

Elisabeth Appel

# Nachhaltige Regionalentwicklung

---

Leitfaden  
zur Konzeption und Durchführung  
von Projekten



**Herausgeber:**

Deutsche Bundesstiftung Umwelt  
An der Bornau 2  
49090 Osnabrück

**Bearbeitung:**

Dipl.-Ing. Elisabeth Appel (Sachbearbeitung)  
Prof. Dr. Helmut Scharpf (Projektleitung)  
Technische Universität Berlin  
Institut für Landschaftsentwicklung  
Fachgebiet Landschaftsplanung, insbes.  
regionale Naherholung und Tourismus  
Franklinstr. 28/29  
Sekt. FR 2-6  
10587 Berlin

Dezemer 2000

---

## **Danksagung**

Es haben viele Menschen bei der Entstehung des Leitfadens geholfen und einen Beitrag zum vorliegenden Produkt geleistet. Dafür möchte ich allen ganz herzlich danken.

Der DBU danke ich für die Begleitung des Forschungsprojekts, das dem Leitfaden zugrunde liegt.

Besonders danken möchte ich all jenen Personen, die in persönlichen Gesprächen und als Experten die Arbeit mit kritischen und hilfreichen Kommentaren unterstützt haben: Herrn Prof. Luz, Herrn Mag. Miglbauer, Herrn Popp und Herrn Dr. Scheer für die grundlegenden Auseinandersetzungen; Frau Hammerl, Herrn Ewert und Herrn Gütthler, die der Arbeit "den letzten Schliff" gegeben haben und ein ganz besonderer Dank an Sabine Jennert.

---

---

---

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Ein Leitfadens – für welche Projekte?</b> .....	<b>7</b>
	Kennzeichen von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung .....	7
<b>3</b>	<b>Aufbau des Leitfadens</b> .....	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Verwendungsmöglichkeiten des Leitfadens</b> .....	<b>12</b>
	Konzipierung eines Projekts .....	12
	Mittelbeantragung .....	12
	Begleitung und Projektdurchführung .....	13
	Möglichkeiten und Grenzen des Leitfadens .....	13
<b>5</b>	<b>Projektphasen</b> .....	<b>14</b>
	Phase 1: Rahmenbedingungen bestimmen und Arbeitsklima herstellen .....	14
	Phase 2: Konkretisierung und Umsetzung des Projekts .....	19
	Phase 3: Erweiterung und Vernetzung mit anderen Projekten .....	23

---

---

---

# 1 Einleitung

Die Evaluierung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung zeigt, daß unabhängig von den verschiedenen Ansätzen der Projekte Schwachstellen und Defizite auftreten, die sich auf die Konzipierung und die Durchführung der Projekte zurückführen lassen. Dies war der Anlaß den vorliegenden Leitfaden als Hilfestellung für zukünftige Projekte auszuarbeiten.

Hintergrund:  
Evaluierung von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung.

Der Begriff "Leitfaden" ist dabei wörtlich gemeint: es handelt sich hier weder um ein umfassendes Handbuch zur erfolgreichen Projektarbeit im Rahmen der nachhaltigen Regionalentwicklung, noch liegt damit eine Art Kochbuch vor, das eine genau einzuhaltende Rezeptur von Arbeitsschritten vorgibt.

Der Leitfaden ist ein Wegweiser, kein umfassendes Handbuch oder eine Art Rezeptur.

Der Leitfaden versteht sich als Wegweiser,

- ◆ Um die Erfahrungen, die bei der Projektkonzipierung und –durchführung im Rahmen von Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung gemacht wurden, für neue Projekte auf pragmatische Weise zugänglich zu machen;
- ◆ Um möglichst ein "Daran haben wir gar nicht gedacht....." zu vermeiden;
- ◆ Um die Aussichten, ein Projekt zu einem erfolgreichen Abschluß zu führen, zu erhöhen.

Der Leitfaden baut auf den Ergebnissen zweier Forschungsprojekte<sup>1</sup> der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) auf, die Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung evaluiert haben. Anlaß für die Forschung war die Frage, welche Ergebnisse von DBU-geförderten Projekten nach Abschluß der Förderlaufzeit mittel- und langfristig sichtbar sind. Die Frage ergibt sich aus dem besonderen Charakter und den Anforderungen an diese Projekte: Sie

Grundlage:  
zwei Forschungsprojekte, die Projekte der nachhaltigen Regionalentwicklung evaluiert haben.

---

<sup>1</sup> BTE – BÜRO FÜR TOURISMUSMANAGEMENT UND REGIONALENTWICKLUNG 2000: Evaluation DBU-geförderter Projekte im Harz – u.a. unter der Fragestellung einer nachhaltigen Regionalentwicklung.  
SCHARPF, HELMUT; APPEL, ELISABETH 2000: Evaluierung von DBU-geförderten Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung.

---

sollen im Sinne der Nachhaltigkeit eine Entwicklung anstoßen, die sich auf regionaler Ebene selbständig trägt und weiterentwickelt unter Einbeziehung der Akteure vor Ort. Im Rahmen der Forschungsprojekte wurden schwerpunktmäßig Projekte in peripheren ländlichen Gebieten untersucht und dabei unterschiedliche Ansätze verfolgt. Ein Ansatz war, alle DBU-geförderten Projekte in einer Region – dem Harz – zu untersuchen hinsichtlich einer regionalen Wirksamkeit. Im anderen Fall wurden zwei Projekte vertieft betrachtet, um nicht nur die durch sie ausgelöste Effekte sondern auch die dahinter stehenden Bedingungen und Ursachen zu ermitteln.

Die Ergebnisse dieser beiden Forschungsprojekte und die Erkenntnisse aus vielen weiteren Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung, die im Zuge der Evaluierungen analysiert wurden, fließen in den vorliegenden Leitfaden ein.

---

## 2 Ein Leitfaden – für welche Projekte?

Der Leitfaden ist für Projekte konzipiert, die einen Beitrag zur nachhaltigen Regionalentwicklung leisten wollen. Sie haben in der Regel den Anspruch, unterschiedliche Handlungsansätze und Wirtschaftsweisen in die Arbeit einzubeziehen und zu vernetzen. Bei allen Unterschieden in der konkreten Situation haben diese Projekte dennoch gemeinsame Merkmale:

Leitfaden für Projekte im Rahmen einer nachhaltigen Regionalentwicklung.

### Kennzeichen von Projekten der nachhaltigen Regionalentwicklung

#### ◆ **Bezug zur Nachhaltigkeit:**

Die Projektideen beinhalten in der Regel den Anspruch, neben ökonomischen und ökologischen Komponenten auch sozialen bzw. kulturellen Aspekten gerecht zu werden. Damit verfolgen sie einen sehr umfassenden und komplexen Projektansatz. Der Bezug zur Nachhaltigkeit wird dabei nicht notwendigerweise hergestellt, spiegelt sich aber in den verfolgten Zielen und Maßnahmen wider.

Kennzeichen der Projekte:

- ◆ Bezug zur Nachhaltigkeit;
- ◆ Einbindung der Akteure;
- ◆ Nutzung von örtlichen Ressourcen;
- ◆ Ziel sind nachhaltige Änderungen.

#### ◆ **Einbindung der Akteure:**

Die Projektarbeit basiert auf einer intensiven Einbeziehung von Menschen vor Ort. Ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten, die Bereitschaft, neue Formen der Zusammenarbeit zu erproben und neue Handlungsansätze zu entwickeln stehen im Mittelpunkt der Projektarbeit.

#### ◆ **Nutzung von vor Ort vorhandenen Ressourcen:**

Ausgangspunkt und Ziele des Projekts sind stets vor Ort bzw. regional vorhandenen Ressourcen. Damit sind naturräumliche Ausgangsbedingungen ebenso gemeint wie besondere Nutzungsformen, Herstellungsformen von Gütern oder Fähigkeiten und Fertigkeiten der Akteure.

---

♦ **Kurzfristige Projektarbeit hat das Ziel, zu nachhaltigen Änderungen zu führen:**

Der mit dem Begriff "Projekt" umrissene Zeitraum ist in der Regel kurzfristig angelegt, oft nur 2 bis 3 Jahre. In dieser Zeit ist das Projekt meistens von einer finanziellen Unterstützung abhängig. Üblicherweise erfolgt die Projektarbeit mit den Akteure vor Ort zusammen mit einem externen Berater oder Betreuer. Die Zusammenarbeit kann sich auf inhaltliche ebenso wie auf organisatorische und strukturelle Fragen beziehen und während der gesamte Projektlaufzeit oder nur punktuell erfolgen. Während der "Projektlaufzeit" soll i.d.R. eine konkrete "Umsetzung" stattfinden. Das können materiell sichtbare Dinge sein wie neu angelegte und beschilderte Radwege oder z.B. neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Gemeinden oder Gewerbebezügen.

Darüber hinaus sollen nach Beendigung des Projekts die Ergebnisse und Erkenntnisse nicht nur sichtbar bleiben, sondern auch weiterentwickelt werden und möglicherweise zu neuen "Projekten" führen. Diese Weiterentwicklung ist dann die Aufgabe der Akteuren vor Ort, die sie mehr oder weniger alleine leisten. Das heißt, die Inhalte eines Projekts sollen mittel- und langfristig weitergeführt werden.

---

### 3 Aufbau des Leitfadens

Der Leitfaden hat den Charakter einer Checkliste und ist in drei Teile gegliedert, die folgenden Phasen eines Projekts entsprechen (s. Abb. 1):

Checkliste entlang von drei Projektphasen.

- ◆ Die Bestimmung der sozialen und inhaltlichen Rahmenbedingungen des Projekts und Herstellung des Arbeitsklimas;
- ◆ Die Konkretisierung und Umsetzung des Projekts;
- ◆ Die Gestaltung des Übergangs in die Zeit nach Ende der Förderung und die Ausweitung und Vernetzung des Projekts;

Die Phasen geben eine gewisse zeitliche Abfolge eines Projekts wieder. Sie lassen sich in der Realität allerdings oft nicht deutlich voneinander trennen und fließen ineinander. Es kann richtig und wichtig sein, vor Abschluß einer Phase bereits mit der nächsten Phase zu beginnen.

Die Phasen sind im Leitfaden in Arbeitsschritte untergliedert, denen Fragen zugeordnet sind, die im Rahmen des Arbeitsschritts bearbeitet werden sollen. Die Frageform macht deutlich, daß im konkreten Projekt geprüft werden muß

Arbeitsschritte mit zugeordneten Fragen zur Prüfung von zu erarbeitenden Inhalten.

- ◆ inwieweit der angesprochene Aspekt für das Projekt zutreffend ist und
- ◆ ob die angesprochenen Inhalte noch erhoben bzw. erarbeitet werden müssen.

Der Leitfaden klärt jedoch nicht die Frage, **wie** die Inhalte erarbeitet oder erhoben werden. Dafür gibt es viele Möglichkeiten, die in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen zu wählen sind. Es ist der jeweiligen Projektgruppe überlassen, in welcher Art und Weise die Arbeit zur Konzipierung und Durchführung des Projekts ausgeführt wird. Es ist also möglich, daß ein Arbeitsschritt von der Projektgruppe lediglich eingeschätzt wird aufgrund der Kenntnisse der Bedingungen vor Ort oder weil ähnliche Inhalte bereits in einem anderen Zusammenhang erhoben wurden. Andere Arbeitsschritte

Keine Anleitung zur Art und Weise der Bearbeitung.

---

bedürfen der intensiven Bearbeitung und Abstimmung in Arbeitskreisen bis hin zu formalen Beschlüssen.

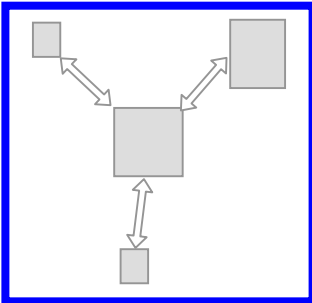
Wichtig ist, alle genannten Aspekte bei der Konzeption und der Projektarbeit zu berücksichtigen bzw. zu bearbeiten und dies auch nachvollziehbar für andere zu dokumentieren.

Projektphasen entsprechen einem zeitlichen Ablauf der Projekte;  
Arbeitsschritte können auch vorgezogen oder parallel bearbeitet werden.

Die Gliederung eines Projekts in drei Phasen entspricht bewußt nicht dem üblichen Aufbau eines Konzepts, sondern orientiert sich an den Erkenntnissen aus der Analyse anderer Projekte. Daraus wurde deutlich, daß die Problembereiche oft nicht im Konzept oder der konkreten Durchführung des Projekts begründet sind. Sie liegen vielmehr in einer ungenügenden Sondierung des Umfelds, in dem das Projekt stattfindet, nicht ausreichenden Überlegungen vorab über Realisierungschancen oder in mangelndem Weitblick bezüglich der Zukunft und der Weiterentwicklung der Projektergebnisse. Die Phasen geben daher eine gewisse zeitliche Abfolge eines Projekts wieder. Deshalb werden auch verschiedene Themen in den Phasen unter unterschiedlichen Gesichtspunkten jeweils wieder neu aufgegriffen, so wie es dem Arbeitsfortschritt entspricht. Die vorgegebene Reihenfolge der Phasen und Arbeitsschritte muß allerdings nicht zwingend eingehalten werden. In der Realität fließen sie oft ineinander und es ist manchmal richtig und wichtig, einen Schritt "vorzuziehen" oder parallel zu bearbeiten.

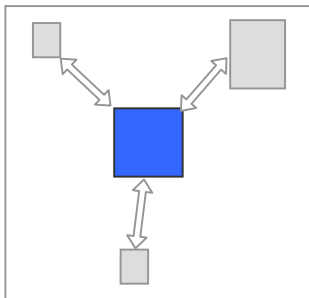
Abb. 1: Übersicht über die Projektphasen

### Phase 1: Rahmenbedingungen bestimmen und Arbeitsklima herstellen



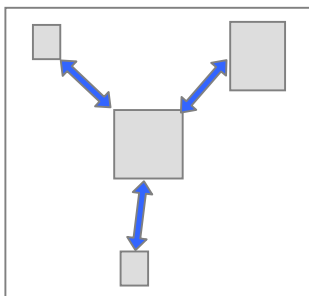
- ♦ **Arbeitsklima herstellen:**
  - Wer ist für das Projekt, wer dagegen?
  - Was bedeutet das für die Durchführung des Projekts? Ist es dann noch realistisch?
- ♦ **Inhaltliche Rahmenbedingungen:**
  - Welche Ziele werden mit dem Projekt verfolgt? Welche Maßnahmen lassen sich daraus ableiten?
  - Wie sind die Ausgangsbedingungen für diese Ziele?
  - Wie ist die Einordnung in die sonstigen Aktivitäten in der Region? Sind Anknüpfungspunkte für eine Vernetzung vorhanden?

### Phase 2: Konkretisierung und Umsetzung des Projekts



- ♦ **Konkretisierung der Ziele:**
  - Welche Informationen werden benötigt?
  - Wie erfolgt die Umsetzung / Realisierung während der Projektlaufzeit?
- ♦ **Umsetzung etablieren:**
  - Wie können erreichte Ergebnisse in dauerhafte Formen überführt werden?
  - Wer ist in Zukunft für die Ergebnisse zuständig?
  - Wie könnte es weitergehen? Wo gibt es Möglichkeiten der Zusammenarbeit mit anderen Projekten?

### Phase 3: Erweiterung und Vernetzung mit anderen Projekten



- ♦ **Ergebnisse kontrollieren und verstetigen:**
  - Werden erreichte Ergebnisse auch nach Ende des Projekts wahrgenommen und / oder genutzt?
  - Ist das Projekt über seine Grenzen hinaus bekannt?
- ♦ **Begleitung der weiteren Entwicklung:**
  - Sind Mittel und Möglichkeiten für weitere Beratungen nach Abschluß des Projekts vorhanden?
- ♦ **Weiterentwicklung des Projekts und Vernetzung mit anderen Projekten:**
  - Gibt es neue Ideen, die die Projektergebnisse weiterführen?
  - Mit welchen Projekten könnten Vernetzungen auf regionaler Ebene entwickelt werden?

---

## 4 Verwendungsmöglichkeiten des Leitfadens

Einsetzbar für Akteure vor Ort, Berater und Förderinstitutionen.

Der Leitfaden kann von Projektbearbeitern - Akteuren vor Ort und / oder Beratern - bei der Konzipierung eines Projekts und bei der Akquisition von Fördermitteln eingesetzt werden. Der Leitfaden ist ebenso geeignet, Förderinstitutionen bei der Beurteilung von Förderanträgen und der Begleitung von Projekten zu unterstützen.

### Konzipierung eines Projekts

Bei der Konzipierung zu allen Phasen des Projekts Überlegungen anstellen.

Mit Hilfe des Leitfadens kann eine Projektidee systematisch zu einem in sich stimmigen Konzept entwickelt und die Realisierungschancen bezüglich der aktuellen Situation, in der das Projekt durchgeführt werden soll, beurteilt werden.

Zur umfassenden Konzeption eines Projekts sollten zu allen Projektphasen des Leitfadens Überlegungen angestellt werden. So ist eine Einschätzung möglich zu den Fragen "wo stehen wir" und "für welchen Arbeitsumfang sind finanzielle Mittel und / oder ein Berater notwendig". Dies kann deutlich gemacht werden, indem entlang des Fragenkatalogs nachvollziehbar dargestellt wird, welche Projektphasen oder Teile von Projektphasen bereits "abgearbeitet" sind und wie die noch fehlenden Arbeitsschritte durchgeführt werden sollen.

### Mittelbeantragung

Transparenz bei Fördermittelbeantragung für beide Seiten.

Der Leitfaden bietet Unterstützung bei der Akquisition von Fördermitteln sowohl für Förderinstitutionen als auch für die Initiatoren eines Projekts.

Durch die Darstellung des Arbeitsstandes kann nachvollziehbar gemacht werden, in welcher Phase das Projekt ansetzen soll. Damit kann seitens der Mittelgeber die Situation besser beurteilt werden und es wird deutlich wofür genau Mittel beantragt werden.

---

## Begleitung der Projektdurchführung

Der Leitfaden bietet für die Begleitung von Projekten einen hilfreichen Rahmen. Der Projektfortschritt und die Erreichung der Ziele läßt sich entlang der einzelnen Phasen leicht veranschaulichen und für Projektbeteiligte und Mittelgeber nachvollziehbar machen. Mögliche Probleme bei der Durchführung können frühzeitig erkannt und vorbeugende Maßnahmen eingeleitet werden.

Darstellung des Arbeitsfortschritts und Hilfestellung bei Problemanalyse.

## Möglichkeiten und Grenzen des Leitfadens

Um in einem Projekt von der Idee zur Umsetzung zu gelangen, müssen viele Schritte gegangen und viele Dinge bedacht werden. Hier bietet der Leitfaden Hilfestellung, die Aspekte zu berücksichtigen, die zum Erfolg eines Projekts beitragen (können). Durch die Analyse vieler praktischer Beispiele ist deutlich geworden, daß bestimmte Faktoren den Verlauf eines Projektes beeinflussen. Sie sind im Leitfaden zusammengetragen und sollen dazu beitragen, die Ausgangsbedingungen für ein Projekt realistisch einschätzen zu können und Schwachstellen in der Konzeption und Durchführung zu vermeiden.

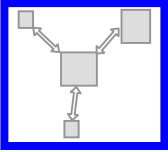
Denk- und Arbeitshilfe zur Berücksichtigung wichtiger Faktoren.

Aber: Trotz des systematischen Aufbaus des Leitfadens und unter Berücksichtigung aller dort genannten Faktoren kann die konkrete Situation niemals genau erfaßt und gesteuert werden. Dazu findet in der komplexen Wirklichkeit zu viel Unvorhersehbares statt.

Der Leitfaden ist keine Rezeptur für Erfolg.

Das heißt: Es gibt durch die Bearbeitung aller Aspekte des Leitfadens keine Garantie für ein gutes Gelingen eines Projekts. Der Leitfaden kann und will die Einmaligkeit und die Besonderheiten eines jeden Projekts nicht verdrängen oder in ein Schema pressen. Durch den Leitfaden kann auch nicht die eigene Konzeption des Projekts ersetzt werden – es gibt keine Patentrezepte.

## 5 Projektphasen



### Phase 1: Rahmenbedingungen bestimmen und Arbeitsklima herstellen

#### Dauer

je nach Ausgangsbedingungen: bis zu 1,5 Jahren;

Einsatz von Beratern: ggf. zur Strukturierung und Organisation des Projekts; Vermittlung von know-how;

#### Ziele

- ◆ **Eine Projektgruppe**
  - in der die Aufgaben und Zuständigkeiten klar verteilt sind;
  - die in der Lage ist, die Konkretisierung und Umsetzung des Projekts zu tragen;
  - die von Entscheidungsträgern, wichtigen Personen und Institutionen unterstützt wird;
- ◆ **Sondierung des Projektumfelds**
  - mit einer Analyse von Befürwortern und Gegenspielern des Projekts;
  - mit Strategien zum Ausbau der Unterstützung für das Projekt bzw. zum Abbau bestehender Hemmnisse;
- ◆ **Ein in sich schlüssiges inhaltliches Konzept**
  - mit einer vollständigen Problemanalyse für das geplante Projekt, die die Sicht der Akteure vor Ort umfaßt;
  - mit der Darstellung von sonstigen Aktivitäten in der Region, die für das Projekt von Bedeutung sein können und Ansätze zu einer Vernetzung bieten ;
  - mit einem Leitbild, das gemeinsam mit allen Beteiligten erarbeitet wurde und das den Bezug zur Nachhaltigkeit deutlich werden läßt;
  - mit klaren Zielsetzungen für das Projekt mit daraus abgeleiteten überschaubaren und konkreten Maßnahmen;
  - mit Überlegungen zur systematischen Umsetzung des Projekts und den Realisierungschancen;
  - mit Überlegungen zur Fortsetzung des Projekts nach Beendigung einer Förderung;

Die Projektgruppe sollte neben den Initiatoren des Projekts aus Personen bestehen, die zur Zielgruppe, zu den Betroffenen des Projekts und/oder zu sog. "wichtigen Personen" gehören. Die Mitglieder der Projektgruppe benötigen u.U. ein "langen Atem", bevor die ersten Erfolge verzeichnet werden können. Eine verlässliche und kontinuierliche Mitarbeit ist deshalb wichtig.

Die Leitung und Steuerung eines Projekts kann von einer Person (Projektleiter / Projektmanager) oder einer kleinen Gruppe (Steuerungsgruppe) übernommen werden. Im Rahmen der Leitung müssen die wichtigsten Entscheidungen getroffen und die Verantwortung für das Projekt, z.B. auch gegenüber eines Mittelgebers oder den Projektpartnern, übernommen werden.

Zu "wichtigen" Personen bzw. Personenkreisen zählen z.B. Entscheidungsträger, politische Instanzen unterschiedlicher Ebenen oder etablierte Institutionen und Vereine, aber auch Einzelpersonen. Sie gilt es für eine aktive Mitarbeit im Projekt oder zumindest für eine Unterstützung der Projektziele zu gewinnen.

Oft wird indirekt "die Öffentlichkeit" im Sinne eines relativ großen Personenkreises von der Umsetzung des Projekts angesprochen. Es müssen gesonderte Strategien und Maßnahmen entwickelt werden, wie sie aktiviert und in das Projekt einbezogen werden kann.

- ◆ **Wer arbeitet in der Projektgruppe mit? Sind die Mitglieder der Projektgruppe bereit, sich kontinuierlich an der Projektarbeit zu beteiligen?**
- ◆ **Werden zur Durchführung des Projekts weitere Partner benötigt? Sind die Projektpartner verlässlich und in der Lage, die übernommenen Aufgaben durchzuführen? Wie verbindlich ist die Verpflichtung zur Zusammenarbeit?**
- ◆ **Wer ist für die Leitung und Steuerung des Projekts verantwortlich? Wer achtet jetzt und in Zukunft auf die Einhaltung der Ziele und die weitere Umsetzung?**
- ◆ **Ist es offenkundig, wer im Projekt Entscheidungen trifft und die Verantwortung übernimmt?**
- ◆ **Wer ist in der Region wichtig? Wer hat was zu sagen?**
- ◆ **Wie können diese Personen für eine aktive Mitarbeit am Projekt gewonnen werden? Wie können sie zumindest einbezogen und regelmäßig informiert werden?**
- ◆ **Gibt es Gegenspieler, die das Projekt ernsthaft gefährden können?**
- ◆ **Wie kann "die Öffentlichkeit" in das Projekt einbezogen werden?**

## Arbeitsschritte

**Die Projektgruppe aufbauen und die Projektkoordination einrichten**

**Das Umfeld analysieren**

- ◆ **Was genau macht der Berater? Wofür ist er erforderlich? Was wird von ihm erwartet?**
- ◆ **Wie soll grundsätzlich im Projekt vorgegangen werden?**
- ◆ **Welche Mittel stehen insgesamt zur Verfügung? Sind alle denkbaren Fördermöglichkeiten ausgeschöpft?**
  
- ◆ **Welche Erwartungen und Interessen haben die Beteiligten an das Projekt?**
- ◆ **Welche Möglichkeiten sind realistischerweise mit dem Projekt verbunden?**
  
- ◆ **Wer ist vom Projekt "betroffen"? Wer wird durch das Projekt direkt oder indirekt angesprochen?**
- ◆ **Wie stehen diese Personen zu dem Projekt?**
- ◆ **Gibt es möglicherweise Konkurrenz untereinander? Wo müssen "Befindlichkeiten" berücksichtigt werden?**
  
- ◆ **Wie wichtig ist das Projekt für die Entscheidungsträger?**
- ◆ **Welche Handlungsmöglichkeiten oder – beschränkungen ergeben sich daraus?**

Die Aufgaben des Beraters müssen genau abgesprochen werden. Aufgabe kann ein fachlicher Input sein, der punktuell erfolgt oder eine dauerhaften Begleitung, wobei der Berater auch Teile des Projektmanagements übernehmen kann. Wesentliche Punkte dabei sind der Beratungsumfang, die Beratungsdauer und die vorhandene und mögliche Finanzausstattung. Es muß deutlich werden, daß die Verantwortung für das Projekt allein und ausschließlich bei den Akteuren vor Ort liegt.

Erwartungen und Interessen gehen häufig über die Zielsetzungen eines Projekte hinaus oder werden mit anderen - eigenen – Zielen verknüpft. So weit möglich sollte auch Klarheit über diese sogenannten "verdeckten" Ziele hergestellt werden.

"Betroffene" sind Personenkreise, die nicht unmittelbar zur Projektgruppe oder der Zielgruppe des Projekts gehören, sondern nur im weiteren Sinne mit der Durchführung oder den Ergebnissen des Projekts in Berührung kommen.

Es muß Klarheit über den Stellenwert, den das Projekt bei den unterschiedlichen Entscheidungsträgern hat, hergestellt werden, um das tatsächliche Ausmaß einer evtl. bereits zugesagten Unterstützung zu ermitteln; daraus leiten sich Handlungsspielräume ab und die Gewinnung möglicher weiterer Verbündeter.

Leitbild und Ziele sollten zusammen mit der Projektgruppe erarbeitet werden, damit die gemeinsame Zielrichtung für alle nachvollziehbar wird und sich alle Beteiligten mit den Zielen identifizieren.

Bei der Entwicklung von Maßnahmen sollte ständig die Übereinstimmung mit der Zielsetzung überprüft werden.

Wichtig ist auch, Teilschritte so zu formulieren, daß sie zumindest teilweise schnell umsetzbar sind, damit erste Erfolge sichtbar werden und die Motivation der Projektgruppe gestärkt wird.

In der Projektgruppe sollte eine Verständigung darüber erfolgen, welche Parameter (was in welcher Zeit) erreicht sein sollen, damit die Ziele / Maßnahmen als umgesetzt gelten. Dies dient dazu, die Maßnahmen und Ziele realistisch zu halten und eine Meßlatte für den "Erfolg" eines Projekts zu entwickeln.

Es kann sinnvoll sein, neben der internen Evaluierung externe Unterstützung einzuplanen.

- ◆ **Welche Aktivitäten gibt es bereits in der Region?**
- ◆ **Passen sie in der Zielsetzung zu dem geplanten Projekt?**
- ◆ **Können diese Aktivitäten einbezogen und mit dem Projekt vernetzt werden?**
  
- ◆ **Wie soll die Zukunft einmal aussehen? (Leitbild)**
- ◆ **Welche Ziele werden mit dem Projekt verfolgt? Sind sie unter den gegebenen Rahmenbedingungen realistisch?**
- ◆ **Haben alle Beteiligten die gleichen Vorstellungen von den Zielen?**
- ◆ **In welchen Teilschritten lassen sich die Ziele realisieren (Zwischenziele)? Welche Maßnahmen lassen sich aus Zielen und Teilzielen ableiten?**
- ◆ **Sind überzeugende Argumente für die Nachhaltigkeit der Ziele und Maßnahmen vorhanden ?**
  
- ◆ **Woran soll erkannt werden, daß ein Ziel oder Zwischenziel erreicht wurde?**
- ◆ **Welcher "Zustand" soll als Erfolg gelten?**
- ◆ **Wie und durch wen soll der Erfolg festgestellt werden (Evaluierung)?**

**Leitbild und klare Zielsetzungen erarbeiten und vereinbaren  
Maßnahmen festlegen**

**Die aktuelle Situation – Stärken und Schwächen erheben**

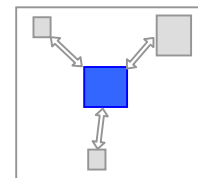
- ◆ **Wo sehen die Beteiligten die größten Probleme?**
- ◆ **Was sollte vordringlich verbessert werden?**
  
- ◆ **Was läuft im Sinne des Projekts schon gut? Was nicht?**
- ◆ **Wie sehen das die Akteure vor Ort, wie eventuelle Berater?**
  
- ◆ **Sind nicht genutzte Potentiale vorhanden, die im Sinne der Zielsetzung genutzt werden können?**
- ◆ **Welche Vorgehensweise ermöglicht eine schnelle und zielgerichtete Umsetzung der Maßnahmen?**

Die Ermittlung des vordringlichsten Veränderungsbedarfs sollte auch die Verhaltensweisen und Werthaltungen der Beteiligten umfassen, um Aufschluß über die Offenheit der Akteure gegenüber neuer Handlungsansätze und unkonventioneller Problemlösungen zu erhalten.

Bei der Erhebung der Stärken und Schwächen sollte die Sicht der Akteure vor Ort und die Sicht des Beraters "von außen" berücksichtigt werden, um ein umfassendes Bild der Situation und evtl. neue Aspekte für beide Seiten zu erhalten.

Für die Umsetzung ist es vorteilhaft, einerseits an Vorhandenes und Bewährtes, wie beispielsweise traditionelle Produkte oder Produktionsweisen anzuknüpfen. Andererseits sollte auf eine innovative Weiterentwicklung der Potentiale geachtet werden.

## Phase 2: Konkretisierung und Umsetzung des Projekts



je nach Ausgangsbedingungen: 2 bis 5 Jahre;  
Einsatz von Beratern: ggf. Moderation; Vermittlung von know-how,

**Dauer**

### ◆ Konkretisierung und Umsetzung der Maßnahmen

- Alle notwendigen Detailinformationen zur Umsetzung der Maßnahmen sind ermittelt;
- Alle nötigen Absprachen sind getroffen und verbindliche Vereinbarungen liegen vor;
- Die ersten (Teil-) Umsetzungen der Maßnahmen erfolgen;

### ◆ Etablierung der Umsetzung und Klärung der zukünftige Trägerschaft des Projekts

- Die Trägerschaft des Projekts nach Abschluß der Förderzeit ist geklärt;
- Es ist sichergestellt, daß der zukünftige Projektträger genügend Zeit und finanzielle Mittel für die Aufgabe mitbringt; mit Projektpartnern sind bindende Abkommen getroffen, die die Zusammenarbeit über einen längeren Zeitraum sicherstellen;
- Die Öffentlichkeit wird regelmäßig informiert und möglichst in die Aktivitäten mit einbezogen;

### ◆ Weiterentwicklung der Umsetzung und der Konzeption

- Noch nicht umsetzungsfähige Maßnahmen werden weiter konkretisiert;
- Der Personenkreis, der am Projekt beteiligt ist, ist größer geworden;
- Es sind neue Ideen für die Umsetzung und die Erweiterung des Konzepts entstanden;

**Ziele**

## Arbeitsschritte

### Maßnahmen konkretisieren

- ◆ **Welche Informationen sind für die Konkretisierung der Maßnahmen nötig? Welche Vereinbarungen?**
- ◆ **Sind betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte ausreichend und umfassend berücksichtigt?**
  
- ◆ **Sind die Absprachen und Vereinbarungen für die Umsetzung verbindlich? Wie können sie so verbindlich wie möglich werden?**
  
- ◆ **In welcher Zeit soll die Umsetzung erfolgt sein? Entspricht das noch der ursprünglichen Planung?**
- ◆ **Wer ist für die Durchführung der Umsetzung zuständig? Wer führt die konkrete Umsetzung durch? Entspricht das noch der Planung?**
  
- ◆ **Welche Maßnahmen können realisiert werden?**

Sofern möglich können Absprachen über die reine Selbstverpflichtung hinaus z.B. durch formale Beschlüsse im Gemeinderat verbindlicher und damit "wichtiger" gemacht werden.

Die zuständigen Personen für die Umsetzung sollten eindeutig und für jeden nachvollziehbar bestimmt sein.

Die Rückkopplung des Zeitplans und der Zuständigkeiten für die Umsetzung mit der ursprünglichen Planung dient einerseits der Einhaltung von getroffenen Vereinbarungen, andererseits können notwendige Anpassungen und Änderungen des ursprünglichen Konzepts vorgenommen werden.

Wenn möglich sollten erste Maßnahmen bzw. Teile von Maßnahmen so frühzeitig wie möglich realisiert werden. Dadurch wird die Verbindlichkeit für die Fortsetzung der Umsetzung erhöht und erste Erfolgserlebnisse vermittelt.

### Konkrete Umsetzung

Die ursprüngliche Zielsetzung des Projekts muß immer wieder mit den aktuellen Entwicklungen und Erkenntnissen im Rahmen der Umsetzung überprüft werden. Dies dient einerseits einer evtl. notwendigen Weiterentwicklung der Ziele und andererseits der Überprüfung, ob durch die Eigen- dynamik der Umsetzung nicht das Ziel aus den Augen verloren wurde.

Vorkehrungen für das Krisenmanagement können z.B. finanzielle Rücklagen, die von allen Projektpartnern finanziert werden sein. Auf sie kann im Falle unvorhergesehener Mehraufwendungen zurückgegriffen werden.

Neben Überlegungen darüber, welcher Finanzierungsbedarf für das Projekt nach Beendigung der laufenden Förderung besteht muß u.U. für neu entwickelte Handlungsfelder ein eigener Finanzierungsplan entwickelt werden.

Die Kooperation und Vernetzung mit anderen Projekten trägt zu einer Verankerung des Projekts in einem größeren Rahmen bei.

- ◆ **Stimmen die Ziele noch? Welche Maßnahmen können weiter entwickelt werden?**
  
- ◆ **Sind die Absprachen für eine langfristige Umsetzung verbindlich?**
  
- ◆ **Sind für den Fall von Problemen und Krisen Vorkehrungen getroffen worden?**
  
- ◆ **Ist die Finanzierung für die weitere Umsetzung und Fortsetzung des Projekts gesichert? Wie kann die Finanzierung sichergestellt werden?**
  
- ◆ **Wo bieten sich Möglichkeiten, mit anderen Projekten zu kooperieren?**
- ◆ **Wie können Vernetzungen realisiert und / oder ausgebaut werden?**

**Umsetzung etablieren**

## Die Öffentlichkeit informieren und einbeziehen

- ◆ **Wird die Öffentlichkeit regelmäßig und umfassend über das Projekt informiert? Wie kann das sichergestellt werden?**
- ◆ **Besteht für Interessenten die Möglichkeit, sich an der Projektarbeit aktiv zu beteiligen?**
- ◆ **Werden Angebote, die durch das Projekt entstanden sind, angenommen und genutzt? Sind sie ausreichend bekannt?**

Durch Öffentlichkeitsarbeit sollte eine möglichst breite Öffentlichkeit über die Ziele des Projekts und über realisierte bzw. in Umsetzung befindliche Maßnahmen informiert werden. Das kann zu einer breiteren Akzeptanz des Projekts beitragen.

Neben der Information kann die Öffentlichkeitsarbeit auch dazu dienen, weitere Personenkreise in das Projekt einzubeziehen.

## Die zukünftige Trägerschaft des Projekts klären

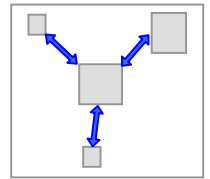
- ◆ **Wer / welche Gruppierung übernimmt das Projekt nach Ende der Förderzeit? Kann die bestehende Projektgruppe die Arbeit fortsetzen? Muß eine neue Organisationsstruktur geschaffen werden?**
- ◆ **Kann eine schon bestehende Organisation oder Institution das Projekt oder Teile des Projekts übernehmen? Setzt sie sich für die Projektziele ein?**

Eine Projektgruppe kann eine Gruppierung sein, die erst mit dem Projekt entstanden ist und zunächst nur für die Dauer der (geförderten) Projektlaufzeit etabliert wurde. Für die Fortführung des Projekts nach der Förderung muß sie in eine Form überführt werden, die die Weiterführung der Arbeit und wirtschaftliches Handeln ermöglicht, wie z.B. durch Gründung einer GmbH oder eines Vereins.

Es kann vorteilhaft sein, die zukünftige Trägerschaft des Projekts oder von Teilen des Projekts einer bestehenden Institutionen zu übertragen, da diese in der Regel bereits "gut eingeführt" sind.

Dies kann auch dazu beitragen, neue Mitstreiter zu gewinnen und möglicherweise auch zunächst skeptische Personenkreise mit einzubeziehen.

## Phase 3: Erweiterung und Vernetzung mit anderen Projekten



je nach Ausgangsbedingungen: 1 bis 2 Jahre, häufig länger;  
Einsatz von Beratern: Vermittlung von know-how,

**Dauer**

**Ziele**

### ◆ Das Projekt trägt sich weitgehend selbst

- Die bereits realisierten Maßnahmen bedürfen weitgehend keiner weiteren finanziellen oder beratenden Unterstützung von außen bzw. es ist eine dauerhafte Finanzierung für sie erreicht worden;

### ◆ Organisation der Fortsetzung des Projekts nach Beendigung der Förderung

- Die Umsetzung der Maßnahmen wird durch den neuen Träger des Projekts fortgesetzt; neue Ideen und Aktivitäten im Sinne des Leitbildes werden entwickelt;
- Es werden ggf. Maßnahmen durchgeführt, um den neuen Projektträger für seine Aufgabe weiter zu qualifizieren.
- Die konzeptionellen Ziele des Projekts werden weiter bearbeitet, sie "bleiben auf der Tagesordnung";
- Es findet eine Ausbreitung der Aktivitäten im Sinne der Projektkonzeption statt, weitere Akteure werden für die Mitarbeit gewonnen und die Akzeptanz des Projektleitbildes in der Öffentlichkeit und bei Entscheidungsträgern nimmt zu;

### ◆ Vernetzung der Maßnahmen und auf regionaler Ebene

- Die umgesetzten (Teil-) Maßnahmen werden untereinander verknüpft;
- Die (räumliche) Ausbreitung der Aktivitäten wird aktiv z.B. durch das zur Verfügung stellen von know-how und Erfahrungen vorangetrieben;
- Eine Vernetzung mit anderen Aktivitäten in der Region wird aktiv vorangetrieben;

**Arbeitsschritte**

**Kontrolle des Umsetzungsstands**

- ◆ **Ist mit den bereits erfolgten Umsetzungen das erreicht worden, was geplant war?**
  
- ◆ **Werden neu geschaffene Möglichkeiten durch die Zielgruppe angenommen bzw. genutzt?**
  
- ◆ **Wie weit sind die umgesetzten Maßnahmen in finanzieller und organisatorischer Hinsicht eigenständig, d.h., kommen sie ohne weitere beratende und / oder finanzielle Unterstützung aus? Wie kann ggf. eine dauerhafte finanzielle Unterstützung erreicht werden?**
  
- ◆ **Ist das Projekt bekannt? Auch über den engeren Wirkungskreis hinaus?**
  
- ◆ **Werden die geschaffenen Möglichkeiten auch von Personenkreisen außerhalb der Zielgruppe akzeptiert und angenommen?**

Die Evaluierung des Projekts kann projektintern oder mit Unterstützung eines externen Evaluators durchgeführt werden. Die Evaluierung dient der Überprüfung der Vorgehensweise und der Zielsetzungen im Projekt, um für die weitere Arbeit notwendige Änderungen und Verbesserungen vorsehen zu können.

Die völlige finanzielle Unabhängigkeit aller Maßnahmen eines Projekts ist meist nicht bis Ende der Förderlaufzeit zu erreichen. Es ist wichtig, zu prüfen, welche Maßnahmen gute Aussichten haben, in absehbarer Zeit unabhängig zu werden und für welche Maßnahmen u.U. eine dauerhafte Unterstützung erreicht werden muß.

Es kann notwendig sein, daß der neue Projektträger in seinen Aufgaben anfänglich durch einen Berater unterstützt und für seine Aufgabe qualifiziert wird. Es werden Zeitpunkte vereinbart, zu denen die Umsetzung und die Weiterentwicklung des Projekts mit dem Berater diskutiert wird. Diese Vereinbarungen unterstützen die weiteren Aktivitäten und tragen dazu bei, daß das Projekt "auf der Tagesordnung" bleibt.

- ◆ **Ist der neue Träger des Projekts in der Lage, die Umsetzung noch nicht realisierter Maßnahmen und die Fortsetzung des Projekts eigenständig zu organisieren?**
- ◆ **Bedarf der neue Projektträger der Unterstützung durch einen Berater, um das Projekt weiter zu entwickeln? Zu welchen Zeitpunkten soll der Arbeitsfortschritt mit einem Berater diskutiert werden?**
- ◆ **Sind ausreichend Beziehungen geknüpft worden, damit eine eigenständige Beschaffung von know-how und Finanzen durch den neuen Projektträger möglich ist?**
- ◆ **Sind ggf. Mittel vorhanden, damit der neue Projektträger bei der Akquisition von Finanzen für die weitere Umsetzung des Projekts und für neue Ideen von Beratern unterstützt werden kann?**
- ◆ **Sind ausreichend Mittel und Möglichkeiten vorhanden, Experten für die weitere Umsetzung und neue Ideen zu Rate zu ziehen?**
- ◆ **Ist sichergestellt, daß die Träger von Teilprojekten zusammenarbeiten?**
- ◆ **Ist die Qualität der weiteren Umsetzung gesichert?**

**Begleitung und Supervision des (neuen) Projektträgers**

**Weiterentwicklung  
der Zielsetzungen  
und Einpassung  
neuer Ideen in das  
Konzept**

**Vernetzung von  
Maßnahmen untereinander  
und auf regionaler Ebene**

- ◆ **Über welche aus dem Leitbild abgeleiteten Zielsetzungen herrscht noch Einvernehmen? Welche Ziele sollen noch verfolgt werden?**
- ◆ **Wie passen neue Ideen in das Konzept? Stimmt die eingeschlagene Richtung noch?**
  
- ◆ **Wie können die realisierten Maßnahmen miteinander in Beziehung gesetzt werden?**
  
- ◆ **Wie können noch mehr Personen in die Arbeit integriert werden?**
- ◆ **Ergeben sich aus der Umsetzung neue Ideen, die unterstützt werden sollten?**
- ◆ **Wie können Akteure auf regionaler Ebene in die Weiterentwicklung des Projektkonzepts einbezogen werden?**
  
- ◆ **Können ähnliche Maßnahmen in einen anderen Teil der Region angeregt werden?**
- ◆ **Wie können Erfahrungen aus der Projektarbeit aktiv weitergegeben werden?**
- ◆ **Wo gibt es Möglichkeiten, Vernetzungen mit anderen Aktivitäten in der Region herzustellen?**

Die Zielsetzungen des Konzepts werden innerhalb des neuen Projektträgers z.B. mit Unterstützung eines Beraters überprüft und ggf. neuen Entwicklungen angepaßt; neuen Ideen werden in das Konzept eingepaßt.

Dies dient einerseits dazu, die Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, andererseits um notwendige Weiterentwicklungen der Ziele vorzunehmen, ohne daß sie völlig beliebig werden.

Wenn das Projekt mehrere Teilaspekte beinhaltet hat, sollten die Ergebnisse und Erfahrungen aus den Teilbereichen zusammengeführt werden. Dadurch können neue Erkenntnisse gewonnen, Synergieeffekte und Weiterentwicklungsmöglichkeiten entstehen.

Der Kontakt zu anderen Projekten oder Aktivitäten auf regionaler Ebene sollte intensiviert und institutionalisiert werden (z.B. durch regelmäßige Treffen). Über zur Verfügung stehende Netzwerke sollte aktiv "Werbung" für die eigenen Ideen betrieben werden und eine Vernetzung auf regionaler Ebene aktiv vorangetrieben werden.