

Beratung von Projektträgern in LEADER-Prozessen – die Qualität zählt!

Schulungen der Deutschen Vernetzungsstelle
Ländlicher Räume (DVS)

24. bis 27. November 2015 in Göttingen

Inhaltsverzeichnis

1. Projekt: Kennzeichen, Erfolgsfaktoren, Phasen.....	3
2. Projektmanagement: Zielbaum, Maßnahmen, Balkendiagramm	5
3. Beratungsverständnis: Erwartungen Projektträger und Gesellschaft.....	9
4. Rollen des Beraters im Regionalmanagement / Rollenkonflikte	11
5. Verfahrensmodell Projektberatung des Regionalmanagements.....	12
6. Beratungsgespräch: Phasen	16
7. Kundenorientierung und Evaluierung	17
8. Literaturhinweise.....	17

1. Projekt: Kennzeichen, Erfolgsfaktoren, Phasen

1.1 Kennzeichen von Projekten

Einmalig durchzuführendes Vorhaben; klare Zielsetzung (Aufgabenstellung), zeitliche Befristung, besondere Komplexität (unterschiedliche Fähigkeiten/Kenntnisse notwendig)

1.2 Einflussbereiche der Projektarbeit

Ein Projekt wird von nachfolgenden Aspekten maßgeblich beeinflusst. Eine Reflexion dieser Einflussgrößen hinsichtlich ihrer Zielgerichtetheit und Ausprägung kommt der Prüfung von Erfolgsfaktoren im Beratungsprozess gleich.

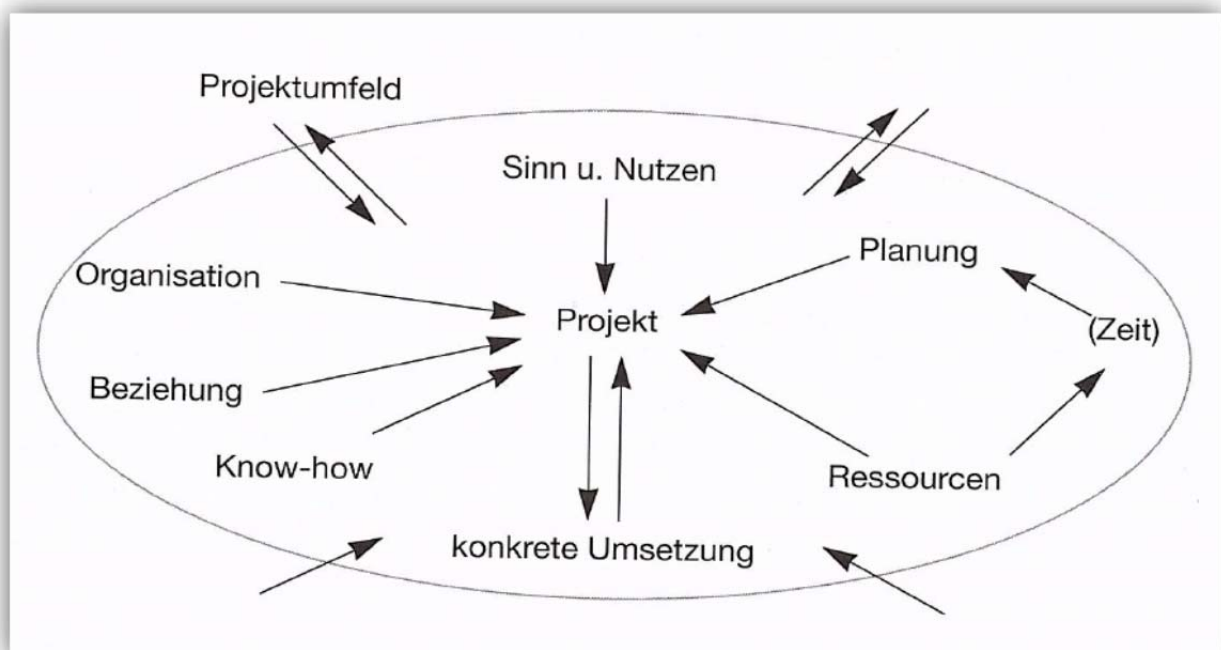


Abb. 1: Einflussbereiche von Projekten; Zechner, G. (1998): Projekte auf kommunaler Ebene Erfolgreich managen, Wien, S. 36

- ✓ Sinn und Nutzen: Nutzen für die Beteiligten? Hat das Projekt einen Markt?
- ✓ Planung: Wer macht was, wann, wo, in welchem Ausmaß?
- ✓ Ressourcen: Gibt es ausreichend finanzielle Mittel, kompetente Personen, Rechte, Kontakte? Ist es in der angedachten Zeit umsetzbar?
- ✓ Beziehungen: Können die Akteure im Projekt und mit notwendigen Kooperationspartnern miteinander? Ist das Vertrauen untereinander vorhanden?
- ✓ Organisationsstruktur: Wer ist der Träger? Wer entscheidet? Wer vertritt das Projekt nach außen?
- ✓ Know-how: Haben die Projektbeteiligten die erforderlichen Qualifikationen?
- ✓ Konkrete Umsetzung: Wer fühlt sich für die Umsetzung verantwortlich? In welcher Planungsreife befindet sich das Projekt?

Auswirkungen auf die Projektarbeit, wenn die einzelnen Bereiche ...		
...zu stark betont werden, oder ein „zu viel davon“ vorliegt = Extrempol	...angemessen beachtet werden.	...zu wenig beachtet werden. = negativer Extrempol
⇄ ⇄ ⇄ Ideologie, missionarisches Agieren, Druck	Sinn u. Nutzen Begeisterung, Motivation, Aktivität, Identifikation	⇄ ⇄ ⇄ Lethargie, keine Orientierung
⇄ ⇄ ⇄ Starrheit und fehlende Ausrichtung an der realen Entwicklung	Planung gezieltes effektives Arbeiten und hohe Transparenz	⇄ ⇄ ⇄ Chaos, keiner weiß genau, was zu tun ist
⇄ ⇄ ⇄ Zeit wird vergeudet, „Dahindümpeln“ des Projektes	Zeit Zufriedenheit mit Arbeitstempo, Möglichkeit, sich auf Wesentliches ausreichend zu konzentrieren.	⇄ ⇄ ⇄ unausgereifte, mangelhaft ausgeführte Aufgaben, Streßbelastung
⇄ ⇄ ⇄ Verschwendung	Ressourcen Möglichkeit zur entsprechenden Ausführung	⇄ ⇄ ⇄ Konflikte um Ressourcen, „Absturz vom Projekt“
⇄ ⇄ ⇄ „lähmender Bürokratismus“	Organisationsstrukturen Klare Aufgabenverteilung und Zuständigkeiten	⇄ ⇄ ⇄ Verschleppen von Entscheidungen, Doppelgeleisigkeiten, Informationsdefizit
⇄ ⇄ ⇄ Perfektionismus, Profilierungsneurose	Know-how inhaltlich interessant, neu, kompetent	⇄ ⇄ ⇄ Überforderung, Stillstand, Fehler
⇄ ⇄ ⇄ Effektivität und Ergebnisse werden unwichtig	Beziehung Austausch, gegenseitige Anregung, pers. Entwicklung	⇄ ⇄ ⇄ kalt, unpersönlich, mechanisch, seelenlos

Abb. 2: Auswirkungen der Ausformung der Einflussbereiche; Quelle: Zechner, G. (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen, Wien, S. 42

1.3 Projektphasen und Begleitungsintensität Regionalmanagement

Vorprojektphase	Projektphase	Nachprojektphase
Fokus: Sicherstellen, dass Projekt umgesetzt wird („dass es an den Start geht“)	Fokus: Sicherstellen, dass Projektziel(e) erreicht wird (werden)	Fokus: Sicherstellen, dass Projekt langfristige Effekte erzielt (Sicherstellen des langfristigen Projektnutzens)
= Anfang unbestimmt Entwicklung des Projektes Ereignisse, die zum Projekt geführt haben Identifikation mit dem Projekt	Start Abschluss ↔	Wirkungsdauer unbestimmt Verwertung der Ergebnisse Nutzung/Verwendung des Projektes Folgewirkungen
	- Niedrig -	- Niedrig – Mittel – (hoch)
	Begleitungsintensität LEADER-Management - Hoch -	

Abb. 3: Phasen und Begleitungsintensität; Zechner 1998 / ergänzt durch Bühler 2015

2. Projektmanagement: Zielbaum, Maßnahmen, Balkendiagramm

2.1 Ziele formulieren und Zielbaum

Der Anspruch ist, dass die Ziele erreichbar, sie für alle beteiligten Personen attraktiv und erstrebenswert sind, sie klar und eindeutig ein Ergebnis formulieren, sie nicht mit anderen Zielen im Widerspruch stehen, sie in überschaubare Teilziele untergliedert sind und verbindliche Terminvorgaben beinhalten.

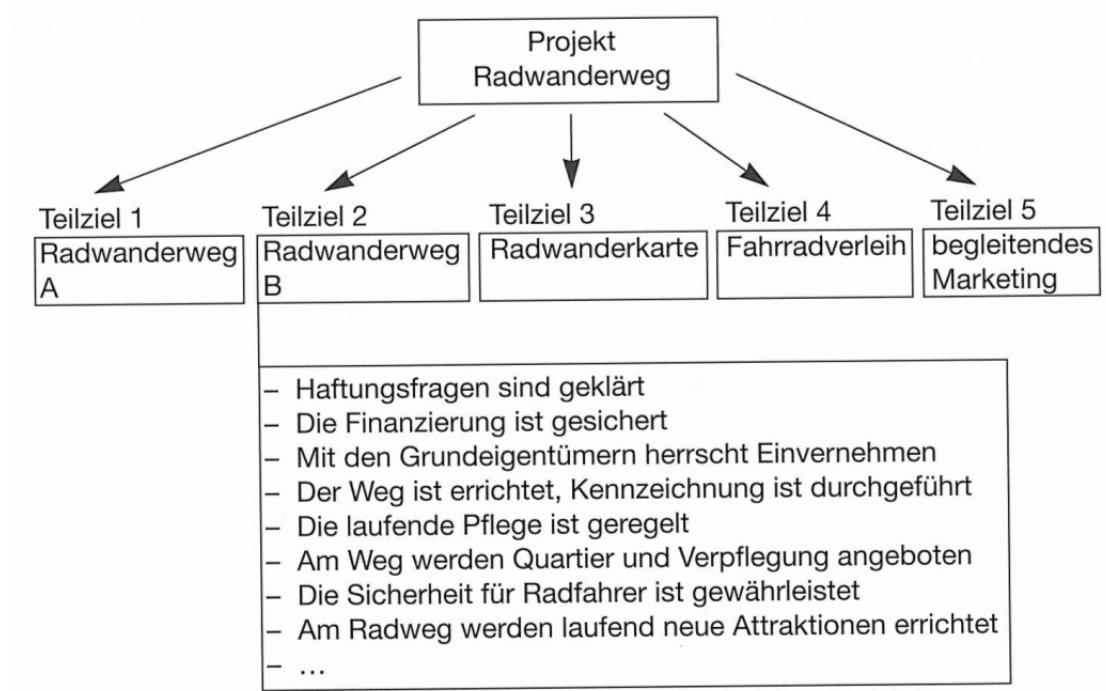


Abb. 4: Zielbaum am Beispiel Radwanderweg; Zechner, G. (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen, Wien, S. 96

Dementsprechend sind Problembereiche bei der Zielformulierung folgende:

- Fehlende Ergebnisorientierung: Was soll genau in welcher Qualität und in welchem Umfang entstehen? Wie hoch ist die erwartete Nutzung? Ansatzpunkt: Erstellung eines Zielbaums mit Teilzielen. Er führt zu einer ersten Übersicht, Teilziele zudem zu ersten Teilerfolgen (Abb. 4).
- Zu hoch gesteckte Ziele: Zielsetzung muss mit dem beschriebenen Leistungsumfang und den vorhandenen Ressourcen zusammenpassen (Instrument u.a. Projektstrukturplan Abb. 5).
- Fehlender Bezug zur Region: Projekt bringt keinen oder einen gegenläufigen Beitrag zu den Regionszielen. Bedarfe werden aufgrund fehlender Infos fehlgeschätzt etc. (Instrument: Projektbewertungsbogen).
- Gegenseitige Konkurrenz der Ziele: Ziele schließen sich inhaltlich gegenseitig aus; Konkurrenz um die insgesamt nur zur Verfügung stehenden Mittel u.ä.

2.2 Arbeitspakete und Projektstrukturplan

Das methodische Instrument, wie die Maßnahmen (Arbeitspakete) zur Zielerreichung übersichtlich dargestellt werden können, ist der Projektstrukturplan. Er ist das Instrument, auf dem die Ablauf-, Termin-, Ressourcen- sowie Kostenplanung weiter aufbaut.

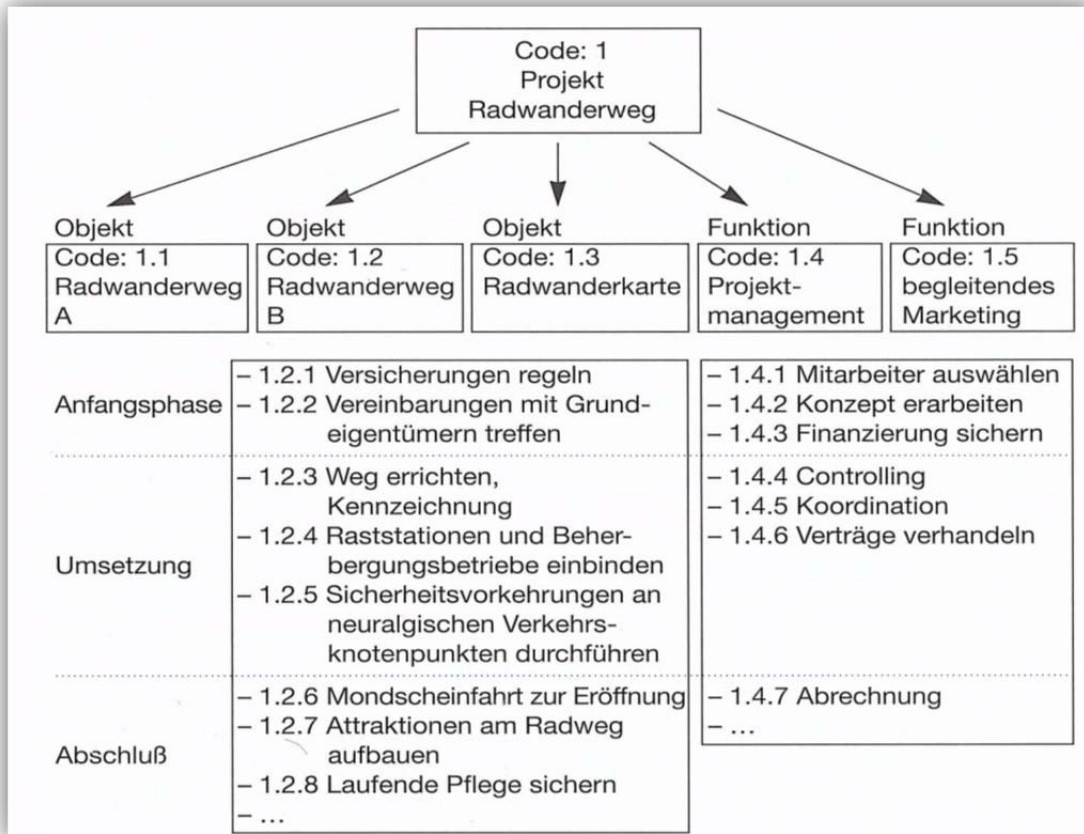


Abb. 5: Auswirkungen der Ausformung der Einflussbereiche; Quelle: Zechner, G. (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen, Wien, S. 101

2.3 Terminliste und Balkendiagramm

Aus dem Projektstrukturplan werden die einzelnen Aufgabenbereiche übernommen und mit Zeitangaben sowie den mit der Durchführung betrauten Personen ergänzt. Jedes Arbeitspaket wird nach der logischen und der zeitlichen Reihenfolge geordnet und mit Angaben über die Dauer, die Fixtermine sowie der verantwortlichen Person ergänzt. Nachfolgend sind, neben dem nicht aufgeführten Netzplan zwei Instrumente dargestellt: Terminliste und Balkendiagramm.

Code	Bezeichnung	von	bis	für die Durchführung verantwortlich	o.k.

Code	Maßnahme	verantwortlich	AZ* / 199..	Monate / 199..												
				AZ*	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Projektmanagement	Braun	80 d													
2	Schulung	Maier	25 d													
3.1	Bestandsaufnahme	Huber	5 d													
3.2	Stärke/Schwächen	Huber	3 d													
3.4	Leitbild Entwicklung	Huber	15 d													
3.5	Planung	Braun	3 d													
4	Produktentwicklung	Klausner	25 d													
5	Marketing	Müller	10 d													

* AZ- effektive Arbeitszeit, d = Tage

Abb. 6 u. 7: Terminliste und Balkendiagramm; Zechner, G. (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen, Wien, S. 105

2.4 Projektkosten

Die wirtschaftliche Betrachtung eines Projektes ist eine grundsätzliche Aufgabe des LEADER-Managements. Die Wirtschaftlichkeit begründet sich nicht über den Projektantrag allein, sondern vor allem über das nachfolgende Betreiberkonzept mit seinen Erlösen bzw. seinen Folgekosten.

Hilfsinstrumente sind:

- **Kostenplanung:** Darunter fallen alle Kosten wie Personal, Maschinen und Geräte, bauliche Investitionen, Materialkosten, sonstige Kosten (Lizenzen, Mieten etc.). Kapitalkosten, Risikokostenpuffer etc. Im Nachgang der Kostenaufstellung ist zu differenzieren, was förderfähige und nicht förderfähige Kosten sind.
- **Finanzierungsplanung:** Jede Finanzierung muss bis zum Erreichen der Projektziele abgesichert sein. Die Finanzierung setzt sich aus Eigen-, Beteiligungs- und Fremdmitteln (Kredite) zusammen. Die Gelder oder die schriftlichen Zusagen müssen vor Beginn vorliegen, Rolle der Zuschüsse Dritter ist zu klären.
- **Liquiditätsplanung:** Zudem sind Gelder für die Absicherung der Liquidität (siehe nachträgliche Auszahlung des Zuschusses) einzukalkulieren.
- **Beurteilung der Wirtschaftlichkeit:** Die Erbringbarkeit der Folgekosten in der Nachprojektzeit – vor allem bei Infrastrukturmaßnahmen - sind ein wichtiger Reflexionspunkt. Hier können Stellungnahmen der Kommunalaufsicht einen

Hinweis über den zumutbaren Belastungsgrad für die jeweilige Kommune geben. Gewerbliche Projekte müssen eine Gewinnaussicht darstellen können (Instrument Businessplan). Ein marktgerechtes, glaubwürdiges Betreiber-Modell ist der Schlüssel zum Erfolg, nicht die Zuschussoptimierung in der Investitionsphase.

2.5 Projektcontrolling

Projektbegleitende Überwachung und Kontrolle ist in der Projektumsetzungsphase ein wirksames Steuerungsinstrument und muss zunächst vom Projektträger geleistet werden. Hierfür hat das LEADER-Management ihn zu sensibilisieren und auf zentrale Risikostellen – vor allem auch hinsichtlich der Antragsabwicklung – hinzuweisen:

- Kostenverschiebung – Information Bewilligungsbehörde (Strafe bei mehr als 3 % Abweichung)
- Zeitverschiebungen – Information Bewilligungsbehörde
- Publizitätspflichten – Zur Verfügungsstellung von Schildern

Das LEADER-Management hat für sich eine Idee und ein Instrument zu entwickeln, wie ein flankierendes externes Projektcontrolling aussehen kann: Werden die gesetzten Ziele erreicht? Treten Veränderungen ein, die zu Nachsteuerungen führen? Besteht die notwendige Kommunikation mit der Bewilligungsbehörde? Sind Änderungsanträge notwendig? Wie können wir in Abstimmung mit der Bewilligungsbehörde ggf. Fehler beheben? Etc.

3. Beratungsverständnis: Erwartungen Projektträger und Gesellschaft

Arbeitsauftrag:

- a) Tragen Sie mit Ihrem Nachbarn wesentliche Erwartungen der Projektträger und der Gesellschaft an Sie zusammen.
- b) Was bedeutet das für Sie? Formulieren Sie zwei bis drei Konsequenzen für Ihre Beratungsarbeit.

Erwartungen Projektträger	Erwartungen Gesellschaft
Meine Konsequenzen für mein Rollenprofil?	

Für mich wichtige Ergebnisse aus der Diskussion:

Zum Rollenverständnis des Beraters:

Aufgaben die ich annehme/ anbiete:

Aufgaben, die ich nicht annehme/ anbiete:

4. Rollen des Beraters im Regionalmanagement / Rollenkonflikte

4.1 Rollen und Funktionen

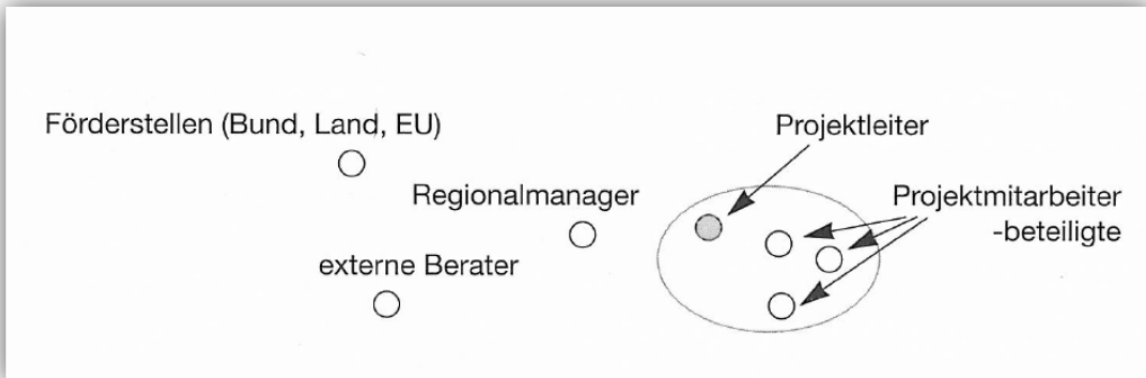


Abb. 8: Akteure, Rollen und Funktionen in einem Förderprojekt, in Zechner (1998), S. 127

Das Regionalmanagement ist in der Regel ein externer Dienstleister an der Schnittstelle Region und Behörde. Sein Ansprechpartner ist der Projektleiter/-träger. Er berät, liefert die notwendigen Informationen, zeigt auf, was möglich ist, aber auch welche Grenzen und Rahmenbedingungen zu beachten sind. Er vernetzt das Projekt in der Region. Seine Funktion ist die eines unabhängigen Beraters (Experte für Förderung/Finanzierung), Koordinators und Initiators. Auch die Funktion des Projektcontrollers kann je nach Auftrag vorliegen.

Rollenkonflikte, die im Beratungsprozess bestehen/entstehen können:

4.2 Rollenkonflikte

Konfliktarten	
Interessen	Unterschiedliche Wünsche, Bedürfnisse
Ziel	Unterschiedliche, unvereinbare Ziele
Beurteilung	Einig über die Ziele, uneinig über den Weg
Beziehung	Persönliche Antipathien
Wert	Unterschiedliche Werte und Normen
Verteilung	Knappe Ressourcen (Positionen, Geld, Material, Anerkennung)
Struktur	Formale Organisationen und Arbeitsstruktur

Tab. 1: Übersicht Konfliktarten in Anlehnung an Mahlmann, R. (2000), S 80 ff, in: Gothe (2006)

Ausgangslagen für konflikthafte Beratungen sind auch eine unklare Rollenerklärung bzw. eine unklare Rollenhaltung (siehe Rollenspiele).

Auftragsklärung ist eine permanente Aufgabe: Unklarheiten und nicht aktuelle Aufträge vermeidet man am besten durch die jeweils angepasste Auftragsklärung.

Erkenntnisse aus dem Rollenspielen:

5. Verfahrensmodell Projektberatung des Regionalmanagement

Projektinformations- und Projektberatungsprozess (Ablaufkette)	
Projektträger-Infomaterialien sind erstellt und stehen abrufbar bereit	<ul style="list-style-type: none"> • Projektanmeldeformular mit Projektbewertungsbogen • Relevante Richtlinien bzw. Zusammenfassungen daraus • Informationen zum LEADER-Bewertungs- und Antragsverfahren • Hinweisblatt „Was zu beachten ist“ • Antragsformular mit Checkliste
Öffentlicher Projektaufruf	<ul style="list-style-type: none"> • Je nach Vorgabe des Landes • Veröffentlichung Internet • Pressemitteilung • Mailaktion bekannte Startprojekte • Informationsveranstaltungen für potenzielle Projektträger
Erste Interessensbekundung des Projektträgers	<ul style="list-style-type: none"> • Kurze Beschreibung zum Projekt • Erste Rückmeldung bezüglich Passfähigkeit LES/REK, Richtlinien • Erläuterungen des weiteren Verfahrens • Zusendung Projektantragsbogen
Erste Projektberatung (in der Regel vor Ort)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorstellung und Rollenklärung RM • Beschreibung des Projektes durch Projektträger (mit Besichtigung Örtlichkeit) • Austausch zu den erwarteten Ergebnissen, zum Planungsstand, zur Marktfähigkeit • Information über Förderbedingungen und Verfahren durch RM, Übergabe von Materialien • Verständigung über die nächsten Arbeitsschritte durch Projektträger und Regionalmanagement
Rückmeldungen zu den vereinbarten Arbeitsaufträgen	<ul style="list-style-type: none"> • RM sendet weitere Materialien zu bzw. erfolgte Vorabstimmungsergebnisse mit der Bewilligungsbehörde • RM telefoniert nach, inwieweit noch Fragen offen sind bzw. erläutert wichtige Punkte

Projektinformations- und Projektberatungsprozess (Ablaufkette – Fortsetzung)	
Aufbereitung des Projektes für die LAG-Sitzung (evtl. auch erst nach der zweiten Beratung)	<ul style="list-style-type: none"> • Vorabstimmung mit Bewilligungsbehörde bei offenen Punkten • Optimierung des Projektbogens in Zusammenarbeit mit Projektträger • Ggf. Vorschlag für Projektvorbewertung • Versand Projektbeschreibung und – bewertung an LAG-Mitglieder • Einladung der Projektträger zur Sitzung
Information Projektträger über die Entscheidung der LAG	<ul style="list-style-type: none"> • Ablehnungsschreiben vorbereiten und Nachberatung anbieten • Förderwürdigkeit bekunden und nächster Beratungstermin vereinbaren
Zweite und ggf. dritte Projektberatung (in der Regel vor Ort)	<ul style="list-style-type: none"> • Rückblick auf Vereinbarungen und erfolgte Umsetzung bzw. Umsetzungsproblematiken • Auftauchende Problemstellen werden besprochen (Finanzierung, Baurecht etc.) • Bereits erstellte Antragsunterlagen werden besprochen
Rückmeldungen zu den vereinbarten Arbeitsaufträgen	<ul style="list-style-type: none"> • Bei Bedarf erneute Rückmeldungsschleufe
Abschlussbesprechung Antrag im Büro	<ul style="list-style-type: none"> • Projektträger kommt mit seinen kompletten Antragsunterlagen • Diese werden hinsichtlich ihrer Korrektheit und Vollständigkeit gemeinsam geprüft • bei Bedarf Nachbesserungen
Antragseinreichung	<ul style="list-style-type: none"> • In der Regel durch den Projektträger
Kontinuierlicher Kontakt mit Bewilligungsbehörde	<ul style="list-style-type: none"> • Termin mit Besprechung aller vorliegenden Anträge • Telefonischer Austausch über Fragen der Behörde
Beratung des Projektträgers bei Nachforderungen	<ul style="list-style-type: none"> • Formulierungsvorschläge oder andere Hinweise zur Erfüllung der Nachforderungen der Bewilligungsbehörde
Bewilligung des Projektes	<ul style="list-style-type: none"> • Ablage des Bewilligungsbescheides, Vermerk von Auflagen in der Umsetzung für das spätere Projektcontrolling
Ende Projektvorbereitungsphase	<ul style="list-style-type: none"> • Projekt-Feedback-Bogen an Projektträger • Hinweisblatt für die Umsetzungsphase


Projektinformations- und Projektberatungsprozess (Ablaufkette – Fortsetzung: Projektumsetzungsphase)	
Sporadische telefonische Kontaktaufnahme (ein- bis dreimal)	<ul style="list-style-type: none"> • Update zum Stand der Projektumsetzung • Auftretende Probleme und Prüfung von Mitteilungspflichten bei Bewilligungsbehörden • Publizitätspflicht: Logos bzw. am Ende bei Investitionsmaßnahmen Schildbeschaffung • Hinweise auf und Einladung zu Treffen vorhandener Netzwerke
Aufnahme in den Informationsverteiler	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweise auf Fortbildungen, Netzwerktreffen, Arbeitsgruppen, Regionalforen, • Zusendung des Newsletters
Anlassbezogene Beratungen auf Initiative des Projektträgers	<ul style="list-style-type: none"> • Zwischenabrechnungen • Projektänderungen etc. • Projektannahme durch Bewilligungsbehörde, ggf. Vorbereitung anhand eines Prüfpfads
Unterstützung bei der Pressearbeit	<ul style="list-style-type: none"> • Hinweis Redakteure auf das Projekt • Pressemitteilung oder Einbindung in eine Rundfahrt, Eröffnungsveranstaltung etc.
Evaluierung	<ul style="list-style-type: none"> • Projektwirkungen werden für das regionale Monitoring erfasst: Telefon oder Sachbericht...


Projektinformations- und Projektberatungsprozess (Ablaufkette – Fortsetzung: Projektnachphase)	
Einbindung in Aktionen, die die Öffentlichkeitsarbeit und die Weiterentwicklung bzw. die Marktdurchdringung unterstützen	<ul style="list-style-type: none"> • Bilanzbroschüren, Kreistagsmitglieder-/Bürgermeisterrundfahrt, Presseberichte • Marketingberatung, Zugänge zu Vermarktungseinrichtungen (Tourismusverbände etc.) • Einbindung in Anbieternetze bzw. Vermittlung von Kontakten zu anderen Leistungsträgern in der Wertschöpfungskette
Beibehaltung im Informationsverteiler	<ul style="list-style-type: none"> • Fortbildungen, Netzwerktreffen, Regionalforen • Zusendung des Newsletters
....	

Tab. 2: Ablaufschema Regionalmanagement, Bühler / neuland* 2015

6. Beratungsgespräch: Phasen



 Phase, in der der Berater stärker gefragt ist

 Phase, in der der Ratsuchende stärker gefragt ist

7. Kundenorientierung und Evaluierung: Zeitpunkte, Methoden, Qualitätssicherung

Beratungsqualität hängt, wie alle Qualitätsdefinitionen, von drei Ebenen ab:

- **Strukturqualität** (Rahmenbedingungen wie Räumlichkeiten, aufbereitete Infos, Kompetenz der Berater/in etc.)
- **Prozessqualität** (Strukturiertheit der Beratung, Klarheit der Abläufe etc.)
- **Ergebnisqualität** (Leistungen und Wirkungen)

Die ersten beiden Qualitätsebenen können im Rahmen einer Kundenbefragung (Projektträger) erfasst werden und sind Basis für den eigenen Optimierungsprozess (siehe Anlage – Auszug aus dem Leitfaden Selbstevaluierung).

17

8. Literaturhinweise

Bachmair u.a. (1989): Beraten will gelernt sein. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene, Psychologie Verlags Union, 4. Auflage

Deutsche Vernetzungsstelle Ländlicher Räume (2014): Selbstevaluierung in der Regionalentwicklung. Leitfaden und Methodenbox (Autoren: Bühler, J., Geißendörfer, M., Gothe, St. Hahne, Ulf), Bonn: Leitfaden und Videoclips unter www.netzwerk-laendlicher-raum.de/selbstevaluierung

Gothe, S. (2006): Regionale Prozesse gestalten. Handbuch für Regionalmanagement und Regionalberatung, Kassel, ISBN 3-89117-154-4

Herkströter, B. (2002): Projektfinanzierung leicht gemacht, expert Verlag, Renningen

Mayrshofer, D., Kröger, H. (2001): Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater, Windmühlen GmbH Verlag und Vertrieb von Medien, Hamburg, 3. Auflage, ISBN: 987-3-937444-08-6

Olfert, K. (2004): Kompakt-Training Projektmanagement, 4. Auflage, Ludwigshafen, Friedrich Kiehl Verlag GmbH

Schelle, Heinz (2001): Projekte zum Erfolg führen, 3. Auflage, München, Verlag Beck, 309 Seiten, ISBN: 3-423-05888-9

Zechner, Gisela (1998): Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen, Wien, Manz Verlag