

dvs * Deutsche Vernetzungsstelle
Ländliche Räume

Schulungen: Handwerkszeug für LEADER-Regionalmanagements

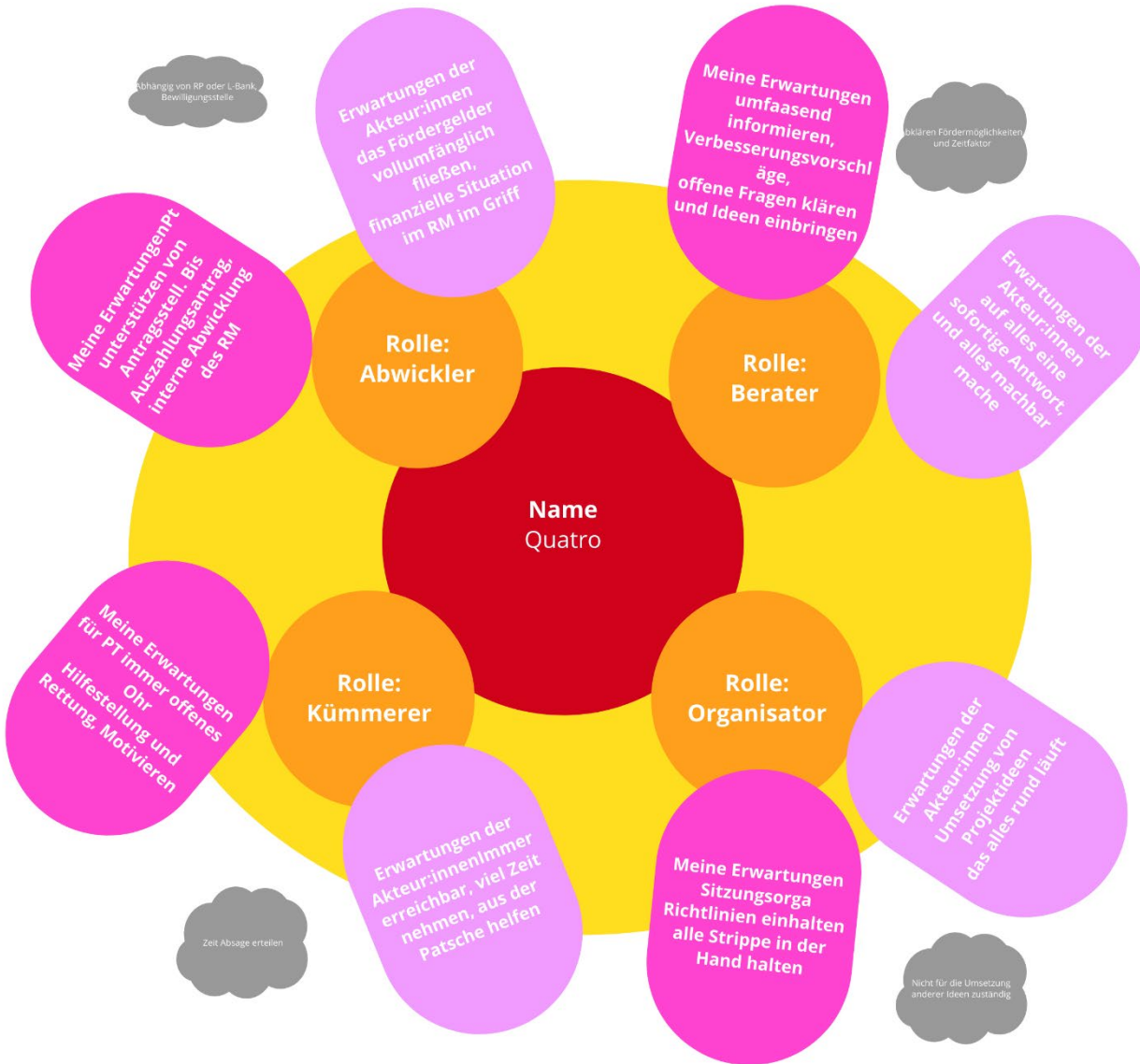
12. bis 15. Dezember 2023
in Neudietendorf bei Erfurt



Protokoll – Teil 1

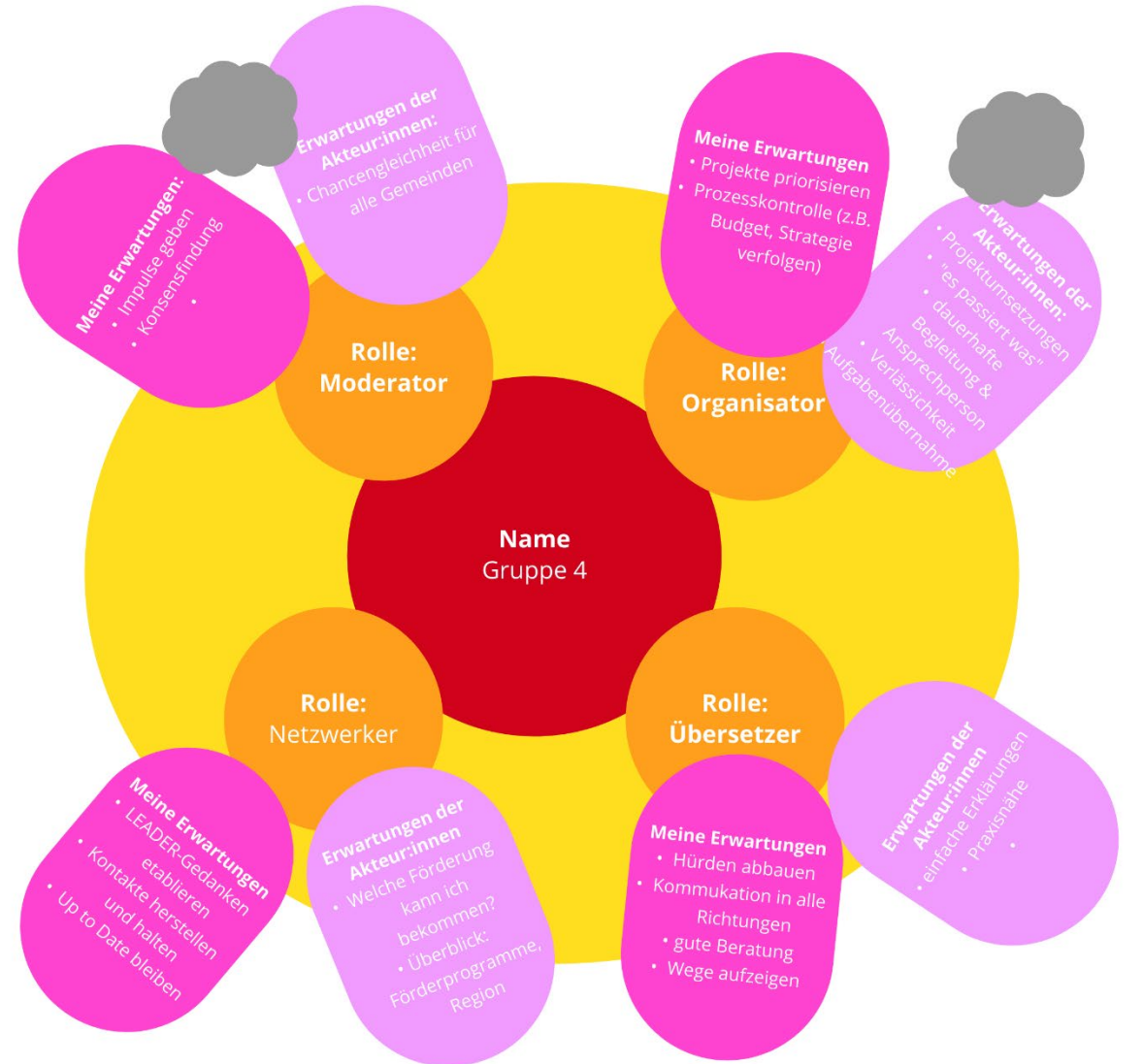
kommunare GbR
Stefan Gothe
Sebastianstr. 24
53115 Bonn
Tel.: 0228/ 92 12 352
Fax: 0228/ 925 99 824
www.kommunare.de
stefan.gothe@kommunare.de

Protokoll

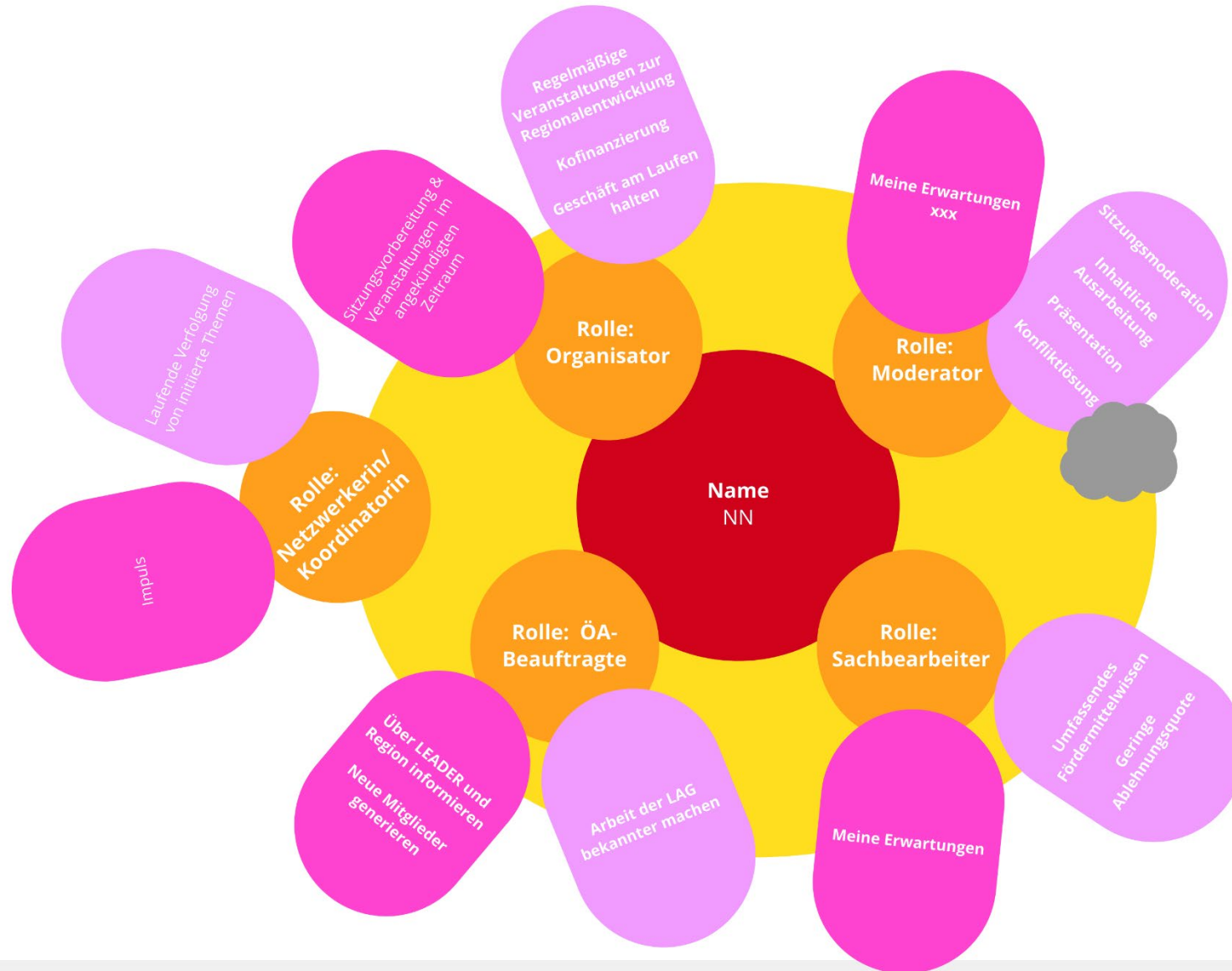




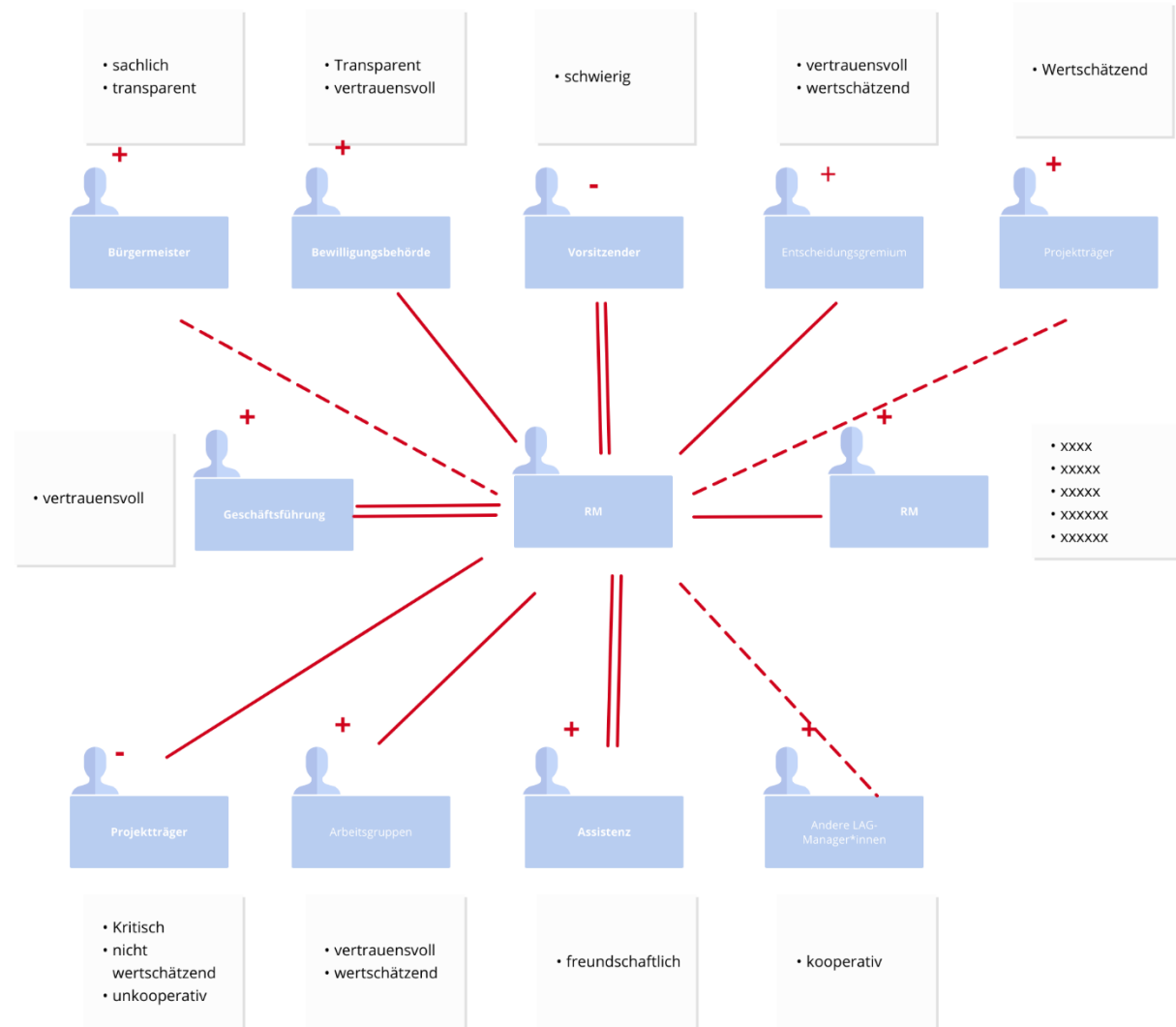
Protokoll



Protokoll



Protokoll



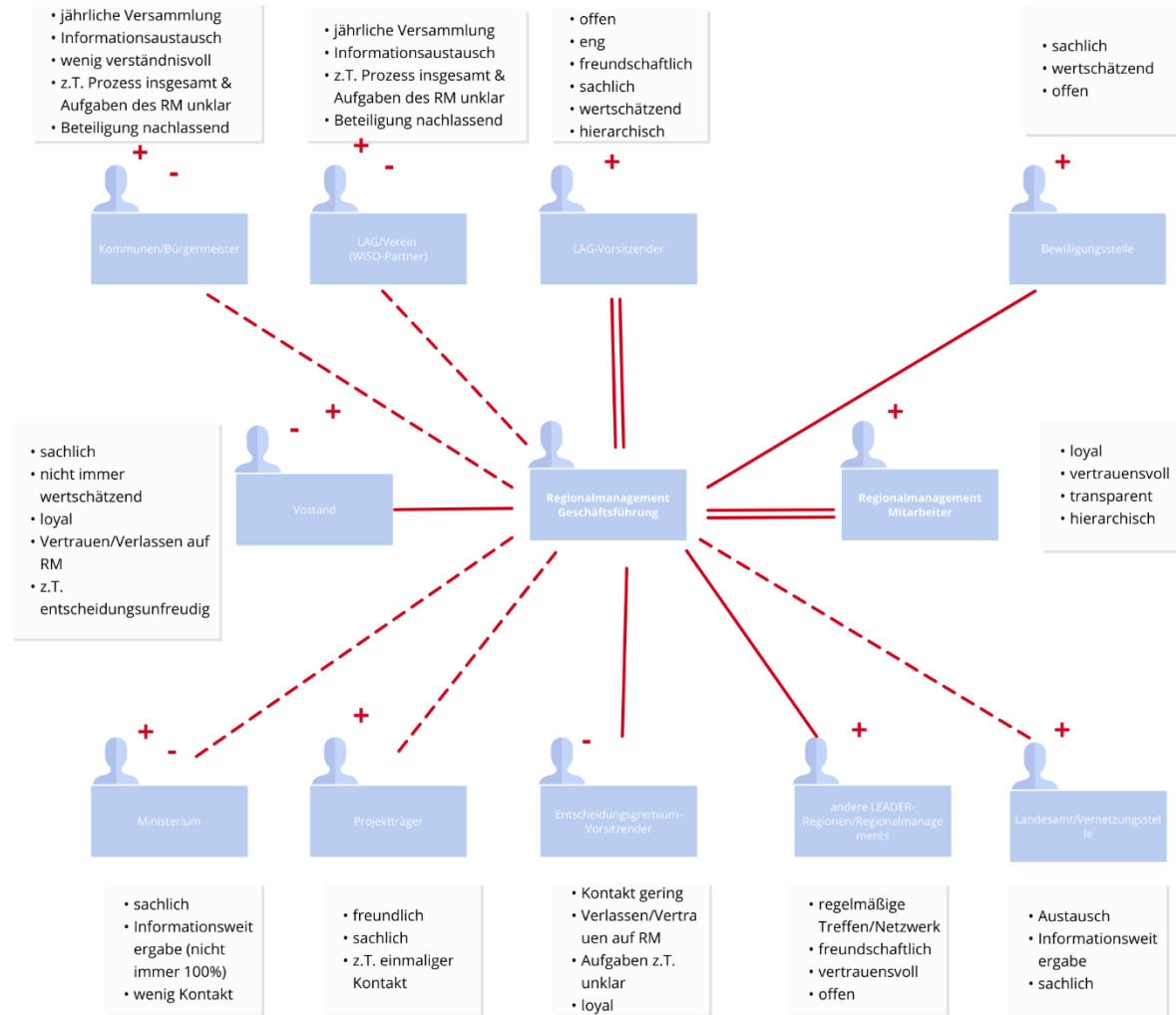
Verbesserungsbedarfe

Regeln klar kommunizieren

flachere Hierarchien

Klärungsbedarfe

Protokoll



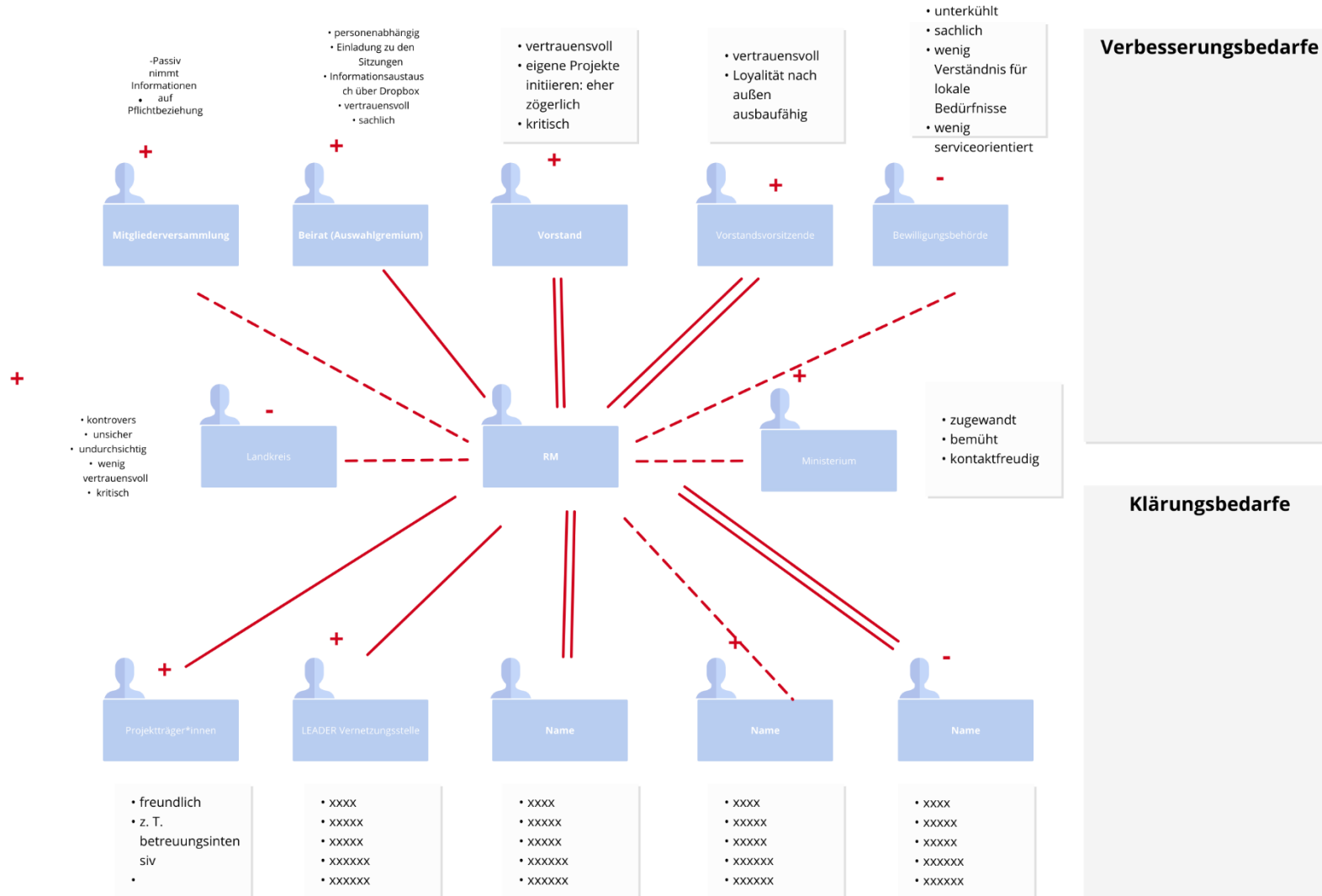
Verbesserungsbedarfe

- Beziehung zum EG-Vorsitzenden verbessern, Aufgaben klar definieren & abgrenzen
- EG-Vorsitzenden in die Pflicht nehmen

Klärungsbedarfe



Protokoll





Protokoll

Unser Umgang mit...

T=RM-Team, E=Entscheidungsgremium

Entscheidungsfindung		Veränderung		Ressourcen und Zeit		Konflikte	
<p>ist im Normalfall: T: Absprache; klare Zuständigkeit (bei Projekten/Aufgaben)</p> <p>entspannte Entscheidungsfindung</p>	<p>ist im Stress: Überstunden Prioritäten setzen - > manche Dinge fallen hinten rüber/werden verschoben</p>	<p>ist im Normalfall: stressfrei</p>	<p>ist im Stress: im schlechtesten Stillstand bei knapp besetzten RMs/wenigen Stellen Improvisieren</p>	<p>ist im Normalfall: Jahresplanung mit Fristen/festen Terminen</p>	<p>ist im Stress: bei Aufrufen hohes Arbeitsaufkommen Stressige Phasen bei überlappenden Aufgaben (z.B. alte und neue Förderphase)</p>	<p>ist im Normalfall: Kommunikation mit dem 1. Vorsitzende • sachliche Klärung</p>	<p>ist im Stress: Kommunikation mit dem 1. Vorsitzenden bei Problemen • Durchatmen/Abstand suchen/Kompromisse suchen</p>
Aufgabenverteilung		Strukturen, Arbeitsabläufe Verbindlichkeiten		Führung		Anerkennung (Lob und Kritik)	
<p>ist im Normalfall: eindeutig, gemeinsame Absprache</p>	<p>ist im Stress: unkoordiniert, manchmal dadurch doppelte Arbeit</p>	<p>ist im Normalfall: eindeutig,</p>	<p>ist im Stress: Priorisierung, Improvisieren</p>	<p>ist im Normalfall: strukturiert freundlich, entspannt</p>	<p>ist im Stress: emotionaler</p>	<p>ist im Normalfall: Anerkennung für Arbeit des RMs durch Vorsitzende in der Sitzung, durch manche Projektträger</p>	<p>ist im Stress:</p>

Protokoll

Unser Umgang mit...

Entscheidungsfindung		Veränderung		Ressourcen und Zeit		Konflikte	
<p>ist im Normalfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • schaut sich die Projekte detaillierter an (Entscheidungsremium) • hierarchisch aber trotzdem Konsensfindung im Team 	<p>ist im Stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> • gruppiert Projekte, oberflächlicher (Entscheidungsremium) • vertrauen mehr auf das RM • eher hierarchisch 	<p>ist im Normalfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • geplant, organisiert 	<p>ist im Stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> • improvisierter • kopfloser • Suche nach Führung (Verlass auf Führung) 	<p>ist im Normalfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioritätenliste, Aufgabenliste 	<p>ist im Stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioritäten noch stärker gesetzt 	<p>ist im Normalfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ruhig, gelassen, lösungsorientiert 	<p>ist im Stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> • emotionaler, dünnhäutiger
Aufgabenverteilung		Strukturen, Arbeitsabläufe Verbindlichkeiten		Führung		Anerkennung (Lob und Kritik)	
<p>ist im Normalfall:</p>	<p>ist im Stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen sind höher • Selbstständigkeit wird erwartet 	<p>ist im Normalfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • lockerer • eigenverantwortlicher 	<p>ist im Stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> • werden enger/kleiner • stärkere "Kontrollen"/Überprüfung der Arbeitsergebnisse 	<p>ist im Normalfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • strukturiert 	<p>ist im Stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> • unstrukturierter (LAG-Vorsitzende) • fokussierter, fordernder (RM-Leitung) 	<p>ist im Normalfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> • selten Lob (von Vorstand) • häufiger Lob als Kritik • sachlichere Kritik 	<p>ist im Stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> • noch weniger Lob (Vorstand) • weniger Zeit für Lob (während Stress)

Protokoll

Unser Umgang mit...

Entscheidungsfindung		Veränderung		Ressourcen und Zeit		Konflikte	
ist im Normalfall: demokratisch geordnet strukturiert	ist im Stress: Flexibel mit Fehlerquote belegt Demokratie gerät in den Hintergrund	ist im Normalfall: Vorbereitet, angeleitet, man kann sich drauf einlassen, Strukturen werden angepasst	ist im Stress: Frustrierend mit Ablehnung verbunden man ist gelähmt, verliert den Überblick	ist im Normalfall: ausreichend, entspanntes Arbeiten, Voerbereitendes Arbeiten möglich, Netzwerken und Austauschen ist möglich geführte Aufgabenteilung	ist im Stress: stimmung fällt, zu viele Ressourcen befeuert Stress, Achtsamer Umgang mit anderen, nicht kurzangebunden oder forsch sein	ist im Normalfall: abhängig von Personenzahl, zuhören, verarbeiten, dann antworten, Kritikfähig sein, Sachlichkeit wird bewahrt	ist im Stress: man nimmt es persönlich, Themen bleiben ungeklärt, werden evtl verschoben, Emotionsgeladen
Aufgabenverteilung		Strukturen, Arbeitsabläufe Verbindlichkeiten		Führung		Anerkennung (Lob und Kritik)	
ist im Normalfall: Abgestimmte grundaufgaben, unterstützend bezieht sich auf Stellenbeschreibung bezieht Stärken und Schwächen der Mitarbeiter ein	ist im Stress: unkoordiniert, vorwurfsvoll, chaotisch, mit unterschiedlichen Wahrnehmungen verbunden	ist im Normalfall: einfach, klar verständlich, nachvollziehbar, eingeübt verinnerlicht Checklisten zum Überblick vorhersehbar	ist im Stress: Strukturen verschwimmen Arbeitsabläufe verkehren sich Prioritäten verschieben sich Themen werden doppelt bearbeitet	ist im Normalfall: auf Augenhöhe menschlich mit Rückmeldungen und Feedback verbunden positiv behaftet	ist im Stress: neagtive Grundeinstellung entwickelt Führung kommt abhanden, planlose Herangehensweisen	ist im Normalfall: kritikfähig, konstruktiv, positiv Lob vor allen, Kritik unter vier Augen	ist im Stress: Emotional, Negativ behaftet, Lob bleibt aus, Positives ist Selbstverständlich und wird nicht mehr gewürdigt kann verletzend sein, Kritik wird durch Stress verstärkt



Unser Umgang mit...

Entscheidungsfindung		Veränderung		Ressourcen und Zeit		Konflikte	
<p>ist im Normalfall:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diskussion, Abwägung, Aufgabenverteilung, Abhängigkeit von zeitlicher Komponente Vertagung/Verwerfung der Entscheidung aufgrund Dringlichkeit anderer Projekte <p>Entscheidungsgremium:</p> <ul style="list-style-type: none"> Abstimmungsprozess nach objektiver Diskussion der Projekte <p>Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> Reibungslose Entscheidungsfindung Mehrheitliche Abstimmung 	<p>ist im Stress:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> rauer Umgangston objektive Entscheidungsfindung eingeschränkt <p>Entscheidungsgremium:</p> <ul style="list-style-type: none"> subjektiv beeinflusste Entscheidungsfindung: stark vom RM abweichend - grundlegende Punkte und Förderfähigkeit, werden in Frage gestellt <p>Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> durch Blockieren von strategischen Entscheidungen Auslösung von Stress beim RM Einzelperson des Vorstandes grundsätzlich "gegen Alles"; Bloßstellung durch Kritisierung der RM Arbeit 	<p>ist im Normalfall:</p> <p>Team/Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> neue Aufgabenverteilung durch Veränderungen im Team Zufriedenheit und Kompetenz in den neuen Aufgabenbereichen 	<p>ist im Stress:</p> <p>Team/Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> neue Aufgabenverteilung durch Veränderungen im Team führt zu Stress und Resignation - im schlimmsten Fall zu Streit Uneinigkeit und Unzufriedenheit 	<p>ist im Normalfall:</p> <ul style="list-style-type: none"> klare Aufteilung der Zeit und entsprechender Ressourcen 	<p>ist im Stress:</p> <ul style="list-style-type: none"> chaotisch und subjektiv Ineffizienz 	<p>ist im Normalfall:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> Aussprachen erfolgen zeitnah faire Kommunikation; Bedürfnisse kommunizieren; gemeinsame Lösungsfindung/Kompromisse eingehen <p>Entscheidungsgremium/Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> professioneller und ergebnisorientierter Umgang 	<p>ist im Stress:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> empathielos jeder beharrt auf seinem Recht/seiner Meinung - keine Lösungsfindung bzw. verlängerter Prozess; keine Kompromisse; eine muss zurück stecken <p>Entscheidungsgremium/Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> kein ergebnisorientierter Umgang s.o.
Aufgabenverteilung		Strukturen, Arbeitsabläufe Verbindlichkeiten		Führung		Anerkennung (Lob und Kritik)	
<p>ist im Normalfall:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> fair, klar, strukturiert funktioniert auf "Zuruf" - kurze Abstimmungswege Balance/Ausgleichlichkeit zw. Arbeitsaufgaben <p>Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> Identifikation und positive Kommunikation der LAG Arbeit und über LEADER 	<p>ist im Stress:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> unfair, chaotisch rauer Umgangston doppelte Arbeit aufgrund mangelnder Abstimmung Überforderung durch "Überstülpung" von Aufgaben <p>Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> Vorstand wälzt Themen an RM ab - dadurch Stress beim RM unterschiedliche Erwartungshaltung an Aufgaben des RM Selbstverständlichkeit das das RM alles managed (bspw. Aquirieren neuer Vorstandsmitglieder,..) 	<p>ist im Normalfall:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> strukturiert, klar <p>Entscheidungsgremium/Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> gute Vorbereitung der Sitzungen und reibungsloser Ablauf 	<p>ist im Stress:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> Arbeitsabläufe werden hektischer, dadurch fehleranfälliger Verbindlichkeiten werden subjektiv dringender; weniger dringliche Themen werden bevorzugt bearbeitet, da vermeintlich einfacher Prokrastination <p>Entscheidungsgremium/Vorstand:</p> <ul style="list-style-type: none"> schlechte Vorbereitung der Sitzungen und des Ablaufes/ der Inhalte und Argumente 	<p>ist im Normalfall:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> flache Hierarchien eigenständige Aufgabenerfüllung gegenseitige Unterstützung 	<p>ist im Stress:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hierarchie wird deutlicher; Ton schärfer Aufgabenzuweisung von "oben" - Zuweisung vermeintlich "niedriger"/unbeliebter Aufgaben <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lob 	<p>ist im Normalfall:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lob, Wertschätzung der Aufgaben durch Akteure und Mitarbeiter/Führungsebene 	<p>ist im Stress:</p> <p>Team:</p> <ul style="list-style-type: none"> Lob wird weniger/Kritik unbegründeter



Protokoll

Unser Umgang mit...							
Entscheidungsfindung		Veränderung		Ressourcen und Zeit		Konflikte	
ist im Normalfall: hängt Mitarbeiterzahl ab	ist im Stress: geht schneller selbstständiges Denken ist gefragt	ist im Normalfall: keine Probleme --> Flexibilität	ist im Stress: Emotionsbasierte Reaktion / Schadensbegrenzu ng	ist im Normalfall: Hängt von äußeren Umständen ab Gut funktionierendes Netzwerk bringt mehr Zeit	ist im Stress: Für einen gewissen Zeitraum ist es ertragbar Struktur ist wichtig Priorisierung wichtig	ist im Normalfall: Kommunikation / Transparenz Gerechte Lösung/Verfahren	ist im Stress: Rückhalt der Kollegen (Chef) ist wichtig
Aufgabenverteilung		Strukturen, Arbeitsabläufe Verbindlichkeiten		Führung		Anerkennung (Lob und Kritik)	
ist im Normalfall: Funktioniert gut Klare Zuständigkeiten	ist im Stress: Priorisierung wichtig (Verschriftlichen)	ist im Normalfall: Funktioniert gut Klare Zuständigkeiten	ist im Stress: Priorisierung wichtig (Verschriftlichen)	ist im Normalfall: Verlässlich / Einsatzbereitschaft für Kollegen / Verständnisvoll	ist im Stress: Impulsivität --> kann in Stresssituation aber auch hilfreich sein	ist im Normalfall: Direkt, offen, ehrlich (Lob und Kritik) Probleme können offen angesprochen werden / man weiß woran man ist	ist im Stress:



Protokoll

Unser Umgang mit...

Entscheidungsfindung		Veränderung		Ressourcen und Zeit		Konflikte	
ist im Normalfall:	ist im Stress:	ist im Normalfall:	ist im Stress:	ist im Normalfall:	ist im Stress:	ist im Normalfall:	ist im Stress:
RM: gut	verkürzt schlechteres Ergebnis	RM: selbst ungeplante Veränderungen können schwierig sein	alles 3x so schlimm	RM: gut, organisiert, geplant, in Anlehnung an die Erfordernisse (LAG-Sitzungen etc.)	hektisch, stärker konzentrieren	selten einfach zu händeln unangenehm gelingt besser als im Stress	ruhen lassen verschieben
LAG: gut	ggf. mit Nachwirkungen nach Möglichkeit Stress nicht weitergeben	LAG: schwerwiegende Probleme mit Anpassungen			weniger Rücksicht möglich bzgl. Befindlichkeiten bei anderen Parteien	mehr Ruhe für die Klärung	
Aufgabenverteilung		Strukturen, Arbeitsabläufe Verbindlichkeiten		Führung		Anerkennung (Lob und Kritik)	
ist im Normalfall:	ist im Stress:	ist im Normalfall:	ist im Stress:	ist im Normalfall:	ist im Stress:	ist im Normalfall:	ist im Stress:
gut gemeinsam überlegen (was gibt es? wer macht was gerne?)	schwierig neu priorisieren keine/kaum Rücksicht möglich	können eingehalten werden	gut durchdachte Strukturen etc. Hilfestellung für stressige Phasen vorbereiten neu organisieren im schlimmsten Fall unorganisiert	gut	Führung kann zu kurz kommen Kommunikationsfehler können eintreten fehlende Zeit für Hintergründe	Lob: gut, positiv	Lob: kommt zu kurz und kann wenn dann nicht richtig wertgeschätzt werden
						Kritik: gut, wenn konstruktiv und wohlwollend, wenn Zeit für Reflektion und Antwort vorhanden	Kritik: schärfer, wird schlechter aufgenommen, vertagen



Protokoll

Aufgaben des Regionalmanagements		Aufgaben der LAG		Aufgaben des/r LAG-Vorsitzenden		Aufgaben des Entscheidungsgremiums		Aufgaben des Vereinsvorstands	
xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Aufgaben des Regionalmanagements		Aufgaben der LAG		Aufgaben des/r LAG-Vorsitzenden		Aufgaben des Entscheidungsgremiums		Aufgaben des Vereinsvorstands	
Mitgliederversammlung (Vor- (40)/ Nachbereitung (2), Durchführung(3))	45 Std./Sitzung	Erscheinen	2 Std./Sitzung	Sitzungsleitung	2 Std./Sitzung	Abstimmung Projekte	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Regionalbudget	120 Std./Jahr	xxxxxxx	xxx Std.	Ansprechpartner	15 Std./Jahr	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Projektberatung/-entwicklung/-beantragung	50 Std./Projekt	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Öffentlichkeitsarbeit	400 Std./Jahr	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.



Protokoll

3

Aufgaben des Regionalmanagements		Aufgaben der LAG		Aufgaben des/r LAG-Vorsitzenden		Aufgaben des Entscheidungsgremiums		Aufgaben des Vereinsvorstands	
alle Aufgaben	168 h / Monat	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Aufgaben des Regionalmanagements in h pro Monat		Aufgaben der LAG		Aufgaben des/r LAG-Vorsitzenden		Aufgaben des Entscheidungsgremiums		Aufgaben des Vereinsvorstands	
Internes, interne Arbeitsorga, Finanzmanagement (intern und LAG-bezogen)	24 h	Entlastung des Vorstandes	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Aufruf Beratung/Begleitung	16 h 60 h	Wahl neuer Mitglieder	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
LAG-Orga (alle Versamml., Wahlen, Entscheidungsgrem.)	20 h	Verabschiedung/Änderung LEK	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Kooperationen schmieden und pflegen	40 h	Wirtschaftsplan	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Weiterbildungen, Netzwerktreffen, ...	8 h								

168h/Monat



Protokoll

Aufgaben des Regionalmanagements		Aufgaben der LAG		Aufgaben des/r LAG-Vorsitzenden		Aufgaben des Entscheidungsgremiums		Aufgaben des Vereinsvorstands	
xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Aufgaben des Regionalmanagements		Aufgaben der LAG		Aufgaben des/r LAG-Vorsitzenden		Aufgaben des Entscheidungsgremiums		Aufgaben des Vereinsvorstands	
Mitgliederversammlung (Vor- (40)/ Nachbereitung (2), Durchführung(3))	45 Std./Sitzung	Erscheinen	2 Std./Sitzung	Sitzungsleitung	2 Std./Sitzung	Abstimmung Projekte	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Regionalbudget	120 Std./Jahr	xxxxxxx	xxx Std.	Ansprechpartner	15 Std./Jahr	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Projektberatung/ -entwicklung/ -beantragung	50 Std./Projekt	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.
Öffentlichkeitsarbeit	400 Std./Jahr	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.	xxxxxxx	xxx Std.



Protokoll

Erfahrungsaustausch zu Prozesstools				
Welche Tools nutzt ihr (Excel, Cloud, Slack etc.)?	Was funktioniert damit gut?		Was funktioniert damit nicht gut?	
Slack	Vernetzung im Team, Verknüpfungen sind möglich (Doodle etc.)	Projektteam zusammenbringen; Priorisierung von Aufgaben	ist kein Konfliktlöser	xxx
Cloud	Einstellung der Daten für alle	Daten sind jederzeit vom berechtigten Personenkreis abrufbar	es gibt keine Erinnerung	xxx
Doodle	Terminabstimmung	xxx	Terminabstimmung, wenn die Teilnehmenden nicht teilnehmen	xxx
Datenbank	landes- oder bundeseinheitliche Datenbank wäre wünschenswert	xxx	xxx	xxx
Canva		Plakate, Karten, ... alles ist möglich und kann erstellt werden	Unterschiede zwischen der kostenfreien und der kostenpflichtigen Version sind deutlich	xxx
Weber, Teams ...	Zeit- und Ressourcenersparnis; Teilnehmende müssen nicht physisch anwesend sein	xxx	nicht kostenfrei	xxx
Outlook	Terminverwaltung	xxx	Kalender kann nicht geteilt werden	xxx



Protokoll

Erfahrungsaustausch zu Prozesstools

Welche Tools nutzt ihr (Excel, Cloud, Slack etc.)?

Was funktioniert damit gut?

Was funktioniert damit nicht gut?

Canvas	Newsletter, Social Media, Präsentationen	xxx		xxx
MS-Teams	Online-Konferenzen, Chat, Dokumente bearbeiten			
One Note	Programm zum Aufgabenfelder festlegen, Notizen, man sieht wer was erstellt hat	xxx		Dokumente gemeinsam bearbeiten xxx
Excel	Monitoring	xxx		xxx xxx
Google Drive/Google Docs	gemeinsam Dokumente bearbeiten	xxx		Sicherheitsbeschränkungen der LRA lassen Programm nicht zu xxx
nuudle	wie doodle, Umfragetool	xxx		xxx xxx
eveno	Tool für Veranstaltungsanmeldungen	xxx		xxx xxx
Was fehlt uns? • Projektplanungs-Tool mit Jahresplanung und Verknüpfung zum Kalender inkl. Möglichkeit Aufgaben zuzuweisen	xxx	xxx		xxx xxx

Protokoll



Protokoll

