

Ergebnisblatt #01

WiGe

«Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte»

Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte

INHALT

1	Informationen zur Veranstaltung	2
2	Ziele und Vorgehen	3
3	FAQ: Das Wichtigste in Kürze	3
4	Herausforderungen in der Generierung von NRP- und Interreg-Projekten	4
5	Handlungsansätze und Erfolgsfaktoren	5
5.1	Begleitung der Projektgenerierung	5
5.2	Aufbau einer Kreativitätskultur	7
5.3	Aufbau einer Fehlerkultur	9
5.4	Aufbau einer Netzwerk- und Kooperationskultur	11
5.5	Besonderheiten der kantons- und gebietsübergreifenden Zusammenarbeit	12
6	Literaturtipps und Referenzen	13
	Literaturtipps	13
	Referenzen	16

Ergebnisblatt

Dieses Ergebnisblatt fasst wichtige Inputs, Ideen, Gedanken und Ergebnisse aus den Sitzungen der Wissensgemeinschaft «Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte» zusammen. Neben einer Übersicht zu den Hauptherausforderungen enthält es eine Werkzeugkiste, die Regionalentwicklungsakteurinnen und -akteuren auf allen territorialen Ebenen wichtige Ansätze und Instrumente liefert, um die Projektgenerierung zu unterstützen und deren Umfeld in Bezug auf Kreativitäts-, Fehler- und Kooperationskultur positiv zu beeinflussen. Es richtet sich aber auch an weitere Akteurinnen und Akteure im Bereich Regionalentwicklung und Regionalpolitik, die sich für das Thema «Projektgenerierung» interessieren.



1 INFORMATIONEN ZUR VERANSTALTUNG

Wissensgemeinschaft (WiGe) «Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte»

Typ der Veranstaltung

Wissensgemeinschaft, 3 Sitzungen (Doppelsitzung am 26. August)

Datum und Ort

2. Mai 2014, Hotel Bern, Bern

26. Juni 2014, Maison des Halles, Neuenburg

26. August 2014, Hotel Flora, Luzern (zwei parallele Sitzungen)

Kontakt

Johannes Heeb (johannes.heeb@regiosuisse.ch)

Moderation und Ergebnissicherung

Abgottspon Marie-Christin

Erlmann Tandiwe

Heeb Johannes

Modoux Michel

Ramseier Silja

Staubli Denise

Teilnehmende

Baumann-Hauser Rudolf, Baumann Consulting Lucerne

Berz Thomas, Verein seeland.biel/bienne

Bittner-Priez Véronique, Service de la coopération, République et Canton du Jura

Büeler Stefan, Volkswirtschaftsdirektion Uri

Forster Michael, Hochschule für Technik und Wirtschaft HTW Chur

Frank Christian, ITZ InnovationsTransfer Zentralschweiz

Hartmann Reto, REV Sarneraatal

Höhn Charles, Standortförderung Knonauer Amt

Holke Tilman, Kanton Luzern

Keller Joel, Staatskanzlei St.Gallen

Kopp Margrit, REV Nidwalden & Engelberg

Küchler Willy ITZ, InnovationsTransfer Zentralschweiz

Küng Brigitte, Schweizerisches Institut für Entrepreneurship, HTW Chur

Maissen Carmelia, regioViamala

Marty Peter, ZHAW / IUNR

Mattli Christian, Urner Gemeindeverband, Regionalentwicklung

Parvex François, SEREC

Pfister Roland, Universität St. Gallen

Probst Thomas, Bundesamt für Umwelt (BAFU)

Radke Thomas, Internationale Bodensee Konferenz (IBK)

Rechsteiner Ulrich, Amt für Wirtschaft und Tourismus Kanton GR

Roth Jürgen, Agridea

Saggio Sabina, Verein St.Galler Rheintal

Schnell Klaus-Dieter, Internationale Bodensee Konferenz (IBK), Geschäftsstelle

Schweizer Dominik, Credit Suisse

Spilker Martin, Region Luzern West

Stutz Hans Peter, Stutz Consulting GmbH

Weiss Miriam L., EURAC research

Download des Dokuments

www.regiosuisse.ch/download

Sprachen

Die Ergebnisblätter der regiosuisse-Wissensgemeinschaften erscheinen auf Deutsch und Französisch.

Titelbild

Netzwerk Allgäuer Kräuterland. Foto: seecon.



Teilnehmende der Wissensgemeinschaft «Generierung erfolgreicher NRP- und Interreg-Projekte» am 26. August 2014 in Luzern.

2 ZIELE UND VORGEHEN

Die Generierung erfolgreicher und nachhaltig wirksamer Projekte stellt eine der zentralen Herausforderungen für die NRP und für Interreg dar. In der Wissensgemeinschaft (WiGe) wurden während drei Sitzungen Schlüsselfragen zur Projektgenerierung und deren Umfeld behandelt und entsprechendes Wissen, Handlungsansätze und Instrumente zur Unterstützung dieses Prozesses gemeinsam mit den Akteurinnen und Akteuren der Regionalentwicklung identifiziert und erarbeitet. Der Fokus der WiGe lag dabei auf der Phase der Projektgenerierung – von der Ideensammlung bis zur Projekteingabe – und auf den Instrumenten, die für diese Phase besonders von Bedeutung sind. Die Projektumsetzung an sich war nicht Gegenstand der Diskussion.

Die WiGe identifizierte im Rahmen der drei Sitzungen die zentralen Herausforderungen in der Generierung von NRP- und Interreg-Projekten, sammelte erste Lösungsansätze und vertiefte besonders relevante Ansätze mit Hilfe von Expertenreferaten. Das vorliegende Ergebnisblatt legt den Fokus auf die vertieft diskutierten und für die Phase der Projektgenerierung besonders relevanten Aspekte. Einerseits werden der *Prozess* der Projektgenerierung und entsprechende Ansätze vorgestellt. Weiter werden das *Umfeld* der Projektgenerierung und die die Projektgenerierung prägenden Kulturen in Bezug auf Kreativität, Fehler und Kooperation beleuchtet sowie relevante Ansätze und Instrumente zu deren Steuerung vorgestellt.

3 FAQ: DAS WICHTIGSTE IN KÜRZE

Welche Herausforderungen bestehen bei der Generierung von NRP- und Interreg-Projekten?

- Nur wenige der Basisakteurinnen und -akteure verstehen sich als Treiber der regionalen Entwicklung. Die Bereitschaft und Fähigkeit, Kooperationen untereinander einzugehen, ist limitiert. Weiter fehlt eine ausgeprägte Risikokultur und es besteht wenig Spielraum für neue Ideen. Somit entstehen wenige Projektkooperationen «von unten».
- Projektentwicklungsprozesse sind meist komplex in Bezug auf die Entwicklung des thematischen Projektfokus und die Einbindung der entsprechenden Akteure. Regionale Entwicklungsträger sind gefordert hier proaktive Unterstützung zu leisten.
- Den potenziellen Projektakteuren und regionalen Entwicklungsträgern fehlen oft die nötigen Fähigkeiten und Ressourcen zur Generierung von Projekten.

Welche Handlungsansätze können angewandt werden...

- **für die Begleitung der Projektgenerierung?** Die Projektgenerierung entspricht in der Regel dem themenorientierten Anstossen und Aufbauen von Projektkooperationen. Zentral ist die Begleitung dieses Prozesses durch einen «Projektkümmerer», der die einzelnen Schritte von der Initiierung über die Konsolidierung bis zum Projektantrag begleitet. Die Identifizierung von Wissens-, Kompetenz- und Vernetzungslücken, die strukturierte Partnerwahl und Kontaktaufnahme sowie das gemeinsame Festlegen von Zielen, Prozessen und Strukturen machen einen erfolgreichen Prozess aus. Eine regionale

- Strategie bildet dabei die Leitplanken für diesen Prozess. → siehe Kapitel 5.1
- **zum Aufbau einer Kreativitätskultur?** Kreativitätsmethoden müssen in bestehende Managementinstrumente integriert werden. Die mit kreativen Lösungen verbundenen Veränderungen führen bei den Beteiligten und Betroffenen oft zu Ängsten. Der Fokus auf kleine Veränderungen am Anfang baut Ängste ab und erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Veränderungen akzeptiert werden. Veränderungswillige Personen mit guten Ideen müssen motiviert werden, sich zu exponieren. Sie und andere gute Beispiele von Kreativität können die Akteurinnen und Akteure inspirieren und motivieren. → siehe Kapitel 5.2
 - **zum Aufbau einer Fehlerkultur?** Damit Fehler zur Optimierung genutzt werden können, müssen Instrumente zu deren Erkennung und Aufarbeitung in das Management integriert werden. Beispielhaftes Verhalten des Managements und anderer Meinungsmacher ist dabei zentral. Die Risikotoleranz für Projekte und Fehlertoleranz bei entsprechenden Reportings können erhöht werden, wenn Projekte realistisch auf ihre Risiken und Erreichtes eingeschätzt werden. Dies schafft das nötige Vertrauen zwischen den Vertragspartnern. → siehe Kapitel 5.3
 - **zum Aufbau einer Netzwerk- und Kooperationskultur?** Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit in Netzwerken und Projektkooperationen ist interkulturelle Kompetenz. Die Zusammenarbeit in den entsprechenden Projektgruppen verlangt Empathie und die Fähigkeit, mit Unterschieden, die die Mitglieder der Projektgruppe in den Prozess einbringen, umzugehen sowie diese als Ressource zu verstehen. Dazu ist die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel besonders wichtig. «Spielregeln der Zusammenarbeit» sollten in der frühen Projektphase aufgestellt werden. → siehe Kapitel 5.4
 - **in der kantons- und gebietsübergreifenden Zusammenarbeit?** Es sollten bestehende Strukturen für die Projektgenerierung in funktionalen Räumen genutzt und wo diese fehlen, strategische und produktive Partnerschaften identifiziert und institutionalisiert werden. In Projekten ist es wichtig, den gemeinsamen Nenner zu finden. Die frühe Einbindung aller relevanten Projektpartner und das explizit Machen der Unterschiede erlaubt, die nötige Akzeptanz zu schaffen und Unterschiede als wertvolle Ressource zu verstehen. Die Vereinfachung von (Entscheidungs-)Prozessen sichert den effizienten Ressourceneinsatz und verringert die Hemmschwelle zur Projektinitiierung. Ein gemeinsamer Projektentwicklungsfonds erleichtert die Ideengenerierung in funktionalen Räumen. → siehe Kapitel 5.5

4 HERAUSFORDERUNGEN IN DER GENERIERUNG VON NRP- UND INTERREG-PROJEKTEN

Die Generierung von NRP- und Interreg-Projekten ist eng mit den für das jeweilige Projektthema relevanten Akteuren und Institutionen sowie den Rahmenbedingungen und Potenzialen einer Region gekoppelt. Die Generierung der Projekte findet dabei oft in offenen gesellschaftlichen Gruppen statt, die sich durch unterschiedliche Sichtweisen und Ansprüche auszeichnen. Der Nährboden, auf dem Projekte gedeihen, ist dadurch von verschiedenen «Kulturen» geprägt, die – wie beim Keimen und Wachsen einer Pflanze – die Entstehung und Entwicklung eines Projektes begünstigen oder hemmen können. In diesem regionalen Umfeld und im Prozess der Projektgenerierung identifizierten die Teilnehmenden der WiGe die folgenden wichtigsten Herausforderungen:

- **Wenig Projektkooperationen «von unten»:** Die Projektgenerierung «von unten» durch Unternehmen und Gemeinden findet zu wenig statt. Nur wenige dieser Basisakteure verstehen sich als Treiber der regionalen Entwicklung und gerade bei Unternehmen besteht kaum Wissen über Finanzierungsmöglichkeiten oder wenig Interesse für regionale Projekte. Letzteres hängt unter anderem damit zusammen, dass die Bereitschaft und Fähigkeit Kooperationen untereinander einzugehen limitiert ist.
- **Keine ausgeprägte Risikokultur:** Innovative Projekte sind oft mit Risiken verbunden. Die Bereitschaft, diese Risiken einzugehen, ist vielfach nicht vorhanden und es existiert deshalb wenig Spielraum für neue Ideen. Aussichtsreiche Ideen können so bereits im Keim ersticken.
- **Begleitung des Prozesses und Aufbau von Strukturen:** Oft fehlen fixe Strukturen, Gremien oder Abläufe der Projektgenerierung. Die Projektentwicklungsprozesse sind meist komplex in Bezug auf die Entwicklung des thematischen Projektfokus und die Einbindung der entsprechenden Akteurinnen und Akteure: dies insbesondere in der kantons- und gebietsübergreifenden Zusammenarbeit. Die regionalen Entwicklungsträger sind deshalb – und

angesichts begrenzter «Entwicklung von unten» – gefordert, die Projektgenerierung durch Partnervermittlung, Beratung und finanzielle Mittel (Vorprojekte) proaktiv zu unterstützen.

- **Fehlende Ressourcen, Kompetenzen und Kenntnisse:** Oft fehlen den potenziellen Projektakteuren und regionalen Entwicklungsträgern die nötigen Fähigkeiten und Ressourcen zur Generierung von Projekten. Dies ganz besonders in der gebiets- und kantonsübergreifenden Zusammenarbeit, die durch komplexe Strukturen und Prozesse geprägt ist. Weiter kennen die potenziellen Projektakteure die Möglichkeiten von NRP und Interreg sowie anderen Finanzierungsinstrumenten zu wenig.

Im folgenden Kapitel werden Ansätze und Instrumente vorgestellt, die von der WiGe als besonders relevant angesehen wurden, um mit den oben erwähnten Herausforderungen umzugehen. Dabei bezieht sich Kapitel 5.1 auf Ansätze zur Begleitung der Projektgenerierung. Kapitel 5.2 bis 5.4 thematisieren Ansätze, die das Umfeld der Projektgenerierung positiv beeinflussen können, um so einen fruchtbaren Nährboden für die Projektgenerierung zu schaffen. Kapitel 5.5 geht schliesslich auf Besonderheiten der kantons- und gebietsübergreifenden Zusammenarbeit ein. Das Thema der mangelnden Ressourcen, Kompetenzen und Kenntnisse wurde nicht mit einem Expertenreferat vertieft und wird deshalb in diesem Ergebnisblatt nur am Rande behandelt.

5 HANDLUNGSANSÄTZE UND ERFOLGSFAKTOREN

5.1 Begleitung der Projektgenerierung

Die Projektgenerierung wie sie hier beschrieben wird, entspricht in der Regel dem themenorientierten Anstossen und Aufbauen von Projektkooperationen. Diese können die Projektgenerierung unterstützen und den «Suchraum» für mögliche Projektideen erweitern. Sie tragen dazu bei, eine kritische Masse an Wissen, Kompetenz und Erfahrungen zu schaffen, um regionale Potenziale auszuschöpfen und Innovationen zu entwickeln (siehe auch REGIOSUISSE 2013: [Praxisblatt «Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung»](#)). Dies ist insbesondere für die Generierung von NRP-Projekten mit der Vorgabe der betriebsübergreifenden Ausrichtung der Vorhaben von grosser Bedeutung.

Ansätze zur Begleitung der Projektgenerierung

Die Teilnehmenden und der Experte Rudolf Baumann-Hauser legten in der Bearbeitung des Themas einen besonderen Fokus auf die *Initiierung* von Kooperationen, das heisst das Aktivieren von Projektakteuren (1 bis 3). Ergänzt werden diese mit den Schritten zur *Konsolidierung* einer Kooperation bis zur Projekteingabe (4 bis 5) aus REGIOSUISSE 2013:

1. **Erkennen von Opportunitäten und Potenzialen:** Wer ein Netzwerk oder eine Kooperation initiiert, sollte sich vorgängig über die eigenen Opportunitäten und Potenziale sowie diejenigen möglicher Partner im Klaren sein. Wichtig ist dabei, Wissens-, Kompetenz- und Vernetzungslücken zu identifizieren. Kenntnisse über die eigene Region können anhand einer SWOT-Analyse oder anderer vergleichbarer Methoden dargestellt werden: Dabei ist es wichtig, die Sichtweise darauf zu schärfen, Stärken zu stärken und Herausforderungen in Chancen umzumünzen. Die Teilnehmenden empfehlen dabei den Einbezug von «Szenekennern» wie Innovatoren und Unternehmerinnen und Unternehmern. Zusätzlich zu Analysen können Ideenwettbewerbe und Kreativworkshops Opportunitäten und Potenziale einer Region aufzeigen. Benchmarkings sowie Good-Practice-Beispiele anderer Regionen und Initiativen können weitere wichtige Inputs für die Identifizierung von Projektideen liefern.
2. **Partnerwahl und Kontaktaufnahme:** Eine Stakeholder-Matrix hilft, mögliche Partner zu identifizieren. Bei der Auswahl sollten folgende Fragen gestellt werden (REGIOSUISSE 2013): Ist man sich bezüglich zentraler Projektaspekte grundsätzlich einig? Kann man dem möglichen Partner vertrauen? Hat er ähnliche Werte? Was sind seine Stärken und Schwächen? Stimmt die «Chemie»? Zur Klärung dieser Fragen sind persönliche Treffen unumgänglich. Dabei ist zu beachten, dass das Umfeld und der Ort stimmen. Ideale Orte, um potenzielle Projektpartner anzusprechen und Ideen auszutauschen, sind Konferenzen, Think-Tanks oder Vernetzungsanlässe (z.B. Unternehmensfrühstücks) (REGIOSUISSE 2013).
3. **«Verdauungszeit»:** Eine Kontaktaufnahme kann bei der Person/Organisation zu Unsicherheit und Angst führen. Fragen wie «Werde ich abhängig vom Projektpartner, wenn ich bei einem Projekt mitmache?» oder «Habe ich genügend Ressourcen, um bei diesem Projekt mitzumachen?»

können aufkommen. Um solchen Fragen Raum zu lassen, sollte nach der Kontaktaufnahme die Möglichkeit zur «Verdauung» gegeben werden. Dosierte Nachhaken ist möglich, wobei bedacht werden muss, wie viel Aktivierung zugemutet werden kann.

4. **Formulierung der Ziele und Abklärung der Erwartungen** (REGIOSUISSE 2013): Sind die möglichen Partner gewillt, zusammenzuarbeiten, gilt es ihrem Bedürfnis nach Orientierung und Strukturierung entgegenzukommen. Hierzu sollte geregelt werden, welche Ziele mit der Zusammenarbeit erreicht werden sollen, welche Erwartungen an die Zusammenarbeit bestehen und was die Prioritäten sind.
5. **Definition der Prozesse und Inputs, Schaffung von Strukturen** (REGIOSUISSE 2013): Sind die Ziele gesetzt, ist es wichtig, bereits für die Projekteingabe die Form der Zusammenarbeit zu umreissen: Welche fachlichen, zeitlichen und finanziellen Inputs können die einzelnen Beteiligten liefern? Was für Aufgaben gibt es und wer ist dafür zuständig? Vorausgesetzt wird eine Bereitschaft der Beteiligten, Ideen und Aufgaben zu teilen. Der Nutzen der Partnerschaft muss für alle Beteiligten erkennbar sein. So können Synergien zwischen den Partnern gewinnbringend genutzt werden und langfristige Kooperationen aufgebaut werden.

Erfolgsfaktoren

Die Teilnehmenden erachten die folgenden Faktoren als zentral für eine erfolgreiche Projektgenerierung (d.h. die *Initiierung* und *Konsolidierung* von Projektkooperationen).

Erfolgsfaktoren *Initiierung*:

- **Leitbild als Entwicklungsrahmen:** Ein Leitbild und eine Strategie für eine Region können einen wichtigen Treiber für die Entstehung oder Ablehnung von Projektideen sein. Einerseits erlauben sie, die Entwicklungspotenziale explizit zu machen, Leitlinien für gute Regionalentwicklungsprojekte zu geben und Anreize für die Projektentstehung zu schaffen. Andererseits bergen sie aber auch die Gefahr, dass Projekte im Keim erstickt werden, da die Entwicklungsleitplanken zu eng ausgelegt sind. Werden die relevanten Akteurinnen und Akteure früh in den Entstehungsprozess eines regionalen Leitbildes einbezogen, reflektiert es die Bedürfnisse und Kapazitäten der regionalen Akteure und es können Gefässe für Projektideen geschaffen werden, die leicht und willentlich von regionalen Akteuren «gefüllt» werden. Die Leitbilder und Strategien müssen regelmässig reflektiert und gegebenenfalls den sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden.
- **Begleitung durch «Projektkümmerer»:** Regionalmanagements oder andere regionale Entwicklungsträger erfüllen in der Initiierungsphase oft eine entscheidende «Steigbügelfunktion» für die Entstehung von Projektideen und Kooperationen (da in dieser Phase die formellen Strukturen fehlen, ist ein eigentliches Projektmanagement oft noch nicht möglich oder sinnvoll). Sie decken verborgene Potenziale auf, vernetzen und schaffen Vertrauen unter Projektpartnern und treiben die Konsolidierung von Projektkooperationen voran.
- **Animieren von vermeintlichen Netzwerken:** Gerade in kleineren Regionen liegt der Gedanke nahe, dass jede/r jede/n kennt und Netzwerke in verschiedenen Bereichen «von sich aus» bestehen. Wie die Erfahrungen der Teilnehmenden zeigen, ist dies jedoch häufig nicht der Fall. In der Projektinitiierung ist es daher wichtig, auch sogenannte «vermeintliche Netzwerke» aktiv anzugehen und die entsprechenden Personen zusammenzuführen.
- **Mut zu Einzelgesprächen:** Zeitaufwändig, aber sehr wichtig und zielführend sind Einzelgespräche. In diesen können bestimmte Projektakteure direkter und verbindlicher für die Unterstützung eines Projekts gewonnen werden. Die Erfahrung der Teilnehmenden zeigt, dass Einzelgesprächen gerade auch bei gebietsübergreifenden Projekten eine hohe Bedeutung zukommt. Sie tragen dazu bei, die verschiedenen Seiten und Interessen besser zu verstehen und allfällige kulturell bedingte Konfliktpotenziale frühzeitig zu erkennen und zu lösen.
- **Ausweitung Projektfokus:** Bei der Identifizierung von Projektideen ist es wichtig, den entsprechenden Fokus so weit zu öffnen, dass die volle Bandbreite möglicher Projektideen und -formen ausgeschöpft werden kann. Damit soll sichergestellt werden, dass die vorhandenen Potenziale, Synergien und Fördermöglichkeiten abgedeckt sind.

Erfolgsfaktoren *Konsolidierung*:

- **Gemeinsames Projektverständnis:** Um ein gemeinsames Projektverständnis zu schaffen, ist es nach Ansicht der Teilnehmenden essenziell, die Projektpartner früh einzubeziehen. Das stellt sicher, dass deren Bedürfnisse, Erfahrungen und Wissen abgeholt und so eine breite Abstützung und Akzeptanz für das Projekt entstehen. Dafür ist es allgemein sehr hilfreich und zielführend, ein gemeinsames Wirkungsmodell des Projekts zu erstellen, in dem die beabsichtigten Wirkungen und Ziele des Projekts definiert werden (siehe auch [Ergebnisblatt «Wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP»](#)).
- **Kompetenzen des Projektteams:** Erfolgreiche Projektteams brauchen breite fachliche, methodische und soziale Kompetenzen, dazu gehört auch das «Querdenken». Die Teams müssen für ihre Aufgaben im Rahmen der Projektgenerierung wo notwendig qualifiziert bzw. unterstützt werden. Interkulturelle Kompetenzen, die Offenheit gegenüber anderen Ideen und Arbeitsweisen und klare Spielregeln erleichtern die Arbeit.
- **Schlüsselfunktionen des Projektteams:** Allgemein ist es sinnvoll, Projektakteure mit unterschiedlichem Hintergrund und unterschiedlicher Funktion in das Projektteam zu involvieren. Falls dies nicht möglich ist, sollte dies mit Begleitung Externer kompensiert werden.
 - Personen mit entsprechender Praxiserfahrung liefern den nötigen Realitätscheck für eine Projektidee.
 - Fachexpertinnen und -experten werden bei spezifischen Themen gezielt für ein Projektfeedback einbezogen.
 - Gewisse Projektakteure übernehmen die Rolle eines «Advocatus diaboli» und begleiten den Projektverlauf kritisch und zeigen mögliche Risiken auf.
 - Wichtige Projektpositionen werden wenn immer möglich nach dem Vier-Augen-Prinzip besetzt (Buddy-System).
 - Der «Projektkümmerer», der die Kompetenzen, Zeit und Motivation hat, bringt die Arbeit zielorientiert voran.

5.2 Aufbau einer Kreativitätskultur

Der Innovationscharakter von Projekten ist unabdingbare Voraussetzung für die finanzielle Förderung durch die NRP (siehe auch Magazin [«regioS 09»](#)). Die Entwicklung von Innovationen bedingt eine offene, angstfreie Kultur, die genügend Spielraum für (verrückte) Ideen lässt. Eine solche Kreativitätskultur ist nur existent, wenn sie gelebt wird. Hier liegt eine der grossen Herausforderungen. Eine wichtige Massnahme, um eine gelebte Kreativitätskultur zu erreichen, ist deshalb das bewusste Steuern; das heisst das Integrieren von Kreativitätsmethoden in bestehende Managementinstrumente von Institutionen (Ämter, Programme, Unternehmen usw.) der Regionalentwicklung.

Ansätze zum Aufbau einer Kreativitätskultur in Institutionen

Kreative Lösungen führen zu Veränderungen. Wie können damit verbundene Ängste abgebaut werden? Die Teilnehmenden nannten dazu folgende Handlungsansätze. Grundsätzlich lassen sich hier ebenfalls verschiedene Methoden des Veränderungsmanagements anwenden (siehe dazu Literaturtipps).

- **Gemeinsamer Blick in die Zukunft:** Als Basis für eine Kreativitätskultur sollte sich eine Organisation aktiv mit der Zukunft beschäftigen und ein gemeinsames «Zukunftsbild» entwickeln. Ausgangspunkt dieser Vision bildet in der Regel ein Problem, vor dem sie steht und das die Veränderung notwendig macht. Vor dem Hintergrund der entsprechenden Vision bzw. eines entsprechenden Problembewusstseins können neue Projektideen eingeschätzt und bewertet werden.
- **Fokus auf niederschwellige Veränderungen:** Indem der Fokus in der Projektgenerierungsphase zunächst auf kleine Veränderungen gelegt wird, die an den Alltag der betroffenen Akteurinnen und Akteure anknüpfen, wird der Mehrwert der Veränderungen für diese erkenn- und erlebbar. Dies erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass weitere Veränderungen akzeptiert und eine Kreativitätskultur im gewünschten Sinn etabliert werden kann.
- **Gewinnen der «veränderungswilligen» Akteure:** Veränderungsprozesse hängen von den involvierten Individuen ab. Dabei lassen sich verschiedene Typen unterscheiden, die unterschiedlich veränderungswillig, risikofreudig und innovativ sind sowie unterschiedlich bereit, sich zu exponieren. Veränderungswillige Personen mit guten Ideen müssen motiviert werden, sich zu exponieren.

Fördermittel können dabei ein Anreiz sein, vorausgesetzt, die Hürden für die Projekteingabe sind nicht zu hoch. Veränderungsresistente Akteure sollten dagegen unter allen Umständen von Veränderungsprozessen ferngehalten werden, da sie einen negativen Multiplikatoreffekt auslösen können (ATKISSON 2011).

- **Besichtigung von erfolgreichen Projekten:** Die gemeinsame Besichtigung von erfolgreichen Projekten kann die Kreativitätskultur positiv beeinflussen und die Akteurinnen und Akteure inspirieren und motivieren, selbst Projekte in der Region zu entwickeln.

Kreativitätsmethoden

Laut Experte Roland Pfister sind fünf **Kreativitätsprinzipien** entscheidend für die Generierung von Ideen (siehe auch EPPLER ET AL. 2014):

- *Verstehen:* Kennen der Situation und Problemtreiber
- *Verflüssigen:* Grundannahmen in Frage stellen
- *Verändern:* Perspektive, Gebiet und Ebene wechseln, um Lösungen zu finden
- *Verbinden:* Ideen clever kombinieren
- *Veredeln:* Ideen verbessern, indem ihre Kritikpunkte gelöst und Detailfragen geklärt werden

Die Ideenentwicklung ist aufgeteilt in drei **Phasen**, in denen diese Prinzipien und entsprechende Methoden zum Zug kommen. In der Folge werden die aus Sicht der Teilnehmenden relevanten Methoden vorgestellt. Diese können auf den verschiedenen Ebenen der Regionalentwicklung Anwendung finden (Bund, Kanton, Region, Netzwerke, Kooperationen usw.), denn nicht nur Projektträger sollen kreativ sein, auch auf Programmebene gilt es, kreative Lösungen zu finden.

- **Aktivierungsphase** («Verstehen» und «Verflüssigen»): Diese Phase ist nötig bei der Initiierung von Projektideen zu einem neuartigen Problem, zur Lösung von Dilemmas, bei Sachzwängen und Restriktionen oder dem Bedürfnis, neue Pfade zu begehen. In dieser Phase ist es wichtig, sensibel zu sein für kreative Momente. Die Teilnehmenden empfehlen insbesondere für diese Phase ein kreativitätsanregendes Umfeld wie Exkursionen oder Spaziergänge, Einzelgespräche, Stammtischgespräche oder Apéros. Eine Aktivierungsmethode zu Beginn eines Kreativitätsprozesses ist die «**Skizzenpost**». Diese Methode lockert die Stimmung in einer Projektgruppe und erleichtert ihr den Einstieg in die Kreativität. Bei der «Skizzenpost» erhält jeder ein leeres Blatt, schreibt darauf eine Projektidee und reicht das Blatt weiter. Von der nächsten Person wird die Idee skizziert, das Geschriebene weggefaltet und das Blatt weitergereicht. Von der nächsten Person wird die Skizze wiederum in eine geschriebene Projektidee umgewandelt. Der Ablauf wiederholt sich, bis jedes Blatt wieder zum Anfangspunkt angelangt ist. Schliesslich präsentiert jede Person ihr Blatt und die darin enthaltenen Ideen.
- **Entwicklungsphase** («Verflüssigen», «Verändern» und «Verbinden»): In der Entwicklungsphase geht es darum, möglichst vielseitige Ideen zu entwickeln. Die Aufgabe besteht darin, gute Ideen unter Zeitdruck und sofort zu produzieren. Dazu ist es hilfreich, Ideen zuerst individuell zu entwickeln und danach mit der Gruppe zu teilen. Entscheidend für diese Phase sind eine gute Moderation, Anregungen und eine offene, konstruktive Atmosphäre. Als aussichtsreiche Methode für die Regionalentwicklung wird insbesondere die Methode «**Scamper**» beurteilt, da sie den Blick gezielt auf mögliche Kombinationen vorhandener Ressourcen, Funktionen usw. lenkt, um aus Bestehendem Neues zu entwickeln. Ideen werden den folgenden Schritten unterzogen:
 - *Substitute* (ersetze eine Idee mit einer Anderen)
 - *Combine* (kombiniere eine Idee mit einer Anderen)
 - *Adapt* (passe eine Idee an eine Andere an)
 - *Modify* (verändere eine Idee)
 - *Put to another use* (führe eine Idee einem anderen Nutzen zu)
 - *Eliminate* (mache die Idee sinnlos)
 - *Reverse* (kehre den Nutzen der Idee um)
- **Ausarbeitungsphase** («Verbinden» und «Veredeln»): In der Ausarbeitungsphase werden die entwickelten Ideen ausgearbeitet und optimiert. Hier ist entscheidend, die Ideen mit Kritik zu konfrontieren und diese entsprechend einzubauen. Wichtig in dieser Phase sind Hartnäckigkeit und Disziplin. Eine Ausarbeitungsmethode ist die «**Zweier Mind-Map**». Dabei tragen zwei

Personen ohne zu sprechen auf einer Mind-Map ihre Ideen zu einem Thema ein und kommentieren und ergänzen die Ideen der anderen Person. Am Schluss einigt man sich falls möglich auf die zwei besten Ideen.

Erfolgsfaktoren

Um Kreativitätsmanagement umsetzen zu können und eine erfolgreiche Kreativitätskultur zu etablieren, erachten die Teilnehmenden die folgenden Faktoren als zentral:

- **Förderliche Gruppenkultur:** Es gilt eine «Gruppenkultur» zu etablieren, die die Anwendung der oben vorgestellten Methoden erlaubt. In NRP- und Interreg-Projekten sind in der Regel verschiedenste Akteurinnen und Akteure involviert und es muss zuerst Vertrauen geschaffen werden, damit die Mitglieder verrückte neue Ideen äussern.
- **Bereitstellung von Ressourcen:** Eine Kreativitätskultur zu etablieren erfordert entsprechende Ressourcen. Es braucht daher eine bewusste Entscheidung, Raum für entsprechende Methoden zu schaffen. Es gilt, gezielte Zeitfenster zu reservieren oder die Methoden in den Arbeitsablauf einzuplanen. Das Beauftragen einer externen Person kann dem Kreativitätsprozess einen Anstoss geben und motivieren. Zur Sicherung der Kontinuität wird es jedoch als notwendig angesehen, eine interne Person zu bestimmen, die für dieses Thema zuständig ist.
- **Vermeidung von «Alibi-Übungen»:** In der Regionalentwicklung werden häufig verschiedenste Akteurinnen und Akteure in die Ideengenerierung miteinbezogen. Entwickelte Ideen werden aber nicht immer weiterverfolgt, über die Gründe wird geschwiegen. Dies führt bei den beteiligten Personen zu Frustration und Enttäuschung. Schlüsselakteure, die sich für eine Region engagieren, gehen so verloren. Wichtig ist hier eine aktive Kommunikation – es gilt, die involvierten Akteurinnen und Akteure darüber zu informieren, was mit den generierten Ideen passiert und welches die Gründe dafür sind, weshalb eine Idee weiterverfolgt wird oder eben nicht.

5.3 Aufbau einer Fehlerkultur

Um Risikobereitschaft und eine konstruktive Fehlerkultur zu stärken, gilt es, eine Kultur zu etablieren, die Fehler bzw. Scheitern als Chance sieht. Risikobereitschaft ist dabei eine Grundvoraussetzung für eine Fehlerkultur, da bei Risikobereitschaft Projekte mit Potenzial, bei denen in der Konzeptphase Fehler oder Scheitern nicht ausgeschlossen werden können, trotzdem angegangen werden. Mit einer konstruktiven Fehlerkultur können Fehler beim Vollzug oder auf der Output- und Outcome-Ebene (siehe auch [Ergebnisblatt «Wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP»](#)) erkannt werden. Der Wert einer Fehlerkultur liegt konkret darin, aus Fehlern zu lernen und sie als Chance zu nutzen für die Optimierung von Projekten oder Innovationen und die Konzipierung kommender Projekte. Weiter kann bei frühzeitigem Erkennen von Fehlern der weitere Fehlerverlauf gestoppt werden und die damit verbundenen Kosten können minimiert werden (SCHÜTTELKOPF 2013). Eine Fehlerkultur kann allerdings nur gelebt werden, wenn sie in bestehende Managementinstrumente von Institutionen integriert wird.

Ansätze zum Aufbau einer Fehlerkultur in Institutionen

Die Teilnehmenden nannten dazu folgende Ansätze. Weitere relevante Methoden des Veränderungsmanagements können in der weiterführenden Literatur nachgeschlagen werden (siehe Literaturtipps).

- **Einbezug von Management und Meinungsmachern:** Das Management muss den Veränderungsprozess unterstützen. Misstrauen gegenüber Änderungen seitens Management und Team können durch eine Aussensicht, z.B. mit einer externen Evaluation durch eine neutrale Fachperson, beseitigt werden. Diese Aussensicht muss den Mehrwert einer Fehlerkultur und mögliche Instrumente aufzeigen. Wichtig ist auch, das beispielhafte Verhalten des Managements und anderer Meinungsmacher, indem diese z.B. eigene Fehler zugeben oder sich bedanken, wenn sie auf Fehler aufmerksam gemacht werden. Das Etablieren einer Fehlerkultur in der eigenen Organisation ist Voraussetzung, um eine betriebsübergreifende Fehlerkultur z.B. zwischen Vertragspartnern aufzubauen.
- **Fehlerkultur in NRP-Programmen:** Wie viel Fehlerkultur kann sich ein NRP-Programm leisten? Aus Sicht der Teilnehmenden muss diese Frage letztlich auf strategischer Ebene diskutiert werden. Es gilt zu bestimmen, wie weit Scheitern in der NRP zugelassen wird. Im Hinblick auf die NRP-Programmphase 2016–2023 und die Ausgestaltung von Wirkungsmodellen und Audits ist diese

Frage zentral, da sie einen essenziellen Aspekt für ein gemeinsames NRP-Verständnis aufwirft.

- **Fehlertoleranz bei Projektanträgen und -reportings:** Bei der Auswahl von Projekten muss unterschieden werden zwischen NRP-Eignung und der Fehleranfälligkeit von Projekten. Letzteres sollte kein Ausschlusskriterium sein. Dafür sind Mindeststandards für das Projekt-Controlling, Risikoanalysen, Vorprojekte sowie die konsequente Analyse gescheiterter Projekte umso wichtiger. Sinnvoll ist auch die Definition von «Sollbruchstellen» in Projekten, d.h. es wird ein letztmöglicher Zeitpunkt festgelegt, bis zu dem kritische Aufgaben wie das Gründen einer Projekträgerschaft erledigt sein müssen. Nach der Genehmigung eines Projektes sollten regelmässige persönliche Controllingtreffen (z.B. alle drei Monate) stattfinden. All diese Massnahmen schaffen eine realistische Einschätzung des Projekts und das nötige Vertrauen zwischen den Vertragspartnern.

Instrumente des Fehlermanagements

Das Expertenreferat von Johannes Heeb (siehe auch TOMOFF 2014) zeigte einige einfache Schritte auf, nach denen professionell aus Fehlern gelernt werden kann.

- **Fehler (an)erkennen:** Wenn Fehler anerkannt werden, verlieren sie ihre Negativität und können in positive Lernerfahrungen umgewandelt werden. Bevor sie anerkannt werden können, müssen die Fehler jedoch identifiziert werden. Dies geschieht mit Controlling- und Evaluationsinstrumenten wie dem Wirkungsmodell. Werden Ziele auf der Vollzugs-, Output und Outcome-Ebene definiert und die Projekte regelmässig in Hinblick auf das Erreichen der Ziele evaluiert, können Fehler erkannt werden. Zur Überprüfung der Zielerreichung können Leistungsindikatoren oder Qualitätsstandards aufgestellt werden. Es lohnt sich auch, eine Evaluation mit einem «kritischen Freund» oder mit einer externen Person durchzuführen. Dabei sind die Ursachen für Fehler auf der Wirkungsebene nicht immer auf die Handlungsebene der vollziehenden Organisation zurückzuführen; sie können auch durch äussere Umstände zustande kommen.
- **Fehlerursache analysieren:** Anstatt Mitarbeitende zu beschuldigen (Wer ist schuld?), sollte der Fehlerursache auf den Grund gegangen werden (Weshalb wurde der Fehler begangen? siehe auch Grafik). Werden Fehler «entpersonifiziert» und sie entsprechend «allen gehören», kann die Risikobereitschaft und Fehlerkultur gestärkt werden. Beispiele zu gescheiterten



Projekten verschiedener Start-up-Unternehmen und den daraus gezogenen Lehren finden sich auf www.thefailcon.com.

Nach dem Beispiel von FailCon können in einem «Buch der Fehler», Fehler innerhalb eines Projekts und die Lessons Learnt daraus festgehalten werden. In diesem Sinne sollten auch Bad-Practice-Beispiele aus der NRP und aus Interreg systematisch analysiert

und nutzbar gemacht werden. Verantwortlich für solche Lernprozesse innerhalb eines Projektes ist ein sogenannter «Fehlerkümmerer». Dieser kann Mitarbeitende motivieren mit Massnahmen wie dem «Fehler Award» (Auszeichnung des Fehlers, der dem Projekt oder der Organisation am meisten gebracht hat).

- **Voller Elan in das nächste Projekt einsteigen:** Fehler dürfen nicht das Potenzial eingrenzen und das nächste Projekt bremsen. Im Gegenteil: die Lernerfahrungen, die dank Fehlermanagement gemacht werden, müssen in die Konzipierung kommender Projekte einfließen. Der daraus gezogene Nutzen treibt schliesslich die Initiierung neuer Projekte an.

Erfolgsfaktoren

Bei den oben genannten Schritten zu einer konstruktiven Fehlerkultur sind folgende Faktoren zu beachten (SCHÜTTELKOPF 2013):

- **Ursachen statt Schuldige suchen:** Statt «Wer hat das gemacht/verschuldet?» (Schuldigersuche) fragen «Was sind die Ursachen?/ Wie ist das passiert?» (Ursachensuche) (siehe auch Grafik).
- **Auf Verbesserung statt Strafe abzielen:** Anstelle von «Das wird Folgen

haben!» fragen «Was können wir besser machen?»/ Wie können wir den Fehler abstellen?».

- **Vom Gegeneinander zum Miteinander:** Statt zu sagen «Jetzt sollten Sie sich schleunigst eine Lösung überlegen» vorschlagen «Wir finden sicher gemeinsam eine gute Lösung!».

5.4 Aufbau einer Netzwerk- und Kooperationskultur

Im Betrieb von Netzwerken und Kooperationen für die Projektgenerierung liegen die grössten Herausforderungen; dies in betriebsübergreifenden und ganz besonders in kantons- und gebietsübergreifenden Projekten. In Kooperationen treffen zahlreiche unterschiedliche Akteurinnen und Akteure mit unterschiedlichen Sichtweisen und Ansprüchen (REGIOSUISSE 2014) aufeinander; insbesondere in Bezug auf die Art und Weise der Zusammenarbeit. Eine wichtige Voraussetzung für erfolgreiche Zusammenarbeit in Netzwerken (bei der *Initiierung* von Projekten) und in formalisierten Kooperationen (bei der *Konsolidierung* von Projekten) ist interkulturelle Kompetenz, d.h. die Fähigkeit, im Umgang mit Menschen einer anderen Kultur reflektiert und angemessen zu interagieren (BERTELSMANN STIFTUNG 2006). Dabei wird von einem erweiterten Kulturbegriff ausgegangen, d.h. dem «umfassenden Zusammenhang menschlichen Verhaltens» (BOLTEN, 2004: in BERTELSMANN STIFTUNG 2006), das sich in Einzelpersonen, Organisationen, Kantonen usw. manifestieren kann.

Ansätze zum Aufbau einer Netzwerk- und Kooperationskultur in Institutionen

Die Etablierung einer Kooperationskultur in der eigenen Institution ist Grundvoraussetzung für die erfolgreiche betriebs-, kantons- oder gebietsübergreifende Zusammenarbeit. Auch hier lassen sich verschiedene Methoden des Veränderungsmanagements anwenden (siehe dazu Literaturtipps). Insbesondere geht es bei Projekten im Rahmen der NRP und Interreg darum, interkulturelle Kompetenz zu erlangen. Die Zusammenarbeit in den entsprechenden Projektgruppen verlangt Empathie und die Fähigkeit, mit Unterschieden umzugehen, die die Mitglieder der Projektgruppe in den Prozess einbringen sowie diese als Chance, bzw. Ressource zu verstehen. Damit diese Vielfalt für ein Projekt genutzt werden kann, muss zu Beginn eines Prozesses Folgendes explizit gemacht werden (adaptiert nach BERTELSMANN STIFTUNG 2006):

- **Wertschätzung und Nutzung von Vielfalt, Empathiefähigkeit und Ambiguitätstoleranz:** Eine Person ist empathiefähig, wenn sie fremde Denk- und Verhaltensweisen als solche wahrnimmt und ihre Ablehnung bzw. Ängste davor reduzieren kann (BERTELSMANN STIFTUNG 2006). Ambiguitätstoleranz bedeutet, dass man kulturell bedingte Unterschiede zulässt, sich immer wieder neu auf fremde Situationen einlässt und diese Erfahrungen kontinuierlich reflektiert, ohne sie zu bewerten (BERTELSMANN STIFTUNG 2006). Wer ambiguitätstolerant ist, kann mehrere Meinungen nebeneinander stehen lassen.
- **Reflexion und Relativierung des Referenzrahmens:** Unter Reflexion und Relativierung des Referenzrahmens wird die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel verstanden. Als Ansatz dazu eignet sich das Erstellen und Austauschen von Rollen- und Kontextbildern (Was sind meine/ deine Werte? Meine/ deine Ziele? Was ist mein/ dein Bezugsnetz?).
- **Vermeidung von Regelverletzungen:** Um konstruktiv zusammenarbeiten zu können, ist es wichtig, in der frühen Projektphase vor Antragsstellung sogenannte «Spielregeln der Zusammenarbeit» aufzustellen. Die Spielregeln sind relevant, damit sich die Projektträger nicht gleich zu Beginn wieder aus dem Projekt zurückziehen, weil sie durch Regelverletzungen enttäuscht wurden. Zu den nachfolgenden Fragen sollten Spielregeln aufgestellt werden.

Spielregeln der Zusammenarbeit

Was sind unsere zentralen Werte?

Wie und wie oft kommunizieren wir?

Was kommunizieren wir? Wer gibt welche Informationen nach aussen?

Wie werden Entscheidungen getroffen?

Welche Rollen sind nötig und wer übernimmt diese?

Welche Erwartungen bestehen bezüglich Präsenz und Entschädigung?

Wie verbindlich sind Termine?

Wer hat Zugang zu welchen Informationen?

Wie gehen wir mit Konflikten um?

Welche Sanktionen erfolgen, wenn die Spielregeln nicht eingehalten oder Leistungen nicht erbracht werden?

Wie beenden wir eine Zusammenarbeit?

Weitere durch das Projektteam zu bestimmende Fragen...

5.5 Besonderheiten der kantons- und gebietsübergreifenden Zusammenarbeit

Da bei kantons- und gebiets- bzw. grenzübergreifenden Projekten auch die Projektträgerschaften in der Regel kantons- oder gebietsübergreifend aufgestellt sein müssen, verlangen sie neben einem hohen Mass an interkultureller Kompetenz auch einen erhöhten Koordinationsaufwand zur Initiierung und Konsolidierung von Projekten. In der kantons- und gebietsübergreifenden Zusammenarbeit stellt besonders die Koordination der regionalen, kantonalen und nationalen Ebenen die Akteure vor Herausforderungen. Weiter sind es die komplexen und unterschiedlichen Antragsverfahren sowie begrenzte Ressourcen für den erhöhten Koordinationsaufwand.

Die Teilnehmenden der WiGe nannten zusätzlich zu den in Kapiteln 5.1 bis 5.4 genannten Ansätzen die Folgenden, um den besonderen Herausforderungen im kantons- und gebietsübergreifenden Kontext zu begegnen:

- **Überregionale Strukturen nutzen oder schaffen:** Der Prozess der Projektgenerierung kann ausgelöst bzw. gefördert werden, wenn bestehende Strukturen für die Projektgenerierung in funktionalen Räumen genutzt werden (d.h. Akteure vernetzen, sensibilisieren, animieren) (Beispiele: Herz-Route, Zentralschweizer NRP-Konferenz). Die Formate dieser Gefässe müssen den oben vorgestellten Ansätzen Rechnung tragen (z.B. Zukunftswerkstatt mit Creability-Methoden). Wo keine Gefässe existieren, müssen angesichts limitierter Ressourcen strategische und produktive Partnerschaften identifiziert und institutionalisiert werden. Den Entwicklungsträgern (z.B. Bund, Kantone) kommt in der kantons- und gebietsübergreifenden Zusammenarbeit eine noch entscheidendere Rolle als Zugpferde zu (Stichwort «Steuerung von oben»).
- **Gemeinsamen Nenner finden und Vielfalt nutzen:** Wo möglich, soll der gemeinsame Nenner in Projekten gefunden werden. Dazu müssen unter Umständen auch Referenzdokumente angepasst werden. Wo dies nicht möglich ist, müssen Unterschiede im Sinne der Ambiguitätstoleranz stehen gelassen und akzeptiert werden. Die frühe Einbindung aller relevanten Projektpartner und das explizit Machen der Unterschiede (wenn nötig mit professioneller Begleitung) erlaubt, die nötige Akzeptanz zu schaffen und die Unterschiede als wertvolle Ressource zu verstehen.
- **Vereinfachte Steuerung:** Insbesondere Entscheidungsprozesse sind komplex und zeitaufwändig in der kantons- und gebietsübergreifenden Zusammenarbeit. Eine Vereinfachung dieser Prozesse (z.B. durch Kompetenzerweiterung der Fachstellenleitung) sorgt für effizienten Ressourceneinsatz und verringert die Hemmschwelle zur Projektinitiierung. Eine gemeinsame überregionale Strategie mit entsprechendem Projektentwicklungsfonds erleichtert zudem die Ideengenerierung angesichts begrenzter Ressourcen (Bsp: Espace Mont-Blanc, GÜZ-Strategie Österreich-Italien).

6 LITERATURTIPPS UND REFERENZEN

Literaturtipps

- BERTELSMANN STIFTUNG (ed.) (2006): Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.

Die Bertelsmann Stiftung erstellte auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff Thesen zur Interkulturellen Kompetenz und die grafische Darstellung der Lernspirale Interkulturelle Kompetenz. Das Thesenpapier soll Anlass geben zur Diskussion und kann als Grundlage dienen für die methodische Projektentwicklung bei interkulturellen Projektteams.

- DURANCE, PH. & MOUSLI, M. (2010): Créativité et innovation dans les territoires. Les Rapports du Conseil d'analyse économique. France: Conseil d'analyse économique. Download unter:

www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/104000479/

Les réflexions de ce rapport s'appuient sur le travail collectif d'un groupe de travail commun au Conseil d'analyse économique, à la DATAR et à l'Académie des technologies. S'appuyant sur de nombreux exemples, ce rapport a pour but d'identifier et de faire connaître les nouvelles formes d'innovation de toute nature qui peuvent améliorer les deux dimensions du développement des territoires: compétitivité et attractivité. Les travaux ont porté non seulement sur l'économie de production et sur les pôles de compétitivité à vocation exportatrice, mais aussi sur les pôles d'attractivité fondés, en grande partie, sur la qualité de vie et de services des territoires. Vingt-cinq contributions complètent le rapport et en explicitent les principaux messages.

- EPPLER, M. J., HOFFMANN, F. & PFISTER, R. A. (2014): Creability. Gemeinsam kreativ – Innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams. Stuttgart: Schäfer-Pöschel Verlag.

In «Creability» werden 30 wirkungsvolle Methoden präsentiert, um im Team in kürzester Zeit Ideen zu entwickeln und Probleme zu lösen. Das Buch fokussiert auf visualisierende Techniken, die besonders förderlich sind für die Kreativität der Teilnehmenden. Die Methoden werden illustriert mit grafischen Vorlagen, Tipps, Erfolgsgeschichten und Beispielen.

- JINNOVE.COM (2012): Méthodes Créatives. Lille: jinnove.com. Download unter: www.jinnove.com/Les-outils-pour-innover/Comment-Innover/Generation-d-idees/Methodes-creatives

Ce site web met à disposition un ensemble de méthodes qui ont paru pertinentes pour susciter la créativité mais il existe aussi d'autres méthodes qui méritent sûrement qu'on s'y attarde davantage. De plus, toutes ces méthodes ne sont pas à prendre séparément. Il est fortement recommandé de coupler une méthode avec une ou plusieurs autres.

- MARSHALL, A., ROOIJ, M. DE, BISCOTTI, M. (2013): Insatiable Innovation. From Sporadic to Systematic. Executive Report. USA: IBM Global Services. Download unter:

<http://public.dhe.ibm.com/common/ssi/ecm/en/gbe03568usen/GBE03568USEN.PDF>

In this report, we will focus on the evolving role of innovation and its impact in today's complex business environment. Specifically, we will identify what financially outperforming organizations are doing differently to foster innovation: How are they optimizing their innovation mix to balance among product, operations and business model innovation? How are they embracing business model innovation? How are they expanding external partnerships to facilitate more value-creating innovation? Finally, we will outline the steps necessary to develop a systematic innovation approach – to more effectively drive growth, efficiency and financial outperformance.

- REGIOSUISSE (2014): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung. Erfahrungen aus der Neuen Regionalpolitik (NRP). Bern: regiosuisse. Download unter:

www.regiosuisse.ch/praxisleitfaden

Der Praxisleitfaden bietet aktuelles Handlungswissen im Bereich Regionalentwicklung und NRP. Die Publikation beinhaltet eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Prozessschritte bei der Projektumsetzung. Eine

Themen- und Werkzeugkiste vertieft besonders relevante Aspekte und enthält eine Auswahl von Instrumenten und Methoden, die eine erfolgreiche Planung, Umsetzung oder Begleitung von NRP- und Regionalentwicklungsprojekten erleichtern.

- REGIOSUISSE (2014): Magazin regioS 09: Innovation – Kernelement der Neuen Regionalpolitik. Bern: regiosuisse. Download unter: www.regiosuisse.ch/regios

Diese Ausgabe von «regioS» beleuchtet die Rolle der NRP in der Innovationsförderung und zeigt anhand verschiedener Beispiele auf, wie die NRP andere Formen der Innovationsförderung ergänzt.

- REGIOSUISSE (2013a): Ergebnisblatt 1 Wissensgemeinschaft (WiGe) Wirkungsorientierte NRP. Wirkungsorientiertes Arbeiten in der NRP. Bern: regiosuisse. Download unter: www.regiosuisse.ch/download

Das Ergebnisblatt fasst wichtige Inputs, Ideen, Gedanken und Ergebnisse aus den Sitzungen der Wissensgemeinschaft «Wirkungsorientierte NRP» zusammen. Es ist wie ein Leitfaden konzipiert und zeigt die einzelnen Schritte des wirkungsorientierten Arbeitens sowie die Besonderheiten in Bezug auf die Anwendung in der NRP. Programm- und Projektverantwortlichen kann das Ergebnisblatt als unverbindliche Arbeitshilfe dienen, um geeignete Ziele, Indikatoren und Prozesse für die Steuerung und Evaluation ihrer Programme und Projekte festzulegen.

- REGIOSUISSE (2013b): Praxisblatt «Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung». Bern: regiosuisse. Download unter: www.regiosuisse.ch/praxisblatt/netzwerke

Das Praxisblatt fasst aktuelles, praxisrelevantes Wissen zum Thema «Netzwerke und Kooperationen» zusammen und zeigt in kompakter Form auf, welchen konkreten Nutzen diese bringen, wie sie gegründet und gemanagt werden und wie die Zusammenarbeit gelingt.

- SCHAEFER, J. (2014): Lob des Irrtums. Warum es ohne Fehler keinen Fortschritt gibt. München: C. Bertelsmann.

Emotionen und Denkfaulheit bestimmen die persönlichen Entscheidungen. Unser Denken ist fehlerhaft und irrational, dafür aber kreativ und effizient. Doch unser Selbstbild scheut sich enorm vor Fehlern. Schaefer zeigt auf, wie fehlerintolerant wir sind, wieso das so ist und was dies für Folgen hat. Er erklärt das Versuch- und Irrtum-Spiel der Evolution, denn ohne Fehler entsteht keine Vielfalt und ohne erlebten Irrtum gewinnt man nicht Mut für Neues. Folglich bildet das Scheitern die Basis des Erfolgs.

- SCHÜTTELKOPF, E. M. (2013): Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. Freiburg: Haufe.

Die Autorin erläutert anschaulich, wie sich Fehler als Chance oder als Lernimpuls nutzen lassen. Sie erklärt auch, wie man mit Fehlern individuell und konstruktiv umgehen kann und zeigt auf, wie man als Führungskraft richtig auf Fehler reagiert, Kritik übt, konsequente Verhaltensänderungen bewirkt und im Team aus Fehlern lernt.

- STÖWE, Ch. & KEROMOSEMITO, L. (2004): Führen ohne Hierarchie – Laterale Führung. Wie Sie ohne Vorgesetztenfunktion Teams motivieren, kritische Gespräche führen, Konflikte lösen. Wiesbaden: Gabler.

Projektleiterinnen und -leiter sowie Fachvorgesetzte lernen praxiserprobte Werkzeuge kennen, damit sie ihre Mitarbeitenden schnell einschätzen, sie motivieren, Verhaltensweisen verändern, konstruktiv Kritik anbringen und Konflikte lösen können, um ihre Ziele mit dem Team zu erreichen. Das Buch enthält viele Beispiele und Checklisten für die tägliche Praxis.

- TOMOFF, M. (2014): 5 Schritte, professionell aus Fehlern zu lernen. Download unter: www.tomoff.de/5-schritte-professionell-aus-fehlern-lernen/

Tomoff zeigt auf, dass Fehler etwas Gutes sind, obwohl man sich teilweise dafür schämt oder ärgert. Er zeigt fünf Schritte, wie man aus Fehlern lernen und sie als Helfer anerkennen kann.

- ULRICH, H. & PROBST, G. J. B. (1988): Anleitung zum ganzheitlichen Denken und

Handeln. Ein Brevier für Führungskräfte. Bern: Haupt.

Gefragt ist heute eine ganzheitliche Denkweise, die auf einem breiten Horizont basiert, grössere Zusammenhänge und viele Einflussfaktoren berücksichtigt und weniger isolierend und zerlegend ist wie üblich. Das Buch stellt Bausteine des ganzheitlichen Denkens und eine Methodik vor, wie wir unsere komplexen Probleme bewältigen können, die geprägt sind durch beispielsweise Vernetztheit, Rückkoppelung und Instabilität. Es dient als Praxisleitfaden für Führungskräfte zur Bewältigung solcher komplexen Problemsituationen.

Veränderungsmanagement

- ATKISSON, A. (2011): The Sustainability Transformation: How to Accelerate Positive Change in Challenging Times. London: Earthscan.

At the heart of the book is AtKisson's potent ISIS Method, used by business, governments, and organizations around the world. ISIS – Indicators, Systems, Innovation, Strategy – helps professionals, students, and amateurs alike to put sustainability to work and accelerate change, even when facing difficult circumstances.

- OSTERHOLD, G. (2002): Veränderungsmanagement. Wege zum langfristigen Unternehmenserfolg. Wiesbaden: Dr. Th. Gabler.

Viele Veränderungsprozesse scheitern, weil sie nur auf Einzelaspekte abzielen und wesentliche Zusammenhänge vernachlässigen. Die Mitarbeitenden sind demotiviert, und der angestrebte Erfolg bleibt aus. Veränderungsmanagement stellt ein integriertes Konzept zur langfristigen Sicherung des Unternehmenserfolgs vor. Es weist den Weg zu Kreativität statt Stress, zu Vertrauen und Respekt statt Kontrolle. Im Mittelpunkt steht die Unternehmenskultur. Sie äussert sich im Dialog mit dem Kunden und im Dialog zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden. Das Buch bietet konkrete Hilfestellung, um die Balance zu finden zwischen Kundenorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenszielen.

- DOPPLER, K. & LAUTERBURG, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt: Campus Verlag.

Anschaulich und detailliert beschreiben Doppler und Lauterburg, dass moderne Unternehmensstrukturen eine team- und kundenorientierte Kultur erfordern. In ihrem Buch zeigen sie auf, wie eine solche Haltung etabliert werden kann. Sie beschreiben die Phasen von Veränderungsprozessen, die zentralen Handlungsmaximen sowie die wichtigsten Situationen, die im Verlauf solcher Change-Prozesse auftreten: Eine Praxishilfe für Veränderungsmanagerinnen und -manager.

- STOLZENBERG, K. & HEBERLE, K. (2009): Change Management. Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten – Mitarbeiter mobilisieren. Heidelberg: Springer.

In Zeiten des globalen Wandels sind einschneidende Veränderungen für Unternehmen an der Tagesordnung. Change-Manager sind diejenigen, die in ihrer täglichen Praxis Veränderungen in Organisationen begleiten und gestalten. Während meist die Frage im Fokus steht, wie eine Veränderung fachlich-strukturell durchgeführt werden muss, scheitern viele Veränderungsprojekte daran, dass das A und O eines erfolgreichen Change-Managements nicht bedacht wird: Wie holt man die betroffenen Mitarbeitenden ins Boot und wie motiviert man sie, die Veränderungen mitzutragen? Das praxisbezogene Buch zeigt auf, wie ein Veränderungsmanagement fachlich und psychologisch erfolgreich gestaltet wird.

Experteninputs (Download unter: www.regiosuisse.ch/wissen)

- BAUMANN-HAUSER, R. (2014): Aktivierung von Projektakteuren. Baumann Consulting Lucerne.
- BERZ, T. (2014): Generierung erfolgreicher NRP-Projekte: regionale Sicht. Verein seeland.biel/bienne.
- BITTNER-PRIEZ, V. (2014): Concevoir des projets dans la collaboration transfrontalière. Service de la coopération, République et Canton du Jura.
- HEEB, J. (2014a): Fehlerkultur – Wie man aus Schaden klug wird. regiosuisse.
- HEEB, J. (2014b): Generierung erfolgreicher NRP-Projekte: Sicht Projektträger.

regiosuisse.

- HEEB, J. (2014c): Umgang mit verschiedenen Projektkulturen. regiosuisse.
- HOLKE, T. (2014): Herausforderungen bei der Projektgenerierung interkantonalen NRP-Projekte. Ein Input aus der Praxis. Kanton Luzern, Amt für Raum und Wirtschaft.
- PFISTER, R. A. (2014): Kreatives Problemlösen und Ideengenerierung. Creability – Gemeinsam kreativ. Institute for Media and Communications Management, University of St. Gallen.

Referenzen

- BERTELSMANN STIFTUNG (ed.) (2006): Interkulturelle Kompetenz – Schlüsselkompetenz des 21. Jahrhunderts? Thesenpapier der Bertelsmann Stiftung auf Basis der Interkulturellen-Kompetenz-Modelle von Dr. Darla K. Deardorff. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- EPPLER, M. J., HOFFMANN, F. & PFISTER, R. A. (2014): Creability. Gemeinsam kreativ – Innovative Methoden für die Ideenentwicklung in Teams. Stuttgart: Schäfer-Pöschel Verlag.
- REGIOSUISSE (2014): Praxisleitfaden für erfolgreiche Regionalentwicklung. Erfahrungen aus der Neuen Regionalpolitik (NRP). Bern: regiosuisse.
- REGIOSUISSE (2013): Praxisblatt «Netzwerke und Kooperationen in der Regionalentwicklung». Bern: regiosuisse.
- SCHÜTTELKOPF, E. M. (2013): Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. Freiburg: Haufe.
- TOMOFF, M. (2014): 5 Schritte, professionell aus Fehlern zu lernen.