

**Familienbetriebe und
Projektarbeit -
Neue Aspekte für das
LEADER-Management**

Seminarbericht 5/2003

Familienbetriebe und Projektarbeit - Neue Aspekte für das LEADER-Management

LEADER+ Workshop
8. – 9. Juli 2003, Frankfurt/Main

Gesamtorganisation und Durchführung

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
Sonja Gaiser (Verband Ländlicher Heimvolkshochschulen Deutschlands e.V.)

Protokoll

Sonja Gaiser (Verband Ländlicher Heimvolkshochschulen Deutschlands e.V.)
Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+
in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung
Adickesallee 40, 60322 Frankfurt
Tel.: 0 69/15 64-4 59, -9 56, Fax: 0 69/15 64-3 61
E-Mail: leader@ble.de
www.leaderplus.de

Gefördert mit Mitteln der EU



INHALTSVERZEICHNIS

Programm	4
Einleitung	7
Literarischer Impuls	
Der Elefant - ein indisches Mädchen über die Wahrnehmung von "unbekannten Größen"	9
Projektarbeit in der ländlichen Entwicklung	9
Probleme ländlicher Entwicklung und privatwirtschaftlicher Projekte auf dem Land - Ergebnisse der Vorstellungsrunde	10
Einführender Impuls:	
Entwicklung von Bildungsmaßnahmen zur Umsetzung konkreter Projekte und Unternehmerideen - Bericht aus einem Modellvorhaben des BMVEL <i>Sonja Gaiser</i>	10
Erfahrungsbericht:	
Herausforderung Land - die Besonderheit von unternehmerischen Projekten im familienbetrieblichen Umfeld <i>Sonja Gaiser</i>	11
Überlegung zur Projektstrategie:	
Nicht überall wo Projekt draufsteht ist auch Projekt drin! <i>Sonja Gaiser</i>	12
Fallbeispiel:	
Vom Bauernhof zum "Alten Rathaus" - das Lebensprojekt einer bäuerlichen Familie <i>Ilse Vincon</i>	13
Gruppenarbeit:	
Lernen aus den eigenen Erfolgen - Appreciative Inquiry als Motivationsmethode für das professionelle LAEDER-Management <i>Sonja Gaiser</i>	14
Input und Gruppenarbeit	
Konzeption und Evaluation von ländlichen Projekten anhand der Methode "Projekt Erfolgsrad"	16
Anhang	
Teilnehmerliste	

Anmerkung:

Wir wissen, dass in der ländlichen Regionalentwicklung und insbesondere auch im LEADER-Prozess Frauen wie Männer gleichermaßen aktiv sind. Doch als Zugeständnis an die Lesbarkeit der Texte haben wir uns darauf geeinigt, alle Personengruppen in der männlichen Form anzugeben. Wir hoffen, dass sich damit auch alle Akteurinnen angesprochen fühlen.

Programm zum LEADER+ Workshop in Zusammenarbeit mit Verband Ländlicher Heimvolkshochschulen Deutschlands e. V.

„Familienbetriebe und Projektarbeit – Neue Aspekte für das LEADER-Management“

8. und 9. Juli 2003, Hotel Excelsior in Frankfurt am Main

Dienstag, 8. Juli 2003

- | | |
|-------|--|
| 10.30 | Kleiner Imbiss im Tagungshotel |
| 11.00 | Begrüßung und Vorstellungsrunde der Teilnehmer |
| 11.30 | Die Besonderheit von familienbetrieblichen „Landprojekten“ –
Erfahrungen mit Ecken und Kanten im LEADER-Alltag
Fragen und Wünsche an das Seminar
Diskussion |
| 12.30 | Mittagessen im Tagungshotel |
| 13.30 | Vom Bauernhof zum Alten Rathaus - Das Lebensprojekt einer bäuerlichen Familie.
Gespräch mit Inge Vinçon (Knittlingen-Kleinvillars) auf der Suche nach persönlichen, familiären
und betrieblichen Erfolgsfaktoren und Meilensteinen im Projekt. |
| 14.30 | Der etwas andere Projektblick -
Diskussion und Zusammenstellung von Erfolgsfaktoren familienbetrieblicher Landprojekte aus
Perspektive von Akteuren. |
| 15.30 | Kaffeepause |
| 16.00 | Chancen und Grenzen des LEADER-Managements bei familienbetrieblichen Landprojekten:
Beratung, Information und Bildung, Begleitung, Kooperation und Vernetzung

Input und Diskussion |
| 18.00 | Feedbackrunde |
| 18.45 | Treffen in der Hotelhalle – gemeinsame Stadtführung mit Ziel Frankfurt-Sachsenhausen zum
gemeinsamen Abendessen |

Mittwoch, 9. Juli 2003

- 9.00 Projekte zum Laufen bringen -
Mit dem ProjektErfolgsrad konzipieren, begleiten und bewerten
Input und Diskussion anhand konkreter LEADER-Projekte der Teilnehmer
- 10.45 Kaffeepause
- 11.15 Auf der Suche nach neuen Chancen -
Bewertung von Projektbeispielen mit dem ProjektErfolgsrad in Kleingruppen.

Ergebnisse präsentieren und zusammenführen
- 13.00 Mittagessen im Tagungshotel
- 14.00 Ein Idealprojekt
Gemeinsame Konzeption eines familienbetrieblichen Projektes mit „Erfolgsgarantie“
- 15.00 Motiviert in die LAG: Transfer sichern (Austausch von Veränderungszielen und Zeithorizont mit einem Partner)
- 15.45 Abschlussrunde
- 16.00 Ende der Veranstaltung

Gesamtmoderation des Programms:

Sonja Gaiser (Verband Ländlicher Heimvolkshochschulen Deutschlands e. V., Stuttgart)

Dr. Jan Swoboda (Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+, Frankfurt am Main)

EINLEITUNG

Der Workshop „Familienbetriebe und Projektarbeit - Neue Aspekte für das LEADER-Management“ soll vor allem Einfühlungsvermögen und Verständnis für die besondere Situation von kleinen Familienbetrieben vermitteln. Projektarbeit und die damit verbundenen Vorgehensweisen sind hier häufig nicht verankert. Eine Diskrepanz auf die sich Regionalentwickler und LAG-Manager einstellen müssen. Das Ziel ist es, mit diesem Wissen Projektideen besser zu kommunizieren und später die Projekte besser begleiten zu können.

Der „Regionalentwickler-Alltag“ trifft dabei in Familienbetrieben auf den „Familienalltag“ mit den verschiedenen Aufgaben und Rollen. Durch Projekte wird dieses Gefüge verändert. Anders als bei Wirtschaftsunternehmen oder Vereinen mit einer thematischen Zielsetzung und Arbeitsstrukturen die für die Abwicklung geschaffen wurden, wirken hier die Veränderungen, die die Projektarbeit mit sich bringt, intensiver im zwischenmenschlichen Bereich.

Eine Familie besteht aus Personen mit meist eingespielten Rollen und Aufgaben, sodass zusätzliche Aktivitäten neu eingebaut, alte Rollen dadurch verändert werden.

Der Workshop sollte auch dabei helfen, solche Strukturen zu verstehen und zu ermöglichen, dass in der Zusammenarbeit darauf eingegangen werden kann.

Literarischer Impuls

Der Elefant

Ein indischer Fürst rief einmal alle Blindgeborenen des Landes zusammen, um ihnen einen Elefanten zu zeigen.

Da versammelten sich nun die Menschen, die noch nie in ihrem Leben etwas hatten sehen können, und betasteten das große Tier. Ein jeder gerade dort, wo er stand. Dann ging der Fürst zu den Blinden hin und fragte sie: „Habt ihr erkannt, was ein Elefant ist?“ „Ja“, erwiderten alle. Und als er weiter fragte: „Wie ist denn der Elefant?“, sagte einer, der das große Ohr betastet hatte: „Der Elefant ist wie eine Schaufel.“ „Nein, der Elefant ist wie eine Schlange“, meinte ein anderer, der den Rüssel in der Hand hielt. „Wie ein Baum ist der Elefant!“, sagte der nächste, der mit beiden Händen ein Bein des Tieres umfasste. „Wie ein Besen ist er“, sagte der, der das Schwanzende zwischen den Fingern hatte.

Und sie gerieten in einen heftigen Streit über den Elefanten. Jeder wollte Recht haben, und jeder traute nur seinen eigenen Erfahrungen. Aber sie vermochten nicht, das Ganze zusammen zu bringen und zu erkennen, wie ein Elefant in Wahrheit von Gestalt und Aussehen ist.

Indisches Märchen

Projektarbeit in der ländlichen Entwicklung

Sonja Gaiser

1. Die Projektarbeit und die Projektförderung sind relativ neue Methoden in der ländlichen Entwicklung.
2. Für viele Adressaten der ländlichen Entwicklung, die zu Akteuren werden sollen, sind Projekte mangels Erfahrung „unbekannte Größen“. Die Strategie der Projektarbeit, d.h. die Umsetzung zielorientierter Pläne mit begrenzten Mitteln und Zeit gehört nicht überall zum Standardrepertoire unternehmerischen Handelns.
3. In der ländlichen Entwicklung kooperieren Menschen aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern mit unterschiedlichen Zielsetzungen und ihren eigenen Zugriffspunkten. Es sind Projektakteure, Projektmanager, Projektförderer aus Verwaltung, Politik und Wirtschaft. Alle haben ihre eigene Projektsicht und ihre spezifischen „blinden Flecken“.

Ländliche Projekte, Existenzgründungen oder Initiativen finden selten im „luftleeren“ Raum statt. Das Feld der Regionalentwicklung ist geprägt

- ▶ von politischen Vorgaben,
- ▶ dem Verwaltungshandeln der öffentlichen Hand,

- ▶ der Officialberatung
- ▶ von professionellen Regionalentwicklern
- ▶ von unterschiedlichen Interessengruppen
- ▶ und nicht zuletzt von den Interessen der Akteure selbst.

Alle haben ihren eigenen Zugriff, ihre eigene Logik, ihre eigene Sprache und ihre besondere Herangehensweise. Oft steht dahinter eine eigene „Weltsicht“ bzw. eigene Vorstellungen vom ländlichen Raum. Diese einzelnen Strategien können nur vom Alltag der jeweiligen Personen her beurteilt und verstanden werden. Und der ist sehr vielfältig: Die administrativen Strukturen der Politik, der Verwaltung und der Beratung treffen auf die wirtschaftlichen und privaten Situationen der Unternehmen und der Menschen auf dem Land, feste Rahmen und Arbeitsabläufe auf informelle Strukturen und ehrenamtliches Engagement.

Fazit:

Wenn das alles zu einem Ganzen zusammen gebracht werden soll, dann müssen die politischen Vorgaben, Leitbilder, Förderprogramme und Unterstützungsstrukturen innerhalb der ländlichen Entwicklung in die Alltagswelt der Bevölkerung übersetzt werden. Denn die Vorgaben und Unterstützungen können nur wirken, wenn sie für die betroffene Zielgruppe greifbar und praxisrelevant werden. Bei Projekten mit mehreren Aktionspartnern – zumal bei solchen, die mit öffentlichen Mitteln gefördert werden – müssen die vielfältigen Zielsetzungen und Interessenlagen erkannt und miteinander in Einklang gebracht werden:

- ▶ privatwirtschaftliche Interessen von Akteuren
- ▶ spezifische Trägerinteressen
- ▶ gesellschaftspolitische Herausforderungen
- ▶ regionalpolitische Belange und
- ▶ fördertechnische Anforderungen.

Ein Prozess, der Zeit, Energie und immer wieder neue Schritte und Methoden erfordert!

Probleme ländlicher Entwicklung und privatwirtschaftlicher Projekte auf dem Land -Ergebnisse der Vorstellungsrunde

Sonja Gaiser

Hier werden einige projektbezogene Strukturen und Fragen von Seiten der Teilnehmer vorgestellt und als Ansatzpunkt für die weitere Diskussion genutzt. Der Umgang mit diesen Fragen gehört auch im Kontext familienbetrieblicher Landprojekte zu den Aufgaben des LAG-Managements und der Entscheidungs- und Strategiegremien.

- ▶ Wie können in der Zukunft konkrete soziale Projektideen (Altenheim auf dem Dorf) privatwirtschaftlich umgesetzt werden?
- ▶ Die besondere landwirtschaftliche Ausgangslage (89% Grünland-Anteil) lässt einen weiteren Strukturwandel erwarten. Wie kann die Beratung von Familienbetrieben in der Landwirtschaft und auch im örtlichen Handwerk bewältigt werden?
- ▶ Wie kann das LEADER-Management – auch ohne große Fördersummen – den ländlichen Kleinbetrieben eine Chance geben und eventuell durch Beratung „auf die Sprünge helfen“?
- ▶ Mit dem Strukturwandel in der Landwirtschaft wird die Nutzung von Hofanlagen und der Verlust von Kulturlandschaft zum Problem. Die Menschen vor Ort erwarten von den Beratern die passenden Antworten. Wie können landwirtschaftliche Immobilien genutzt werden?
- ▶ Wie kann die Regionalberatung der Landwirtschaft und dem Handwerk mit Beratung und Bildung gerecht werden?
- ▶ Die hohe Arbeitslosigkeit ist insbesondere in den ländlichen Regionen der neuen Bundesländer ein Problem. Wie können in einer solchen Situation Projektideen – die im Ansatz oft da sind – auch umgesetzt werden?
- ▶ Bislang konnten zahlreiche nachhaltige Projekte realisiert werden – vorrangig im öffentlichen Bereich. Wie können innerhalb der gegebenen Wirtschaftsstruktur und Wirtschaftslage auch privatwirtschaftliche Projekte realisiert werden?
- ▶ Trotz interessanter Projektideen und guter Förderanträge kommen Projekte auf privater Ebene teilweise nicht zum Laufen. Wie kann das LEADER-Management mit Familienbetrieben umgehen, damit deren Effizienz in der Projektrealisation steigt?
- ▶ Fördergelder werden durch große Projekte – z.B. der Kommunen – abgeschöpft. Dadurch brechen die

kleinen Betriebe resigniert aus den LAGs weg. Wie kann die Resignation kleinerer Projektträger auf dem Land gestoppt werden?

- ▶ Ein zentrales Problem ist die fehlende Beschäftigung durch potente Arbeitgeber (Industrie). Wie kann die Industrie als Zugpferd gewonnen werden, damit lukrative Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen?
- ▶ Aus der Perspektive von Akteuren muss die Projektumsetzung zügig gehen. Wie kann die Flexibilität des LEADER-Managements und die pragmatische Kombination von Förderprogrammen gelingen?

Einführender Impuls:

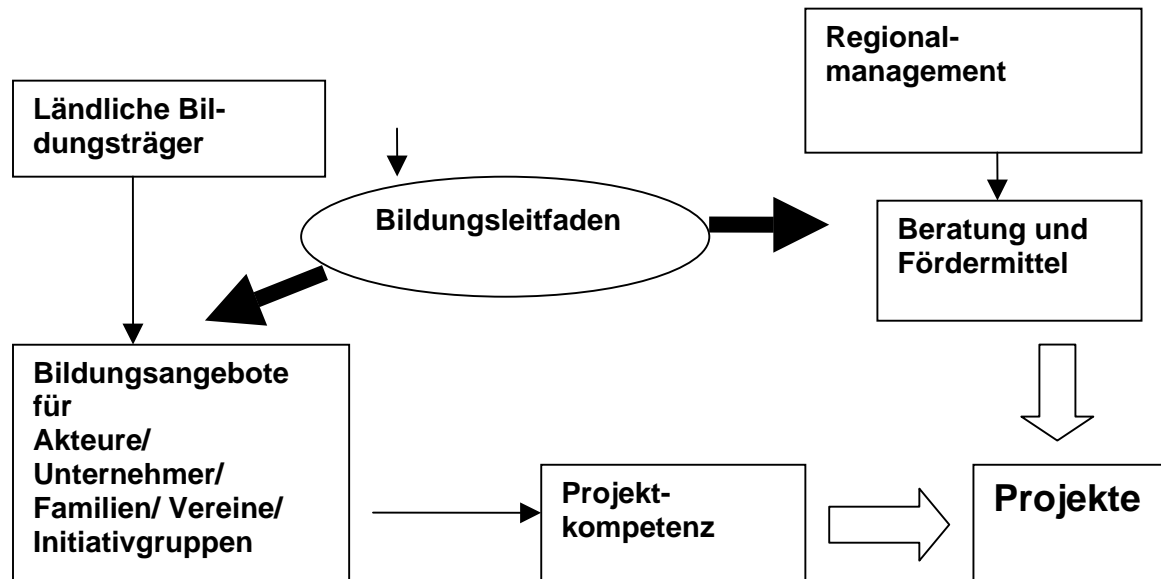
Entwicklung von Bildungsmaßnahmen zur Umsetzung konkreter Projekte und Unternehmerideen – Bericht aus einem Modellvorhaben des BMVEL

Sonja Gaiser

Seit August 2001 setzt der Verband Ländlicher Heimvolkshochschulen den Auftrag des Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) zur „Entwicklung von Bildungsmaßnahmen zur Umsetzung von konkreten Projekt- und Unternehmerideen“ im Rahmen eines zweijährigen Modellvorhabens um. Vor dem Hintergrund der Modernisierung auf dem Land und des Strukturwandels in der Landwirtschaft konkretisiert das Modellvorhaben die Möglichkeiten der Bildungsträger sich aktiv in die ländliche Entwicklung einzubringen und Akteure bei der Umsetzung ihrer unternehmerischen Projekte zu begleiten. Klassische Zielgruppe der ländlichen Bildungsträger sind Privatpersonen, Mitglieder von Familienbetrieben und ehrenamtlich engagierte Menschen.

„Projekte zum Laufen bringen – ein Leitfaden für Bildungsträger und Pädagogen“ ist das Ergebnis des Modellvorhabens. Eingeflossen sind Expertenerfahrungen aus Projekten, Erkenntnisse aus einer umfassenden Literaturrecherche und Ergebnisse einer exemplarischen Erprobung und Evaluierung von Bildungsmodulen. „Man kann einen Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu entdecken.“ – so Galileo Galilei. Der Leitfaden will in diesem Sinn Anregungen dazu geben, Menschen bei ihren eigenen Unternehmensprojekten zu begleiten. Es geht darum, deren persönliche, familiäre und eventuell betrieblichen Potenziale aufzudecken und zum Wirken zu bringen. Um wirtschaftlichen Erfolg zu haben, brauchen Menschen einerseits die erforderlichen Fachkompetenzen und andererseits den planerisch-strategischen „Zugriff“. Beide Aspekte führen zur individuellen Handlungsfähigkeit.

Bildungsarbeit für Projekte heißt deshalb, diese Handlungskompetenz – hier die Projektkompetenz zu fördern. Der Leitfaden will Bildungsträger darin unterstützen, Menschen bei der Entwicklung ihrer individuellen Projektkompetenz zu begleiten. Das gemeinsam angestrebte Ziel sind erfolgreiche Projekte! Hier ist die Brücke zum Regionalmanagement bzw. zum LEADER-Management: Der Leitfaden vernetzt die ländliche Bildung mit der ländlichen Beratung und Förderung.



Erfahrungsbericht:

Herausforderung Land – die Besonderheit von unternehmerischen Projekten im familienbetrieblichen Umfeld

Sonja Gaiser

Menschen, die sich auf Projekte einlassen, haben viele neue Herausforderungen zu bewältigen.

Denn: Projekte sind Prozesse der Veränderung und Transformation des Bestehenden. Unternehmerische Initiativen können gerade in Familienbetrieben oft nicht auf einen speziellen Bereich beschränkt werden. Deshalb werden Wirtschaftsprojekte dort zu „Lebensprojekten“. Die fordern die Beteiligten an vielen Stellen und erfordern unterschiedliche Bewältigungsstrategien:

- ▶ Projektakteure werden fachlich und persönlich gefordert durch neue Aufgaben und soziale Situationen - in Familie und Betrieb und im Blick auf die Kunden.
- ▶ Neue betriebs- bzw. familieninterne Arbeitskonzepte und Arbeitsabläufe werden erforderlich bzw. spielen sich ein. Projekte brauchen ein anderes Management als die Routine des Alltags. Bisherige Arbeitsmuster und

Zuständigkeiten verändern sich. Eventuell müssen fremde Arbeitskräfte in den bislang „privaten“ familienbetrieblichen Ablauf integriert werden.

- ▶ Veränderte Arbeitsbeziehungen führen zu neuen Rollen – z.B. bei der klassischen mithelfenden Bäuerin oder der Ehefrau im Handwerk. Dies eröffnet interessante Handlungsspielräume für die Akteure – nicht zuletzt werden viele Geschäftsideen gerade von Frauen umgesetzt. Dies führt aber auch an persönliche Grenzen und Belastungen. Neue Bilder und Berufsrollen müssen entwickelt und dann auch gemeinsam ausgehandelt und in der Familie eingeübt werden. Mit Widerstand ist zu rechnen!
- ▶ In Projekten spielen finanzielle und betriebswirtschaftliche Ressourcen eine entscheidende Rolle. Spielräume und Engpässe sind zu managen, Risiken müssen eingegangen und ausgehalten werden.
- ▶ Durch neue Produkte und/oder Dienstleistungen entstehen veränderte Außenbeziehungen mit Kunden, Marktpartnern und Konkurrenten.
- ▶ Die politische Aufmerksamkeit bzw. die öffentliche Beachtung kann steigen – vor allem bei öffentlich geförderten Projekten mit hoher Aktualität. Dies kann reizvoll sein, aber auch Leistungsdruck erzeugen.

- ▶ Traditionelle bzw. politische „Zugehörigkeiten“ zu einem Sektor und dessen Strukturen (z.B. Landwirtschaftsverwaltung, Bauernverband, Stammtisch...) können wegbrechen. Die Gewichtungen verschieben sich und das Außensystem muss teilweise neu aufgebaut werden. Die Projektakteure brauchen neue Netzwerke und Beziehungen. Dabei kann Loslassen schmerzhaft aber auch befreiend sein.

Lernen heißt im Zusammenhang mit Projekten deshalb vor allem auch, diese neuen Herausforderungen zu erkennen, anzunehmen und aktiv zu bewältigen. Lernen wird damit zum Dreh- und Angelpunkt erfolgreicher Projektarbeit. Individuelle Bildung und Beratung bekommt dadurch einen zentralen Stellenwert bei der Umsetzung privatwirtschaftlicher Projekte.

Überlegungen zur Projektstrategie:

Nicht überall wo Projekt draufsteht ist auch Projekt drin!

Sonja Gaiser

Die Projektarbeit kommt aus der klassischen Betriebswirtschaft. Projekt heißt ein strategisches Herangehen an ein Problem und dessen planvolle Lösung. Die DIN-Norm 69901 bezeichnet ein Projekt als: ... ein Vorhaben, das im wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist, z.B. durch Zielvorgaben, durch zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzungen....“

Projekte können aus verschiedenen Perspektiven betrachtet werden:

- ▶ Zielperspektive - ein Ziel erst macht ein Vorhaben zu einem Projekt!
- ▶ Strategieperspektive - die Art des strukturierten Vorgehens macht eine Aktion zu einem Projekt!
- ▶ Bedeutungsperspektive - im ländlichen Umfeld wird oft alles Neue, über das Alltägliche hinausgehende zum Projekt! Und damit positiv aber gleichzeitig unbestimmt und mit wenig Handlungsorientierung belegt.

Es gibt eine vielfältige Literatur zum Projektmanagement. Viele sind jedoch nicht direkt übertragbar auf konkrete ländliche Projektsituationen. Denn was in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur als selbstverständlich vorgestellt wird, fehlt oft bei Landprojekten:

- ▶ Ein klar strukturiertes Unternehmen mit einer gezielten Marktorientierung.
- ▶ Manager oder eine Geschäftsführung mit Positionen und Kompetenzbereichen.
- ▶ Weisungsgebundene Mitarbeiter mit einem klaren Arbeitsauftrag.

- ▶ Innerbetriebliche Kommunikations- und Abstimmungsprozesse, die auf Erfolg ausgerichtet sind.
- ▶ Verschiedene Abteilungen mit unterschiedlichen Aufgaben.
- ▶ Ein innovatives Feld für unternehmerische Herausforderungen.
- ▶ Benennbare und verfügbare Ressourcen.
- ▶ Mittel- und langfristige Ziele und entsprechende Planungen.

Landprojekte setzen dagegen meist an den klassischen familienbetrieblichen und selbständigen Strukturen an. Der private Familienalltag und der Betrieb sind dort oft stark miteinander verwoben. Ländliche Projekte werden dadurch nicht selten zu komplexen „Lebensprojekten“, sie machen vor der privaten Haustür nicht halt. Eine ähnliche Verflechtung gilt bei Projekten in Vereinen und Initiativen. Projektstrategien passen oft nicht automatisch in deren üblichen Ablauf und Arbeitscharakter. Die Engagierten müssen sich anpassen und an das Projekt annähern, um ihr eigentliches Funktionieren zu erhalten und gleichzeitig das Neue umzusetzen. Oft sind hier auch neue Organisationsformen zur Durchführung des Projektes angebracht.

Fallbeispiel:

Vom Bauernhof zum „Alten Rathaus“ – das Lebensprojekt einer bäuerlichen Familie

Ilse Vincon, Knittlingen-Kleinvillars

Ilse Vincon vermittelt anhand ihres Projektes „Altes Rathaus“, dass unternehmerische Projekte im familienbetrieblichen Umfeld sehr spezifische Schritte der Weiterentwick-

lung sind. Sie entstehen im Rahmen der gewachsenen Situation, stehen in engem Zusammenhang mit den vielfältigen Beziehungen zum Umfeld und entstehen teilweise durch mehr oder weniger zufällige Chancen und Impulse.

Anhand folgender Fragen können die spezifischen Aspekte für einen erfolgreichen Projektverlauf in Familienbetrieben herausgearbeitet werden:

- ▶ Wie sieht Ihr Arbeitsalltag nach der Projektrealisation aus?
- ▶ Was bedeutet Ihr Projekt bzw. Ihre Projekte für Sie?
- ▶ Wie war die familiäre und betriebliche Ausgangssituation zu Projektbeginn?
- ▶ Wie lange hat es gedauert von ersten Überlegungen bis zur Umsetzung?
- ▶ Was waren Ihre Ziele, wie haben die sich verändert? Wer bestimmt die Zielsetzung und eventuell deren Veränderung?
- ▶ Welche Faktoren und Sachverhalte sind zusammen gekommen für den Start und den erfolgreichen Verlauf?
- ▶ Wer zählt alles zu den Projektakteuren – wer muss „mitspielen“?
- ▶ Was mussten Sie miteinander in der Familie bewältigen – wo lagen die besonderen Herausforderungen?
- ▶ Woher bekamen Sie Informationen? Was hat und was hätte Sie bei der Informationssuche für Ihr Projekt unterstützt?
- ▶ Wie ist der Weg zu öffentlichen Fördermitteln? Was sind Ihre (positiven und negativen) Erfahrungen?
- ▶ Was hat sich in Ihrem Alltag durch die Projekte verändert? Wie bewältigen Sie die Veränderungen, durch was/wen haben Sie Unterstützung?
- ▶ Gibt es Regelungen und Vereinbarungen innerhalb der Familie, die es vor dem Projekt nicht gab?
- ▶ Gibt es Wünsche, die Sie an „öffentliche Stellen“ (Verwaltung, Beratung, Politik) im Zusammenhang mit Ihren Projekterfahrungen haben?

Die Landwirtschaftsfamilie Ilse und Karl Vincon hat zusammen mit ihrem Sohn und Hofnachfolger Werner Vincon ein Projekt Wohnen und Arbeiten auf dem Bauernhof realisiert. Ausgangspunkt ist ein landwirtschaftliche Familienbetrieb, dessen Aufgabe aufgrund der Berufswahl der Kinder bereits angedacht war. Kernstück des Projektes ist der Erwerb und der Ausbau des alten Rathauses in Kleinvillars, einem denkmalgeschützten Gebäude in der historischen Waldensersiedlung Kleinvillars. Ein maßgeblicher Impuls kam durch den Zivildienst des Sohnes auf einem Bauernhof mit Behindertenbetreuung und dessen anschließender beruflicher Neuorientierung durch ein Studium der Sozialarbeit.

Zum Projekt gehört das Angebot für Menschen mit Behinderungen im landwirtschaftlichen Betrieb und in der Hauswirtschaft Arbeitsplätze einzurichten. Die bestehende landwirtschaftliche Produktion mit einer Gesamtfläche von ca. 45 ha (davon 12 ha Grünland, 11 ha Ackerfutter, 13 ha Getreide, 0,2 ha Gemüse, 4 ha Sonderkulturen mit Hanf, Tabak und Weinbau) und einer Milchviehhaltung und einer Rindermast von insgesamt 70 Stück wird fortgesetzt.

Im Zuge der Projektinvestition wurde mit einem hohen Anteil an Eigenmitteln eine Backstube, eine Besenwirtschaft mit

der entsprechenden Großküche in Vollkonzession und zwei behindertengerechte Ferienwohnungen ausgebaut.

Die Direktvermarktung von Wein über eine Besenwirtschaft im eigenen Wohnhaus betreibt die Familie bereits seit vielen Jahren, um eine höhere Wertschöpfung zu erzielen. Dieses Angebot wurde in den neuen Gasträumen im Alten Rathaus auf die Bewirtung von Gruppen erweitert. Außerdem wird in der Großküche seit einiger Zeit das Mittagessen für zwei benachbarte Schulen gekocht und ausgeliefert, um den Kostendruck der Investition bewältigen zu können. Hieraus ergeben sich zusätzliche Personalführungs- und Koordinationsaufgaben mit phasenweise sehr hoher Arbeitsbelastung.

Fazit:

Jedes familienbetriebliche Projekt ist ein Einzelfall und hat seine besondere Entstehungs- und Realisationsgeschichte.

Projekterfolg in einem familienbetrieblichen Umfeld ergibt sich aus dem Zusammenspiel verschiedener finanzieller, sachlicher und persönlicher Faktoren. Projekte sind Schritte der (Weiter-)Entwicklung und stehen im Zusammenhang mit der Geschichte der Familie und deren Umfeld. Die Projekte werden teilweise mit großen finanziellen Verpflichtungen und hohem Arbeitsaufwand realisiert. Von außen wahrnehmbare Projektschritte sind teilweise die Resultate von langen Überlegungen und Versuchen.

Ein Regionalmanagement, das ländliche Projektakteure in ihrem spezifischen Projektumfeld begleiten will, braucht für diese Sachverhalte eine hohe Sensibilität, die eventuell nur durch persönliche und oder fachliche Nähe herzustellen ist. Es gibt für die Beratungskräfte verschiedene Möglichkeiten, diese Nähe herzustellen. Eine solche individuelle Projektbegleitung ist in jedem Fall aufwändig.

Gruppenarbeit:

Lernen aus den eigenen Erfolgen – Appreciative Inquiry als Motivationsmethode für das professionelle LEADER-Management

Sonja Gaiser

Die Methode Appreciative Inquiry ist ein aktivierender Prozess, bei dem die Beteiligten an bisherige positive Erfahrungen anknüpfen und sich auf dieser Basis neue Ziele setzen. Mithilfe dieser Methode werden positive Erinnerungen aktiviert und eine gute (Arbeits-)Atmosphäre geschaffen. Grundhaltung beim Appreciative Inquiry ist die gegenseitige Wertschätzung der Beteiligten.

In ländlichen Projekten kann sie als konkrete **Untersuchungs- bzw. Planungsmethode** und als allgemeine **Motivationsmethode** eingesetzt werden. Die Teilnehmer gewinnen eine positive Selbsteinschätzung und werden zu konkreten Schritten der Veränderung ermutigt.

Als Untersuchungs- und Planungsmethode baut das Verfahren auf einer wertschätzenden Wahrnehmung der eigenen Erfahrungen auf. Ziel ist es, die bisherigen Erfolge zu erkennen, gelten zu lassen und daraus Energie für den weiteren Wandel zu mobilisieren.

Vorgehensweise

Das methodische Element des Appreciative Inquiry ist das wertschätzende Interview.

Dieses Interview läuft in vier aufeinander aufbauenden Schritten ab.

Interviewschritte als Motivationsmethode:

1. Wertschätzung der eigenen Arbeit und Person
2. Herausragende positive Erfahrungen auswerten
3. Entwicklungsmöglichkeiten erkennen
4. Die nächsten Schritte konkretisieren

Vor der Fragestellung des Workshops dient die Methode des Appreciative Inquiry dazu, die Workshopteilnehmer als LAG-Mitglieder für die Begleitung von Projektakteuren zu motivieren und die eigene Handlungskompetenz und Spielräume individuell weiter zu entwickeln.

Lernen aus den bisherigen LEADER-Erfolgen für die weitere Begleitung von ländlichen/familienbetrieblichen Projektakteuren:

1. **Wertschätzung der eigenen Arbeit und Person**
Schildern Sie eine erfolgreiche Situation in Ihrer LEADER-Arbeit mit Akteuren aus dem privatwirtschaftlichen/familienbetrieblichen Umfeld .
Wie kam es dazu?
Was war Ihr Beitrag?
2. **Herausragende positive Erfahrungen auswerten**
Was ist Ihr persönliches Erfolgsrezept?
Wo liegen Ihre Erfolgs-Stärken bei LEADER-Projekten?
Was macht Sie zu einem erfolgreichen Partner für LEADER-Akteure?
3. **Entwicklungsmöglichkeiten erkennen**
Was wollen Sie zusammen mit den LEADER-Akteuren (noch) erreichen?
Welche Spielräume haben Sie für Ihre Stärken?
Welche Möglichkeiten haben Sie im Blick auf Land-Projekte?
Wie könnten Ihre nächsten Schritte in der LEADER-Arbeit aussehen?
4. **Die nächsten Schritte konkretisieren**
Was brauchen Sie, damit Sie Ihre Schritte gehen können?
Welche Kooperationspartner könnten gewonnen werden?
Welche zusätzlichen Ressourcen können Sie aufgreifen?

Vorstellung Milchhaus-Projekt: Martin Müller Wirtschaftsförderung / LAG-Management Wesermarsch GmbH

Interviewfragen:

Verstehen des Erfolgs

1. Schildern Sie eine erfolgreiche Situation in Ihrem Alltag!
Antw.: Überraschende Folgewirkung durch Aktivität, die angestoßen wurde. Die Verbindungen sind teilweise unüberschaubar. Der Prozess wird stark durch die Arbeitsweise (Offenheit) und die Persönlichkeit geprägt.
2. Was ist für Sie Erfolg, wann bezeichnen Sie ein Ergebnis als Erfolg?
Antw.: Ein Projektabschluss mit konkretem Ergebnis, positive Rückmeldungen der Akteure oder der Presse sind Erfolge.
3. Wie erfahren Sie Erfolg?
Antw.: Innerliche Genugtuung, dann wenn „ein Lächeln übers Gesicht huscht!“
4. Wie kam es zum Erfolg? Was war Ihr Beitrag?
Antw.:
 - ▶ Beharrlichkeit auch kleine Sachen abzuarbeiten
 - ▶ Kommunikation quer durch die Region, dezentral!
Wo anfangs eher weniger Akteure waren wurde die

Basis ausgeweitet. Unterstützung ist mehr als die Organisation von Mitteln.

5. Wo liegen Ihre Erfolgs-Quellen?
Antw.: Vertrauen/Verlässlichkeit

Entwickeln einer Vision

1. Wo liegen Ihre Stärken im Team?
Antw.:
 - ▶ Offen und fair sein, Detailarbeit leisten
 - ▶ Kommunikativ sein
2. Was macht Sie zu einem erfolgreichen Partner?
Antw.:
 - ▶ Kenntnis über verschiedene (Förder-) Programme und gute Beratung im Vorfeld, die Möglichkeit Alternativen zur Auswahl vorzustellen
 - ▶ eine schlagkräftige Organisation (Wirtschaftsförderung) mit einem flexiblen Team
 - ▶ Vertrauen der Akteure untereinander und in der gemeinsamen Arbeit – das Wir-Gefühl.
3. Wer hat Sie dabei unterstützt?
Antw.: Die Bezirksregierung, die Wirtschaftsförderung, die Landfrauenverbände, die Landwirtschaftskammer sowie der Landkreis ideell und finanziell
4. Was war hilfreich?
Antw.: Die Erfahrung aus vernetzten, internationalen

Projekten (String of Pearl) und die Organisation als zuständiger Ansprechpartner.

5. Was möchten Sie verwirklichen?
Antw.: Das angestoßene Projekt soll sich zu einer Einkommensalternative entwickeln und weiter wachsen.
6. Entwerfen Sie ein persönliches Wunschbild! Antw.:
- ▶ Akteure aus Politik, Institutionen/Landvolk stehen zur Seite.
 - ▶ Am Ende der LEADER-Phase soll etwas hängen bleiben und sich selbst tragen.

Wo gibt es positive Energien und Unterstützung?

Antw.:

- ▶ bei einzelnen Akteuren
- ▶ durch den Besuch und Austausch mit anderen Regionen/Gästen
- ▶ interessante und nette Leute und Projekte kennen zu lernen (auch aus direktem Arbeitsumfeld - Wirtschaftsförderung)
- ▶ die Wertschätzung der Aktivitäten durch den Bekanntenkreis
- ▶ außerhalb der Region zu wohnen, um sich auch mal aus der Öffentlichkeit zurückziehen zu können

Mit wem können und wollen Sie rechnen?

Antw.:

- ▶ Akteure die fair sind / gegenseitige Unterstützung und Vertrauen bieten
- ▶ Mit der LAG und der dort großen Offenheit den Prozess insgesamt im Blick zu halten.
- ▶ Landtagsabgeordnete und Bürgermeister

Welche Schritte wollen Sie als nächstes tun? Welche Kräfte haben Sie dafür?

Antw.:

- ▶ Spielräume: mehr Auswahl an Akteuren
- ▶ Spielfeld: LAG und Themenfelder der Arbeitskreise
- ▶ Spielzüge:
 - ▶ Nach Realisierung eines Leitprojektes mehr Marketing-Möglichkeit und mehr Aktivitäten in einer neuen Runde. Hier können Ideen wieder aufgegriffen und eingebacht werden.
 - ▶ Das Feedback nutzen um effizienter zu werden – erst intern und dann in der LAG oder Arbeitskreis-Sitzungen mit dem Ziel die nächsten Projekte anders anzugehen.
 - ▶ Eine zwanglose Auftakt- oder Halbzeitveranstaltung um darzustellen was schon passiert ist, wer mitgemacht hat und mitmachen will etc.

- ▶ Die Banken nach 2006 intensiver mit einbinden. Zu Beginn z.B. über Sponsoring für Kulturprojekte. Die Banken sind bereits im Aufsichtsrat der Wirtschaftsförderung dabei.

Input und Gruppenarbeit:

Konzeption und Evaluation von ländlichen Projekten anhand der Methode „ProjektErfolgsrad“

Input: Zwölf Aspekte zur Projektarbeit

Sonja Gaiser

Erfolgreiche Projekte sind eine runde Sache – und damit mehr als ein dynamisches Geschehen auf einer (eindimensionalen) Zeitachse. Die folgenden Projektaspekte ermöglichen einen systematischen Blick auf die Bedingungen der Projektarbeit:

- ▶ Diese „Einblicke“ können zur besseren Konzeption von ländlichen Projekten beitragen.
- ▶ Sie können das Regionalmanagement oder die bewilligenden Stellen bei einer „Grobevaluation“ eines Projektantrages unterstützen.
- ▶ Sie können zur ex-post Evaluation von Projektprozessen beitragen – auf der Suche nach Fehlerquellen und Alternativen.

1. Projektverständnis

Projekte sind einmalige, auf ein bestimmtes Ziel ausgerichtete, zeitlich begrenzte Vorhaben, die über die Routinetätigkeit hinausgehen. Meist stehen begrenzte Ressourcen zur Verfügung.

Im ländlichen Raum war das Projektverständnis ab den 90ern mit Fördermitteln verbunden und wurde so auch transportiert. Im Westen wurden früher Maßnahmen geplant, im Osten kam es dagegen zu Projektierungen. Das Projektverständnis ist insgesamt sehr komplex, wodurch auch Zusammenhänge und Beteiligte häufig nicht klar sind. Besonders muss die Perspektive des Organisators mit der der Zielpersonen übereinstimmen. Jeder der Beteiligten steht an einem anderen Streckenabschnitt und hat einen anderen Blick. Zusammenarbeit, integrierte Entwicklung und gegenseitige Unterstützung ist dann möglich, wenn man die unterschiedlichen Blickrichtungen und Projektverständnisse erkennt und sich untereinander verständigen kann. („Jeder schaut aus seiner Welt.“). Ländliche Projekte können als Abschnitte auf dem Weg der Veränderung von Unternehmen, Sektoren und Regionen interpretiert werden.

Praxistipp: Vor einem gemeinsamen Projekt in der LAG sollte eine Gesprächsbasis und Verständigungsebene hergestellt werden. „Wer spricht von was und warum?“ – wenn das greifbar ist dann wird auch gegenseitige Unterstützung und Kooperation möglich.

2. Projektidee

Projektideen sind die gedanklichen „Schmelzpunkte“ eines Vorhabens. Projekte entstehen im Kopf und sind damit eng verbunden mit dem Menschen, der sie geboren hat. Projektideen sind Projektionen in die Zukunft. Sie werden gespeist aus Alltagserfahrungen, aus Anregungen und aus persönlichen Wünschen, Überzeugungen und Visionen. In Projektideen steckt daher viel Energie und Willenskraft.

Praxistipp: Soll eine LEADER-Projektidee zum „zündenden Funken“ für weitere Kooperationspartner werden, dann sollte sie tragfähig, motivierend und realistisch sein.

3. Projektimpuls

Lebendig und konkret werden Projektideen durch einen aktivierenden Impuls.

Impulse können aus dem eigenen Umfeld kommen:

- ▶ wenn Ressourcen frei werden und Spielräume entstehen
- ▶ wenn Belastungen zu groß werden und der

Leidensdruck zum Handeln zwingt

- ▶ oder Selbstverständliches weg bricht und das Zusammenspiel neu geordnet werden muss.

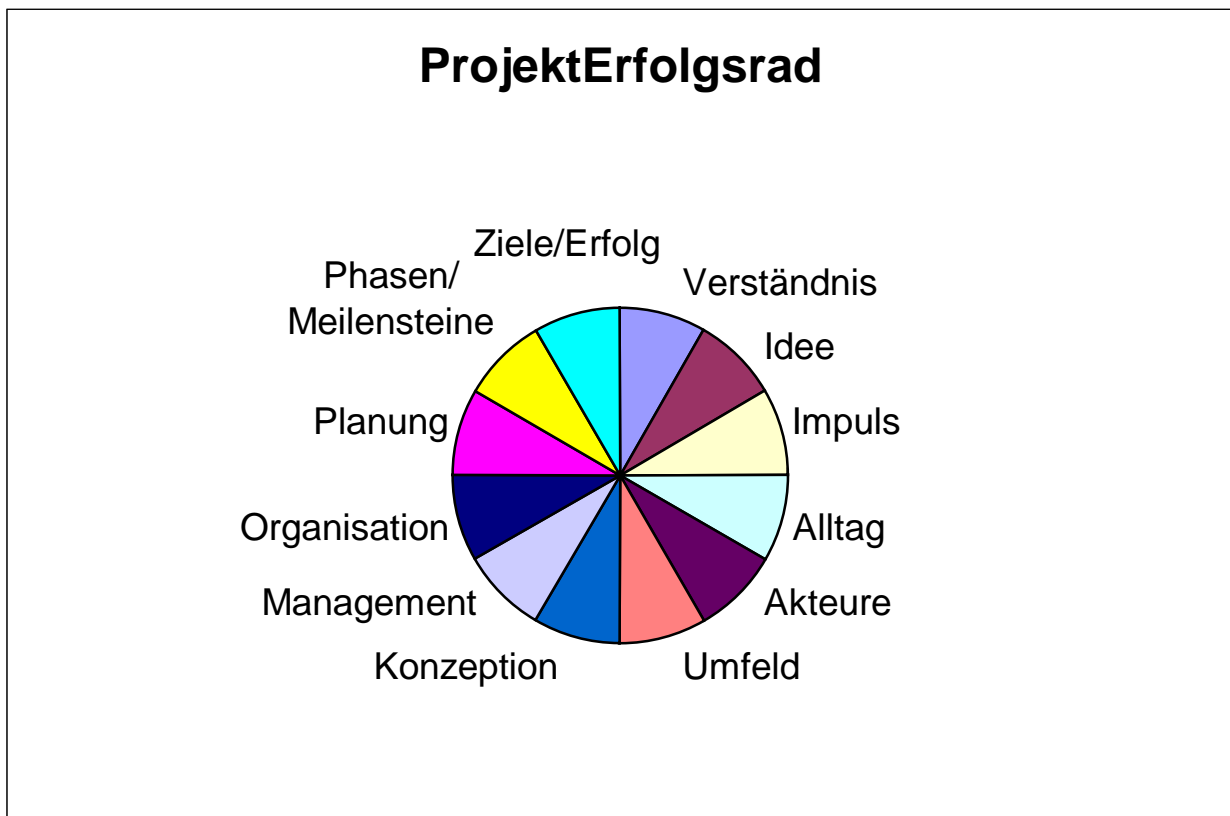
Impulse können auch von außen kommen durch:

- ▶ politische Vorgaben,
- ▶ neue Einblicke und Erkenntnisse
- ▶ finanzielle Anreize,
- ▶ neue Ressourcen von außen
- ▶ Veränderungen des Umfeldes
- ▶ einen konkreten Projektauftrag.

Praxistipp: Es ist wichtig für eine LAG, die entscheidenden Impulse zu kennen, denn die *richtigen* Impulse bringen ein Projekt am effektivsten zum Laufen. Nicht überall sind Finanzen und Fördermittel die ausschlaggebenden Impulse!

4. Projektalltag

Projekte entstehen im ganz normalen Alltag – und sprengen gleichzeitig das Alltägliche. Denn mit Projekten werden neue Ziele verfolgt, neue Herangehensweisen erprobt und/oder mit neuen Partnern kooperiert. Das macht Projektarbeit spannend – zu einer Gratwanderung zwischen dem heute Gültigen und dem morgen Erwünschten. Es ist wichtig, die Kräfte und Grenzen des Alltags zu erkennen und mit ihnen zu rechnen. Machbarkeit und Verträglichkeit



sind wichtige Schlüsselworte in der Projektarbeit.

Bei der Alltagsarbeit muss natürlich Routine vorhanden sein. Dann kann das Projekt strukturiert und integriert weiterlaufen. Je besser der Alltag und die Projekthinhalte harmonisieren, desto besser können vorhandene Ressourcen genutzt werden. Schwierig wird es z.B. bei Trägerstrukturen deren Ziel eher in der Ermutigung und Freizeitgestaltung liegt.

Praxistipp: Je realistischer der Alltag und seine Ressourcen eingeschätzt wird, desto zielgerichteter kann ein Projekt geplant werden. Die Umfeldanalyse und die Systemanalyse bieten dazu hilfreiche Ansätze auch im LEADER-Management.

5. Projektakteure

Oft sind es einzelne Schlüsselpersonen, die ein Projekt zum Laufen bringen. Mit ihnen steht und fällt das Projekt. Diese Personen sind meist stark belastet. Viele Initiativen oder Projektträger, bei denen Prozesse ins Stocken geraten, beklagen sich darüber, dass solche treibenden Kräfte fehlen. Es gilt unterschiedliche Fähigkeiten einzubinden, im Team zu arbeiten.

Praxistipp: Schlüsselpersonen innerhalb der LEADER-Akteure können durch besondere Bildungs- und Beratungsangebote in ihrem Tun unterstützt (und gewürdigt) werden. Das Zusammenspiel von Schlüsselpersonen und einem unterstützenden Team sollte geklärt werden.

6. Projektumfeld

Das Umfeld beeinflusst die Projekte. Eine Projektkonzeption muss diese Einflüsse berücksichtigen. Der ländliche Raum und die Landwirtschaft haben in den vergangenen Jahren eine hohe und sehr differenzierte öffentliche Aufmerksamkeit erfahren. Lebensmittelqualität, Produktionsverfahren, Tierschutz und Naturschutz bestimmen die Medien. Vorhaben in der Landwirtschaft und im agrarischen Umfeld finden selten unbeobachtet statt. Es gibt vielfältige Anspruchsgruppen, sogenannte Stakeholder die am Geschehen Anteil nehmen und eigene Interessen haben. Es liegt daher nahe, bei ländlichen Projektkonzeptionen auch Stakeholder-Überlegungen zu berücksichtigen um die positiven Kräfte des Umfeldes zu nutzen und eventuelle Widerstände zu minimieren.

Praxistipp: Durch Projekte ändern sich für die Akteure meist auch die Adressaten und Interessenten. Hier kann die LEADER-Beratung und die Vernetzung neue (Markt-) Chancen eröffnen.

7. Projektkonzept

Projekte brauchen ein Konzept, mit dem die ursprüngliche Idee konkretisiert und ein verlässlicher Rahmen für die Projektarbeit geschaffen wird. Dies gilt für ein internationa-

les Weltraumprojekt ebenso wie für ein örtliches Vermarktungsprojekt dreier Landwirte. Grundsätzlich sollte aber vorab überlegt werden ob es sinnvoll ist alle Dinge mit Projektstatus abzuwickeln, denn hierzu gehören z.T. Vorbereitungen im Vorfeld, die Entwicklung einer Organisationsstruktur etc.

Wichtige Elemente eines Projektkonzeptes sind:

- ▶ Aufgabenstellung/Ziele (= Auftrag)
- ▶ Zeitrahmen (= Dauer) - begrenzt
- ▶ Ressourcen (= Arbeitskraft, Gebäude, Maschinen, Kompetenzen, Image, Finanzen) -begrenzt
- ▶ Organisation (= Entscheidungsstrukturen, Arbeitsabläufe, Zuständigkeiten)
- ▶ Alltag (= Ausgangsfeld und Lebenssituation der beteiligten Akteure)

Besonders bei Familien können Projekte nicht geregelte, familieninterne Konflikte noch verstärken. Eine Möglichkeit mit solchen Problemen umzugehen besteht darin, mehrere Projektträger mit aktuellen Projektanträgen zusammenzubringen. Diese Personen können sich dann untereinander, auch über die familiäre Situation austauschen, Kritik, Bestätigung einbringen oder Beobachten und ihre Eindrücke rückspiegeln.

Praxistipp: Nicht jede Fragestellung kann über ein Projekt gelöst werden. Es gilt zu prüfen: passt die (Projekt-)Organisation zum Vorhaben und den Zielen?

8. Projektmanagement

Die Besonderheit von Projektarbeit liegt im strategischen Vorgehen. Mit einem entsprechenden Management können Projekte effizient gestaltet und optimiert werden. Ohne Projektmanagement bleibt das Geschehen dem Zufall überlassen.

Grundsätzlich muss darüber entschieden werden, ob die Projektleitung von eigenen Kräften übernommen werden kann oder ob externe Manager herangezogen werden.

- ▶ Externe können eine hilfreiche Außensicht, neue Impulse und die erforderliche Autorität für neue Schritte einbringen.
- ▶ Sie können das Vorhaben unbelastet und unabhängig vom bisherigen (Unternehmens-) Alltag anpacken.
- ▶ Damit fehlen ihnen aber Erfahrungen mit der speziellen (Unternehmens-) Kultur und Einblicke in die herrschenden Strukturen und Gepflogenheiten.
- ▶ Sie müssen aus einer größeren Distanz handeln und sich die „interne Welt“, deren Sicht und Ton zuerst erarbeiten.
- ▶ Dies erfordert Zeit und Ressourcen – und beides ist in Projekten begrenzt (evtl. zuwenig Zeit für eigentliches Projekt).

Interne Projektleiter haben die Nähe und das erforderliche Insider-Wissen – sind aber möglicherweise dadurch auch in ihrer Flexibilität gehindert und verfolgen vielleicht noch eigene Ziele, die nicht im Sinne des Projektes sind! Eine klare Aufgabenbeschreibung und Zielsetzung sind hier besonders wichtig.

Praxistipp: Das Projektmanagement sollte nahe am alltäglichen Projektgeschehen dran sein. Die besten Manager ihres eigenen Projektes sind die Akteure selbst. Deshalb geht es darum, ihnen die erforderliche Projektkompetenz zu vermitteln.

9. Projektorganisation

Die Arbeitsabläufe in Projekten müssen geregelt werden. In professionellen Wirtschaftsunternehmen haben sich dafür besondere Organisationsformen als geeignet herausgestellt. Ländliche Projekte haben oft eine andere Ausgangssituation:

Privater Alltag und Beruf gehören zusammen. Die persönlichen Interessen und die familiäre Situation sind (oft untrennbar) verbunden mit den betrieblichen Rahmenbedingungen und den wirtschaftlichen Herausforderungen. Projekte betreffen damit nicht nur den Arbeitsalltag sondern werden zu „Lebensprojekten“. Die gilt auch bei Projekten in Vereinen und Initiativen. Vereine haben z.T. auch Strukturen, die nicht stimmig auf die Projektarbeit ausgerichtet sind. Neue Abwicklungsherausforderungen treffen auf alte Strukturen, z.B. bei einem hauptberuflichen Geschäftsführer eines Vereins und einem ehrenamtlichen Vorstand der meist aus Zeitgründen weniger involviert ist. Hier gilt es Konfliktpunkte bereits im Vorfeld durch organisatorische Änderungen abzuschwächen.

Praxistipp: Projektakteure in ländlichen Projekten brauchen oft neue Formen der Zusammenarbeit, Entscheidung und Kontrolle. Dazu ist eine für das konkrete Projekt „angemessene“ Organisationsform – z.B. innerfamiliäre Vereinbarungen, Betriebsauslagerung, Zweckgemeinschaften, Netzwerke, Vereine, Gesellschaft bürgerlichen Rechts, GmbH u.a. – zu finden.

10. Projektplanung

Vorhaben brauchen Pläne, wenn sie von der Idee zum Ziel geführt werden sollen. Aber nicht jedes Projekt kann genau geplant werden, sondern man muss dann auf geänderte Bedingungen reagieren.

Planen heißt:

- ▶ Das zukünftige Handeln zu überdenken.
- ▶ Den Weg zwischen Ausgangspunkt und Ziel gedanklich abzuschreiten.
- ▶ Mit den vorhandenen Mitteln das Ziel auch zu erreichen.

Praxistipp: Planen will gelernt sein – vor allem dort, wo strategische Planung nicht zum Tagesgeschäft gehört.

Es gilt zu prüfen, ob die Planung verständlich, handlungsleitend und flexibel angelegt ist.

11. Projektphasen und Meilensteine

Die zeitliche Begrenzung ist ein wesentliches Merkmal eines Projektes. Es „durchlebt“ innerhalb dieser Grenzen einen Zyklus mit verschiedenen Phasen. Abschließende (geplante!) Meilensteine geben dem Projektprozess eine Struktur und ermöglichen die Kontrolle und Anpassung von Zielen und Vorgehensweisen. Vereinbarungen sollten schriftlich fixiert werden. Teilerfolge an Meilensteinen dürfen auch gefeiert werden! Das steigert die Motivation und setzt Kräfte frei für weitere Schritte.

Ein wichtiger Meilenstein ist der Projektstart: Mit einem guten Start kann das Projekt als „soziales System“ etabliert werden. Mit dem Start werden die Grundlagen für die folgenden Teilprozesse im Projekt geschaffen. Und auch für Projekte gilt: Ende gut – alles gut! Aber auch ein Projekt-Abschlussfest mit allen Beteiligten ist wichtig.

Praxistipp: Zwischen Projektbeginn und Projektende entfaltet sich ein Spannungsbogen, der durch die öffentliche Aufmerksamkeit für LEADER-Regionen noch intensiver wird. Er darf jedoch mit Blick auf die Akteure nicht überspannt werden.

12. Projektziele und Projekterfolg

Projekterfolg heißt, dass die angestrebten Ziele erreicht wurden. Wichtig ist deshalb, dass die Ziele festgelegt sind. Teilweise liegt ganz Unterschiedliches nebeneinander und bestimmt den Projektverlauf:

- ▶ Die individuellen Ziele einzelner Projektbeteiligter (vorher helfen persönliche Ziele zu formulieren - „Was bedeutet das für meine Situation und Zukunft?“).
- ▶ Die offiziellen projektinterne Ziele, auf die sich die Beteiligten geeinigt haben (und die im Projektantrag formuliert sind.)
- ▶ Die behördeninternen und politischen Ziele.
- ▶ Die Zielvorgaben der Förderrichtlinien und Förderprogramme.

Je komplexer, innovativer und konfliktträchtiger ein Projekt ist, desto schwieriger wird die Erfolgsbestimmung. Die Meinungen über Erfolg oder Misserfolg gehen teilweise auseinander, denn es gibt unterschiedliche Sichtweisen zum Erfolg. Die Kriterien sind individuell und hängen u.a. von den Werten im Projektumfeld ab. Nicht unerheblich ist dabei die Frage, wieviel Erfolg sich die Akteure zugestehen, wobei es hier leichter ist wirtschaftliche Erfolge zu formulieren, als persönliche. Hier sind auch die Projektträger gefordert, im Vorfeld eigene Kriterien in die Diskussion zu bringen.

Praxistipp: Ziele müssen im Blick auf die Zukunft formuliert und konkretisiert werden. Eventuell sind dazu

neue Begriffe, Fakten und Bilder erforderlich. Wenn dies in der LAG gelingt, dann kann der Projektprozess und das Ergebnis auch evaluiert und optimiert werden.

Diskussion

Der Veränderungsdruck im ländlichen Raum ist hoch. Das Kredo der meisten Programme und der öffentlichen Diskussion ist: „Ihr müsst was machen – verändert euch“. Im Sinne eines erfolgreichen Prozesses ist das nicht immer richtig. Es gibt Beruhigungsbedarf; es gilt auch mal den Druck rauszunehmen und die eigene Situation sowie die Rahmenbedingungen des Handelns zu überdenken. Der LAG-Manager ist hier eher initiiierend tätig. Es kann helfen indem er z.B. erkennt ob evtl. ein Beobachter und Berater hinzugezogen werden sollte, der die Situation reflektiert. Hierfür ist ein Netzwerk hilfreich.

Der Zugang zu den Leuten muss dabei individuell gestaltet werden.

Es gilt zu prüfen wer für den LAG-Manager bzw. den Projektträger ein bereits „eingeführter“ Partner sein könnte. Das Spektrum reicht von Bildungsträgern, Ämtern, Politikern, dem Vorstand bis zu Arbeitskreis- oder LAG-Mitgliedern. Dahinter steht also das regionale Netzwerk.

Gruppenarbeit

In zwei Arbeitsgruppen evaluieren und beschreiben die Workshopteilnehmer je ein exemplarisches Projektbeispiel aus den LAGs mit dem ProjektErfolgsrad.

Sie kommen dabei zu folgenden Ergebnissen bezüglich der Anwendbarkeit dieser Methode in der Beratung von ländlichen Projektakteuren und bei der Analyse von Projektanträgen:

- ▶ Das ideale Projekt gibt es nicht. In der Realität gibt es immer irgendwo Engpässe und Schwierigkeiten.
- ▶ Das ProjektErfolgsrad bietet einen schnelle Zugang, um ein Projekt mit seinen verschiedenen Dimensionen erfassen zu können.
- ▶ Die zwölf Kriterien ermöglichen (und erzwingen) einen umfassenden und z.T. neuen Blick auf den Projektantrag.
- ▶ Es ist gut vorstellbar, einen Antragsteller anhand der zwölf Kriterien zu beraten und gemeinsam den vorgelegten Projektantrag zu bewerten und zu ergänzen.
- ▶ Engpässe und Problempunkte werden durch das ProjektErfolgsrad schnell deutlich.
- ▶ Bei der Konzeption von Projekten sollte ein größerer Personenkreis einbezogen werden und mitwirken.
- ▶ Projekte im familienbetrieblichen Umfeld haben eine hohe Individualität. Dies sollte durch eine

entsprechende individuelle Beratung berücksichtigt werden.

- ▶ Für die ländlichen Projektakteure sollten u.U. mehrere beratende Gesprächspersonen zur Verfügung stehen.

Literaturhinweise:

Hummelbrunner, Richard; Lukesch, Robert; Baumfeld, Leo: Systemische Instrumente für die Regionalentwicklung – Endbericht, Graz 2002

Reichel, René; Rabenstein, Reinhold: Kreativ beraten – Methoden, Modelle, Strategien für Beratung, Coaching und Supervision, Münster 2001



Teilnehmerliste

LEADER+ Workshop "Familienbetriebe und Projektarbeit – Neue Aspekte für das LEADER-Management" -

**in Zusammenarbeit mit
Verband Ländlicher Heimvolkshochschulen Deutschland e.V.**

8. und 9. Juli 2003, Hotel Excelsior in Frankfurt am Main

Organisatoren	
<p>Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+ in der Bundesanstalt für Landwirtschaft und Ernährung Adickesallee 40</p> <p>60322 Frankfurt am Main</p> <p>Tel.: 0 69 / 15 64 - 9 56 Fax: 0 69 / 15 64 - 3 61 E-Mail: leader@ble.de Internet: www.leaderplus.de</p>	<p>Dr. Jan Swoboda: - 9 56</p> <p>Ulrike Trapp: - 7 63</p>
Moderatoren / Referenten	
<p>Sonja Gaiser Verband Ländlicher Heimvolkshochschulen Deutschland e.V. - HVHS Alte Dorfstraße 87 70599 Stuttgart Tel.: 07 11 / 4 59 - 99 09 - 0 Fax: 07 11 / 4 59 - 99 09 - 9 E-Mail: info@verband-hvhs.de</p>	<p>Ilse Vinçon Hauptstraße 20 75438 Knittlingen-Kleinvillars Tel.: 0 70 43 / 95 48 00 Internet: www.altes-rathaus.com</p>
Teilnehmer ...	
... aus Bayern	... aus Baden-Württemberg
<p>LAG Altmühl-Wörnitz / Region Hesselberg</p> <p>Liselotte Unseld Vorstadt 2 91731 Langfurth Tel.: 0 98 54 / 97 61 88 Fax: 0 98 54 / 97 62 44 E-Mail: l.unseld@t-online.de</p>	<p>LAG Oberschwaben</p> <p>Emmanuel Frank Landratsamt Sigmaringen Leopoldstraße 4 72488 Sigmaringen Tel.: 0 75 71/1 02-3 54 Fax: 0 75 71/1 02-5 40 E-Mail: leader@lrasig.de Internet: www.leader.landkreis-sigmaringen.de</p>

... aus Brandenburg	
<p>LAG Oderland</p> <p>Beate Kretschmann Naglers-Berg 1 15236 Treplin Tel.: 0 33 60 2 / 58 16 1 Fax: 0 33 60 2 / 58 16 2 E-Mail: joachim-treplin@t-online.de</p>	<p>LAG Oderland</p> <p>Joachim Kretschmann Naglers-Berg 1 15236 Treplin Tel.: 0 33 60 2 / 58 16 1 Fax: 0 33 60 2 / 58 16 2 E-Mail: joachim-treplin@t-online.de</p>
... aus Niedersachsen	... aus Sachsen
<p>LAG Wesermarsch in Bewegung</p> <p>Martin Müller Wirtschaftsförderung Wesermarsch GmbH Kaje 7 26919 Brake/Utw. Tel.: 0 44 01/9 96-9 11 Fax: 0 44 01/9 96-9 11 E-Mail: mueller@wesermarsch.de</p>	<p>LAG Vogtland</p> <p>Klaus Leupold Stephanstr. 09 08606 Oelsnitz/V. Tel.: 0 37 42 1 / 41 27 9 Fax: 0 37 42 1 / 41 27 7 E-Mail: muellers@vogtlandkreis.de</p>
... aus Sachsen-Anhalt	... Schleswig-Holstein
<p>LAG Rund um den Huy</p> <p>Michael Schmidt Ackerwinkel 2 38154 Königslutter Tel.: 0 53 53 / 91 31 48 Fax: 0 53 53 / 91 31 49 E-Mail: m.schmidt-rotenkamp@t-online.de</p>	<p>LAG Schwentine-Holsteinische Schweiz</p> <p>Günter Möller Kreis Ostholstein Fachdienst Regionale Planung Lübecker Str. 41 23701 Eutin Tel.: 0 45 21 / 788-383 Fax: 0 45 21 / 788-385 E-Mail: g.moeller@kreis-oh.de</p>
... aus Thüringen	
<p>LAG Gotha-Ilm-Kreis</p> <p>Hannelore Gutzeit An der Marienhöhe 20 99310 Arnstadt Tel.: 0 36 28/60 37 48 Fax: 0 36 28/58 86 85 E-Mail: Hannelore.Gutzeit@freenet.de</p>	<p>LAG Nord-Kreis-Sömmerda</p> <p>Petra Hauser Lokale Aktionsgruppe LEADER+ Landwirtschaftsamt Sömmerda Tel.: 0 36 34/3 59-1 45 Uhlandstraße 3 Fax: 0 36 34/3 59-2 99 99610 Sömmerda E-Mail: post.lwa-som@lwa.thuringen.de</p>