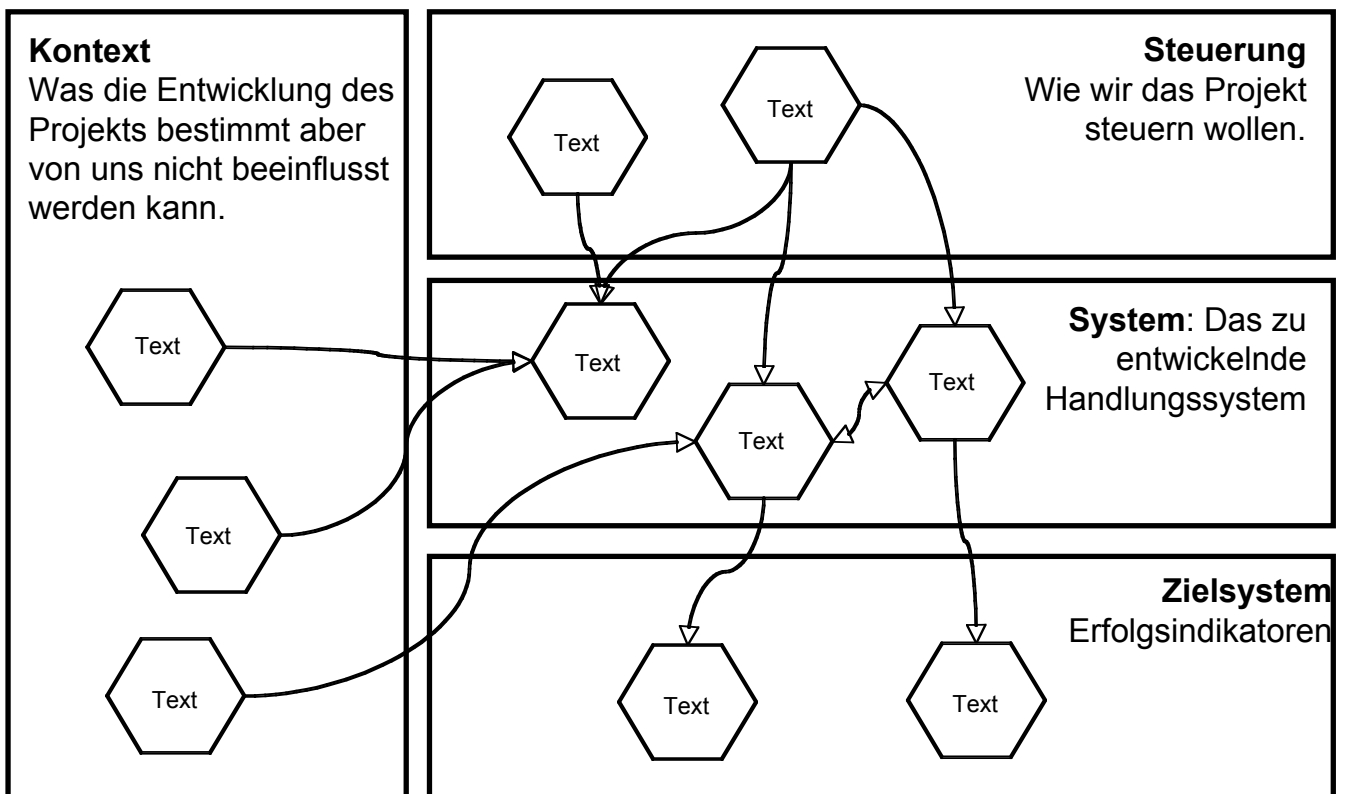
Die Akteure stellen ihre mentalen Modelle im Plenum vor. Dabei sollen insbesondere folgende Punkte geklärt werden:

- Welches sind die Schlüssel- und die Steuergrößen im System? „Wo können wir handeln?“
- Welches sind die wichtigsten Funktionsbeziehungen? „Was beeinflusst was?“
- Welches sind externe Größen, die das System beeinflussen, vom System selbst aber nicht beeinflusst werden können (Rahmenbedingungen)? „Was steuert uns?“

Die verschiedenen Modellvorstellungen werden auf Basis der Beantwortung dieser Fragen miteinander verglichen und diskutiert. Wichtige Gemeinsamkeiten

Abb. 9: Strukturierung der mentalen Modelle. Die Akteure gliedern ihre Vorstellungen über ihr Handlungssystem nach Kontext, Steuer-, System- und Kontrollgrößen.

Quelle: HEEB et al. (2007)



Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklungsprojekte

1. *Schritt*: Fünf bis zehn Indikatoren festlegen, anhand derer der Erfolg des Projekts gemessen werden kann. Für die Wahl der Indikatoren gelten folgende Kriterien:

- Der Indikator ist relevant für die Bewertung des Handlungssystems.
- Er ist messbar oder durch die Akteure auf einer qualitativen Bewertungsebene (z.B. sehr gut, gut, mittel, schlecht, sehr schlecht) einzuordnen.
- Der Indikator ist handlungsrelevant, d.h. die Akteure können mit ihrem Handeln Einfluss auf die Indikatorgröße nehmen.

Die Projektfortschrittskontrolle kann einerseits auf der übergeordneten Ebene des Gesamtprojekts stattfinden, andererseits auch in allfälligen Teilprojekten. Da die Entwicklung der Kooperation selbst ein Erfolgsfaktor der Zusammenarbeit ist, beziehen sich Indikatoren auch auf dem partizipativen Prozess selbst, beispielsweise auf den Grad des gemeinsamen System- und Zielverständnisses oder auf das Engagement der Beteiligten.

2. *Schritt*: Erfolgsbeurteilung zu drei Zeitpunkten vornehmen:

- Wie beurteilen Sie anhand der gewählten Indikatoren die Situation vor Beginn des Prozesses (War-Zustand)?
- Wie beurteilen Sie die Situation heute (Ist-Zustand)?

- Welche Situation streben Sie an (Soll-Zustand)?

Mit dem Vergleich zwischen War- und Ist-Zustand werden die bereits vollzogenen Entwicklungen dargestellt; der Vergleich zwischen Ist- und Soll-Zustand zeigt die noch notwendigen Schritte auf. Die Fortschritte werden im Prozessprofil visualisiert.

3. *Schritt* "War-Ist" Vergleich erläutern

- Wie können die ausgewiesenen Veränderungen oder Nicht-Veränderungen erklärt werden?
- Wie weit hängen diese Veränderungen oder Nicht-Veränderungen mit dem Projekt zusammen?

4. *Schritt* "Ist-Soll" Vergleich vornehmen

- Warum werden die ausgewiesenen Veränderungen oder Nicht-Veränderungen angestrebt?
- Unter welchen Bedingungen könnten die Ziele erreicht werden?

Die Projektfortschrittskontrolle kann während der Kooperationsarbeit mehrmals durchgeführt werden. Die Bewertungen (Schritt 1-4) jedes Akteurs werden im Rahmen einer Sitzung diskutiert und ausgewertet. Die Einzelbewertungen können zu einer Gesamtbewertung zusammengeführt und als Basis für die Anpassung laufender oder für die Entwicklung neuer Projekte eingesetzt werden.

9. Literatur und Links zum Thema

BELLWALD, S., WIEDMER, S., 2005: Bericht zur Lancierungsphase 2004/2004 „Transnationale Kooperation mit LEADER+“. Brig.

DOPPLER, K. & LAUTERBURG, Ch. (2000/2): Change Management - Den Unternehmenswandel gestalten, Campus Verlag, 464 S.

GERBER, M. & GRUNER, H. (1999) Flow Teams - Selbstorganisation in Arbeitsgruppe, Credit Suisse Orientierung 108, Goldach, 116 S.

HEEB, J. et al. (2004): Kooperationen zur Förderung einer nachhaltigen Holznutzung in der Schweiz, Wolhusen, Holz 21 und BUWAL, 29 S.

HEEB J. & ROUX M.: (2002): Platforms and Innovation Co-operations for Sustainable Development of Landscapes and Regions: In: FLURY M. & GEISER U.: Local Environmental Management in a North-South Perspective. Issues of Participation and Knowledge Management. Vdf, Zürich, 121-138.

HEEB, J. et al. (2007): Akteurplattformen und systemisches Veränderungsmanagement für nachhaltige Entwicklungsprozesse in den Alpen – Ein Methodenrahmen für Akteure. Im Auftrag des Nationalen Forschungsprogramms 48 „Landschaften und Lebensräume in den Alpen“ 42 S.

HINDENLANG K. et al. (2005): Neue Wege im Wald- und Wildmanagement – Erfahrungsbericht der Plattform Stotzigwald. WSL, Birmensdorf, 16 S.

KOLLMANN, G. et al. (2004): Partizipation. Ein Reiseführer für Grenzüberschreitungen in Wissenschaft und Planung. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur, 161 S.

LIETKE, H.-D. & KUNOW, I. (2004). Projektmanagement, 4. Auflage. Haufe Verlag, 126 S.

OSTERHOLD, G. (2000): Veränderungsmanagement - Visionen und Wege zu einer neuen Unternehmenskultur, Falken & Gabler Verlag, 151 S.

ÖSTERREICHISCHES LEBENSMINISTERIUM & ÖSTERREICHISCHE GESELLSCHAFT FÜR UMWELT UND TECHNIK (2007): Website Partizipation.at. URL: www.partizipation.at

Ecoplan, C.E.A.T., PLANVAL, seecon (2007): Schlussevaluation Regio Plus. ECOPLAN, CEAT, PLANVAL & seecon, X S.

ROUX M. & HEEB J. (2002): Gemeinsam Landschaften gestalten. Werkzeuge für gesellschaftliches Lernen. LBL Verlag, Lindau, 120 S.

SENGE, P. M. (2003): Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Aus dem Amerikanischen von Maren Klostermann. Stuttgart: Klett-Cotta, 9. Auflage. 562 S.

SIMMEN, H. & WALTER, F. (2007): Landschaften gemeinsam gestalten – Möglichkeiten und Grenzen der Partizipation. Synthesebericht NFP 48, Vdf Verlag, 142 S.

STEIGER, U. (Hrsg.) (2005): Alpendialog. Themenheft 2 des NFP 48 „Landschaften und Lebensräume gestalten“. Nationales Forschungsprogramm 48 „Landschaften und Lebensräume der Alpen“ des Schweizerischen Nationalfonds, 40 S.

STEINIMANN, M. et al. (2007): Evaluation der Pilotprojekte Neue Regionalpolitik. Infrac, 34 S.