

## Editorial

Der Newsletter ist ein Vorhaben des Fachgebiets Nachhaltige Regionalentwicklung der Universität Kassel und wird durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) in Osnabrück gefördert.

Er erscheint viermal im Jahr und informiert über aktuelle Methoden und Instrumente zur Gestaltung von Veranstaltungen und Prozessen sowie methodische Fortbildungsmöglichkeiten.

Diese Ausgabe stellt vor:

- die Methode Projekt-Umfeldanalyse
- ein Veranstaltungsdesigns für die Startphase eines Projektes.
- in der Rubrik „Aus der Praxis“ die Erfahrungen mit dem Einsatz einiger Projektmanagement-Tools beim Projekt „Gentechnikfreie Anbauregion Reutlingen / Neckar-Alb“
- als Literaturtipp das Buch „Prozesskompetenz in der Projektarbeit“ von Daniela Mayrshöfer und Hubertus A. Kröger.
- die aktuellen Fortbildungs- und Seminartermine

## Aktuelles

### **Bundesweit erste Seminarreihe zur Aufstellungsarbeit in der Regionalentwicklung**

Das Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung der Universität Kassel führt in Kooperation mit der Akademie der Katholischen Landjugend die bundesweit erste Seminarreihe zur Aufstellungsarbeit in der Regionalentwicklung durch.

Dazu werden noch **2 Regionalmanagerinnen bzw. -manager gesucht**, die an allen Wochenenden teilnehmen und die Organisationsaufstellung als Diagnose- und Monitoring-Instrument nutzen wollen. Das Angebot wird nach jedem Wochenende durch einen individuellen Coaching-Termin ergänzt.

## Inhalt

**Seite 1 – Editorial & Aktuelles**

**Seite 2 – Methoden & Instrumente**

**Seite 3 – Veranstaltungsdesigns**

**Seite 5 – Aus der Praxis**

**Seite 7 – Literaturtipp**

**Seite 8 – Termine**

**Gefördert von:**



**Herausgeber:**

**U N I K A S S E L  
V E R S I T Ä T**

Fachgebiet Nachhaltige  
Regionalentwicklung  
Nordbahnhofstr. 1a  
37213 Witzenhausen  
Tel.: 05542/98-1653  
Fax: 05542/98-1661  
Email: nrinfo@uni-kassel.de  
Internet: www.nachhaltige-  
regionalentwicklung.net

**Erstellt von:**

Stefan Gothe, Mitarbeiter des  
Fachgebiets Nachhaltige  
Regionalentwicklung der  
Universität Kassel

**Abonnement:**

Der Newsletter ist kostenlos zu  
beziehen unter:  
www.regionale-prozesse-  
gestalten.de/18.0.html

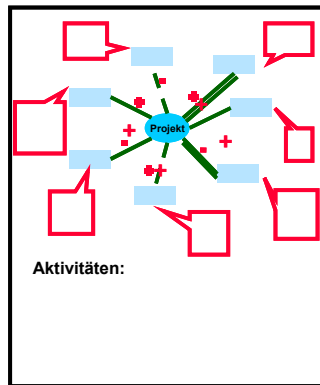
## Projekt-Umfeldanalyse

### Wozu?

- zur Analyse von Einflüssen auf das Projekt

### Wie?

- den Projekttitle in die Mitte des Plakats schreiben
- den Teilnehmenden die Fragen stellen:
  - Wer beeinflusst im Umfeld das Projekt?,
  - Zu welchen Personen/ Gruppen steht das Projekt in Beziehung? oder
  - Welche anderen Projekte beeinflussen das Projekt?
- die Antworten auf Karten mitvisualisieren
- die Karten aufhängen
- den Teilnehmenden die Frage stellen:
  - Wie stark ist der Einfluss auf das Projekt?
- Gestrichelte, einfache oder zweifache Linien malen
- den Teilnehmenden die Frage stellen:
  - Wie sieht der Einfluss dieser Personen/ Organisationen/ Gremien auf das Projekt genau aus?
- die Antworten mitvisualisieren und positive und negative Einflüsse kenntlich machen durch + oder -
- den Teilnehmenden die Fragen stellen:
  - Wie können diese Einflüsse positiv genutzt werden?  
Welche Aktivitäten müssen abgeleitet werden?
- die Antworten mitvisualisieren



## Methoden & Instrumente

## Projekt-Startworkshop

Der Startworkshop dient dazu, dass sich die Beteiligten (Auftraggeber, Projektträger, Projektleiter und Projektmitarbeiter) über ihre unterschiedlichen Vorstellungen und Interessen am Projekt sowie die Ziele und angestrebten Ergebnisse verständigen.

Des Weiteren werden Arbeitspakete definiert, ein grober Projekt- und Zeitplan erstellt und die als erstes anstehenden Aufgaben detailliert geplant (Feinplanung) und verteilt.

### Ablauf eines Projekt-Startworkshops:

#### Anwärmphase (20 Min.)

**Funktion:**

Mit den Projektteam-Mitglieder ins Gespräch kommen.

**Fragen:**

Vorstellung: Name, Funktion im Projekt  
Damit das Projekt gelingt, muss...

Meine Erwartungen an den Startworkshop sind...

**Methode:**

Gruppenspiegel

#### Orientierungsphase (30-45 Min.)

**Funktion:**

Gemeinsame Übersicht der zu bearbeitenden Themen und Ziele erstellen

**Input:**

Präsentation der Ausgangssituation  
Präsentation der Ziele und Aufgaben des Projektes, wenn ein Projektantrag schon gestellt worden ist bzw. diese im Vorfeld erarbeitet wurden

**Fragen:**

Welche Ziele hat das Projekt?  
Was genau soll bei dem Projekt herauskommen?  
Welche Fragen sollen im Mittelpunkt des Projektes stehen?  
Wer muss an dem Projekt beteiligt werden?  
Welche Rahmenbedingungen gibt es für das Projekt?

**Methode:**

Karten-Frage, Themenspeicher

## Veranstaltungsdesigns

## Veranstaltungsdesigns

### Bearbeitungsphase (120 Min.)

**Funktion:**

im Plenum oder Kleingruppen die Aufgaben sammeln und anschließend daraus Arbeitspakete definieren sowie einen Projekt- und Zeitplan erstellen.

**Fragen:**

Welche Aufgabe fallen im Projekt an?  
Wie lassen sich die Aufgaben zu sinnvollen Arbeitspaketen bündeln?  
Wann müssen die einzelnen Arbeitspakete fertig sein?  
Welche Arbeitspakete müssen vor anderen fertig gestellt werden?

**Methoden:**

Karten-Frage, Rubrizierung, Projekt- und Zeitplan

### Abschlussphase (20 Min.)

**Funktion:**

Die Ergebnisse und die Zusammenarbeit reflektieren.

**Fragen:**

Wie zufrieden sind Sie mit den Ergebnissen und der Zusammenarbeit?

**Methode:**

Ein-Punkt-Frage: Koordinationsfeld

Die hier beschriebenen Abläufe sollen als Roter Faden zur Vorbereitung einer entsprechenden Veranstaltung dienen.

Eine Beschreibung der hier vorgeschlagenen Methoden ist unter [www.regionale-prozesse-gestalten.de](http://www.regionale-prozesse-gestalten.de) zu finden.

Die angegebenen Zeiten sind Orientierungswerte und es müssen noch Pausenzeiten eingeplant werden.

## **Einsatz von Projektmanagement-Tools im Projekt „Gentechnikfreie Anbauregion Reutlingen / Neckar-Alb“**

### **Ziele und Inhalte des Projekts**

Bei der Durchführung des Projekts „Gentechnikfreie Anbauregion Reutlingen / Neckar-Alb“ von Juni bis Dezember 2004 wurden verschiedenen Projektmanagement-Tools angewandt. Mit dem Projekt sollte ein möglichst flächendeckender Verzicht auf den Anbau genveränderten Saat- und Pflanzgutes erreicht werden. Zielgruppen waren Akteure aus der Landwirtschaft sowie die Öffentlichkeit im Kreis Reutlingen. Im Rahmen des Projekts wurden Infomaterialien wie Flugblätter, Selbstverpflichtungserklärungen und eine Internetseite erstellt. Daneben wurden sechs Informationsveranstaltungen organisiert sowie zwei Mailing-Aktionen zur Aktivierung aller Landwirte/-innen. Ferner war die Vernetzung innerhalb der Projektbeteiligten wie auch nach außen zu koordinieren. Das Projekt wurde von allen Beteiligten als großer Erfolg gewertet: Ein hoher Prozentsatz der Landwirte beteiligte sich an dem Projekt, die Presse berichtete häufig und wohlwollend, so gut wie alle politischen Akteure vor Ort (bis hin zum Landrat) erklärten dem Vorhaben ihre Unterstützung.

### **Projekt-Beteiligte**

Das Projekt wurde im Auftrag des Kreisbauernverbandes Reutlingen durchgeführt und zu 80 % über das Bundesprogramm Regionen Aktiv finanziert. Zur Durchführung des Projekts wurden drei Berater mit unterschiedlichem Hintergrund beauftragt – einer war für die konzeptionellen Aspekte zuständig, zwei für die Durchführung von Aktionen und Veranstaltungen. Daneben gab es zahlreiche weitere Beteiligte: der Vorstand des Kreisbauernverbandes, das Regionen Aktiv-Team beim Landratsamt Reutlingen, Studierende der Universität Hohenheim sowie zahlreiche weitere Zusammenschlüsse und Verbände aus Landwirtschaft und Umweltschutz. Durch die Vielzahl der Beteiligten wie auch durch die Vielfalt der Projektinhalte ergaben sich ein sehr hoher Abstimmungsbedarf und damit hohe Anforderungen an eine Projektkoordination/-management.

### **Anwendung folgender Tools im Projekt:**

- Start-Workshop
- Auftragsklärung
- Projektstruktur
- Klärung der Verantwortlichkeiten zwischen der Beteiligten
- Aufteilung der Projektaufgaben in Arbeitspakete
- Strukturierung der Veranstaltungsorganisation durch einen Veranstaltungsbogen
- Zeitplanung anhand eines Excel-Zeitstrahls

## **■ Aus der Praxis**

## **Bewertung des Nutzens der Tools aus Sicht der Projektmitarbeiter**

Der Einsatz der oben genannten Tools wurde als nützlich eingeschätzt, vor allem die Zeitplanung und die grundsätzliche Aufteilung in Arbeitspakete. Aber man darf bei vielen unerfahrenen und ehrenamtlichen Beteiligten nicht zuviel ins Detail gehen. Teilarbeitspakete und Veranstaltungsplanung kamen wegen des Arbeitsstils der Verantwortlichen nicht zum Einsatz.

## **Bewertung des Nutzens aus Sicht des Regionalmanagements**

Die Tools waren sehr hilfreich, eine detaillierte Klärung der Zielen und Aufgaben sowie der Aufgabenverteilung zu Beginn des Projektes durch einen Start-Workshop gemeinsam mit allen Beteiligten festzulegen. Sie haben sowohl die Übersichtlichkeit des Projektes für uns verbessert, als auch die Kommunikation zum Projektanfang strukturiert und begleitet.

In der Arbeit der letzten Monate mit den Tools hat sich gezeigt, dass sie für komplexe Projekte wirkungsvoll sind. Hier hat sich vor allem der Zeitstrahl für eine Grobübersicht bewährt. Bei kleinen, übersichtlichen Projekte ist die Anwendung der Tools zu aufwändig. Je nach Arbeitsstil der Beteiligten wurden die Tools mal mehr mal weniger genutzt. Aber auch bei den Nutzern, die die Tools wenig genutzt haben bzw. ihre eigenen Systeme entwickelt haben, kamen positive Rückmeldungen, besonders zur Anfangsstrukturierung.

Im Regionalmanagement setzen wir die Tools (Projektübersichtsplan, Veranstaltungsorganisation) je nach Art des Projektes ein. Der Zeitstrahl ist dabei sowohl in der Projektarbeit als auch in der Prozessübersicht zum Standard geworden.

## **■ Aus der Praxis**

### **Melanie Amrhein**

PLENUM - Regionalmanagerin  
Umweltschutzamt Reutlingen

### **Tobias Plieninger**

Projektkoordinator des  
Projektes

## Prozesskompetenz in der Projektarbeit

Projektarbeit hat viel zu tun mit der Gestaltung von zielorientierten Arbeitsprozessen, ein erfolgreicher Projektabschluss ist das Arbeitsergebnis eines funktionierenden Teams. Dazwischen gibt es unendliche Abstufungen, die Einfluss nehmen: von den Auftragsklärungen, Zielvereinbarungen, der Kundenorientierung, den Teamentwicklungsfragen, Problemen, Konflikten, bis zu Qualitäts- und Sinnfragen, Machtkämpfen und Politik. Ein Projektleiter ohne Führungskompetenz und Standing bei solchen Fragen muss scheitern und vielfach mit ihm das Projekt.



Dieses Buch ist eine Anleitung zur systemisch-ganzheitlichen Gestaltung von Projektprozessen. Es ist für den Arbeitsalltag geschrieben, verständlich und räumt viele Stolpersteine aus dem Weg. Der Schwerpunkt liegt eindeutig in der praktischen Lösung von Problemen. Das Buch beantwortet grundlegende Fragen zur Gestaltung des Prozesses ebenso wie zu den prägenden Situationen. Der vierte Teil beschäftigt sich dann mit den Methoden und Werkzeugen, die dabei helfen, den Projektalltag zu bestehen.

## Literaturtipp

MAYERSHOFER, Daniela/  
KRÖGER, Hubertus A. (1999):  
*Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Mit vielen Praxisbeispielen. – Moderation in der Praxis, Bd. 4, Hamburg, Windmühlen-Verlag, € 30,50 ISBN: 3-922789-68-4*

## Regionsaufstellungen

Regionen und ihre Akteure haben es mit zunehmender Komplexität zu tun. Immer neue Aufgaben und Anforderungen werden der regionalen Ebene gestellt. Vielfach werden neue Regionen organisiert, die neben anderen regionalen Ebenen jeweils mit eigenen Organisationsstrukturen bestehen (aktuell etwa bei LEADER+, beim Bundeswettbewerb „Regionen aktiv“ oder Integrierte ländliche Entwicklung).

Die Komplexität in Regionalentwicklungsprozessen begründet sich vor allem im Aufeinandertreffen von mehreren Organisationen, in denen Menschen bzw. Gruppen mit unterschiedlichen Interessen, Meinungen und Werten handeln und jedes dieser Systeme über eigene Strukturen, Regeln und Verhaltensmuster verfügt. Wie damit umgehen?

Zur Lösung der Komplexität wird in der Organisations- und Unternehmensberatung die Aufstellungsarbeit als wirkungsvolles Diagnose- und Lösungsinstrument eingesetzt.

Das Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung führt in Kooperation mit der Akademie der Katholischen Landjugend diese Seminarreihe durch.

### Termine

18.-20. Februar 2005, Germerode

11.-13. März 2005, Germerode

03.-05. Juni 2005, Germerode

**Informationen** zu der Seminarreihe unter:

[www.regionsaufstellungen.de](http://www.regionsaufstellungen.de)

### Anmeldung:

Universität Kassel,

Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung

Nordbahnhofstr. 1a, 37213 Witzenhausen

Tel.: 05542/ 98-1653, Fax: 05542/ 98-1661

Email: [stefan.gothe@uni-kassel.de](mailto:stefan.gothe@uni-kassel.de)

Internet: [www.nachhaltige-regionalentwicklung.net](http://www.nachhaltige-regionalentwicklung.net)

## Termine

**!!! noch Plätze frei !!!**

## Fortbildung „Prozessmanagement für die Nachhaltige Regionalentwicklung“ 2005

Das Fachgebiet „Nachhaltige Regionalentwicklung“ am Fachbereich Architektur, Stadt- und Landschaftsplanung der Universität Kassel hat im Rahmen eines von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt geförderten Vorhabens eine methodische Fortbildung für Regionalentwicklerinnen und -entwickler entwickelt und 2003/2004 erfolgreich durchgeführt. Diese wird im Jahr 2005 erneut angeboten.

Der Schwerpunkt der Fortbildung ist die Vermittlung neuer Kommunikationsmethoden, die im Organisationsentwicklungsbereich erfolgreich eingesetzt werden und für die Bedürfnisse und Anforderungen der Regionalentwicklung angepasst wurden.

Die Fortbildung vermittelt ein umfassendes und flexibles Methodenrepertoire und schult die soziale und kommunikative Kompetenz der Teilnehmenden, damit diese regionale Prozesse planen, gestalten und begleiten können.

### Termine

- 10.-13.02.2005, Modul 1 Moderation, Germerode
- 08.-11.04.2005, Modul 2 Auftragsklärung, Germerode
- 20.-23.05.2005, Modul 3 Beratungsgespräche, Germerode
- 01.-03.07.2005, Coachingtreffen, Germerode
- 02.-05.09.2005, Modul 4 Konflikt, Germerode
- 06.-09.10.2005, Modul 5 Großgruppen, Germerode
- 03.-06.11.2005, Modul 6 Prozessgestaltung, Germerode
- 02.-04.12.2005, Coachingtreffen, Germerode

**Informationen** zu der Fortbildung unter:

[www.regionale-prozesse-gestalten.de](http://www.regionale-prozesse-gestalten.de)

### Anmeldung:

Universität Kassel,  
 Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung  
 Nordbahnhofstr. 1a, 37213 Witzenhausen  
 Tel.: 0561/804-1653, Fax: 0561/804-1661  
 Email: [stefan.gothe@uni-kassel.de](mailto:stefan.gothe@uni-kassel.de)  
 Internet: [www.nachhaltige-regionalentwicklung.net](http://www.nachhaltige-regionalentwicklung.net)  
 Internet: [www.regionale-prozesse-gestalten.de](http://www.regionale-prozesse-gestalten.de)

## Termine

**!!! noch wenige Plätze frei !!!**