

Titel des Dokuments:

B4R-Gesamtstrategie: B4R-CODE (collaborative development)

Hinweis auf die Nummer des B4R-Arbeitspaketes: WP4.1



Gliederung

1. Einleitung
 - 1.1. B4R-Vision
 - 1.2. B4R-Projektziele
2. Grundlagen für die übergreifende Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen aus B4R
 - 2.1. Theoretische Rahmendokumente
 - 2.2. Kulturelle Unterschiede zwischen Dänen und Deutschen
 - 2.3. Administrative Rahmenbedingungen in Dänemark und Deutschland
 - 2.4. B4R-Basisinformation für übergreifende Zusammenarbeit
 - 2.5. Erfahrungen der B4R-Case Study Leiter
 - 2.6. Projektplanungsschule als Weiterbildungsangebot
3. B4R-Gesamtstrategie (B4R-CODE)
 - 3.1. Selbst-Definition des Begriffes Strategie
 - 3.2. B4R-Mission
 - 3.3. B4R-Bild
 - 3.4. „Do-it-yourself Strategiebaukasten“ – Teil 1: Prinzipien der übergreifenden Zusammenarbeit
 - 3.5. „Do-it-yourself Strategiebaukasten“ – Teil 2: Strategische Fähigkeiten
 - 3.5.1. Vermittlung (Facilitation)
 - 3.5.2. Gemeinsame Gestaltung (Co-Design)
 - 3.5.3. Brücken bauen (Bridge Building)
 - 3.5.4. Wissenstransfer (Knowledge transfer)
 - 3.5.5. Gemeinsame Kreation (Co-Creation)
 - 3.5.6. Evaluierung
 - 3.5.7. Öffentlichkeitsarbeit/Soziale Medien (PR/Social Media)
 - 3.6. „Do-it-yourself Strategiebaukasten“ – Teil 3: Projektplanungsmodell
 - 3.6.1. Vorbereitung
 - 3.6.2. Analyse
 - 3.6.3. Gestaltung
 - 3.6.4. Umsetzung
 - 3.6.5. Evaluation
 - 3.6.6. Rejustierung
4. Fazit

Autoren: Hauke Klünder (Kreis Plön)

Institution: Kreisverwaltung Plön

Projekt: Benefit4Regions

Datum: 20.05.2019

Fördermittelhinweis: Dieses Projekt wird gefördert mit Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung. | Dette projekt finansieres af midler fra Den Europæiske Fond for Regionaludvikling

Website: www.benefit4region.eu

Anzahl der Zeichen inkl. Leerzeichen (ganzes Dokument): 109.481

1. Einleitung

Der **B4R-CODE** (*collabotive für Zusammenarbeit – development für Entwicklung*) beschreibt als Gesamtstrategie relevante Rahmenbedingungen und strategische Grundzüge übergreifender Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen, die aus den verschiedenartigen Entwicklungsprozessen im dänisch-deutschen Interreg 5A Projekt „Benefit4Regions“ zusammengefasst werden konnten. Dadurch kann die grenzüberschreitende Zusammenarbeit in der ländlichen (und urbanen) Entwicklung zukünftig vereinfacht werden. Im Rahmen von B4R arbeiteten dazu 11 Projektpartner aus öffentlichen und wissenschaftlichen Bereichen sowie eine Reihe von Netzwerkpartnern über drei Jahre in u.a. 9 unterschiedlichen Case Studies (thematische Arbeitsgruppen) zusammen, die unter Kommunikations- und Beteiligungsaspekten wissenschaftlich untersucht wurden. Darüber hinaus fanden noch weitere Aktivitäten statt, deren Ergebnisse in der gemeinsam entwickelten Informations- und Wissensplattform Copedia (www.copedia.eu) dokumentiert wurden und von dort aus zur freien Verfügung stehen.

Warum ist die übergreifende Zusammenarbeit in der ländlichen Entwicklung auf internationale Ebene überhaupt so wichtig?

Vor dem Hintergrund einer immer komplexer werdende Welt und den vielfältigen Herausforderungen der ländlichen Entwicklung wird es immer relevanter den berühmten Blick über „den eigenen Tellerrand“ zu wagen, um für die eigenen Anforderungen und Ziele passende Ansätze, Entwicklungspartner und „wertschaffende“ Netzwerke zu finden. Insbesondere in einer schrittweise globaler und digitaler werdenden Welt lassen sich passende Lösungen häufig nicht mehr nur „vor der eigenen Haustür“ finden. Außerdem ähneln sich viele grundlegende Herausforderungen, wie der Strukturwandel und der demographische Wandel in weiten Teilen Europas, was die Potenziale skaliert, um über die Kooperation auf internationaler Ebene gute Lösungen zu transferieren oder gemeinsam zu entwickeln.

Drei wesentliche Punkte der übergreifenden Zusammenarbeit dürfen an dieser Stelle nicht außer Acht gelassen werden, um hervorzuheben, warum ein strategisches Vorgehen in Form von produktiver Kommunikation, interkulturellem Austausch und zielgerichtete Arbeitsstrukturen unerlässlich sind, damit Vertrauen und Engagement in diesem Kontext („international“, „öffentliche Organisationen“, „ländliche Entwicklung“) gewonnen werden kann:

1. Je internationaler eine Zusammenarbeit auf Fachebene ist, desto größer sollte am Anfang der Fokus auf dem gemeinsamen **Kennenlernen** und dem übergreifenden **Verständnis** für die jeweilige Kultur, Denkweise und landesspezifischen Rahmenbedingungen der Partner liegen, um anschließend einen konkreteren Wissenstransfer zu ermöglichen, der die gemeinsame Gestaltung und Kreation von Lösungen vereinfacht.
2. Der **Spagat zwischen der internationalen und der eigenen lokalen Ebene** darf nicht zu groß werden. Dementsprechend ist es wichtig, dass alle Partner transparent zwischen den Ebenen vermitteln, lokale Akteure/Menschen bei der Entwicklung neuer Ansätze mitnehmen und sie so stark wie möglich involvieren (je konkreter eine Lösung ist, desto stärker die Involvierung).
3. Der **Faktor Zeit** spielt in internationalen Projekten eine exponierte Rolle. Daher gestaltet es sich schwierig zu gewinnbringenden Lösungen zu kommen, wenn diese schlichtweg fehlt. An dieser Stelle ist es wichtig, dass man frühzeitig bzw. von Anfang an den Wert der Zusammenarbeit erfasst und den entsprechenden Akteuren und Entscheidern kommuniziert.

Diese Punkte basieren auf den Erfahrungen der B4R-Case Studies und unterstreichen die großen Herausforderungen für öffentliche Organisationen, um aus der Zusammenarbeit Mehrwerte zu ziehen, ohne die eigenen Anforderungen zu stark in den Hintergrund stellen zu müssen.

Die Quintessenz der B4R-Reise lautet:

Ein SMARTERer Weg der übergreifenden Zusammenarbeit wird als Orientierungshilfe unbedingt benötigt, um die vielfältigen Potenziale des Kontextes zukünftig effektiv und wertschaffend zu nutzen

(SMARTER=spezifisch; messbar; attraktiv; realistisch; terminiert; evaluierbar; rejustierbar)

1.1. B4R-Vision

Um für Sie als Leser einen einfachen Einstieg in den B4R-CODE zu ermöglichen, haben wir in der Steuerungsgruppe **Visionen** für die zukünftige Handhabung entworfen. Dabei zeigte sich frühzeitig, wie verschiedene **Denk- und Arbeitsweisen** in einem kontinuierlichen **Lern- & Handlungsprozess** wirken und zu sinnvollen **Kompromissen** führen. Dementsprechend ist die dänische Variante einer Vision rot und die deutsche blau unterlegt.

B4R-Visionen für zukünftige übergreifende Zusammenarbeit (Klunder, 2019)



Beide **Visionen** verdeutlichen wie wichtig **Aktivität/Engagement** und **Nachhaltigkeit /Persistenz** sind, um sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam neue Schritte zu gehen. Wie überall im Leben führen Aktivitäten unter unsicheren und unvorhersehbaren Rahmenbedingungen zu großen und kleinen Fehler, die es zu vermeiden, zu minimieren, oder zu korrigieren gilt. Das ist „einfacher gesagt als getan“ und die Umsetzung beginnt wie viele andere Dinge auch - mit der **richtigen Denkweise**. Die richtige Denkweise bedingt aus B4R-Sicht u.a., dass der Begriff „Fail“ (englisch = scheitern) eine ganz andere Bedeutung haben sollte. „Fail“ sollte grundsätzlich als „the First Attempt In Learning“ verinnerlicht werden. Dadurch werden wieder gemeinschaftliche Lern- und Handlungsprozesse sowie das „Lebenslange Lernen“ jedes Einzelnen in den Vordergrund einer vertrauensvollen und engagierten Zusammenarbeit gerückt und viel für ein positiveres Bewusstsein der Menschen getan.

1.2. B4R-Projektziele

Die **strategischen Projektziele** von **B4R** für eine erfolgreiche übergreifende Zusammenarbeit sind:

- **Testen** (Ausprobieren neuer Wege),
- **gemeinsames Lernen** und die
- **Entwicklung eines strategischen Ansatzes.**

Dementsprechend wichtig war es auf der einen Seite, dass das Projekt relativ offen gestaltet wurde, um im Rahmen der strategischen Projektziele zu neuartigen Ergebnissen gelangen zu können. Auf der anderen Seite sollten solche Projekte selbstkritisch genug sein, um durch Reflektionen zu erkennen, dass die unterschiedlichen Verwaltungs- und Aufgabenstrukturen der öffentlichen Organisationen in einem so komplexen ersten Versuch schwer zu vereinbaren und kaum zu vereinheitlichen sind. Ein solch umfangreicher Ansatz verzettelt sich in der Regel an zu theoretischen Annahmen, unterschiedlichem Fachwissen und fehlenden Zuständigkeiten/Ressourcen der Teilnehmer in den unterschiedlichen Themen. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass man den „roten Faden“ für Außenstehende verliert und der Nutzen schwer zu kommunizieren ist.

Nichtsdestotrotz empfehlen wir Ihnen als Leser, die **Resultate mit einer offenen Denkweise zu betrachten**. Sie werden erkennen, dass abweichende Entwicklungen immer Mehrwerte besitzen und zu neuen Lernprozessen sowie adaptierbaren bzw. anwendbaren Lösungen führen. Oder denken Sie, dass die Gebrüder Wright Wunderkinder waren und 1903 mit nur einem Versuch das „Fliegen“

erfunden haben. Übergreifende Zusammenarbeit ist ein Prozess der ebendiese Zeit benötigt, egal ob auf internationaler oder lokaler Ebene. „Innovationen“ und „Weiterentwicklungen“ sind von vielen ersten Versuchen geprägte Prozesse, die jeher nötig waren und weiterhin nötig sein werden. Da bilden öffentliche Organisationen keine Ausnahme, jedoch ein spannendes Umfeld, um besagte SMARTERe Wege zu implementieren und neue Lösungen zu entwickeln. Entsprechend der strategischen Projektziele sind die drei Jahre von großen und komplexen Unsicherheiten und Herausforderungen geprägt gewesen.

Als eine sinnvolle und wertige Essenz aus dem Projekt kann der **B4R-CODE** für die zukünftige Gestaltung übergreifender Zusammenarbeit im öffentlichen Bereich genutzt werden. Im beschriebenen Kontext bildet die internationale Zusammenarbeit den wahrscheinlich herausforderndsten Rahmen, welcher jedoch ohne weiteres auf die Bedarfe der regionalen und lokalen Ebene heruntergebrochen und angepasst werden könnte. Daher benötigt der Ansatz einen hohen Grad an Flexibilität. Das Ergebnis stellt demzufolge auch keine „Blaupause“ dar, sondern vielmehr einen allgemeinen **„Do-it-yourself“-Strategiebaukasten**, der adaptierbar ist und inspirieren soll. Neben einer produktiven und vertrauensvollen Kommunikation bildet die Entwicklung sich wiederholender/iterativer, sowie flexibler und schlanker Arbeitsstrukturen Vorteile, wenn die Zusammenarbeit zeitlich begrenzt ist und hohe Erwartungen bestehen.

Der B4R-Ansatz bietet an dieser Stelle eine **strukturierte Orientierungshilfe** in Form

- von **Zusammenarbeitsprinzipien**,
- **strategischen Fähigkeiten** und
- eines **Projektplanungsmodells**

welche Freiheiten lässt, um möglichst zielgerichtete Erfolge (u.a. Lösungen, „wertschaffende“ Netzwerke) zu erzielen. Sehen Sie die Ergebnisse zu den Prinzipien, strategischen Fähigkeiten, Arbeitsstrukturen und unterschiedlichen Methoden bitte nicht als den neuen Weg, sondern als eine Ergänzung zu ihren Fähigkeiten, Vorgehensweisen und methodischen Ansätzen.

Softwareentwickler würden wahrscheinlich dazu sagen: „Der vorliegende CODE ist „open-source“ und darf daher gerne erweitert werden.“ Die Erfahrungen können anschließend auf der projekteigenen Wissens- und Informationsplattform Copedia geteilt werden. Damit das Wissen auch auf anderen Kanälen verbreitet werden kann, ist es möglich die B4R-Projektplanungsschule im Anschluss an das Projekt als Weiterbildung für die eigene Organisation bzw. ein gemeinsames Projekt in Anspruch zu nehmen.

Schlussendlich darf nicht vergessen werden, dass es große Unterschiede zwischen beiden Ländern hinsichtlich der Lebens- und Arbeitskultur, der öffentlichen Strukturen und Planungsgrundlagen gibt. Dementsprechend beginnt der B4R-CODE im ersten Teil mit der Zusammenfassung der wichtigsten Grundlagen und Rahmenbedingungen, bevor der Strategiebaukasten folgt.

2. Grundlagen für die übergreifende Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen aus B4R

Die Zusammenfassung der Grundlagen für die übergreifende Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen aus den verschiedenen Bereichen im Arbeitspaket 3 „Case Studies“ ist Teil des Entwicklungsprozesses, an deren Anfang bei fast allen Projektpartnern ein „weißes Blatt Papier“ stand bzw. die Projektpartner aus dem jeweils anderen Land eine Art „Blackbox“ darstellten. Demzufolge sollten die Grundlagen als eine Art Essenz des dreijährigen Lernprozesses für den Strategiebaukasten gesehen werden. Die Grundlagen behandeln folgende Themen:

- Theoretische Rahmendokumente für übergreifende Zusammenarbeit im B4R-Kontext
- Kulturelle Unterschiede zwischen Dänemark und Deutschland
- Administrative Rahmenbedingungen öffentlicher Organisation in Dänemark und Deutschland
- Basisinformationen zu übergreifender Zusammenarbeit dänischer und deutscher Kommune
- Erfahrungen der Arbeitsgruppenleiter im B4R-Kontext
- Projektplanungsschule als Weiterbildungsangebot

2.1. Theoretische Rahmendokumente

Die Rahmendokumente liefern für den Kontext allgemeines Basiswissen zur Vermittlung und Gestaltung von Zusammenarbeitspotenzialen. Entsprechend der wissenschaftlichen Ausrichtung von Arbeitspaket 3 mit den Schwerpunkten „Kommunikation“ und „Beteiligung/ Partizipation“ wurden fünf Grundlagenpapiere erstellt, um einen allgemeinen Einstieg in die Thematik zu ermöglichen:

Kommunikationsgrundlagen (Kruse F. 2019: Communication Basics): Dieses Dokument betrachtet Kommunikation als bewussten Interaktionsprozess(e) zwischen „Sendern“ und „Empfängern“ über verschiedene Kanäle.

Als „Elemente produktiver Kommunikation“ wurden der Aufbau von Vertrauen durch Schaffung von Beziehungen und Atmosphäre, eine gemeinsame Lernmentalität, gemeinsame Orientierung sowie Schaffung von Bewusstsein und Kontext als wichtige Ankerpunkte identifiziert. Damit lassen sich in der übergreifenden (insbesondere internationalen) Zusammenarbeit Fallstricke, wie falsche Wahrnehmungen, Spekulationen, Frustration und Ignoranz und andere Konflikte vermeiden. Aufbauend auf diesen Erkenntnissen gibt es allgemeingültige und empfehlenswerte Lösungsansätze für eine gute Kommunikationsstrategie, wie Transparenz, eingebaute Flexibilität, Reflektion und reflektierendes Denken. Wenn Kommunikation – insbesondere in einer übergreifenden Zusammenarbeit zwischen Menschen bzw. Organisationen in der ländlichen Entwicklung – produktiv und ergebnisorientiert angewandt werden soll, empfehlen wir, diese „Elemente einer produktiven Kommunikation“ zu berücksichtigen.

Projektmanagementgrundlagen (Klunder, H. und Rammert U. (2019): Project Management Basics): Die Grundlagen des Projektmanagements bilden eine weitere wichtige Basis, um den Kommunikationsprozessen eine gewisse Strukturiertheit und erfolgsorientierte Richtung zu geben. Projekte sind in ihren strukturellen, technischen und zeitlichen Anforderungen sehr unterschiedlich und bedürfen daher immer einer separaten Anpassung. Daher muss ein Projektmanager die verfügbare Zeit, den Umfang, und die verfügbaren Ressourcen (Projekttriangel) aufeinander abstimmen und koordinieren, um eine gute Projektqualität zu sichern. Um dieses Ziel zu erreichen sind „harte“ und „weiche“ Fähigkeiten gefragt. Unter „harten“ Fähigkeiten subsumieren sich neben einer flexiblen Projektplanung (z.B. als Phasenmodell) analytische und methodische Fähigkeiten des Projektmanagers, um einen transparenten und akzeptierten Arbeitsprozess gemeinsam zu gestalten. Die „weichen“ Fähigkeiten betreffen die leitende Funktion (Leadership), insbesondere das flexible Eingehen auf unterschiedliche Persönlichkeiten, Arbeitsweisen und Kenntnisse. Projekte sollten deshalb immer auch als Lernprozesse verstanden werden, bei denen neben methodischen vor allem soziale Fähigkeiten von großer Bedeutung sind, um Fallstricke der Kommunikation zu umgehen. Darüber hinaus sind in der internationalen Zusammenarbeit von öffentlichen Organisationen sowohl kulturelle als auch administrative Rahmenbedingungen/Unterschiede zu berücksichtigen.

Aufgrund der Heterogenität und Komplexität von Projekten ist es wichtig, dass ein Projektmanager den jeweiligen Projektanforderungen entsprechend die relevanten Grundlagen mitbringt bzw. akquiriert, alle Beteiligten sich ihrer Rolle bewusst sind und insgesamt ein akzeptierter Mittelweg für eine gute Zusammenarbeit zur Erreichung von gemeinsamen Zielen gefunden wird. Dies setzt wiederum gegenseitiges Vertrauen, Engagement und offene Denkweisen der Partner voraus.

Zusammenarbeit & Netzwerke (Petersen, J. (2019): Collaboration in Project Teams and Networks.): Aufbauend auf den Grundlagen der Kommunikation und des Projektmanagements bildet dieses Rahmendokument die wichtigsten Zusammenhänge zur übergreifenden Zusammenarbeit inner- oder außerhalb von Projekten ab und beschreibt die Möglichkeiten eines Netzwerkaufbaus. Bedeutsam für den Netzwerkaufbau sind die Ressourcen, aber auch die Akteure und Aktivitäten, die in Bezug auf die angestrebte Projektqualität auf einander abgestimmt werden sollten, um gemeinsam vereinbarte und möglichst längerfristige (über das eigentliche Projekt hinaus gehende) Ziele erreichen zu können.

Sowohl individuelle als auch gemeinsame Ziele fordern dabei eine gegenseitige Zielanpassung sowie Vertrauen und Engagement. Ansonsten lässt sich der notwendige Beteiligungsprozess, in dem Kooperationspartner gefunden und eingebunden, Ressourcen geteilt, Entwicklungen und Lösungen gemeinsam geschaffen und in effizienter Zusammenarbeit umgesetzt werden, nicht durchführen. Der Netzwerkaufbau durchläuft dabei unterschiedliche Entwicklungsphasen von einer losen Zusammenkunft bis zu einem „arbeitenden“ Netzwerk und braucht vor allem Zeit, die allerdings vielfach in Projekten ein stark limitierender Faktor ist.

Gelingt es öffentlichen Organisationen diese Entwicklungsstufen der übergreifenden Zusammenarbeit gemeinsam zu gehen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass langfristige und vielfältige Mehrwerte durch diese Netzwerke entstehen werden.

„Werteschaffende“ Netzwerke (Petersen, J. (2019): Value Adding Webs (VAW) in rural regions.): Die Entwicklung „wertschaffender“ Netzwerke sollte entsprechend eines der langfristigen Ziele übergreifender Zusammenarbeit sein. Sie werden zumeist als lockere Zusammenschlüsse miteinander (auch) räumlich verbundener Organisationen verstanden, wie in B4R die öffentlichen Organisationen in den ländlichen Regionen nördlich und südlich der Grenze.

Aus dieser Perspektive kann daher jedes interkommunal aufgebaute Netzwerk (lokal, regional, international) als ein solches „wertschaffendes“ Netzwerk betrachtet werden, da es entsprechend der Bedarfe (Wissens- und Erfahrungsteilung, Beziehungsaufbau) langfristig Mehrwerte schafft. Allgemeine Fallstricke für die übergreifende/internationale Schaffung solcher Netzwerke bilden dabei Sprache, Kultur und Regulierungen/administrative Rahmenbedingungen. Der Aufbau gestaltet sich entsprechend schwierig und bedarf jederzeit einer transparenten und neutralen Vermittlung zwischen den Partnern. Hier kommt den Projektleitern als Vermittler eine besondere Rolle zu. Sie leiten die produktive Kommunikation und gestalten gemeinsam mit den Partnern die Qualität und Quantität der Zusammenarbeit (Umfang, Zeit und Ressourcen). Sie sollten dementsprechend als Manager und Leiter agieren, damit die übergreifende Zusammenarbeit im Entwicklungsprozess zu einem „wertschaffenden“ Netzwerk ausgestaltet werden kann.

„Social Entrepreneurship“ Ansatz (Soziales Unternehmertum) (Petersen, J. (2019): Social Entrepreneurship.): Der „Social Entrepreneurship“ Ansatz kann im Rahmen der ländlichen Entwicklung, dem Aufbau von übergreifender Zusammenarbeit, der Einbeziehung von lokalen Akteuren, der Erarbeitung von gemeinsamen Lösungen und der Entwicklung „wertschaffender“ Netzwerke eine Inspiration bzw. ein adaptierbares Werkzeug für öffentliche Organisationen darstellen.

Im Vordergrund des Social Entrepreneurship Ansatzes steht immer die Gemeinschaft. Entsprechend gilt es, als Team an Lösungen für das Gemeinwohl zu arbeiten. Dies ähnelt den Aufgaben von öffentlichen Organisationen in ländlichen und auch urbanen Räumen. Öffentliche Organisationen suchen - ähnlich wie „Social Entrepreneurs“ - Lösungen für soziale und gemeinschaftliche Fragestellungen in diversen Themenfeldern (u.a. Bürgerbeteiligung), um den notwendigen Wandel der Gesellschaft anhand von konkreten Aktionen aktiv zu gestalten. Beziehungs-, Gesellschafts- und Kulturressourcen sind dabei wichtige externe Einflüsse, mit den „Social Entrepreneurs“ umgehen können sollten, um erfolgreiche Lösungen zu finden.

Diese Darstellung verdeutlicht, wie wichtig Lernprozesse (u.a. „Von-einander-lernen“) sind und welche Bedeutung das Verständnis für Unterschiede (in Lebens- und Denkweisen, in Organisationsstrukturen und Zuständigkeiten, in Problemlösungsstrategien etc.) besitzt. Der „Spagat“ zwischen internationaler und lokaler Zusammenarbeit ist in der ländlichen Entwicklung sehr groß, aber in vielen Bereichen auch sehr lehrreich. Trotz kultureller und gesellschaftlicher Unterschiede steht die gemeinsame Gestaltung von Lösungen für Herausforderungen überall im Fokus, sowohl bei öffentlichen Organisationen als auch bei den „Social Entrepreneurs“. Diesbezüglich stellt der B4R-Kontext einen wichtigen „Blick über den eigenen Tellerrand“ dar, um den Herausforderungen insbesondere im Wissenstransfer auf den verschiedenen Handlungsebenen mit neuen Ansätzen zu begegnen.

2.2. Kulturelle Unterschiede zwischen Dänen und Deutschen

(Hallsteinsdottir, E. (2019): Intercultural Communication. KultKit.)

Die Betrachtung der **kulturellen Unterschiede** führt im nächsten Schritt noch näher an die Praxis der deutsch-dänischen Zusammenarbeit in Interreg-Projekten heran. Kulturelle Unterschiede stellen im Rahmen übergreifender Zusammenarbeit im Allgemeinen und im Kontext von B4R im Speziellen **neben der Sprache eine der größten Herausforderungen** dar.

Die **Unterschiede in „Arbeits- und Lebenskulturen“** sind eine täglich wiederkehrende Herausforderung. Sie umfasst eine Komplexität, die mit einem reinen „Learning-by-doing“-Ansatz im Rahmen von Projekten nicht vollständig zu erfassen ist. Allein schon das „Verstehen“ gesellschaftlicher und gemeinschaftlicher Normen- und Wertesysteme benötigt viel Aufmerksamkeit, Konzentration, Interesse und vor allem Zeit. Auch wenn der Faktor Zeit keine Rolle spielt bedeutet das nicht, dass problemlos präzise Rückschlüsse auf Einzelpersonen oder die Situationen gezogen werden können. Trotz „räumlicher“ Nähe in der Grenzregion sind erhebliche Unterschiede vorhanden. Hier hat der Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch mit unserer Kollegin Erla Hallsteinsdottir von der Naestved Kommune uns einen erheblichen Erkenntnisgewinn gebracht. Sie führte uns auf Basis ihrer Arbeit in den drei Interreg Projekten „KultKit1+2“ und „SMiK“ an die **Interkulturalität** heran. Ihre wertvollen Erkenntnisse werden im Folgenden unter Kommunikationsaspekten kurz umrissen:

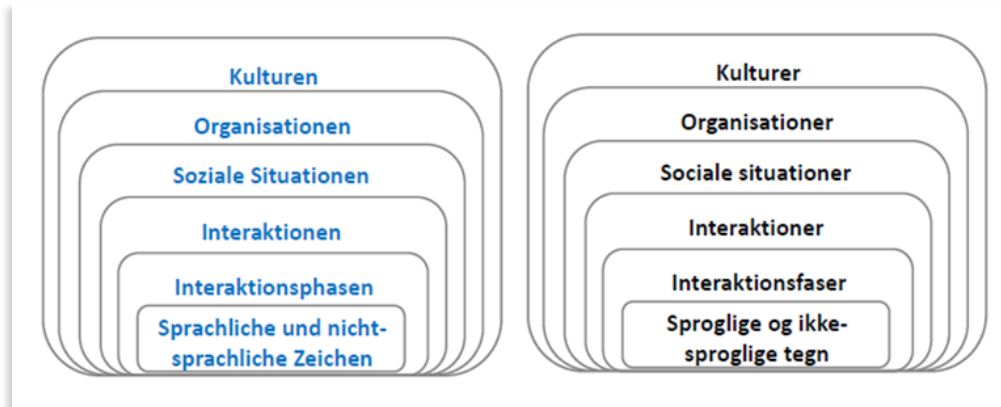
Der Begriff der „**Kulturbrille**“ spielt im Rahmen interkultureller Kommunikation eine wichtige Rolle. Sie ist in Bezug zur jeweiligen Lebensumwelt die Summe aus Werten, Normen, Erzählungen, Vorstellungen, Erwartungen und Handlungsmustern, die die jeweils subjektive Sicht auf die Welt prägen. Dies bedeutet, dass unbewusst andere Menschen und Handlungen anhand der Vorgaben der jeweiligen Lebensumwelt beurteilt werden. Damit eine erfolgreiche Zusammenarbeit stattfinden kann, bedarf es eines Bewusstseins und eines Verständnisses für Besonderheiten und Unterschiede des „Anderen“. Exakt diese Voraussetzungen bedingen einen **Lernprozess** in dessen Verlauf oftmals das jeweilige Selbstverständnis durcheinandergebracht wird und es entstehen Missverständnisse, die im schlimmsten Fall durch eine engstirnige Denkweise die übergreifende Zusammenarbeit erschweren oder verhindern. Grundlage für ein besseres Verständnis und eine erfolgreiche Kommunikation ist das Wissen über die eigenen kulturellen Besonderheiten und die prägende Perspektive der eigenen „Kulturbrille“, um Offenheit für interkulturelle Kommunikation zu entwickeln.

Ein **interkultureller Austausch** im Arbeitsleben hängt von diversen Variablen ab, die fallspezifisch definiert werden sollten. Die dazugehörige Kommunikation impliziert, dass man das Wissen über andere Kulturen in die eigene kulturelle Lebensumwelt integriert und eine innere Mehrkulturalität aufbaut. In diesem Zusammenhang spielen **interkulturelle Kompetenzen** eine wichtige Rolle. Sie bedingen, dass die ohnehin vorhandenen sozialen, fachlichen und strategischen (Teil-)Kompetenzen in den interkulturellen Kontext und ihre Umsetzung für erfolgreiches Handeln verlegt werden. Besonders wichtige Fähigkeiten werden dabei in Empathie, Rollendistanz und Metakommunikation gesehen. Zusätzlich spielen Sprachkenntnisse und kulturelles Wissen in der eigenen und anderen Kultur eine große Rolle. Eine deutsch-dänische Handlungskompetenz bedarf dieser Grundlagen, um unter Kenntnis der jeweiligen Denk- und Handlungsmuster ein funktional angemessenes „Umsetzen-Können“ realisieren zu können.

Funktionale Angemessenheit steht dabei für das passende und erfolgreiche (=angemessene) Handeln in konkreten Situationen. Ob eine Handlung funktional angemessen ist, hängt insbesondere

von den Erwartungshaltungen und Normalitätsvorstellungen -also den Lebensumwelten und somit der Perspektive der Kulturbrillen- ab, die Sie und die anderen Beteiligten mitbringen. Einen Einfluss auf die Wertung einer Handlung haben zudem die sozialen, organisatorischen und kulturellen Strukturen und Rollen, die in einer Situation vorhanden sind und diese prägen:

Modell zur Verortung von interkultureller Kommunikation (Hallsteinsdottir, 2019)



Das Modell soll dabei behilflich sein, sich auf Basis der **Variablen Kultur, Organisation, soziale Situation, Interaktionen, Interaktionsphasen und sprachlicher und nicht-sprachlicher Zeichen** auf konkrete Situationen vorzubereiten, um dann mit einem entsprechenden Handlungsmuster funktional angemessen zu agieren.

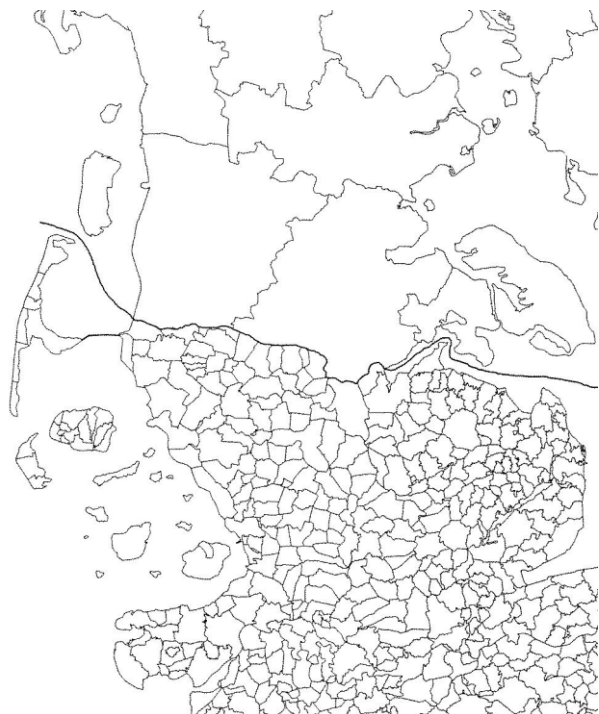
2.3. Administrative Rahmenbedingungen in Dänemark und Deutschland

(u.a. Thomsen, J. (2019): Administrative Unterschiede in Deutschland und Dänemark.)

Die **administrativen Rahmenbedingungen** werden durch Unterschiede in den öffentlichen Organisationen im Kontext der ländlichen Entwicklung und Wirtschaftsförderung bedingt. Dies ist von großer Relevanz für das „Verstehen“ und „Verinnerlichen“ der unterschiedlichen Kommunikations- und Handlungsweisen. Neben den kulturellen Unterschieden bilden die unterschiedlichen administrativen Strukturen in Dänemark und Deutschland umfangreiche Leitplanken, die sich als **große Herausforderungen** im Projektverlauf herauskristallisiert haben, zum Beispiel bei der Verortung von Aufgaben und Zuständigkeiten in bestimmten Thematiken. Auf der Ebene der Case Studies entstanden auf dieser Basis zum Beispiel Schwierigkeiten in der Definition gemeinschaftlicher Ziele bzw. deren Grad der Konkretisierung. Im Folgenden werden daher die wesentlichen Merkmale und Unterschiede zusammenfasst, um allgemeine Anhaltspunkte zu geben:

Kommunale Aufteilung der Region Syddanmark und Schleswig-Holsteins (Region Sønderjylland-Schleswig, 2015)

Bereits auf den ersten Blick (siehe Abbildung rechts) wird deutlich, dass sich die kommunale Struktur in Deutschland stark von der in Dänemark unterscheidet. Die kommunale Aufteilung ist in Dänemark durch Großkommunen (Gemeinden) geprägt, welche sich aus der Kommunalgebietsreform 2007 ergeben haben. In Deutschland herrscht eine wesentlich größere Kleinteiligkeit und Heterogenität der Gemeinden vor, welche sich



auf die Strukturen im Rahmen der unterschiedlichen Verwaltungsebenen (Kreise, Ämter und Städte) auswirkt.

Die jeweiligen **Unterschiede** der kommunalen Ebene basieren auf **gegensätzlichen staatlichen Ordnungsprinzipien**. Während Dänemark aus seiner Historie heraus als Königreich zentralstaatlich organisiert ist, wird Deutschland als eine Auswirkung des Nationalsozialismus föderalistisch organisiert, um eine Konzentration von Macht zu vermeiden. In den jeweiligen Systemen gibt es jeweils eine staatliche (1.), eine regionale/landesweite (2.) und eine kommunale Verwaltungsebene (3.-5.), wobei die Untergliederung der kommunalen Ebene in Deutschland entsprechend heterogen und komplex ist. Während diese Ebene in Dänemark lediglich durch die Großkommunen (3.) abgebildet wird, sind es in Deutschland auf der 3. Verwaltungsebene Kreise und größere kreisfreie Städte und auf der 4. Verwaltungsebene Ämter, Kleinstädte und amtsfreie Gemeinden, die mit jeweils eigenen Ordnungen als Rechtsrahmen agieren. Diese wirken auf der kommunalen Ebene in unterschiedlichsten Konstellationen zusammen (u.a. in Zusammenarbeit mit Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsagenturen oder Landesverwaltungen), um die Gemeinden (5.) bei der Erfüllung öffentlicher Aufgaben zu unterstützen. Kreise und Ämter werden dabei u.a. per Umlage durch die Mitgliedsgemeinden finanziert. In Schleswig-Holstein gibt es ca. 1.100 Gemeinden unterschiedlichster Struktur und Größe, deren rechtlicher Rahmen die landesweite Gemeindeordnung ist. Sie variieren von größeren Städten (3.) bis zu sehr kleinen Gemeinden (5.), während es in Dänemark auf der 3. Verwaltungsebene 98 Großkommunen sind, welche den Großteil der öffentlichen Aufgaben alleine erfüllen.

Eine weitere wichtige Rahmenbedingung betrifft die **Raumordnungen** in Deutschland und Dänemark. Auch sie unterscheiden sich im Hinblick auf Planungsverfahren und raumplanerische Zuständigkeiten.

In Dänemark wird die Landesplanungsdirektive als wichtigstes gesamtstaatliches Planungsdokument von der Zentralregierung vorgelegt und muss in den Regionen und Kommunen durch kommunale Planstrategien konkretisiert werden. Diese Kommunalpläne basieren auf einer übergeordneten Vision, wie sich die Kommune in den nächsten Jahren entwickeln soll und spezifiziert, welche Ziele verfolgt werden müssen, um die Entwicklung gemäß des Kommunalplans sicherzustellen. Die Kommunen sind dazu verpflichtet, diese Planstrategien für sämtliche Bereiche (bspw. Klima, Verkehr, Bildung) zu entwickeln, welche alle vier Jahre fortgeschrieben werden müssen. Es gibt zudem einen Kontrollmechanismus, da die Planstrategien an die betreffenden übergeordneten Behörden gemeldet werden müssen, die die angestrebten Entwicklungen auf Übereinstimmung mit dem gemeinsamen Planungssystem hin prüfen. Bei Bedarf können darüber hinaus freiwillige Lokalpläne von und für Teilräume der einzelnen Großkommunen erstellt werden. Diese ergänzen die Kommunalpläne und werden u.a. dazu genutzt, die lokale Entwicklung zusammen mit den Bürgern zu gestalten.

In Deutschland ist die Raumplanung zwischen Bundes-, Landes-, Kreis- und Gemeindeebene aufgeteilt. Von der Bundesebene werden Raumordnungspläne herausgegeben, welche die Raumentwicklung für das Bundesgebiet steuern sollen. Die darin enthaltenen Bestimmungen werden in den Landesentwicklungsplänen (Landesebene) und Regionalplänen (kreisübergreifend) präzisiert. Die Gemeinden verfügen über Planungshoheit in Bezug auf die Entwicklung von Flächennutzungs- und Bauleitplänen. In der Natur und Nutzung der deutschen Planstrategien besteht ein entscheidender Unterschied zu den Strategieplänen auf dänischer Seite. In Deutschland können kommunale Pläne von Gemeinden, Städten, Ämtern und Kreisen, sowie Wirtschaftsförderungs- und Entwicklungsagenturen freiwillig erstellt werden, um ihre eigene bzw. die übergreifende Entwicklung zu steuern. Sie sind aber nicht dazu verpflichtet und die Strategien haben einen eher inoffiziellen Charakter. Oft laufen Konzepte dieser Art unter dem Namen „Handlungsstrategie“ und variieren in ihrer Form und Vielfalt.

Der kurze Vergleich zeigt, dass **zwei unterschiedliche Welten** aufeinander treffen, **was die übergreifende Zusammenarbeit zusätzlich zur Herausforderung macht**. In diesem Kontext an konkreten Lösungen in unterschiedlichen Themenbereichen zu arbeiten ist ein schwieriges unterfangen und die Ergebnisse zeigen in ihrer Quantität, dass die meisten Ziele und Lösungen zunächst abstrakter Natur sind und jeweils lokal adaptiert werden sollten. Außerdem sollte für eine zielgerichtete Zusammenarbeit auf Basis von Themen und gemeinsamen Zielen im Vorwege bzw. fortlaufend geprüft werden, ob die jeweilige Zuständigkeit bei der teilnehmenden öffentlichen

Organisation liegt oder die Zuständigkeit woanders verortet ist und welche planerischen Grundlagen vorliegen. Davon hängt im nicht unwesentlichen Maß auch der Erfolg von übergreifender Zusammenarbeit in Projekten ab. Dementsprechend liefert B4R den klaren Hinweis, dass dies im Sinne einer effizienten Zusammenarbeit immer vorab geklärt werden sollte.

2.4. B4R-Basisinformationen für übergreifende Zusammenarbeit

Die **Basisinformationen** bestehen aus **zwei** unterschiedlichen **Analysen**. Zum einen wurde eine **Raumstrukturanalyse** und zum anderen **Kurzabfragen zu Entwicklungsgrundlagen** (Kommunalpläne, Kreisstrategien, Themenkonzepte, Entwicklungsstrategie usw.) anhand einheitlicher Vorlagen abgefragt. Sie sollten Anhaltspunkte für die Relevanz dieser Analysen liefern. Außerdem sollen sie eruieren, ob und wie diese zukünftig als Basisinformationen genutzt werden können, um Informationen effizienter zu sammeln und mit dem Kontext der teilnehmenden Organisationen (Zuständigkeit, planerische Grundlagen, laufende Entwicklungen) zu verknüpfen.

Die **Raumstrukturanalyse** (vorliegende Langfassungen sind auf www.copedia.eu) ist diesbezüglich die umfangreichere der beiden Analysen und ermöglicht einen schnellen und kompakten Überblick über die allgemeinen Informationen zu der jeweiligen Kommune (hier dänische Großkommunen und deutsche Kreise). Sie beinhaltet die Gebietsdefinition und allgemeine Kooperationsbezüge der Kommune, sowie die Analyse von Entwicklungsbedarfen und -potenzialen in unterschiedlichen allgemeinen und thematischen Bereichen, wie z.B.:

- Raumstrukturelle Entwicklungsachsen
- Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur
- Arbeitsmarkt
- Wirtschaftsstruktur
- Bildung
- Daseinsvorsorge & Soziales
- Kultur
- Umweltsituation
- Klimaschutz & Energie

Der Hintergrund zur Durchführung von Raumstrukturanalysen liegt auf deutscher Seite. Sie ist ein gängiger Analyseteil im Rahmen von Entwicklungsplänen und –strategien, welche in Schleswig-Holstein sowohl auf Landesebene (Landesentwicklungsstrategie), als auch im Rahmen der Erstellung von „Integrierten Entwicklungsstrategien“ der LAG-Regionen (22 in Schleswig-Holstein) in ähnlicher Form und Struktur zum Einsatz kommt, um neben Basisinformationen eine gewisse Vergleichbarkeit zu ermöglichen.

Die Erarbeitung der Raumstrukturanalysen durch die Projektpartner hat gezeigt, dass diese Form der Analyse in Dänemark auf der kommunalen Ebene nicht vorkommt und der Sinn für den Kontext der internationalen Zusammenarbeit schwer zu greifen ist. In diesem Zusammenhang spiegeln sich die unterschiedlichen Vorgaben zur Erstellung von Planwerken, Konzepten und Strategien wider, welche in Dänemark viel hierarchischer geregelt sind. Sowohl diese Unterschiede als auch die Resonanz dänischer und deutscher Projektpartner bzgl. des Umfangs haben gezeigt, dass die Analyse im Rahmen eines Interreg-Projektes ggf. etwas zu weit führt trotz des umfassenden, aber kompakten Formates.

Die **Kurzfassungen zu den wichtigsten Entwicklungsgrundlagen** (vorliegende Langfassungen sind auf www.copedia.eu) der Kommunen sind als zweite Analysevariante getestet worden. Da es für diese Form der Analyse in beiden Ländern keinen vergleichbaren Ansatz gibt, wurde im Rahmen der Steuerungsgruppe des 4. Arbeitspaketes eine Vorlage entwickelt und mit folgenden Inhalten abgefragt:

- Welche Organisation erstellt die Entwicklungsgrundlage?
- Status für die Kommunen (bindend/nicht bindend)?
- Welche Umfänge/Bereiche werden abgedeckt?
- Wie ist die Entwicklungsgrundlage gegliedert?

- Wie sah der Akteurs- bzw. Bürgerbeteiligungsprozess aus?
- Auf welche Themen bezieht sich die Entwicklungsgrundlage?
- Welchen Einfluss hat die Entwicklungsgrundlage auf das Handeln der Kommune?
- Wie interagiert die Entwicklungsgrundlage mit übergeordneten oder untergeordneten Planungen?
- Welche Lösungen sind durch die Entwicklungsgrundlage entstanden?

Diesmal wurden alle Projekt- und Netzwerkpartner gebeten, mindestens 3 bzw. maximal 5 wichtige Entwicklungsgrundlagen der jeweiligen Kommune anhand der Vorlage zusammenfassen. Im Ergebnis füllten alle Projektpartner die Vorlagen aus. Von den Netzwerkpartnern gab es keine Resonanz, was insofern nicht verwunderlich war, da es zu diesem Zeitpunkt keinen konkreten Anlass zur Zusammenarbeit gab und diese Form der Analyse immer Extraarbeit bedeutet ;) Dementsprechend wurde mit der Resonanz gerechnet.

Die Erarbeitung und das Feedback zu den Kurzfassungen zeigen deutlich, dass diese themenspezifischere und konkretere Kurzabfrage zu Entwicklungsgrundlagen die einfachere und schlankere Variante darstellt, um eine übergreifende Zusammenarbeit zwischen Kommunen zu starten. Insbesondere für den Beginn einer Zusammenarbeit bekommen alle relevanten Partner zielgerichtete Basisinformationen, die vom Umfang her ein moderates Maß einhalten und trotzdem vergleichbarer sind. Darüber hinaus können Initiatoren für eine übergreifende und themenspezifische Zusammenarbeit diese Vorlage als Inspiration nutzen, um eine eigene Vorlage zu entwickeln, welche sich noch passender mit der Thematik und den Partner befasst.

2.5. Erfahrungen der Case Study-Leiter

Die Erfahrungen der Case Study-Leiter werden an dieser Stelle allgemein, stichpunktartig und mit Bezug zu den wesentlichen Kommunikations- und Projektmanagementaspekten, sowie den Bereichen Zusammenarbeit und Netzwerkbildung und der Erarbeitung von relevanten Lösungsansätzen dargestellt. Die Zusammenfassung spiegelt wesentliche Erkenntnisse und zukünftige Anforderungen für die Durchführung gleichartiger Arbeitsgruppen der übergreifenden Zusammenarbeit aus Sicht der Leiter wider.

Im Kontext der **Kommunikationsaspekte** stand die Vermeidung von Missverständnissen im Vordergrund. In diesem Zusammenhang bildeten Sprache, kulturelle Unterschiede und die administrativen Rahmenbedingungen den Fokus. Die Sprache führte und führt zwangsläufig zu Missverständnissen, da jegliche Form von Diskussionen und Dokumentationen in allen Case Studies in englischer Sprache durchgeführt werden mussten. Dieser elementare Kompromiss wurde jedoch nicht als unüberwindbare Hürde, sondern trotz unterschiedlicher sprachlicher Fähigkeiten in Ausdruck und Schrift als lösbare Herausforderung und „Brücke“ wahrgenommen. Dementsprechend wurde bei Missverständnissen öfter nachgefragt bzw. bei komplexen Wortbeiträgen die Möglichkeit gegeben diese in anderen Worten wiederzugeben oder durch einen anderen Teilnehmer wiederholen zu lassen. Trotzdem ist die Sprache ein wesentlicher Hemmfaktor für die Wahrnehmung von fachlichen Inhalten und der jeweils andere Kontext ist bei Verwendung einer Fremdsprache schwerer zu erfassen. Dies kann u.a. dazu führen, dass die gemeinsame Definition von konkreten Zielen durch spekulative Annahmen erschwert wird. Diese Erkenntnis hat u.a. dazu geführt, dass im Rahmen des Projektes frühzeitig Begriffe gemeinsam definiert wurden, um ein eigenes Glossar für die wichtigsten fachlichen und methodischen Begriffe aufzustellen.

In vielen Case Studies ergab es sich zudem fortlaufend, dass die kulturellen Unterschiede immer wieder anlassbezogen diskutiert wurden, insbesondere was die Lebens- und Arbeitsweisen, die administrativen Unterschiede oder der Umgang der Gesellschaften mit neuen Entwicklungen betrifft. Diese Formen der Diskurse (u.a. „Von-einander-Lernen“) sind überall wichtig, um den Kontext besser verstehen zu können und trotz sprachlicher Herausforderungen ein besseres Verständnis zu erzielen. Gleichzeitig wird deutlich, wie herausfordernd dieser Aspekt für eine Arbeitsgruppe sein können. Selbst wenn ein Case Study-Leiter diese Aspekte in der Durchführung bzw. der eigenen Vermittlung bedenkt, bedarf es des Engagements der ganzen Gruppe, um im Sinne einer produktiven Kommunikation ein besseres Verständnis zu erzielen. Dieser Teil der übergreifenden Zusammenarbeit

benötigt ausreichend Zeit in Meetings. Ferner sind die Case Study-Leiter nicht in interkultureller Kommunikation geschult gewesen. Dies wäre von Anfang an wichtig gewesen und hätte durch fest vorgegebene Weiterbildungen z.B. seitens des Fördermittelprogrammes funktioniert. In der operativen Umsetzung hätten dann viele Aspekte der interkulturellen Kommunikation schon in der Vorbereitung und Analyse geholfen, um über den Aufbau persönlicher Beziehung zur Teambildung zu gelangen.

Die administrativen Rahmenbedingungen wurden ebenfalls in den meisten Fällen anlassbezogen als eine Art „Learning-by-Interacting“-Ansatz diskutiert. Dies passierte entsprechend der thematischen Vielfalt auf unterschiedliche Art und Weise, u.a. bei der Diskussion über die unterschiedlichen Schulsysteme im Bereich „Fachkräfte“ oder der Vergleich der Verwaltungsstrukturen in der Case Study „Erreichbarkeit“. In manchen Fällen, wie im Bereich Tourismus waren die administrativen Rahmenbedingungen nicht von Bedeutung und wurden entsprechend gar nicht diskutiert. Diesbezüglich sollte festgehalten werden, dass es vielfach von Vorteil gewesen wäre, wenn es hierzu themenbezogenen Orientierungshilfen in Form von Zusammenfassungen gegeben hätte, z.B. als Abfrage im Vorwege einer Zusammenarbeit (siehe bspw. 2.4. Kurzfassungen zu den wichtigsten Entwicklungsgrundlagen).

Entsprechend des kurzen Abrisses zu den Kommunikationsaspekten können folgende **Anforderungen für die zukünftige übergreifende Zusammenarbeit von öffentlichen Organisationen** zusammengefasst werden:

- Es sollte grundsätzlich mehr Zeit eingeplant werden als in der lokalen oder regionalen Zusammenarbeit
- Die Arbeitssprache sollte immer gemeinsam festgelegt werden und um gemeinschaftliche Regeln für eine produktive Kommunikation ergänzt werden (z.B. Co-Moderation)
- Wenn die Zusammenarbeit über solche Projekte hinaus als Gruppe funktionieren soll, ist es wichtig Zeit und Raum für den Aufbau sozialer Beziehungen zu lassen
- Die Weiterbildung (im Vorwege bzw. fortlaufend) zu interkulturellen Unterschieden ist von elementarer Bedeutung für das Kennlernen, den Beziehungsaufbau, die Arbeitsatmosphäre und die Teambildung (Vertrauensbildung)
- Die Zusammenfassung und Vorstellung der administrativen Rahmenbedingungen in den jeweiligen Ländern/Kontexten sollte eine der ersten Aufgaben sein, um das gegenseitige Verständnis zu erhöhen und eine arbeitstechnische Orientierung zu geben
- Die gemeinsamen Ziele einer Case Study sollten möglichst zeitnah zwischen den Teilnehmern definiert worden sein, damit alle weiteren Informationen zur Erreichung des Ziels danach gesammelt, diskutiert und in konkrete Lösungen umgesetzt werden können.

Im Kontext des **Projektmanagements/Case Study-Managements** wurde abgefragt, wie die Case Study-Leiter mit der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Meetings umgegangen sind. Diesbezüglich wurde das „Case Study Method Tools“ (siehe www.copedia.eu) als ein mögliches Werkzeug seitens der Wissenschaft im Arbeitspaket 3 vorgestellt, um die übergreifende Zusammenarbeit zu strukturieren und einen Managementansatz zu entwickeln. Die Nutzung des „Case Study Method Tools“ als Entwicklungsgrundlage für einen eigenen Ansatz wurde nicht von allen Leitern in Anspruch genommen, so dass die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Meetings überall unterschiedlich verlief. Manche kombinierten die Vorgaben des Werkzeuges mit den eigenen Erfahrungen und Ansätzen, andere nutzen alternative Projektmanagementwerkzeuge wie Prince II oder komplett offene Ansätze.

Die Erfahrungen und damit verbundenen **zukünftigen Anforderungen der Case Study-Leiter** mit ihren unterschiedlichen Ansätzen **für die Leitung von internationalen Arbeitsgruppen** zeigen, dass:

- der Mittelweg zwischen einem komplett offenen und komplett durchstrukturierten Ansatz möglichst gewählt werden sollte, um die Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Menschen, Kulturen und Arbeitsweisen zu vereinfachen und das Vertrauen und Engagement der Partner von Beginn an hoch zu halten
- Ansätze wie das „Case Study Method Tool“ oder der „B4R-Strategiebaukasten“ adaptierbare Vorlagen bzw. sinnvolle Inspirationen liefern können, mehr nicht
- insbesondere in der Vorbereitung ein zu hohes Maß an Strukturiertheit die Möglichkeit des Kennenlernens und des Beziehungsaufbaus erschweren kann

- insbesondere in der Vorbereitung ein zu hohes Maß an Offenheit das Interesse zur Zusammenarbeit reduzieren kann, da kein konkreter Zweck bzw. eine Zielrichtung erkennbar wird
- die Mischung aus einer gewissen Kennlernphase und die Anwendung eines strukturierten Werkzeuges für übergreifende Zusammenarbeit beim Aufbau und der Weiterführung einer zielgerichteten und vertrauensvollen Zusammenarbeit hilft
- gemeinsam definierte Ziele wesentlich für eine gute Zusammenarbeit sind
- in den meisten Case Studies immer eine gewisse Unsicherheit mitschwingt, da man sich nie sicher sein kann, ob die Ziele und der Weg für alle Teilnehmer einen Mehrwert bringen. Dies bedingt wiederum das sich alle Teilnehmer dieser Situation des Leiters bewusst sein und diesen unterstützen sollten

Für die Bereiche **Zusammenarbeit** und **Netzwerkbildung** wurde überall die gemeinsame Zielentwicklung als elementarster Faktor in den Mittelpunkt gerückt. Zumeist ging es um die Identifizierung, die Entwicklung sowie den Test von Methoden oder Formaten für bestimmte Zwecke, u.a. um einen bestimmten Bedarf in Richtung der Zielgruppen zu kommunizieren (z.B. Best-Practice Katalog, Kommunikationsstrategien, Richtlinien) oder Bürgerbeteiligung mit einem gezielten Format (z.B. Zukunftswerkstatt, Events) zu ermöglichen. Die Zielfestlegung erfolgte überall mit Interviews/Dialogen, Gruppendiskussionen oder auch „Brainstorming“-Runden. In einigen Fällen wurden Ziele aus dem Kontext des Case Study-Leiters vordefiniert und dann in der Gruppe abgestimmt. Andere Case Studies entwickelten Ziele aus einem längeren Kennlern- und Findungsprozess und/oder nutzen externe Beratung. Dementsprechend zeigt sich, dass die Wege der gemeinsamen Zielentwicklung, sowie die Art des Ziels vom jeweiligen Arbeitsgruppenkontext abhingen. Was sich dabei auch zeigte, war die Relevanz Ziele im regelmäßigen Turnus zu evaluieren und zu rejustieren, um nicht nur die Zusammenarbeit, sondern auch den Nutzen des gemeinsamen Zieles zu überprüfen.

Da mit den Zielen zwangsläufig diverse Formen von Lösungen verbunden sind, bilden diese einen sichtbaren Mehrwert der Zusammenarbeit ab. Lösungen sind wiederum auf verschiedene Art und Weise erarbeitet worden, wobei in den meisten Fällen „das Rad nicht neu erfunden wurde“, sondern auf bestehenden Lösungen aus beiden Ländern aufgesetzt wurde. Hier bildet die Zeit wiederum den limitierenden Faktor, um möglicherweise auch ganz neue Lösungsansätze zu entwickeln. Dementsprechend befinden sich die Lösungen fast überall in der Vorplanungsstufe und wurden als solche im Rahmen des Projektes noch nicht in beiden Ländern in den jeweiligen lokalen Kontexten getestet. Dazu hat der Zeitraum von drei Jahren in einem solch offenen Projekt nicht ausgereicht. Jedoch werden vereinzelt Vereinbarungen geschlossen, um Lösungsprototypen zu testen und dementsprechend die Zusammenarbeit und Netzwerkbildung auszubauen.

2.6. Projektplanungsschule

(Hartlep, H., Rammert U. & Surendran, M. (2019): Project Planning School)

Das Projekt B4R hat die Verbesserung der Lebensbedingungen in den ländlichen Räumen der deutsch-dänischen Grenzregion im Fokus. Dazu wurden Case Studies mit verschiedenen Beteiligten durchgeführt, die wissenschaftlich beobachtet und begleitet wurden. Die Case Studies sind Test-Projekte, die schon deshalb aussagekräftig sind, weil die meisten der Maßnahmen in der ländlichen Entwicklung ebenfalls als Projekte durchgeführt werden. Aus diesen Beobachtungen und weiteren Arbeiten zur Beteiligung für den Aufbau der Case Studies und zur Kommunikation innerhalb der Gruppen wurden eine Fülle von Inhalten und Methoden entwickelt, die als so relevant identifiziert wurden, dass sie als Schulungsinhalte an weitere Personen und Gruppen weitergegeben werden sollen. Diese Weitergabe ist die Aufgabe der Projektplanungsschule.

Die Projektplanungsschule soll an verschiedenen Stellen in der Grenzregion Workshops durchführen, mit denen die wichtigsten Kenntnisse und Fähigkeiten weitergegeben werden sollen, damit die Interessenvertreter und Entscheidungsträger in die Lage versetzt werden, effektiv kollaborative Entwicklungsprojekte durchzuführen. Die methodische Basis der Schule beruht auf den Ergebnissen der Begleitforschung zu Akteursbeteiligung und Kommunikation sowie Auswertungen von Literaturstudien und der Datensammlung zur Planungsschule.

In einem ersten Workshop wurden bereits von ausgewählten Unterstützern („facilitators“) die wichtigsten Themen, die in der Schule behandelt werden sollen, präsentiert und mit den Teilnehmenden diskutiert. Zukünftig ist geplant, dass die Personen, die an einer Planungsschule teilgenommen haben, selber zu Unterstützern werden, die die Planungsschule und ihre Inhalte weiter tragen und neue Unterstützer ausbilden. Damit bleibt der Praxisbezug ständig erhalten, und es gibt automatisch eine ständige Weiterentwicklung und Verfeinerung der Methodik und der Inhalte. Die wichtigsten konzeptionellen Unterlagen sind auch in der projektinternen Austauschplattform www.copedia.eu abrufbar.

Die aktuelle Struktur der Planungsschule wird durch die Gliederung des ersten Workshops deutlich:

Tag 1 10:00–16:00		Tag 2 9:00–16:00	
10:00–10:30	Begrüßung	9:00–9:30	Begrüßung und Einführung
10:30–11:00	Einführung ins Thema	9:30–10:00	Letztes Wort – erstes Wort Aktivität
11:00–12:00	Interkulturelle Kommunikation	10:00–12:00	Design Thinking Projekt Planung
12:00–13:00	Mittag	12:00–13:00	Mittag
13:00–14:00	Wie unterstützt man Projekte?	13:00–15:00	Design Thinking Projekt Planung
14:00–14:30	Kaffeepause und Energieschub	15:00–15:15	Kaffeepause
14:30–15:30	Administrative Unterschiede	15:15–15:45	Feedback und Reflektion
15:30–16:00	Reflektion und Abschluss	15:45–16:00	Abschluss

In der Planungsschule werden also sowohl aktive und interaktive Elemente zur Förderung des Kennenlernens und des gegenseitigen Verständnisses als auch konkrete praktische Informationen angeboten. Die Inhalte der Planungsschule sind in ständiger Weiterentwicklung.

3. B4R-Gesamtstrategie

Die B4R-Gesamtstrategie bildet -wie einleitend erwähnt- eine Essenz des Gesamtprojektes, in dem die übergreifende Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen getestet, erlernt und weiterentwickelt wurde. Aufbauend auf der B4R-Vision einer „nachhaltigen Nachbarregion“, in der „aktive ländliche Räume in Dänemark und Deutschland gemeinsam an einer nachhaltigen Zukunft arbeiten, in dem sie ihre Chancen SMARTER nutzen“ hat die Steuerungsgruppe die Selbstdefinition des Begriffes „Strategie“ in eine B4R-Mission („Auftrag“) und ein B4R-Bild umgewandelt. Dadurch wird die allgemeine Intention des strategischen Ansatzes B4R-CODE (collaborative development) transparenter heruntergebrochen.

Das Ergebnis ist keine „Blaupause“, sondern vielmehr ein allgemeiner **„Do-it-yourself-Strategiebaukasten“**, welcher für öffentliche Organisationen adaptierbar ist und zu neuen SMARTERen Wegen im Rahmen der ländlichen Entwicklung inspirieren soll. Der B4R-Ansatz stellt diesbezüglich eine **strukturierte Orientierungshilfe** mit Komponenten:

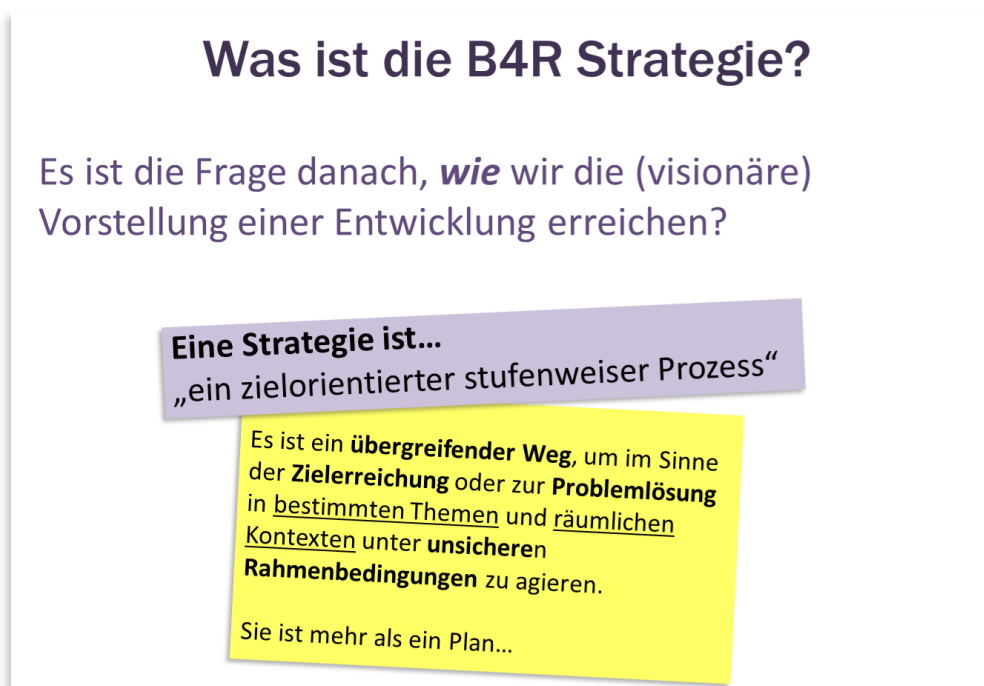
- **Zusammenarbeitsprinzipien**
- **strategische Fähigkeiten**
- **Projektplanungsmodell**

für die übergreifende Zusammenarbeit bereit. Diese sind hilfreich, um möglichst zielorientiert und effizient Erfolge (u.a. Lösungen, „wertschaffende“ Netzwerke) in der ländlichen Entwicklung zu erzielen.

3.1. Selbstdefinition des Begriffes Strategie

Die Selbstdefinition des Begriffes „Strategie“ bildet an dieser Stelle den sinnvollen ersten Schritt, um der B4R-Vision eine stärkere Kontur zu geben. Diesbezüglich haben viele Meetings auf Ebene der Case Studies und des Arbeitspaketes 4 gezeigt, dass Selbstdefinitionen von Begriffen grundsätzlich einen hervorragenden Einstieg für die übergreifende Zusammenarbeit darstellen.

Selbst-Definition des Begriffes „Strategie“ im Kontext der ländlichen Entwicklung
(Klunder, 2019)



Die Begriffsdefinition stellt zentrale Merkmale in den Mittelpunkt, die regelmäßig in den unterschiedlichen Bereichen der Grundlage zum Vorschein kommen. Der gelb hinterlegte Bereich der

Selbstdefinition beschreibt dementsprechend einen übergreifenden Weg, in dessen Verlauf unter unsicheren Rahmenbedingungen agiert wird, um Lösungen zu erzielen. Eine Strategie unterscheidet sich daher aus Sicht der Arbeitsgruppe von einem Plan, welcher in Form des Projektplanungsmodells inkludiert ist.

3.2. B4R-Mission

Die B4R-Mission bildet den „**Auftrag**“, der mit einem solchen „Do-it-yourself“ Strategiebaukasten verbunden ist, um im Sinne des Europagedanken die Wertgemeinschaften zu stärken bzw. im Rahmen der funktionalen Zusammenarbeit die Aussicht auf Erfolge bei der Lösung grenzüberschreitender Herausforderungen zu fördern. Entsprechend der B4R-Vision besteht die Mission für öffentliche Organisationen darin „**SMARTERe Wege** für die übergreifende Zusammenarbeit in der ländlichen Entwicklung zu **fördern**“ und diese als „zielorientierten stufenweisen Prozess“ gemeinsam zu gestalten und zu kreieren. Die Komponenten des Strategiebaukastens und viele weitere Ergebnisse liefern öffentlichen Organisationen konkrete Orientierungshilfen und Inspirationen für den eigenen Gebrauch, welche dazu motivieren sollen die eigenen Fähigkeiten und Methodenwerkzeuge damit zu verknüpfen und zu erweitern.

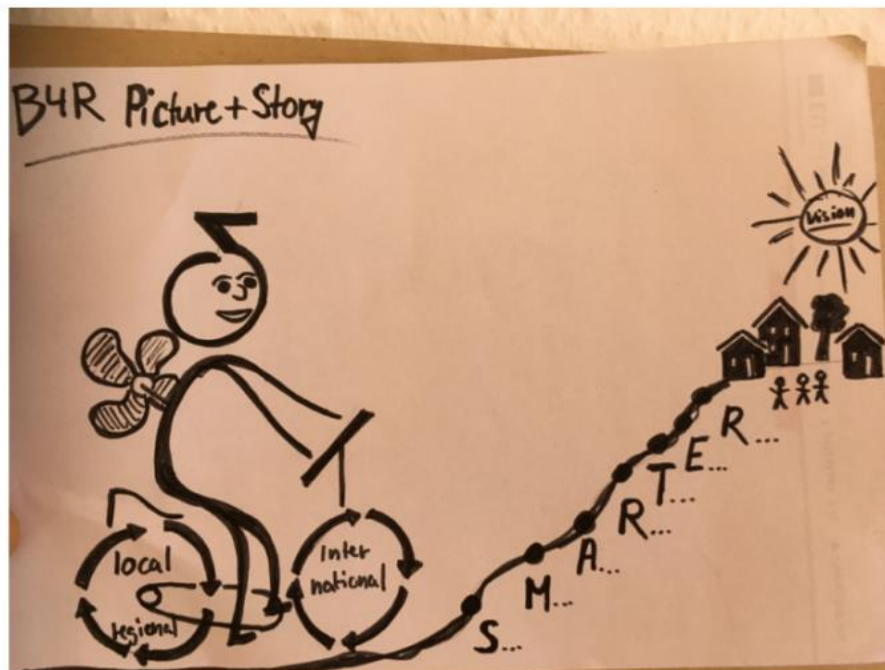
Wie bereits angedeutet wird der Strategiebaukasten genauso wie die Projektplanungsschule kein fertiges Produkt, sondern vielmehr einen offenen Ansatz bieten. Es fehlten schlichtweg die Zeit und die Ressourcen, um z.B. alle sechs Phasen des Projektplanungsmodells vollständig in mindestens einer Case Study umzusetzen und Anpassung vorzunehmen. Jegliche höheren Erwartungen würden im Rahmen eines solch komplexen dreijährigen Interreg Projektes eine absolute Utopie darstellen. Als Benchmark für die realistische Einordnung des erarbeiteten Ansatzes haben beispielsweise Unternehmen wie Google Ventures „vergleichbare“ interne Strategieansätze für abteilungsübergreifende Lösungs- und Produktentwicklungen erst publiziert, als diese über 100 Mal in der Praxis erprobt und rejustiert wurden. Dementsprechend wird der B4R-Ansatz -sofern dieser von öffentlichen Organisationen und/oder Forschungseinrichtungen weiterverfolgt werden sollte- schätzungsweise die nächsten 5-10 Jahren ein Forschungs- und Entwicklungsthema bleiben und keinen „universellen“ Strategieansatz abbilden, der allgemeingültige Rezepte/Muster für die erfolgreiche Umsetzung internationaler Zusammenarbeit öffentlicher Organisationen in der ländlichen Entwicklung liefert, was jedoch im Sinne des europäischen Gedanken wünschenswert wäre.

Der **Strategiebaukasten** kann daher als **erster Schritt der B4R-Mission** gesehen werden, der der **Zielgruppe „öffentliche Organisationen“** für den **Zweck** der „**Verbesserung übergreifender Zusammenarbeit**“ einen modularen Ansatz offeriert. In Kombination mit der Nutzung der vielfältigen Wissensgrundlagen (www.copedia.eu) und Weiterbildungsangebote gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten, die auf der einen Seite schon nutzbar sind und auf der anderen Seite weiterer praktischer Entwicklungen bedürfen.

3.3. B4R-Bild

Nachdem die allgemeine Zielrichtung und der grundsätzliche Auftrag geklärt sind, ist es wichtig herauszustellen, wie ein konkreter und übergreifender Weg -egal ob international, regionalen oder lokal- in der Praxis aussehen könnte. Das **B4R-Bild** (siehe Abbildung S.18) dient der entsprechenden Visualisierung. Es transportiert aufgrund der minimalistischen Darstellung den angesprochenen offenen, flexiblen, schlanken und damit selbst entwickelbaren Ansatz für öffentliche Organisationen. Als erster Ansatz dieser Art für öffentliche Organisationen im dänisch-deutschen Kontext wird er aus Projektperspektive zunächst als der „beste Weg“ betrachtet, welcher jedoch weiterverfolgt und vor allem weiterentwickelt werden sollte, da bekanntlich nicht alle Stufen im Rahmen von B4R gegangen werden konnten.

B4R-Bild für die übergreifende Zusammenarbeit in der ländlichen Entwicklung
(Kländler, 2019)



Der „Radfahrer“ bildet einen „gestaltenden Projektleiter“ (Teamleader und Teammanager in Personalunion) einer öffentlichen Organisation ab, der die Zusammenarbeit in den lokal/regionalen und internationalen Kontexten (Rädern) basierend auf den Komponenten des Strategiebaukastens (ab S.19) aktiv unterstützt, steuert und antreibt. Um solche Prozesse im Sinne einer produktiven Kommunikation und zielorientierten Zusammenarbeit angehen zu können, sind die angesprochene offene Denkweise unter Einbeziehung von Prinzipien für übergreifende Zusammenarbeit (S.19) von großer Bedeutung. Hinzu kommt die ganzheitliche Betrachtung der jeweiligen Themen samt Rahmenbedingungen, Entwicklungen und Potenzialen (S.6-15) unter Einbeziehung allgemeiner Antriebsmethoden in den Themenbereichen (Propeller auf dem Rücken):

- Kommunikations- und Informationsmethoden
- Weiterbildungs- und Selbsthilfemethoden
- Projektentwicklungsmethoden
- Projektumsetzungsmethoden

Der „Radfahrer“ treibt entsprechend lokale bzw. regionale und internationale Entwicklungskreisläufe in einem integrativen Ansatz an und sollte in den jeweiligen Kontexten „je mit einem Bein“ stehen. Diese Herausforderung ist von zentraler Bedeutung, um in den unterschiedlichen Kreisläufen gemeinschaftlich mit anderen öffentlichen Organisationen sowie Akteuren und Bürgern übergreifende und vertrauensvolle Arbeitsstrukturen zu entwickeln und umzusetzen. Auf diesem Weg kann sich eine gefestigte Zusammenarbeit entwickeln und zu SMARTERen Lösungen führen.

Der SMARTERe Weg wird dabei immer ein stufenweiser (schlanker), unvorhersehbarer (flexibler) und steiler (komplexer) Weg zur Erreichung von Zielen und Visionen sein, wie der einer „nachhaltigen ländlichen Nachbarregion“. Insbesondere durch die gemachten Lernerfahrungen auf diesem Weg sollte mit der Zeit ein iterativer (sich wiederholender) Weg entstehen.

3.4. „Do-it-yourself Strategiebaukasten“ – Teil 1: Prinzipien für übergreifende Zusammenarbeit

Der „Do-it-yourself Strategiebaukasten“ stellt drei relevante Komponenten vor, um einen SMARTERen Weg im B4R-Kontext zu beschreiten. Der 1. Teil bildet mit den Prinzipien für übergreifende Zusammenarbeit eine wichtige Grundvoraussetzung ab und beginnt folgerichtig „im Kopf des Radfahrers“ bzw. der Entwicklungspartner. Eine offene und flexible Denkweise ist Grundvoraussetzung, um unter unsicheren und unvorhersehbaren Rahmenbedingungen solch umfangreiche und „wertschaffende“ Prozesse zu beginnen und durchzuführen. Damit der Einstieg einfacher wird, wurden aus den B4R-Erfahrungen **sieben Prinzipien der übergreifenden Zusammenarbeit** herausgefiltert:

1. Eine produktive Kommunikation vermittelt jederzeit Verständnis und Vertrauen im Arbeitsprozess

Sie ist der Schlüssel für Zusammenarbeit und Teambildung im Kontext der übergreifenden Zusammenarbeit unterschiedlicher öffentlicher und nicht-öffentlicher Organisationen

2. Die übergreifende Gestaltung von Arbeitsstrukturen sollte immer vor der gemeinsamen und konkreten Bearbeitung von Zielen und Lösungen stehen

Von Beginn an sollte ein stufenweiser Weg gegangen werden, auf dem Ziele und Lösungen gemeinsam kreiert/geschaffen und erreicht werden können

3. Interkulturelles Verstehen benötigt Zeit, um wichtige „Brücken“ zu bauen

Kulturelle Unterschiede finden sich in jedem Kontext, der Zugang sollte entsprechend von Beginn mit an für und durch alle Partner ermöglicht werden

4. Gemeinsame Ziele benötigen einen konkreten Wissenstransfer

Informationen sollten zielgerichtet gesammelt, sowie gemeinschaftlich aufbereitet und geteilt werden

5. Die Kreation/Schaffung gemeinsamer und wertiger Lösungen sollte im Verlauf des Arbeitsprozess einen bedeutenden Fokus bilden

„Imperfektionismus“ hilft an dieser Stelle um unvorhersehbare Arbeitsumfänge zu reduzieren, Flexibilität zu schaffen, Kreativität zu zulassen und einen iterativen Prozess an zu stoßen

6. Die Evaluierung und Rejustierung des Arbeitsprozesses, der Ziele und Lösungen sollte klar frühzeitig spezifiziert und zielgerichtet umgesetzt werden

Das Team sollte diesen Punkt gemeinschaftlich entwickeln und durchführen

7. Der Arbeitsprozess und die Ziele sowie die Erfahrung bei der Gestaltung und Umsetzung der Lösungen sollten das Potenzial besitzen, um eine gute Geschichte erzählen zu können

„Tut Gutes und spricht darüber“ ist an dieser Stelle eine gängige deutsche Floskel, um zu verdeutlichen, dass jeder Mensch gute Geschichten liebt und im Kopf behält

Die Prinzipien zeigen als erste Komponente, dass die übergreifende Zusammenarbeit (insbesondere im internationalen Kontext) sich trotz ihrer Komplexität in wenigen Grundsätzen zusammenfassen lässt, um für das Lernen und Handeln jederzeit hilfreich zu sein. Besonders in Situationen, in denen viele Dinge gleichzeitig beachtet werden sollten, passieren Fehler. Gemeinsam mit einer produktiven Kommunikation, einem guten interkulturellen Austausch und zielgerichteten Arbeitsstrukturen können die Prinzipien helfen, um unter Zuhilfenahme sinnvoller Methoden viele Fallstricke von vornherein zu minimieren. Behalten Sie daher die Prinzipien im Hinterkopf, sobald Sie eine übergreifende Zusammenarbeit initiieren wollen.

3.5. „Do-it-yourself Strategiebaukasten“ – Teil 2: Strategische Fähigkeiten

Der zweite Teil stellt sieben relevante **strategische Fähigkeiten** für die übergreifende Zusammenarbeit in Kurzform dar. Diesbezüglich hat der Verlauf von B4R deutlich gezeigt, dass diese Fähigkeiten nicht exakt die Rolle eines reinen Projektmanagers widerspiegeln, der aus seinem Grundverständnis heraus Projekte eher verwaltet und sich auf das Abarbeiten vordefinierter und fester Ziele in gegebenen Strukturen konzentriert. Sie spiegeln vielmehr die Rolle eines Leiters wider, der Werte schafft, gemeinsame Standpunkte entwickelt sowie die Menschen und deren Potenziale in den Fokus eines Arbeitsprozesses und der Arbeitsstruktur stellt. Da sowohl der Typus „Leiter“, als auch der Typus „Manager“ in solch zeitlich limitierten und darüber hinaus komplexen Projekten wie B4R gefragt sind, haben wir den neuen **Typus des „gestaltenden Projektleiters“** als Synthese herausgefiltert. Die entsprechenden Fähigkeiten stehen dabei in direkter Beziehung zu den Zusammenarbeitsprinzipien und sind prozessbegleitend von großer Bedeutung, um jederzeit entsprechend situativ und zielgerichtet handeln zu können. Ausführlichere Informationen zu den strategischen Fähigkeiten erhalten Sie in den jeweiligen B4R-Teilstrategien (siehe Quellen).

3.5.1. Vermittlung (Facilitation)

(Skovbjerg, C. (2019): Facilitating. Vermittlung.)

Die Vermittlung ist von zentraler Bedeutung („Schlüssel zur übergreifenden Zusammenarbeit“) für den Arbeitsprozess der gemeinsamen Entwicklung von Lösungen. Hierfür braucht es Arbeitsgruppen/Netzwerke, in denen von einander gelernt wird, sich ein gegenseitiges Verständnis entwickelt, gemeinsame Ziele entstehen und „wertige“ Lösungen gemeinsam kreiert/geschaffen werden. Das Anleiten des Prozesses mit dem Werkzeug der Vermittlung ist vorteilhaft, damit dies zielführend und in vertrauensvollen Bahnen abläuft. Die Fähigkeit kann als leitend und vermittelnd im Rahmen der Arbeitstreffen charakterisiert werden. Insbesondere am Anfang der übergreifenden Zusammenarbeit ist die Vermittlung wichtig, um einer Gruppe bei der Sortierung und Selbstorientierung zu helfen, damit Unsicherheiten sich abbauen und die Teambildung sich vollziehen kann. An diesem Punkt ist es wichtig, dass im Rahmen der Vermittlung bereits an der Herausarbeitung von gemeinsamen Zielen gearbeitet wird, um in eine gute und produktive Zusammenarbeit zu kommen.

3.5.2. Gemeinsame Gestaltung (Co-Design)

(Klunder, H. (2019): Co-Design. Gemeinsame Gestaltung)

Die gemeinsame Gestaltung ist eine wichtige Ergänzung zur Vermittlung. Sie beschreibt die Fähigkeit einen übergreifenden Kommunikations-, Beteiligungs- und Lernprozess administrativ zu steuern und methodisch zu lenken, in dem gemeinsam möglichst SMARTERe Ziele für die Kreation/Schaffung von Lösungen entwickelt werden. Die Steuerung funktioniert im besten Fall anhand eines verbindlichen Rahmenwerkes und transparenter Arbeitsstrukturen, die die Arbeitsgruppe zusammen entwickelt hat. Einher geht in diesem Zusammenhang die Gestaltung bzw. Lenkung der gemeinsamen Ziele mit passenden Methodenansätzen. Dies sollte immer möglichst im Einvernehmen mit den beteiligten Organisationen/Partner und dem jeweiligen Kontext geschehen.

3.5.3. Brücken bauen (Bridge Building)

(Petersen, J. (2019): Bridge Building. Brücken bauen)

Das Brücken bauen bildet diesbezüglich die Fähigkeiten ab, den Kern eines Teams herauszukristallisieren (innerer Zirkel), durch offene Kommunikations- und Informationsprozesse eine Durchlässigkeit für neue Organisationen/Partner (äußerer Zirkel) zu ermöglichen und so möglichst zielführende Kompetenzen für gemeinsame Ziele und Lösungen zu akquirieren. Die größte Herausforderung besteht dabei in der übergreifenden Vernetzung von unterschiedlichen haupt- und ehrenamtlichen Partnern von der lokalen bis zur internationalen Ebene. Hierzu bedarf es zentraler und gut vernetzter Akteure, die über eine gute Vermittlung Interessen bündeln.

3.5.4. Wissenstransfer (Knowledge transfer)

(Rammert U. & Surendran, M. (2019): Knowledge Transfer. Wissenstransfer.)

Der Wissenstransfer und die entsprechende Wissensvermittlung sind grundsätzlich von hoher Bedeutung, um im Rahmen der übergreifenden Zusammenarbeit an gemeinsamen Zielen und Lösungen zu arbeiten. Insbesondere die gemeinsame Kreation/Schaffung von Lösungen hängt von einem guten und zielgerichteten Wissenstransfer ab. Dementsprechend bilden Informationssammlungen, Methodenboxen und Projektplanungsschulen (Weiterbildungsangebote) wichtige Werkzeuge, um zielgerichtet Wissen zusammenzutragen bzw. selber zu generieren.

3.5.5. Gemeinsame Kreation (Co-Creation)

Die gemeinsame Kreation/Schaffung von Lösungen sollte das oberste Ziel der übergreifenden Zusammenarbeit sein, egal auf welcher Ebene. Das dänische „samskabe“ beschreibt diesen Punkt im Arbeitsprozess, wo alle erarbeiteten Inhalte gebündelt werden, um gemeinsam Werte zu kreieren und diese umzusetzen. An diesem Punkt sollte durch die Vermittlung, die Gestaltung, das Brücken bauen und den Wissenstransfer konkrete Produkte entstehen, die im oder für den jeweiligen Kontext der beteiligten Organisationen sinnvoll nutzbar sind. „Wertige“ Lösungen bilden einen entscheidenden Faktor, um aus der Arbeitsgruppe ein „arbeitendes“ Netzwerk zu bilden, welches projektunabhängig und über Landesgrenzen hinweg gemeinsam agieren kann, um in der ländlichen Entwicklung positiv zu wirken und Akzeptanz vor Ort für neue Lösungen und Lösungswege zu generieren.

3.5.6. Evaluierung (Evaluation)

(Eggert, A. (2019): Evaluation. Evaluierung.)

Die (Selbst-)Evaluierung ist eine besondere Fähigkeit, die möglichst frühzeitig mitgedacht und gemeinsam als Arbeitsgruppe erarbeitet werden sollte. Sie ermöglicht es der Arbeitsgruppe unter Anleitung des gestaltenden Projektleiters das gemeinschaftliche Handeln (Kommunikation, Koordination, Zusammenhalt usw.) als Lernprozess bzw. die gemeinsame Umsetzung von Lösungen im Rahmen des Weiteentwicklungsprozesses zu bewerten. In diesem Zusammenhang ist es für den gestaltenden Projektleiter von Vorteil, wenn dem eigenen Vorgehen ein strukturiertes und gleichzeitig flexibles Planungsmodell zu Grunde liegt. Insbesondere die fehlende praktische Einplanung und Umsetzung der Selbstevaluierung in allen B4R-Case Studies zeigt, dass das Bewusstsein in solch komplexen Projekten bzw. Lernprozessen Erfahrungen benötigt, um dies bei der gemeinsamen Gestaltung mit zu bedenken.

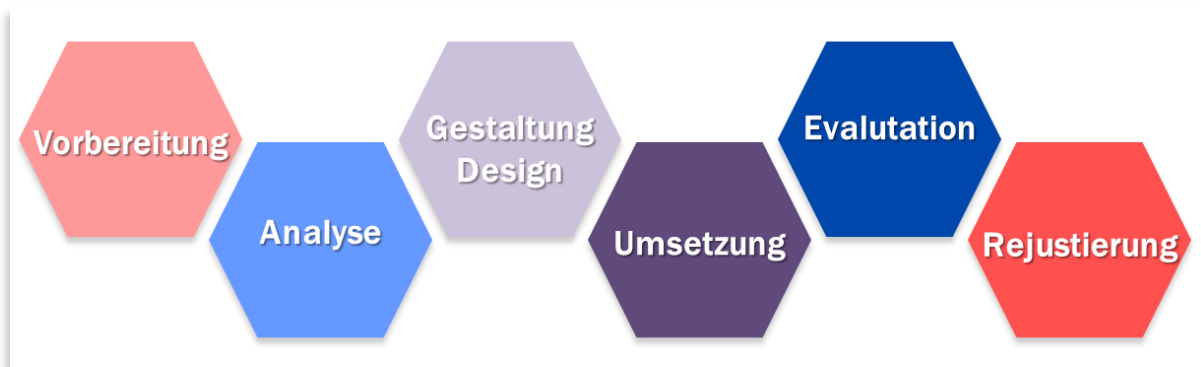
3.5.7. Öffentlichkeitsarbeit/Soziale Medien (PR/Social Media)

Die Öffentlichkeitsarbeit und vor allem die sozialen Medien werden ein immer größerer Faktor im Kontext des Handelns öffentlicher Organisation in der ländlichen Entwicklung. Hierbei geht es nicht nur um die reine Information zu Entwicklungsprozessen und Veränderungen, sondern vielmehr um das „Storytelling“ im Rahmen neuer und „wertiger“ Lösungen und die aktive Einbindung von Akteuren und Bürgern in die Entwicklungsprozesse über moderne Kommunikationskanäle.

3.6. „Do-it-yourself Strategiebaukasten“ – Teil 2: Projektplanungsmodell

Um dem „Radfahrer“ aus dem B4R-Bild eine steuerbare und flexibel adaptierbare Orientierungshilfe zu geben, bildet der dritte Teil ein **Projektplanungsmodell** als SMARTERen Weg ab, welcher wichtige Aufgaben benennt sowie die Zusammenarbeitsprinzipien als auch strategischen Fähigkeiten integriert und einen Vorschlag für eine formale Schrittfolge im Arbeitsprozess darstellt. Das Projektplanungsmodell beinhaltet sechs ineinandergreifende Phasen, um stufenweise und zielorientiert die Zusammenarbeit mit anderen öffentlichen und nicht-öffentlichen Organisation/Akteuren auf internationaler (aber auch nationaler, regionaler und lokaler) Ebene in der ländlichen Entwicklung gestalten zu können.

B4R-Planungsmodell (Klünder & Rammert, 2019)



(Farberläuterung= rot unterlegte Phasen sind eher lernorientiert; blau sind eher handlungsorientiert; lila sind der Kernbereich übergreifender Zusammenarbeit, um aus komplexen Herausforderungen gemeinsame und „wertige“ Lösungen zu entwickeln)

Der Vollständigkeit halber sei an dieser Stelle erwähnt, dass die Anbahnung einer Zusammenarbeit diverse Formen und Wege kennt. Man sollte sich diesbezüglich immer im Klaren sein, was für potenzielle Ziele und Lösungen man durch eine übergreifende Zusammenarbeit erreichen kann, die man durch interne bzw. lokalere Zusammenarbeit nicht realisieren könnte. Dementsprechend wichtig ist die Identifizierung des kontextbezogen Bedarfs und der Nachfrage einer öffentlichen Organisation, sowie der Herausforderungen um die Lücken herauszuarbeiten, für die es noch keine adäquaten Lösungen gibt.

Ist man sich dieser grundlegenden Faktoren bewusst, kann man das Projektplanungsmodell nutzen, um möglichst viele bzw. alle sechs Phasen stufenweise und gemeinschaftlich zu gehen. Die nächsten Seiten bilden dazu die Struktur der einzelnen Phasen samt potenzieller Aufgaben, ToDo's und Checklisten ab. Diesbezüglich stellt die Reihenfolge ganz klar nur eine Empfehlung dar, welche flexibel und entsprechend des Eigenbedarfs gehandhabt werden sollte.

3.5.1. Vorbereitung

Phase 1 - Vorbereitung Um eine übergreifende Zusammenarbeit zu beginnen, können folgende Vorbereitungsschritte vor und während einer ersten Sitzung hilfreich sein:	
Aufgabe 1 - Bereiten Sie die internen Anforderungen vor: ▪ Erörterung des Themas und des Kontextes bzw. der potenziellen Einbindung in laufende Prozess ▪ Reflektion interner sowie verallgemeinerbarer Ziele ▪ Reflektion potenzieller interner und externer Partnern, die einen Mehrwert in der übergreifende Zusammenarbeit darstellen	S M A R T E R <u>Spezifisch</u> = Die Spezifizierung der organisations-internen Anforderungen ist elementar, damit von Beginn an Akzeptanz und Vertrauen bei den eigenen Entscheider und Kollegen für jegliche Form von übergreifender Zusammenarbeit bestehen
To-Dos (Empfehlungen): ▪ Fassen Sie zunächst die thematischen Herausforderungen, mögliche Ziele und potenzielle Partner als Gesprächsgrundlage zusammen ▪ Reflektieren Sie die Gesprächsgrundlage mit internen Entscheidern und relevanten Kollegen ▪ Reflektiere Sie den Mehrwert externer Partner für die eigene Organisation und dessen Umfeld ▪ Dokumentieren Sie den internen Standpunkt für weitere Zwecke	Checkliste (Empfehlungen): ○ Erstellen Sie eine Erstinformation, z.B. als „Onepager“ oder Dossier ○ Präsentieren Sie ihren Ansatz als Einstieg ○ Führen Sie leitfadengestützte Interviews, um ein strukturiertes Meinungsbild zu erhalten ○ Erstellen Sie basierend auf dem „Onepager“, der Präsentation und den Interviews ein erstes Meinungsbild, für eine optimalere Transparenz (intern und extern)
Erläuterung: Nutzen Sie eine transparente und offene interne Kommunikation, um zunächst organisations-intern ein Bewusstsein für die thematischen Herausforderungen und entsprechenden Lücken zu vermitteln und erste Brücken zu bauen. Benennen bzw. identifizieren Sie gemeinsam ein klares internes Ziel und diskutieren Sie die Potenziale möglichst anhand von Beispielen oder Ideen potenzieller Partner.	
Aufgabe 2 - Externe Reflektion des Themas: ▪ Abfrage des Interesses externen Partner (max. 5-10) an einer Zusammenarbeit ▪ Erfassung von deren Zielen, Ansätzen und Ideen	S M A R T E R <u>Spezifisch</u> =Die Nutzung des internen Standpunktes als Basis für konkrete Sondierungsgespräche mit potenziellen Partnern bietet einen konkreten Leitfaden, der um die Informationen potenzieller Partner einfach und konkret erweitert werden kann
To-Dos (Empfehlungen): ▪ Stellen Sie einen Erstkontakt her ▪ Reflektieren Sie in einem weiteren Telefonat/Treffen den eigenen Ansatz und die Sicht des externen Partners hinsichtlich potenzieller gemeinsamer Zielsetzungen ▪ Dokumentieren Sie die Ergebnisse	Checkliste (Empfehlungen): ○ Kurze Telefonate zur ersten Sondierung und zur möglichen Terminierung eines weiteren Telefonats/Treffen sowie anschließender Übermittlung des eigenen Standpunktes als Gesprächsgrundlage ○ Telefonat/Treffen zur Interessensondierung und ggf. Einladung zu einer ersten „Kennlernsitzung“ mit anderen Partnern ○ Erstellen Sie aus dem internen Standpunkt und den unterschiedlichen Gesprächsvermerken einen ersten gemeinsamen Standpunkt

Erläuterung: Nutzen Sie eine transparente und offene Kommunikation zu externen Partnern, um Interesse zu wecken und eine offene Gesprächsatmosphäre zu schaffen. Gehen Sie auf die Ziele, Ansätze und Ideen der jeweiligen Partner ein, vermitteln Sie die Bedeutung neuer Lösungswege und den möglichen Aufbau von „werteschaffenden“ Netzwerken.	
Aufgabe 3 - „Kennlernsitzung“ mit allen potenziellen Partnern: ▪ Gemeinsames Kennenlernen der Personen und der jeweiligen Organisationen ▪ Sondierung thematischer Handlungsbedarfe und Ziele zur Bildung eines ersten konkreten gemeinsamen Nenners für die Erarbeitung von gemeinsamen Lösungen	S M A R T E R <u>Spezifisch</u> =Die „Kennlernsitzung“ sollte einen klaren Ablauf besitzen, um jedem Teilnehmer ein möglichst konkretes Bild des Kontextes, der Arbeitsgruppe und der angestrebten Arbeitsweise als Entscheidungsgrundlage für eine mögliche Zusammenarbeit zu geben
To-Dos (Empfehlungen): ▪ Ankommen der einzelnen Partner ▪ Begrüßung und „Kurzvorstellung“ der Teilnehmer (je 5 Min.) ▪ „Kurzvorstellung“ der einzelnen Organisation mit Fragerunde (10-15 Min pro Organisation) ▪ Thematische Einführung auf Basis der Vorgespräche mit einer ersten Diskussionsrunde (30-45 Min.) ▪ Ideenworkshop zur gemeinsamen Entwicklung potenzieller Ziele (45-60 Minuten) ▪ Gestaltung und Reflektion eines Entwurfes für die gemeinsame Arbeitsstruktur/ Drehbuch (45-60 Minuten)	Checkliste (Empfehlungen): ○ Vorbereitung eines Snacks mit Getränken ○ Geben Sie jedem Teilnehmer vorab die Aufgabe sich persönlich (und den eigenen kulturellen Hintergrund zu präsentieren) ○ Geben Sie jedem Teilnehmer vorab die Aufgabe die eigene Organisation und den thematischen Sachstand zu präsentieren ○ Bereiten Sie eine Präsentation samt Fragestellungen für die Diskussion vor und erstellen ein Ergebnisdokument ○ Bereiten Sie eine Methode für den ersten Ideenworkshop vor und erstellen ein Ergebnisdokument ○ Entwickeln Sie eine Grundlage und gestalten diese mit den Partnern
Erläuterung: Signalisieren Sie durch den klaren Ablauf und die aktive Einbindung jedes Partners, dass die Sitzung einen deutlichen Zweck und Mehrwert für alle besitzt und jeder einen aktiven Part in der übergreifenden Zusammenarbeit einnehmen soll. Im Zweifelsfall sollten mit dem persönlichen ersten Eindruck, dem Kultur- und Organisationsaustausch und einer ersten gemeinsamen Zielentwicklung mehrere Zwecke verbunden werden. Diese können in weiteren Sitzungen eine Basis für das interkulturelle Verständnis, Teambildung, die übergreifende Ziel- und Lösungsentwicklung und den Aufbau eines „werteschaffenden“ Netzwerkes bilden.	
Zusammenfassung: Die drei Aufgaben im Rahmen der Vorbereitung sind explizit für den internationalen Kontext ein wichtiger Lernprozess und von großer Relevanz, da sich auf Basis des ersten Kennenlernens unterschiedlicher Persönlichkeiten, Organisationen und Kulturen in einem thematischen Zusammenhang relativ schnell herauskristallisieren sollte, ob und in welcher Konstellation sich Potenziale abbilden lassen. Die Zusammenfassungen sollten anschließend die Partner in die Lage versetzen, eine zeitnahe Aussage über die weitere Zusammenarbeit, Ressourcenverfügbarkeit und Zeitkontingente zu treffen. Danach kann die weitere Planung und Steuerung für die zweite Phase (Analyse) forciert werden. Darüber hinaus können diese Informationen im weiteren Verlauf neuen, interessierten Partnern einen besseren Zugang in die Arbeitsgruppe ermöglichen. Im Zusammenhang mit Förderprojekten sollten die Rahmenbedingungen von Anfang an in die Vorbereitung einfließen. Die Vermittlung spielt in der Vorbereitung die zentrale Rolle, um eine transparente und offene Kommunikation sicher zu stellen. Durch die Interviews und deren Zusammenfassung wird eine bessere Orientierung für alle potenziellen Partner gegeben und mit den Ergebnissen des Ideenworkshop ein konsensfähiger erster Entwurf für die Zusammenarbeit dargestellt.	

3.5.2. Analyse

Phase 2 - Analyse

Um für eine übergreifenden Zusammenarbeit einen gemeinsamen und klar definierten Standpunkt vorzubereiten, können folgende Analyseschritte in 2-3 Sitzungen hilfreich sein:

Aufgabe 4 - Vermittlung und Konkretisierung des gemeinsam entwickelten Standpunktes:

- Präsentation und Verstetigung des gemeinsamen Standpunktes
- Entwurf eines ersten Rahmenwerkes für die Zusammenarbeit
- Entwurf einer ersten gemeinsamen Vision

S M A R T E R

Spezifisch=Die Spezifizierungen in Form eines gemeinsamen Standpunktes, eines Rahmenwerkes und einer Vision stärkt das Bewusstsein der Partner für die Chancen und Risiken und wird dabei behilflich sein, den weiteren Prozess zu verschlanken

To-Dos (Empfehlungen):

- Reflektion des gemeinsamen Standpunktes aus der Vorbereitungsphase (15-30 Min.)
- Gruppenarbeit zu einem ersten Rahmenwerk (45 Min.)
- Gruppenarbeit zu einer gemeinsamen Vision (45 Min.)

Checkliste (Empfehlungen):

- Bereiten Sie eine Präsentation vor und nutzen sie eine Abfragemethode (z.B. offen mit Post-Ist) für die Reflektion
- Bereiten Sie eine Methode zur Entwicklung eines Rahmenwerks vor
- Bereiten Sie eine Methode zur Entwicklung der Vision vor und dokumentieren Begriffe in einem Glossar

Erläuterung: Nutzen Sie die erste gemeinsame Analysesitzung, um zu vermitteln, dass der gemeinsame Standpunkt die Grundlage für den weiteren Weg darstellt und ein klares Rahmenwerk der Zusammenarbeit den Arbeitsprozess fördert. Beides gibt eine allgemeine Orientierung und kann als Brücke zu weiteren Partnern dienen. Die gemeinsame Vision soll an dieser Stelle den gemeinsamen Ankerpunkt symbolisieren und der Zusammenarbeit und Teambildung eine Richtung geben.

Aufgabe 5 - Interkultureller Austausch und Teambildung zur „Brückenbildung“:

- Austausch und Fortbildung zu kulturellen Gemeinsamkeiten und Unterschieden
- Gemeinsame Definitionen von Werten und Regeln der Zusammenarbeit im Kontext des Rahmenwerkes

S M A R T E R

Spezifisch=Die Spezifizierung durch einen stetigen interkulturelle Austausch und die Bildung von gemeinsamen Werten und Regeln festigt die sozialen Beziehungen und baut eine vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre auf

To-Dos (Empfehlungen):

- Interkultureller Austausch (je nach Bedarf)
- Gruppendiskussion zur Aufstellung gemeinsamer und verbindlicher Werte und Regeln für Arbeitstreffen (Kommunikation, Verhalten, Aufgabenteilung etc.) (30 Min.)

Checkliste (Empfehlungen):

- Bereiten Sie Austauschformate und/oder „Interkulturelle Trainings“ unter externer Leitung vor
- Bereiten Sie eine Methode zur Selbstdefinition verbindlicher Werte und Regeln für die Zusammenarbeit vor und erstellen ein Ergebnisdokument

Erläuterung: Durch einen stetigen interkulturellen Austausch und gemeinschaftliche Werte und Regeln für Arbeitstreffen wird die gemeinsame Bearbeitung von Zielen erleichtert werden. Es wird sich ein gemeinsames Verständnis herauskristallisieren, was in der Folge den Aufbau weiterer Brücken vereinfacht. Beides ist unerlässlich, um das Vertrauen und das Engagement der Partner für den weiteren Prozess zu festigen.

Aufgabe 6 - Festlegung der gemeinsamen Vision und Ziele sowie des Rahmenwerkes:

- Festlegung der Vision
- Festlegung von 1 bis max. 3 konkreteren gemeinsamen Zielen
- Festlegung des Rahmenwerkes für die Zusammenarbeit

S M A R T E R

Spezifisch-Messbar-Attraktiv-Realistisch=Die Festlegung der Vision, gemeinsamer Ziele und des Rahmenwerkes reduziert die Möglichkeiten zur Entwicklung von weiteren Lösungen, vereinfacht den Wissenstransfer und macht den weiteren Weg gestaltbar und transparent für alle

To-Dos (Empfehlungen):

Checkliste (Empfehlungen):

▪ Gruppendiskussion und Abstimmung der „Vision“ (15 Min.) ▪ Gruppendiskussion zur Abstimmung von 1 bis max. 2 gemeinsamen Zielen für die Umsetzung (je Ziel 15 Min.) ▪ Gruppendiskussion zur Abstimmung des finalen Rahmenwerks (30 Min.)	○ Bereiten Sie eine Methode zur Reflektion und Konkretisierung der gemeinsame Vision vor, lassen Sie abstimmen und erstellen ein Ergebnisdokument ○ Bereiten Sie eine Methode zur Reflektion und Konkretisierung der gemeinsame Ziele vor, lassen Sie abstimmen und erstellen ein Ergebnisdokument ○ Bereiten Sie eine Methode zur Reflektion und Konkretisierung des gemeinsamen Rahmenwerks vor, lassen Sie abstimmen und erstellen ein Ergebnisdokument
Erläuterung: Nutzen Sie die zweite Analysesitzung um Klarheit für die gemeinsame Vision und Ziele zu schaffen. Sollte der Umfang größer als erwartet sein, nutzen sie eine weitere Sitzung, um die Ziele und das Rahmenwerk der Zusammenarbeit festzulegen. Schaffen Sie es nicht bis dato gemeinsame Ziele verbindlich abzustimmen, wird es schwierig den Spannungsbogen der Partner für den weiteren Weg aufrecht zu erhalten. Nutzen sie ggf. eine Abfrage (als Fragenkatalog) im Anschluss, um für die gemeinsame Gestaltung von Lösungen eine fundierte und transparente Wissensbasis zu schaffen.	
Aufgabe 7 - Festlegung SMARTER Ziele und der Arbeitsstruktur als gemeinsamer Standpunkt für die Gestaltung von gemeinsamen Lösungen ▪ Festlegung SMARTER Zielentwürfe ▪ Erste Ideenentwicklung für konkrete Lösungen ▪ Entwicklung der Arbeitsstruktur/des Drehbuches für die Entwicklungsgeschichte	<u>S M A R T E R</u> <u>Spezifisch-Messbar-Attraktiv-Realistisch-Evaluierbar-Rejustierbar</u>–Die Festlegung SMARTER Ziele fasst die vorherigen Schritte so konkret zusammen, dass der Arbeitsprozess gemeinsam gestaltbar, kreierbar und evaluierbar wird. Anschließend sollte im weiteren Prozess herausgefunden werden, ob auf einem gemeinsam bestimmten Weg „wertige“ Lösungen sowie ein „werteschaffendes“ Netzwerk entstehen können
To-Dos (Empfehlungen): ▪ Gruppendiskussion zur finalen Entwicklung SMARTER Ziele (je Ziel 30 Min.) ▪ Ideenentwicklungsworkshop für mögliche Lösungen (je Lösung 30 Min.) ▪ Gruppenarbeit zur Erarbeitung einer gemeinsamen Arbeitsstruktur (60-90 Min.)	Checkliste (Empfehlungen): ○ Bereiten Sie eine Methode zur Festlegung SMARTER Ziele vor und erstellen ein Ergebnisdokument ○ Bereiten Sie eine Methode zur ersten Ideenentwicklung vor und erstellen ein Ergebnisdokument ○ Bereiten Sie einen ersten Ansatz für die Arbeitsstruktur vor, gestalten Sie diesen gemeinsam und erstellen ein Ergebnisdokument
Erläuterung: Die Festlegung SMARTER Ziele, möglicher Lösungsansätze und der Arbeitsstruktur dient der Vorbereitung der gemeinsamen Gestaltung und bildet den Übergang der Analyse- in die Gestaltungs-/Designphase. Sie sollte möglichst einen faktenbasierten und einvernehmlichen Weg aller Partner darstellen. Je nach Anzahl der Ziele und dem ermittelten Umfang der Lösungen macht es Sinn diesen Schritt in zwei Sitzungen oder in einen zweitägigen Workshop durchzuführen, um sich genügend Zeit für diesen wichtigen Schritt zu nehmen.	
Zusammenfassung: Die vier Aufgaben im Rahmen der Analysephase bilden den umfangreichsten Teil eines SMARTERen Weges für die übergreifende Zusammenarbeit ab und sollten im Sinne einer vertrauensvollen Zusammenarbeit transparent dokumentiert und reflektiert werden. Je internationaler der Kontext ist, desto stärker sollte zunächst der Fokus auf dem interkulturellen Austausch und dem Verständnis für die jeweils anderen Rahmenbedingungen liegen. Dieses Handeln stärkt das gegenseitige Verständnis und ermöglicht allen Beteiligten einen besseren Einstieg in die thematische/inhaltliche Arbeit. In diesem Zusammenhang macht es Sinn zunächst eine Sitzung mehr einzuplanen. Sollte diese nicht benötigt werden, kann der „zeitliche Puffer“ an anderer Stelle für ein noch besseres „Kennenlernen“ bzw. die Erarbeitung von noch konkreteren Lösungen genutzt werden. In dieser Phase des Projektplanungsmodells wird der gestaltende Projektleiter neben der Vermittlung der unterschiedlichen Aspekte verstärkt im Rahmen des „Brückenbaus“ gefordert sein. Der „Brückenbau“ wird	

benötigt, um auf allen relevanten Ebenen die Beziehungen zu stärken, ein besseres gemeinsames Verständnis für das Team zu erzeugen und eine gewisse Offenheit für neue Partner darzulegen. Einher geht der Wissenstransfer, welcher sich mit jeder Sitzung deutlich konkretisieren sollte, um ein (oder mehrere) Ziel(e) herauszuarbeiten. Diese sind letztendlich von zentraler Bedeutung, um den Übergang zur Gestaltungsphase zu ermöglichen und durch die Vorbereitung der gemeinsamen Gestaltung einen ersten Ansatz abzubilden.

3.5.3. Gestaltung/Design

Phase 3 - Gestaltung/Design	
Um in einer übergreifenden Zusammenarbeit SMARTERe Ziele und Lösungen gemeinsam zu gestalten und zu kreieren, können folgende Gestaltungsschritte in 2 Sitzungen hilfreich sein:	
Aufgabe 8 - Gemeinsame Gestaltung SMARTER Ziele und Lösungen ▪ Festlegung auf ein SMARTERes Ziel (ggf. macht noch ein zweites Ziel Sinn) ▪ Erarbeitung und Abstimmung konkreter Lösungen und Lösungswege mit einem Storyboard	SMARTER <u>Spezifisch-Messbar-Attraktiv-Realistisch-Evaluierbar-Rejustierbar</u> –Die Festlegung des SMARTERen Ziels und der gemeinsamen Lösungsansätze sollte in diesem Schritt nicht mehr erfüllen, als das eine gemeinsame Entscheidung auf Basis der Entwürfe gefällt wird und eine Konkretisierung der Lösungsansätze und –wege erfolgt, welche möglichst für alle attraktiv sind
To-Dos (Empfehlungen): ▪ Gruppendiskussion und Abstimmung des SMARTERen Ziels (der Ziele) (je 15 Min.) ▪ Individuelle Lösungsskizzen durch jeden Partner erstellen (45 Min.) ▪ Präsentation und Bewertung der Lösungen bzw. Lösungskomponenten aus den Skizzen (je 5 Min. und 10 Min. Bewertung) ▪ Abstimmung einer gemeinsamen Lösungsskizze z.B. als Storyboard (30 Min.)	Checkliste (Empfehlungen): ○ Bereiten Sie eine Methode zur Abstimmung des SMARTERen Ziels (der Ziele) vor und erstellen ein Ergebnisdokument ○ Geben Sie allen Partner die Möglichkeit eine eigene Lösungsskizze auf Basis der Informationssammlung, des eigenen Kontextes und des bisherigen Arbeitsstandes zu erarbeiten ○ Bereiten Sie die Bewertung der Lösungsskizzen vor ○ Moderieren Sie die Abstimmung mit einer geeigneten Methode und erstellen ein Ergebnisdokument aus den drei Schritten
Erläuterung: Die gemeinsame Gestaltung des SMARTERen Ziels (der Ziele) und konkreter Lösungsansätze involviert neben der Gruppe jeden einzelnen Partner als Lösungsentwickler. An dieser Stelle macht es durchaus Sinn sich aus der bisherigen Gruppendynamik zu lösen und individuelle Lösungen entwickeln zu lassen, da Gruppendiskussions- und Brainstorming-Methoden u.a. dazu führen können, dass eine Diskussion nicht mehr endet oder kein einvernehmliches Ergebnis erzielt wird. Werden Sie an dieser Stelle sehr konkret und lassen keine abweichende Art des Wissenstransfers mehr zu. Im Rahmen der Bewertung kann es dann wiederum Sinn machen, dass man einzelne Komponenten unterschiedlicher Lösungsansätze kombiniert oder sich als Gruppe auf einen gemischten Ansatz verständigt. Bauen Sie darüber hinaus eine Brücke zu den unterschiedlichen Organisationen, in dem Sie die jeweiligen Entscheider zu dem Meeting einladen und auf der Ebene Zusammenarbeit ermöglichen.	
Aufgabe 9 - Festlegung eines konkreten Aktionsplans zur Umsetzung des gemeinschaftlichen Lösungsentwurfes ▪ Entwickeln Sie aus der Vision, dem Rahmenwerk, dem SMARTERen Ziel und dem gemeinsamen Lösungsentwurf einen konkreten Aktionsplan/Arbeitsstrukturen	SMARTER <u>Spezifisch-Messbar-Attraktiv-Realistisch-Evaluierbar-Rejustierbar</u> –Nutzen Sie diesen Schritt, um die gemeinsame Entwicklung des Aktionsplanes für ein SMARTERes Ziel auf Basis eines konkreten Lösungsansatzes so abzustimmen, dass allen Partnern der Umfang (Aufgaben), Ressourcenbedarf

▪ Aufgabenverteilung (Wer macht was bis wann?) ▪ Konkrete und gemeinsame Ausgestaltung der einzelnen Lösungskomponenten ▪ Vorbereitung und Reflektion der Umsetzung in der Gruppe (und/oder in Untergruppen)	(u.a. Zuständigkeiten) und die Zeitschiene sowie Taktiken (Verfahrensweg) und Aktionen klar sind und die Umsetzung auf Basis einer verbindlichen Abstimmung gestartet werden kann.
To-Dos (Empfehlungen): ▪ Festlegung eines konkreten Aktionsplanes aus dem Storyboard (45-60 Min.) ▪ Gruppenarbeit zur Festlegung des Arbeitsumfanges, der Aufgabenverteilung und der Zeitplanung mit allen Partnern im Aktionsplan (45-60 Min.) ▪ <i>ggf. Gestaltungsworkshops zu den einzelnen Taktiken (Verfahrenswegen) und Aktionen mit anschließender Reflektion (je Lösungskomponente 10 Min.)</i> ▪ Dokumentieren Sie den Aktionsplan sowie ggf. die Zwischenergebnisse zu den Lösungskomponenten	Checkliste (Empfehlungen): ○ Übermitteln Sie im Vorwege das Storyboard und bereiten eine Methode zur Überführung des Storyboards in einen Aktionsplanentwurf ○ Moderieren Sie die weitere Konkretisierung des Aktionsplanentwurfes ○ <i>Je nach Lösung und Lösungsumfang macht es Sinn, dass Unterarbeitsgruppen ihre Detailaufgaben im Entwurf ausarbeiten und reflektieren lassen</i> ○ Aktualisieren Sie den Aktionsplan (sowie ggf. die Zwischenergebnisse) und senden diesen an alle Partner
Erläuterung: Die Festlegung eines konkreten Aktionsplanes zur Umsetzung des gemeinsamen Lösungsentwurfes bricht die vorherigen Schritte auf den kleinsten gemeinsamen Nenner der Zusammenarbeit runter und hilft der Arbeitsgruppe dabei dem Ziel der Zusammenarbeit einen großen Schritt näher zu kommen. Insbesondere im internationalen Kontext bedarf es eines mehr oder weniger großen Vorlaufes, häufigerer Abstimmungen und einer umfassenderen Dokumentation um sicherzustellen, dass der gemeinsam gestaltete Lösungsansatz für alle Partner einen passenden Rahmen besitzt und im Zuge der weiteren Phasen gemeinschaftlich als Prototyp ausgearbeitet, getestet und möglichst langfristig umgesetzt werden kann. Die folgende gemeinsame Kreation/Schaffung bedarf des Engagements aller Partner. Ohne dieses ist es kaum realistisch, dass eine organisationsübergreifende Realisierung einer neuen Lösung in jeweils unterschiedlichen Kontexten funktionieren wird. An dieser Stelle kommt es natürlich auch auf die Art der Lösung für einen definiertes Ziel an. Wenn es um komplexe und kontextrelevante Lösungen (wie z.B. lokale Beteiligungsformate) geht, wird die Umsetzung schwieriger, insbesondere wenn Sie vor Ort auf die weitere Nutzbarkeit getestet werden sollen. Andere Lösungen, wie gemeinsame Broschüren oder einmalige Veranstaltungsformate sind in der Gestaltung etwas niederschwelliger, da sie für einen gemeinsamen Kontext und Zeitpunkt entwickelt werden und somit als ein Kontext gedacht werden können.	
Zusammenfassung: Die zwei Aufgaben im Rahmen der Gestaltungsphase bilden den zielführendsten Teil des SMARTERen Weges für die übergreifende Zusammenarbeit ab. Das gemeinsam aufgebaute Vertrauen sollte sich im Optimalfall zu einem festen Engagement bei der Umsetzung der gemeinsamen Lösung entwickeln. Die gemeinsame Gestaltung einer Lösung bildet möglichst das strategische Vorgehen anhand des Dreiklanges: ▪ „Vision“ – Was möchten wir erreichen? ▪ „Strategie“ – Wie kommen wir dort hin? ▪ „Taktiken/Aktionen“ – Was ist zu tun? ab und kombiniert diesen mit dem ermittelten Arbeitsumfang, der Zeit und den verfügbaren Ressourcen der jeweiligen Partner. Die besondere Herausforderung besteht darin, dass vormalig undefinierte Rahmenbedingungen durch einen guten Wissenstransfer und den erfolgreichen Aufbau unterschiedlicher Brücken so transparent und eindeutig sind, dass die gemeinsame Gestaltung und Kreation in der Umsetzung zu einem guten Test bzw. einer guten Umsetzung der Lösung führt. In dieser Phase des Projektplanungsmodells spielt daher die gemeinsame Gestaltung die zentrale Rolle, um übergreifend alle wichtigen bzw. offenen Fragen zu klären und die Umsetzung so einfach wie möglich zu machen.	

3.5.4. Umsetzung

Phase 4 - Umsetzung Um in einer übergreifenden Zusammenarbeit Lösungen gemeinsam umzusetzen, können folgende Schritte in 1-2 Sitzungen hilfreich sein:	
Aufgabe 10 - Zusammenfügen aller Lösungskomponenten des Prototypen - Entwicklung der Lösungskomponenten - Vorstellung der fertigen Lösungskomponenten - Finale Reflektion und Zusammenfügung der Gesamtlösung durch die Gruppe <i>ggf. Probelauf</i>	<u>SMARTER</u> <u>Spezifisch-Messbar-Attraktiv-Realistisch-Evaluierbar-Rejustierbar</u> –Die gemeinsame und konkrete Zusammenfügung der Lösungskomponenten erfolgt entsprechend der vorherigen Phasen auf der Basis von SMARTERen Zielen
To-Dos (Empfehlungen): - Koordinierung der Entwicklung von Lösungskomponenten gemäß Aktionsplan - Präsentation, Reflektion und Zusammenfügen der Lösungskomponenten (90-120 Min.) <i>Ggf. Probelauf des Prototypen</i> - Dokumentieren Sie die Entwicklung der Lösungskomponenten samt Materialien zentral	Checkliste (Empfehlungen): - Sorgen Sie für eine klare Absprache mit den Aufgabenleitern zum Entwicklungsprozess, entwickeln Sie anhand geeigneter „Produktdesign“-Methoden jeweils ihre Lösungskomponente und sammeln sie alle Teillösungen zentral ein - Bereiten Sie die Vorstellung mit den Aufgabenleitern vor und legen für die Reflexion und das Zusammenfügen eine Methode fest <i>Ggf. Durchführung und Reflektion</i> - Erstellen Sie ein Ergebnisdokument
Erläuterung: Das Zusammenfügen aller Komponenten zu einer Gesamtlösung (Prototype) gibt die letzte Möglichkeit der Reflektion, bevor dieser („im Feld“ getestet werden kann bzw.) umgesetzt wird. In dieser Situation ist es wichtig, dass von allen Seiten (Projektleiter und Aufgabenleiter) eine vertrauensvolle und zielgerichtete Kommunikation erfolgt, damit Missverständnisse und Verzögerungen den Arbeitsfluss nicht behindern und die Bemühungen der vorangegangenen Wochen ein sichtbares Resultat nach sich ziehen. An diesem Punkt der gemeinsamen Arbeit sind die weiten Distanzen und kulturellen Unterschiede eine Herausforderung, der nur durch den Gesamtprozess der übergreifenden Zusammenarbeit relativiert werden kann. Die selbstdefinierten Werte und Regeln spielen diesbezüglich eine wichtige Rolle, um sich primär auf die Leitung der gemeinsamen Gestaltung und Kreation der Lösungen/Prototypen aus Sicht der Zielgruppe zu konzentrieren und nicht auf das reine Management des Aktionsplanes.	
Aufgabe 11 - Umsetzung der gemeinsam entwickelten Lösung in jedem Kontext - Umsetzung der gemeinsamen Lösung im jeweiligen Kontext - Beobachtung der Umsetzung - Nutzen Sie die Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit/Medien vor, während und nach der Umsetzung der gemeinsamen Lösung	<u>SMARTER</u> <u>Spezifisch-Messbar-Attraktiv-Realistisch-Evaluierbar-Rejustierbar</u> –Die gemeinsame Umsetzung der Lösung erfolgt entsprechend der vorherigen Phasen auf der Basis von SMARTERen Zielen
To-Dos (Empfehlungen): - Setzen Sie die Lösung gemäß Aktionsplan um - Beobachten Sie die Umsetzung hinsichtlich Ablauf, Nutzerfeedback, Ergebnisse usw. - Informieren Sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten über die Umsetzung der	Checkliste (Empfehlungen): - Bereiten Sie alles im Team vor - Verteilen Sie Beobachterrollen, um wichtige Faktoren für die Weiterentwicklung zu erfassen - Sprechen Sie alle lokalen Möglichkeiten der Öffentlichkeitsarbeit an und berichten von der

Lösung („Erzählen Sie eine gute Geschichte“)	Lösungsumsetzung samt Hintergründen und den Mehrwerten
Erläuterung: Die Umsetzung der Lösung benötigt bei der Durchführung neben dem entwickelten Ablaufplan die Möglichkeit „Schwachstellen“ zu beobachten und zu dokumentieren, um eine Weiterentwicklung zu durchführen zu können. Darüber hinaus ist es wichtig, dass öffentliche Organisationen im Rahmen solcher oder ähnlicher Aktivitäten die Öffentlichkeit mitnehmen und dazu motivieren sich für die Belange der Zusammenarbeit, sei es vor Ort, aber auch im regionalen, nationalen und internationalen Zusammenhang zu engagieren. An diesem Punkt bedarf es der medialen Transparenz, welche „die Entstehungsgeschichte“ mit dem praktischen Nutzen vor Ort verbindet, um den Mehrwert übergreifender Zusammenarbeit sichtbar zu machen. Dies kann durch die klassischen und/oder sozialen Medien in unterschiedlichen Formaten erfolgen, je nach Möglichkeiten der jeweiligen öffentlichen Organisation.	
Zusammenfassung: Die zwei Aufgaben im Rahmen der Umsetzungsphase bilden den konkretesten Teil des SMARTERen Weges ab. Die Umsetzung und die damit verbundene Sichtbarkeit von SMARTERen Zielen und Lösungen sind beiderseits der Grenze von enormer Bedeutung für die Akzeptanz solcher übergreifender Ansätze im Rahmen des Handelns öffentlicher Organisationen. Je nach Erfolg der Lösung und deren Vermarktung über klassische und/oder soziale Medien können beispielhafte Umsetzungen weitere positive Resonanz für die übergreifende Zusammenarbeit nach sich ziehen, die durch die reine Präsentation von Potenzialen nie zu erzielen sind. In dieser Phase des Projektplanungsmodells spielen die gemeinsame Kreation und die Öffentlichkeitsarbeit die Hauptrollen, um zum einen den gemeinsamen Weg für Interessierte greifbar zu machen und zum anderen auf Basis der Ergebnisse „eine Geschichte zu erzählen“, die bei den Menschen haften bleibt und weitererzählt werden kann.	

3.5.5. Evaluierung

Phase 5 - Evaluierung Um in einer übergreifenden Zusammenarbeit den gesamten Kommunikations-, Partizipations- und Lernprozess hinsichtlich der Gegenstände: ▪ Rahmenwerk, ▪ Arbeitsstrukturen (inkl. Meetings), ▪ Entwicklung SMARTERer Ziele und ▪ gemeinsame Lösungsumsetzung ▪ Zufriedenheit der Akteure und Beziehungen mit sinnvollen Zwecken gemeinsam zu bewerten, können folgende Umsetzungsschritte während des Prozess und in zwei Sitzung hilfreich sein:	
<u>Aufgabe 12</u> - Erstellung eines Selbstevaluationsverfahrens ▪ Festlegung der wichtigsten Faktoren der Selbstevaluierung (Evaluator, Gegenstände) fortlaufend ▪ Festlegung der Evaluationsmethoden anhand der Zwecke ▪ Bewertungskriterien ggf. gemeinsam definieren	<u>SMARTER</u> <u>Spezifisch-Messbar-Attraktiv-Realistisch-Evaluierbar-Rejustierbar</u> = Der Gesamtprozess wird an dieser Stelle eine Fülle an Informationen zum Rahmenwerk, der Arbeitsstruktur, den SMARTERen Ziel und der gemeinsamen Lösung liefern, um gemeinsam ein Bewertungsschema abstimmen zu können
To-Dos (Empfehlungen): ▪ Frühzeitige Festlegung des Evaluators und aus der fortlaufenden Dokumentation des Arbeitsprozesses heraus die Identifizierung der wichtigen Gegenstände ▪ Je nach Umfang sind verschiedene	Checkliste (Empfehlungen): ○ Als Projektleiter sind Sie meistens der Evaluator und sollten entsprechend die Evaluierung in ihre Dokumentationsarbeit integrieren ○ Suchen Sie als Evaluator alleine oder mit

Methodenkombinationen möglich, die Zusammensetzung der Methoden zweckmäßig sein, um Lern- und Anpassungsmöglichkeiten zu identifizieren ▪ Bewertungskriterien sollten auf Basis der vorherigen Schritte ggf. gemeinsam definiert werden (45-60 Min.)	Unterstützung sinnvolle Methoden aus (Fragebogen, Einzelinterviews, Workshop, Worldcafe usw.) und stimmen diese ggf. mit der Arbeitsgruppe ab ○ Bereiten Sie Bewertungskriterien sowie eine Methode vor, um diese gemeinsam festzulegen
Erläuterung: Selbstevaluierungen hängen von vielen individuellen Faktoren und zumeist unsicheren Rahmenbedingungen in der übergreifenden Zusammenarbeit ab. Daher macht es Sinn diese möglichst ab der Analyse- aber spätestens der Gestaltungsphase als Projektleiter einzuflechten. Die Gegenstände und Zwecke sowie Methoden bedürfen dann mehr oder weniger der gemeinsamen Abstimmung in der Arbeitsgruppe.	
Aufgabe 13 - Durchführung der Selbstevaluation ▪ Durchführung der Methoden entsprechend der gemeinsamen Absprache ▪ Finalisieren der Ergebnisse	<u>SMARTER</u> <u>Spezifisch-Messbar-Attraktiv-Realistisch-Evaluierbar-Rejustierbar</u>=Die gemeinsame Umsetzung der Lösung erfolgt entsprechend der vorherigen Phasen auf der Basis von SMARTERen Zielen
To-Dos (Empfehlungen): ▪ Setzen Sie die Selbstevaluierung gemäß der gemeinsamen Absprache in den gewählten Schritten um (je nach Bedarf) ▪ Dokumentieren Sie die Ergebnisse und schicken Sie diese an jeden Partner ▪ Gruppendiskussion zur finalen Abstimmung der Ergebnisse (45-60 Min.)	Checkliste (Empfehlungen): ○ Bereiten Sie die Methoden vor und führen diese als Evaluator durch ○ Sammeln Sie alle Ergebnisse ein und erstellen daraus ein Ergebnisdokument und senden es an alle Partner ○ Bereiten Sie eine Methode für die gemeinsame Gruppendiskussion durch und validieren das Ergebnis
Erläuterung: Die Umsetzung der Selbstevaluation sollte neben der Anwendung der einzelnen Methoden und der zentralen Dokumentation immer eine finale Abstimmung in der Arbeitsgruppe beinhalten, um im Sinne einer produktiven Kommunikation einen einvernehmlichen und akzeptierten Abschluss der Arbeit zu ermöglichen.	
Zusammenfassung: Die zwei Aufgaben im Rahmen der Evaluierungsphase bilden die Chance den gesamten Kommunikations-, Partizipations- und Lernprozess bewerten zu können, um neben dem jeweils individuellen und gemeinschaftlichen Lernprozess die ersten Schritte einer Weiterentwicklung der bewerteten Gegenstände und der Beziehungen zu ermöglichen bzw. die übergreifende Zusammenarbeit zu beenden. An dieser Stelle macht es Sinn die Zweckmäßigkeit einer Selbstevaluation in den Vordergrund zu stellen, um diese nicht ausufern zu lassen und den praktischen Nutzen für die weitere übergreifende Zusammenarbeit zu erhöhen.	

3.5.6. Rejustierung

Phase 6 - Rejustierung Um in einer übergreifenden Zusammenarbeit eine mögliche Fortsetzung bzw. Weiterentwicklung auf ein sinnvolles Fundament zu stellen, ist es hilfreich auf Basis der Evaluation eine Rejustierung des Kommunikations-, Partizipations-, und Lernprozess in der gleichen Sitzung vorzunehmen, in der die Evaluation abgeschlossen wurde. Das Ziel sollte die Identifizierung „offener Lücken“ sein, die mit interessierten Partnern weiterbearbeitet werden können:	
Aufgabe 14 – Durchführung der Rejustierung ▪ Identifizierung der „offenen Lücken“ aus der Dokumentation der Selbstevaluierung ▪ Gruppendiskussion zur Fortsetzung der	<u>SMARTER</u> <u>Spezifisch-Messbar-Attraktiv-Realistisch-Evaluierbar-Rejustierbar</u> =Die Rejustierung basiert auf der Dokumentation der Evaluation und ermöglicht dadurch

zurückliegenden Zusammenarbeit als iterativer Prozess bzw. der Weiterentwicklung des Prozesses mit neuen SMARTERen Zielen	den SMARTERen Weg zu einem iterativen oder einem neuen Weg werden
To-Dos (Empfehlungen): ▪ Bereiten Sie parallel zur finalen Abstimmung der Evaluation mögliche „offene Lücken“ vor ▪ Gruppendiskussion zu den „offenen Lücken“ ▪ Abstimmung zur Fortführung als iterativer bzw. neuer Arbeitsprozess	Checkliste (Empfehlungen): ○ Bereiten Sie die „offenen Lücken“ in einer Präsentation auf ○ Bereiten Sie eine Methode zur Diskussion vor ○ Moderieren Sie die Abstimmung für den weiteren Weg
Zusammenfassung: Die Rejustierung bildet die abschließende Phase eines SMARTERen Weges, dessen Ziel es auch immer sein sollte, „werteschaffende“ Netzwerke zu entwickeln. An diesem Punkt im Prozess wird quasi eine Entscheidung darüber gefällt ob und auf welchem Weg (iterativ oder als sich weiterentwickelnder Weg) sich dieser Prozess fortsetzt.	

4. Fazit

Die übergreifende Zusammenarbeit von Organisationen im B4R-Kontext „international“, „öffentliche Organisationen“ und „ländliche Entwicklung“ ist ein sehr komplexes Thema, welches insbesondere durch vielfältige Rahmenbedingungen (u.a. kulturelle und administrative Unterschiede) geprägt ist und aufgrund ähnlicher Herausforderungen (u.a. demographischer Wandel, Strukturwandel) diverse Potenziale für gewinnbringende Lösungen besitzt. Die B4R-Erfahrungen zeigen, dass die Kultivierung dieser Form der funktionalen Entwicklungszusammenarbeit öffentlicher Organisationen vor allem Vertrauen und Zeit benötigt, um den Spagat zwischen der internationalen und lokalen Arbeitsebene zu meistern und durch ein hohes Maß an gegenseitigem Verständnis und Engagement zu gemeinsamen Zielen und Lösungen zu gelangen. Dieses Vertrauen für langfristige Entwicklungsprozesse muss jeweils bei den Entscheidern und Akteuren vor Ort aufgebaut oder vorhanden sein, sonst macht die übergreifende Zusammenarbeit unter den dargelegten Grundlagen und Rahmenbedingungen mittel- und langfristig keinen Sinn und schafft keine Mehrwerte. Dementsprechend ist eine Quintessenz der dreijährigen „Kulturreise“ die Entwicklung eines SMARTERen Weges als „Do-it-yourself Strategiebaukasten“ sinnvoll, da sich die Prozesse nie gleichen werden (siehe Case Studies), trotzdem schlanke Strukturen benötigt werden und Flexibilität ein zentraler Faktor ist, um einen gemeinsamen SMARTERen Weg festzulegen.

„That’s collaboration!“ - Es kann und wird nicht immer alles „geordnet deutsch“ und „hyggelig dänisch“ ablaufen. Solange diesbezüglich jeder Partner ein Bewusstsein samt offener Denkweise entwickelt und durch Unterstützung und Engagement seinen Teil dazu beiträgt den Mittelweg im Sinne der Rahmenbedingungen, des Themas, der Zielsetzungen und der gemeinsamen Lösungsansätze zu finden, kann die B4R-Vision einer „Nachhaltigen Nachbarregion“ in der „aktive ländliche Räume in Dänemark und Deutschland gemeinsam an einer nachhaltigen Zukunft arbeiten, indem sie ihre Chancen SMARTER nutzen“ einen guten Ausgangspunkt darstellen. Die Ergebnisse aus dem B4R-Prozess liefern hierfür eine solide Grundlage mit einer Menge an Wissen, Erfahrungen und Inspirationen aus den unterschiedlichen Tests, gemeinsamen Lernerfahrungen und dem vorliegenden Strategieansatz. Der Strategieansatz B4R-CODE kann daher nur eine Essenz für einen selbstdefinierten „zielorientierten stufenweisen Prozess“ liefern, der von öffentlichen Organisationen unter ähnlichen Rahmenbedingungen als Grundlage adaptiert werden kann bzw. durch die jeweiligen Mitarbeiter in Kombination mit den eigenen Kompetenzen und Erfahrungen als Inspiration und Unterstützung genutzt werden kann. Dieser verbindet als allgemeine und strukturierte Orientierungshilfe alle relevanten Komponenten (Zusammenarbeitssprinzipien, strategische Fähigkeiten, Projektplanungsmodell) für die übergreifende Zusammenarbeit und lässt sich Freiheit zur Erweiterung und stetigen Optimierung.

Quellen

Literaturverzeichnis

Eggert, A. (2019): Evaluation. Evaluierung. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019.

Hallsteinsdottir, E. (2019): Intercultural Communication. KultKit. Version Januar 2019

Hartlep, H., Rammert U. & Surendran, M. (2019): Project Planning School. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019.

Klunder, H. (2019): Co-Design. Gemeinsame Gestaltung. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019.

Klunder, H. und Rammert U. (2019): Project Management Basics. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019.

Kruse, F. (2019): Communication Basics. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019.

Petersen, J. (2019): Bridge Building. Brücken bauen. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019.

Petersen, J. (2019): Collaboration in Project Teams and Networks. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019.

Petersen, J. (2019): Value Adding Webs (VAW) in rural regions. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019.

Petersen, J. (2019): Social Entrepreneurship. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019.

Rammert U. & Surendran, M. (2019): Knowledge Transfer. Wissenstransfer. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019.

Skovbjerg, C. (2019): Facilitating. Vermittlung. Benefit4Regions. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Zitierung). Version April 2019.

Thomsen, J. (2019): Administrative Unterschiede in Deutschland und Dänemark. Noch nicht veröffentlicht (zum Zeitpunkt der Nutzung). Version April 2019