

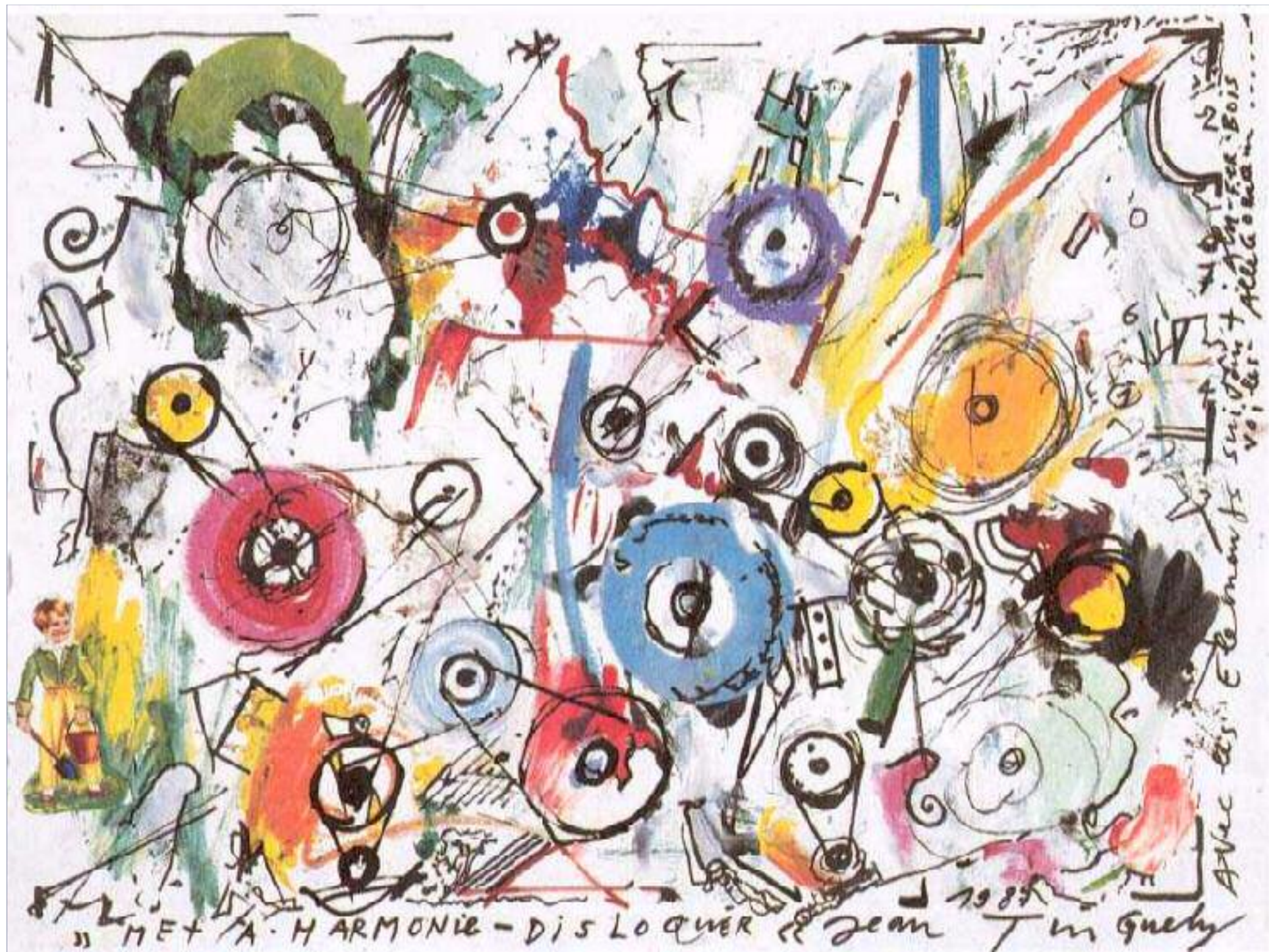


7. RegioPlus Seminar

17. / 18. Januar 2008, Thun

Erfolgsfaktoren für regionale Entwicklungsprojekte

Dr. Johannes Heeb
secon & Netzwerkstelle Regionalentwicklung Schweiz



» MET A HARMONIE - DIS LO QUER « Jean Tinguely 1985

Avec les Elements Suisse + Allemande
1985



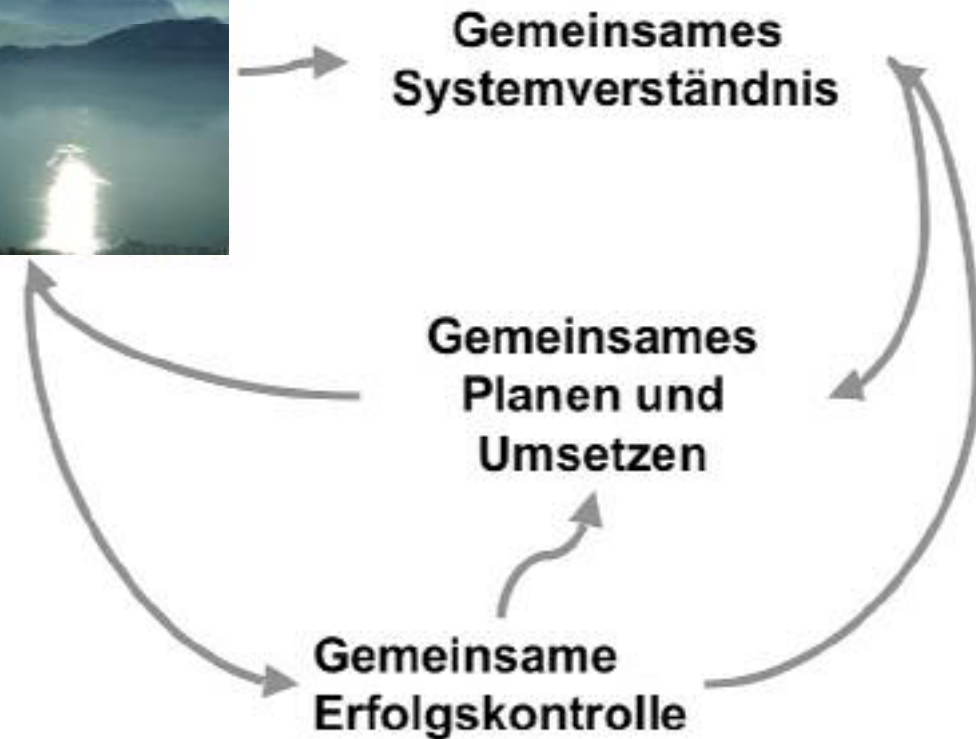




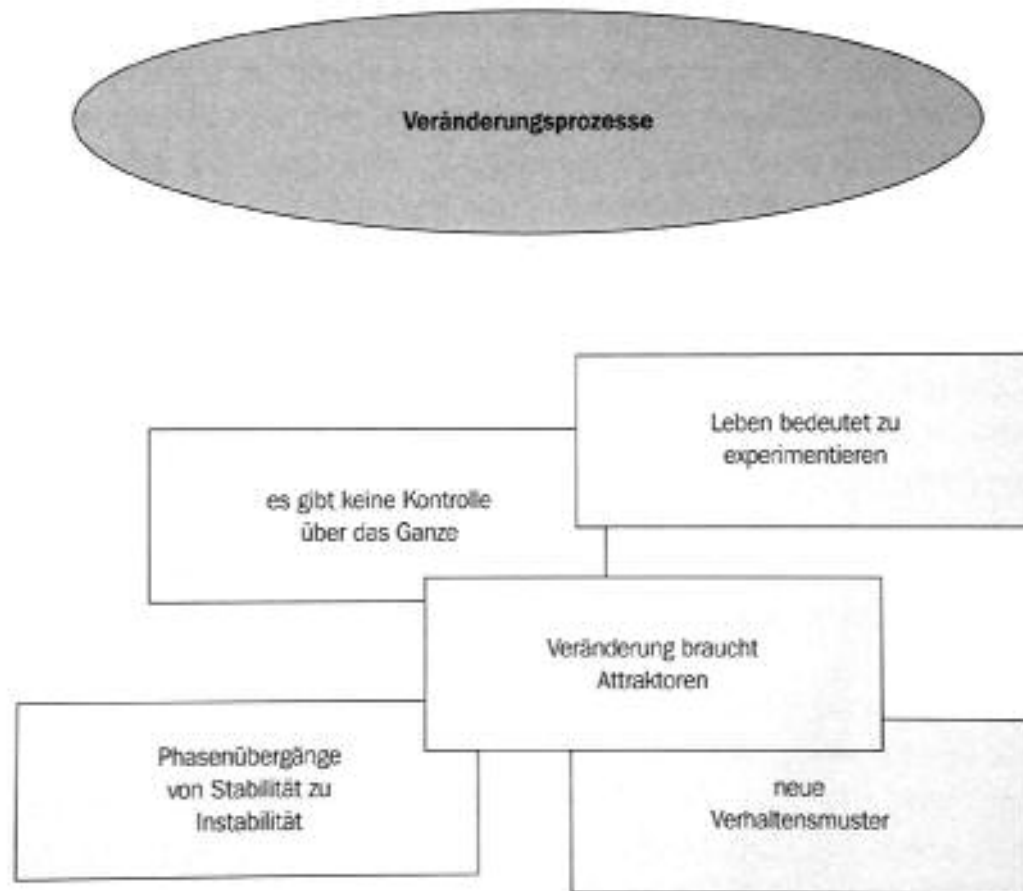


Wie Entwicklung stattfindet

Gemeinsames
Problem und
Handlungs-
verständnis

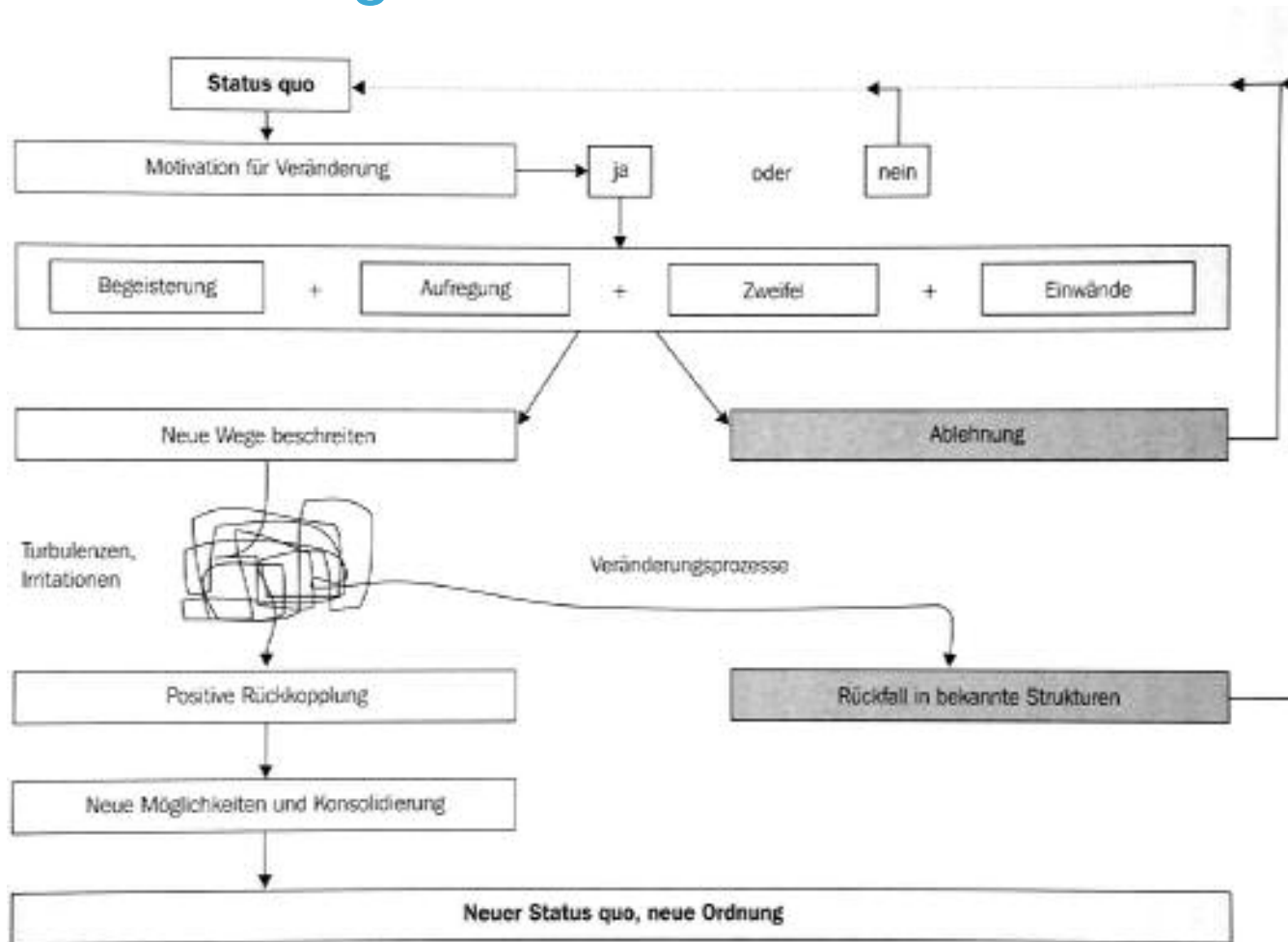


Wie Entwicklung stattfindet



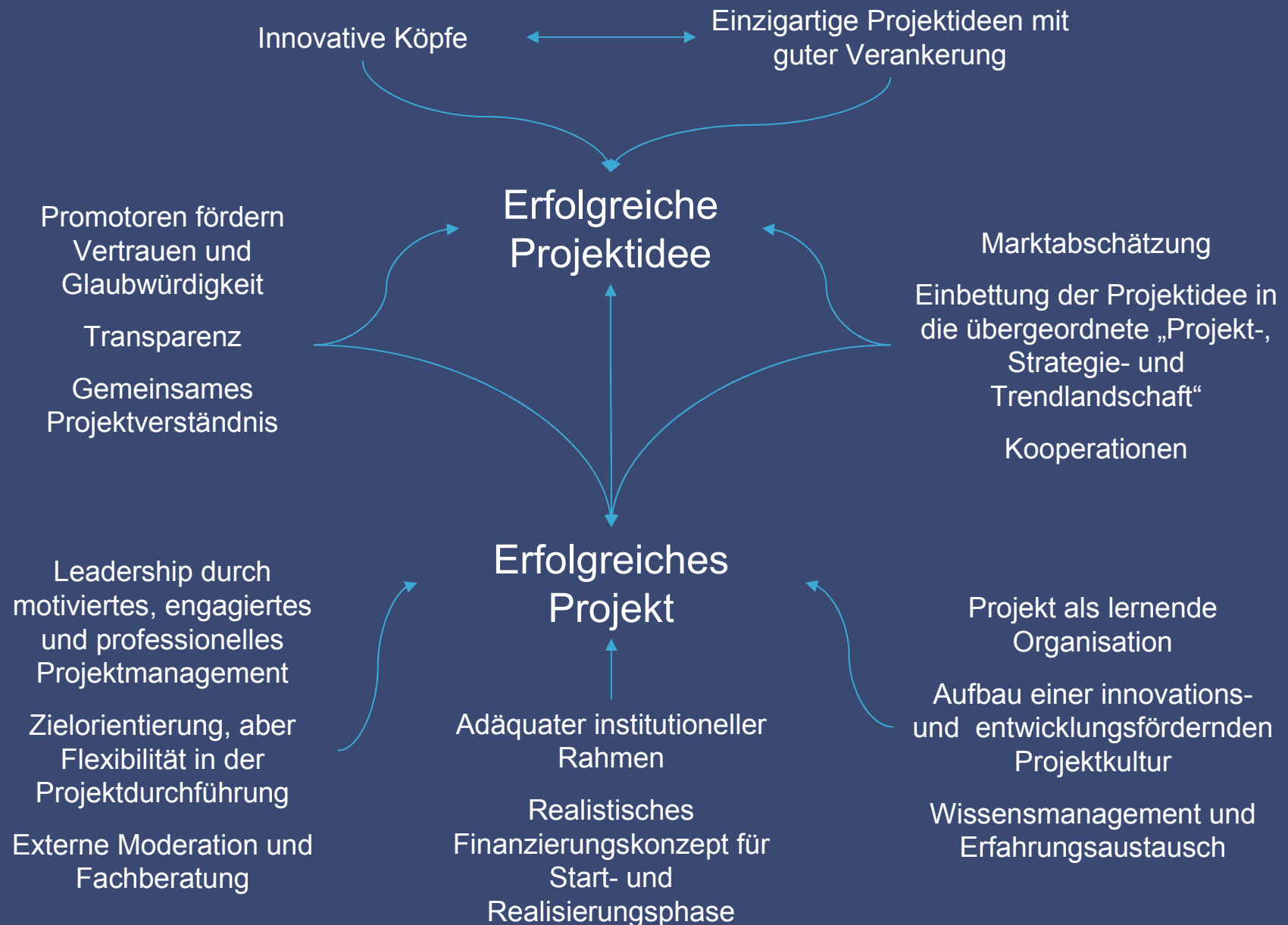
Quelle: Gisela Osterhold (2000)

Wie Entwicklung stattfindet



Quelle: Gisela Osterhold (2000)

Erfolgsfaktoren



Innovative Köpfe

I'll be happy to give you innovative thinking. What are the guidelines?



Innovative Köpfe

- Die Regionalentwicklung ist auf **innovative Persönlichkeiten** angewiesen, die in der Lage sind, einzigartige und überzeugende Projektideen zu entwickeln.
- Die viel zitierten „**Spinner**“ und „**Querdenker**“ spielen hier als Öffner neuer Denkräume eine wichtige Rolle.
- Gefragt ist „**Weitwinkeldenken**“, um einen sektoralen Blickwinkel zu verhindern und das gesamte Potential möglicher Projektideen und -varianten „denk- und nutzbar“ zu machen.
- „**Querdenk-Veranstaltungen**“ können dazu beitragen, entsprechende Personen zu identifizieren, zu fördern und zur Mitwirkung im Rahmen regionaler Entwicklungsvorhaben zu motivieren.

Innovative Köpfe - Statements aus der Praxis

- *Nach unserer Erfahrung ist dies eine absolute Voraussetzung für das Gelingen von Projekten ... Zusätzlich zu den erwähnten Anlässen (Querdenk-Veranstaltungen) propagieren wir auch bilaterale Kontakte, welche bis zur Entwicklung von Freundschaften zwischen externen und internen Persönlichkeiten führen können. Neben der personellen Voraussetzung muss aber auch ein entsprechend wohlwollendes Umfeld in Form einer offenen und entwicklungsfähigen Gesellschaft sowie räumlich-geografisch „stimmige“ Voraussetzungen vorhanden sein. (Susanne Frutig, Urs Kaltenrieder, Jörg Wetzel, Jugendhilfe-Netzwerk INTEGRATION)*

Einzigartige Projektideen mit guter Verankerung

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

Promotoren fördern Vertrauens- und Glaubwürdigkeit

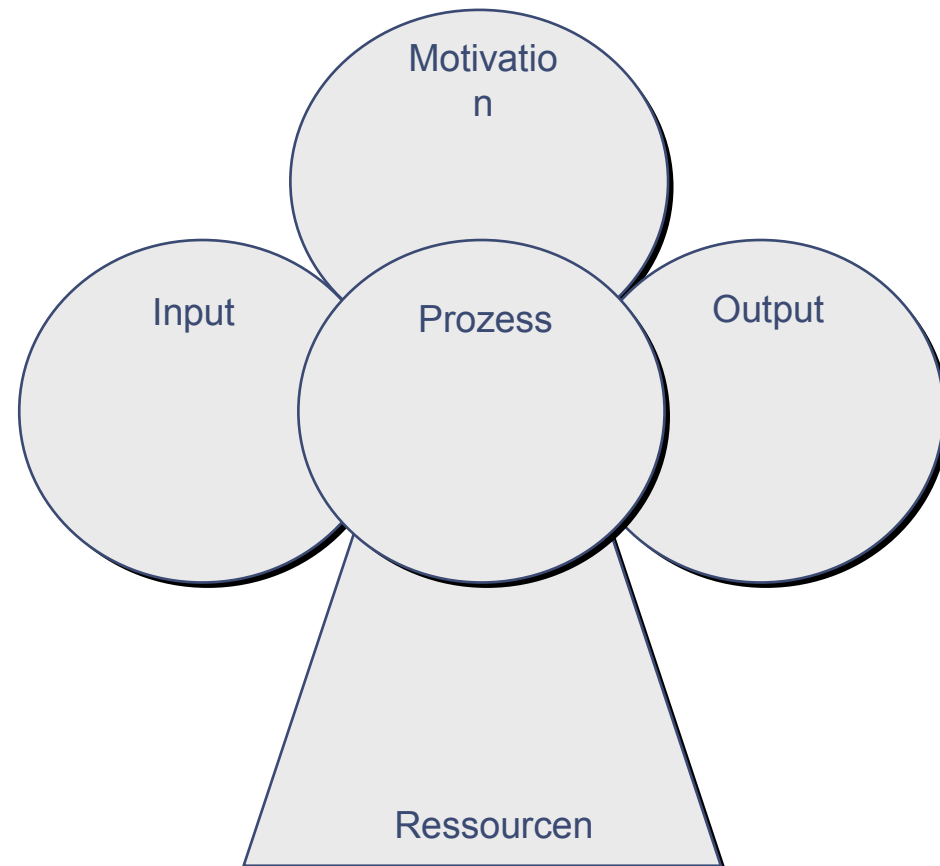
- Bekannte und **anerkannte Persönlichkeiten aus Gesellschaft oder Politik**, welche eine Projektidee von Anfang an als „**Pate**“ oder „**Patin**“ unterstützen, stellen in der Initiierungsphase eines Projektes sicher, dass die Projektidee eine ausreichende Vertrauens- und Glaubwürdigkeitsbasis erhält.
- Denkbar ist hier der Aufbau eines **Promotorenforums** für regionale Entwicklungsprojekte.

Promotoren fördern Vertrauens- und Glaubwürdigkeit - Statements aus der Praxis

- *Beim Aufbau des kantonalen Naturparks Pfyn-Finges, war eine starke Persönlichkeit, die zusammen mit dem Naturpark auch ihre politische Karriere aufgebaut hat, von entscheidender Bedeutung und konnte an den richtigen Stellen die richtigen Entscheidungen und Aktivitäten bewirken. Im Ausdehnungsprojekt fehlt zurzeit noch diese politische Führung, was in dem Sinne hinderlich ist, dass der politische Druck fehlt und somit dieser Druck - was viel zeitraubender ist - von unten aufgebaut werden muss. (Alexandra Staub, Parc naturel / Naturpark Pfyn-Finges)*

Transparenz

- **Transparenz im Projektprozess schafft Vertrauen und Sicherheit.**
- Die Transparenz gegen Aussen ist durch ein adäquates **Kommunikationskonzept** sicherzustellen. Dabei ist von den Informationsansprüchen der regionalen Akteure sowie auch der Betroffenen auszugehen.



Transparenz - Statements aus der Praxis

- *Offene, sachliche Kommunikation gegen innen und aussen verhilft neuen - oft ablehnend oder utopisch kritisiert - Ideen zur Akzeptanz. Wissen und Verständnis öffnet neue Türen in allen Belangen. (Daniel Blatter, toggenburg.ch)*

Gemeinsames Projektverständnis

- Eine bedeutende Grundlage für eine erfolgreiche Projektentwicklung ist ein **gemeinsames Verständnis der Akteure zum Projektvorhaben** und den damit ausgelösten Entwicklungsprozessen.
- Durch das gemeinsame Systemverständnis können **Handlungsbedarf bzw. neue Handlungsoptionen** präziser und breiter abgestützt entwickelt werden.
- Darauf aufbauend kann das **Vorgehen zur Umsetzung** der Projektideen entworfen werden.



Gemeinsames Projektverständnis - Statements aus der Praxis

- *Es ist vollkommen natürlich, dass bei mehreren Akteuren, von welchen vielleicht auch nicht alle gleichzeitig in das Projekt eingestiegen sind, alle bestimmte Ideen mit dem Projekt verfolgen, die nicht alle deckungsgleich sind. Eine Diskussion über die individuellen Ziele und deren Zusammenführung und Priorisierung ist deshalb von massgebender Bedeutung, damit vom Projekt klare Signale und eine klare Kommunikation ausgehen. (Alexandra Staub, Parc naturel / Naturpark Pfyn-Finges)*

Marktabschätzung

- Als Grundlage für die Weiterentwicklung der Projektidee in Richtung Projekteingabe muss so früh wie möglich eine erste **Marktabschätzung** durchgeführt werden, um die Realisierungs- und Erfolgchancen des Vorhabens abzuklären.
- Wichtig dabei ist es, die **Bewertung der Projektidee im Rahmen schon existierender, sich im Aufbau befindender oder aufbaubarer überregionaler Vermarktungsstrategien**, bzw. im Rahmen einer Integration in interessante Gesamtpakete (Service- oder Produktpakete) vorzunehmen.

Marktabschätzung - Statements aus der Praxis

- *Ein Produkt bzw. eine Marktleistung ist erst dann marktfähig, wenn am Ende des Tages jemand bereit ist, dafür in den Geldbeutel zu greifen.... Wie viele sind dazu bereit ? (Guido Roos, Projektleiter NRP, RegioHER)*

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

- In der NRP bilden die **Umsetzungsprogramme** der Kantone den Rahmen für die Entwicklung regionaler Entwicklungsvorhaben.
- Die **Einbettung einer Projektidee** in die übergeordnete „Projekt- oder Strategielandschaft“ gewährleistet,
 - dass **Querbezüge und Synergien** zu anderen Entwicklungsvorhaben im Kanton und in den Regionen genutzt,
 - die **Projekte nicht isoliert entwickelt**
 - und die **Abstützung und Akzeptanz** des Projekts erhöht werden.
- Bei der Entwicklung des Projekts sind nebst den NRP-Rahmenbedingungen auch **übergeordnete externe Faktoren** (Entwicklungstrends, politische Debatten, etc.) zu berücksichtigen.



Kooperation

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

Kooperation - Statements aus der Praxis

- *Für "emmental bewegt" ist eine gute Vernetzung mit lokalen und regionalen Akteuren aus Verbänden, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft entscheidend, um die Koordination und den Erfolg der Einzelprojekte zu gewährleisten. Die Projektleitung geht dies in der Sensibilisierung- und beim Aufbau der Umsetzungsphase mittels zwei tatkräftigen lokalen Kerngruppen und einer breit abgestützten Reflexionsgruppe an. (Martina Dvoracek, 'emmental bewegt')*

Leadership durch motiviertes, engagiertes und professionelles Projektmanagement

- **Klare Strukturen innerhalb der Projekte** sowie ein **guter Mix von fachlichen, sozialen und methodischen Managementfähigkeiten** der verantwortlichen Personen sind Grundbedingungen für ein erfolgreiches Projekt.
- Von besonderer Bedeutung sind
 - **eine zielorientierte und verlässliche Ressourcen-, Finanz- und Zeitplanung,**
 - der Aufbau eines entsprechenden **Projektcontrollings**
 - sowie die **Förderung der Kommunikation und Kooperation** zwischen Projektträgerschaft, operativem Projektmanagement und involvierten Akteurnetzwerken.
- Über die Erstellung von **Pflichtenheften** sind die **Aufgaben- und Rollenteilung** von Beginn an zu definieren, periodisch zu überprüfen und wenn notwendig anzupassen.

Leadership durch motiviertes, engagiertes und professionelles Projektmanagement - Statements aus der Praxis

- *Nur mit Herzblut und echtem, glaubwürdigem Engagement lassen sich Projekte verwirklichen. Die Auswahl der Projektverantwortlichen bzw -träger entscheidet massgeblich über den Erfolg oder Nicht-Erfolg.
(Daniel Blatter toggenburg.ch)*

Zielorientierung, aber Flexibilität in der Projektdurchführung

- **Eine konsequente Zielorientierung bildet das Rückgrat jeder erfolgreichen Projektdurchführung.**
- Jedes Projekt ist aber auch mit **Lernprozessen** der Beteiligten verbunden. Diese können kontinuierlich zu neuem Wissen führen, welches wiederum neue Handlungsoptionen eröffnen kann. Dieses Entwicklungspotential muss durch Flexibilität und Offenheit aller Projektakteure nutzbar gemacht werden.
- **Zielorientiert arbeiten kann nur, wer die Ziele eindeutig formuliert hat.**

Zielorientierung, aber Flexibilität in der Projektdurchführung - Statements aus der Praxis

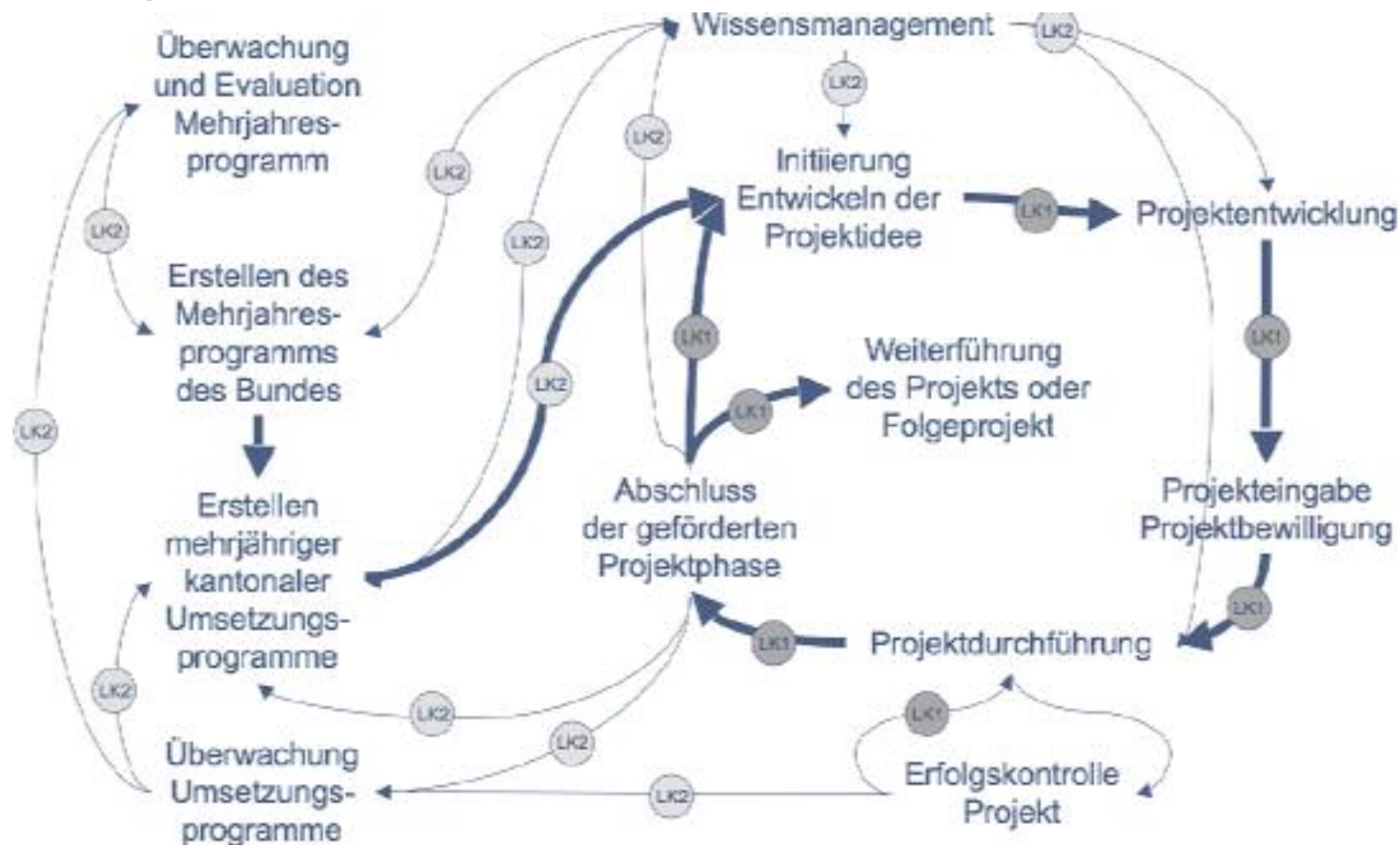
- *Während des Entwicklungsprozesses entstehen neue Ideen deren Ausrichtung der Zielformulierung entsprechen. Mutig soll man sich dem Neuen öffnen und nicht starr an Vorgegebenem festhalten. (Daniel Blatter, toggenburg.ch)*

Externe Moderation und Fachberatung

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

Projekte als lernende Organisationen

- Zur Pflege und Entwicklung der Kompetenzen sollte ein Regionalentwicklungsprojekt als lernende Organisation verstanden und als solche gestaltet werden.



Projekte als lernende Organisationen - Statements aus der Praxis

- *Projekte und deren Entwicklung sind mit einer Firma oder einer Unternehmung zu vergleichen. Die Geschäftsleitung muss in diesem Zusammenhang fähig und bereit sein, Risiken einzugehen und die Ergebnisse ihrer Aktivitäten stets zu überprüfen und im Notfall zu korrigieren. Die Leitenden und ihre Mitarbeitenden müssen flexibel, mutig und offen sein und auch Verluste und Abstriche hinnehmen können. Nur die Bereitschaft zum ständigen Lernen, auch aus sogenannten Fehlern, bringt ein Projekt weiter. Ein Unternehmertum mit einem absolut hohen Anspruch an die Qualität seiner „Produkte“ ist gefragt! Gerade im Zusammenhang mit Projekten, welche sich primär mit Menschen befassen, ist die stete Überprüfung von Qualität und Verträglichkeit mit den regionalen Gegebenheiten unabdingbar. (Susanne Frutig, Urs Kaltenrieder, Jörg Wetzel, Jugendhilfe-Netzwerk INTEGRATION)*

Aufbau einer innovations- und entwicklungsfördernden Projektkultur

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

Aufbau einer innovations- und entwicklungsfördernden Projektkultur - Statements aus der Praxis

- *Wer eine Null-Fehler-Quote will, darf sich nicht an Innovationen wagen. (Guido Roos, Projektleiter NRP, RegioHER)*
- *Abgesehen vom berühmten „Bier nach der offiziellen Sitzung“ ist ein bewusstes und zeitweiliges Ausklinken vom Projektalltag wichtig. In unserem Projekt wurde es zur Tradition, dass sich das Projektteam jedes Jahr zu einer 2 bis 3-tägigen Klausur in eine andere Region zurückzog. Aus dieser Distanz kann der Alltag anders und ganzheitlicher beurteilt und die notwendigen Schlüsse gezogen werden. Sehr gute Erfahrungen haben wir auch mit einer Art „Supervision“ durch Aussenstehende gemacht ... (Susanne Frutig, Urs Kaltenrieder, Jörg Wetzler, Jugendhilfe-Netzwerk INTEGRATION)*

Wissensmanagement und Erfahrungsaustausch

- Wissen ist das Rückgrat der Projektentwicklung.
 - **Es muss allen Beteiligten gleichermassen zur Verfügung stehen – Wissen darf nicht als Machtmittel missbraucht werden.**
 - Der **Wissensaustausch** kann **projektintern** durch Austausch- oder Reflexionsrunden mit dem gesamten Projektteam, aber auch **über die Projektgrenzen hinweg** über den Aufbau von ERFA-Gruppen unterstützt werden.



Adäquater institutioneller Rahmen

- Das **institutionelle Konzept des Projekts muss das „Handlungssystem“ des Vorhabens abbilden**, um eine erfolgreiche Umsetzung des Projekts sicherzustellen.
- Beim Aufbau einer entsprechenden Projektträgerschaft muss nach dem Motto **„so breite Abstützung wie notwendig – so kleine Trägerschaft wie möglich“** vorgegangen werden.
- Die rechtliche Organisation soll sich an den Zielen des Vorhabens, an den Mitwirkungsmöglichkeiten der Beteiligten sowie am Stand des Projekts orientieren.

Realistisches Finanzierungskonzept für die Start- und Durchführungsphase

- Ohne **finanzielle Startunterstützung** schaffen regionale Projektideen nur selten den Durchbruch. Innovative Projekte sollten deshalb schon in der Initialphase mit einem **angebrachten finanziellen Startbeitrag** unterstützt werden.
- Finanzielle Unterstützung ist auch für die Projektdurchführung notwendig. Gründe dafür sind die meist vorwettbewerbliche Positionierung der Vorhaben und die Verbindung von privatwirtschaftlichen und allgemeinnützlichen Zielsetzungen.
- Für die Projektdurchführung sind genügend **Finanzen** für
 - ein professionelles **Projektmanagement**,
 - für die interne und externe **Kommunikation**,
 - für den Aufbau und die Realisierung von **Sponsoringkonzepten**,
 - für die Unterstützung interner **Lernprozesse**,
 - sowie für eine kontinuierliche **Projektfortschrittskontrolle** und **Projektelevaluation** sicherzustellen.

Realistisches Finanzierungskonzept für die Start- und Durchführungsphase - Statements aus der Praxis

- *Der Finanzierungsbeitrag des SECO ermöglichte von Beginn an eine professionelle Projektorganisation. "emmental bewegt" konnte dadurch mit klaren Botschaften und niederschweligen Sofortmassnahmen wichtige Projektpartner bei den Mobilitätsanbietern, den Gemeinden, beim Kanton und lokalen Akteuren gewinnen. (Martina Dvoracek, 'emmental bewegt')*

Herzlichen Dank!

Dr. Johannes Heeb
seecon international gmbh
Bahnhofstrasse 2
CH-6110 Wolhusen
Switzerland

Tel.: +41 79 366 68 50
Email: johannes.heeb@seecon.ch
Info: www.seecon.ch