



Bessere Kommunikation in der CLLD-Kette

Inhaltsverzeichnis

Was bedeutet „kommunizieren“ und warum ist eine bessere Kommunikation für LEADER so wichtig?	2
Planung.....	2
Ziele.....	3
Was und mit wem müssen wir kommunizieren?	3
Wann und wie sollen wir kommunizieren?	4
Wie können wir erfahren, ob unsere Kommunikation erfolgreich war?	6

Diese Arbeitshilfe richtet sich an Verwaltungsbehörden und LAG.

Was bedeutet „kommunizieren“ und warum ist eine bessere Kommunikation für LEADER so wichtig?

„Kommunizieren“ geht auf das lateinische Verb „communicare“ zurück, das so viel bedeutet wie „etwas mit jemandem besprechen“ oder „jemandem etwas mitteilen“. Das Kommunizieren als aktiver Vorgang bildet ein Herzstück von LEADER und der Beziehungen, die mit LEADER aufgebaut und genutzt werden sollen. Eine wirkungsvolle Kommunikation im Rahmen von LEADER ist weit mehr als nur ein bloßer Informationsaustausch. Die an LEADER Beteiligten müssen sich über Informationen, Kenntnisse, Erfahrungen, Ziele, Aufgaben und Mittel austauschen und sich darüber im Klaren sein, wer wofür verantwortlich ist.

Wenn wir das aktuelle und das zukünftige Potenzial von LEADER freisetzen wollen, dann gibt es sehr viele natürliche und juristische Personen, mit denen wir uns auf die eine oder andere Weise und bei der einen oder anderen Tätigkeit besprechen müssen. Der mit LEADER befasste Personenkreis ist sich dessen in der Regel zwar bewusst, erkennt aber dennoch im Gesamtsystem der LEADER-Kommunikation immer wieder Verbesserungsbedarf.

Es ist nicht nur die systeminterne Kommunikation, mit deren Optimierung sich alle LEADER-Beteiligten auseinandersetzen müssen, sondern auch die gleichermaßen wichtige Kommunikation nach außen. Wenn wir uns der Landbevölkerung nicht mitteilen, wie sollen wir dann unsere Strategien mit Leben füllen, Projekte initiieren, mehr Engagement erzeugen und die Mitbestimmung stärken? Ein guter Austausch mit der Allgemeinheit ist auch dann wichtig, wenn LEADER Wertschätzung erfahren, sein Wirkungsbereich ausgeweitet, Fördermittel eingeworben und Unterstützung aus Politik und Gesellschaft erwirkt werden sollen.

Planung

Der grundlegende erste Schritt hin zu einer effektiveren Kommunikation besteht in der Ermittlung des Verbesserungs- und Planungsbedarfs. Bei der Planung der LEADER-Kommunikation müssen die an der Umsetzung von LEADER Beteiligten den entsprechenden Politik- und Umsetzungsrahmen kennen. Sie müssen wissen, wie sie in diesen Rahmen passen, was sie darin mitteilen müssen und welche Verbesserungen Priorität haben. Das gilt sowohl für die interne Kommunikation mit den verschiedenen Lenkungs-, Kontroll- und Ausführungsebenen als auch für die externe Kommunikation mit anderen Interessenträgern. Bei der Aufstellung der Kommunikationspläne sind vor allem die folgenden Fragen zu beantworten:

- Was wollen wir mit Kommunikation erreichen, welche Kommunikationsziele haben wir?
- Was müssen wir mitteilen?
- Wem sollen wir es mitteilen?
- Wann sollen wir es mitteilen?
- Wie sollen wir es mitteilen? Unter Verweis auf das, was wir tun? Mittels Sensibilisierung? Oder auf andere Weise?
- Wie erfahren wir, ob unsere Mitteilung Wirkung erzielt?

Anhand der Antworten können wir planen, an welcher Stelle die wirkungsvollsten Verbesserungen zur Stärkung des LEADER-Prozesses vorgenommen werden können.

Ziele

Die Europäische Kommission, die Verwaltungsbehörden, die Zahlstellen und die LAG müssen allesamt über ihre Kommunikationserfordernisse nachdenken, Klarheit über ihre Ziele gewinnen und ihren Kommunikationsplan entsprechend aufstellen. Allerdings können sich die Erfordernisse und Ziele bei LEADER komplexer gestalten, weil nicht nur zu beachten ist, was nach außen kommuniziert werden, sondern auch, wie die Kommunikation intern verlaufen soll. Eine gute Kommunikation sowohl in als auch zwischen der Europäischen Kommission, den Verwaltungsbehörden, den Zahlstellen, den LAG und den begünstigten Projekten ist Voraussetzung für Aufbau und Erhalt der Beziehungen und des gegenseitigen Vertrauens, von denen bzw. dem der Mehrwert von LEADER in hohem Maße abhängt. Wenn zwischen den Trägern des LEADER-Gesamtsystems kein Einvernehmen herrscht, wie soll man dann wissen, wer wofür verantwortlich ist? Wie schaffen wir es dann, das Richtige zu tun und Verzögerungen oder unnötigen Aufwand zu vermeiden?

Die Umsetzung von LEADER ist jedoch nur eines von mehreren Themen des Kommunikationsplans. Was müssen wir bei unserer Kommunikationsplanung also sonst noch beachten? Die folgenden Fragen, die jede LAG für sich beantworten muss, sollen als Denkhilfe dienen.

- Wie sollen einschlägige lokale Strategien ausgearbeitet und die lokalen Akteure eingebunden werden, wenn die LAG die örtliche Bevölkerung nicht sensibilisiert und sich nicht mit ihr über Chancen und Erfordernisse austauscht?
- Woher sollen wir wissen, ob eine Strategie funktioniert, wenn wir keine Fragen stellen und zuhören?
- Wie sollen Netzwerke gebildet und gegenseitiges Lernen gestärkt werden, wenn die LAG sich nicht darüber austauschen, wie sie voneinander lernen können?
- Wie sollen wir den erforderlichen Einsatz von Personal und Sachmitteln rechtfertigen, wenn wir nicht umfassend darüber informieren, was mit LEADER alles erreicht wird?

Denken Sie also sowohl über Ihre Ziele als auch über die damit zusammenhängende Kommunikation sorgfältig nach: Was wollen Sie warum kommunizieren? Darauf sollte sich dann Ihr Kommunikationsplan stützen.

Was und mit wem müssen wir kommunizieren?

Die wichtigsten Kommunikationspartner im Rahmen von LEADER sind die Europäische Kommission, die Verwaltungsbehörden (entweder individuell oder über eine CLLD-Lenkungsgruppe), die Zahlstellen für den ländlichen Raum, die nationalen Netzwerke für die Entwicklung des ländlichen Raums, andere LAG (ELER, EMFF usw.), die LAG-Mitglieder, sonstige Interessenträger der ländlichen Entwicklung, Gemeinden im ländlichen Raum und die Allgemeinheit. Dabei sind ihre Kommunikationserfordernisse innerhalb des Lenkungs-, Kontroll- und Umsetzungssystems individuell verschieden. Was wir kommunizieren müssen, leitet sich in erster Linie aus unserer Stellung und unserer Rolle im LEADER-System her. Wir müssen uns Gedanken über Geben und Nehmen, den Empfängerkreis unserer Mitteilungen und unsere Kommunikationsziele machen. In die Überlegung, was mitgeteilt werden muss, sollten Sie auch sorgfältig einbeziehen, wer Ihre Zielgruppe ist und welcher Kommunikationsbedarf für sie tatsächlich besteht. Benötigt sie lediglich Informationen,

Anleitungen oder Empfehlungen, oder muss mit ihr ein Dialog eröffnet und ihre Meinung erfragt werden? Das wirkt sich natürlich auf Art und Zeitpunkt Ihrer Kommunikation aus.

Wichtige Bereiche unserer Kommunikation werden voraussichtlich sein:

- Verfahren zur Ausarbeitung von LDS und entsprechende Beratung für die LAG;
- Operationelle Verfahren und entsprechende Beratung für LAG;
- LAG und ihre LDS;
- Kontaktdaten, Kommunikationswege und Beurteilungsverfahren;
- Aufforderungen zur Einreichung von Projektanträgen und Erläuterung der Antragsverfahren;
- Auswahlkriterien, Auswahlverfahren und Auswahlentscheidungen;
- geförderte Projekte, Tätigkeiten und Begünstigte;
- Begleitung (Kontrolle), Berichterstattung und Bewertung;
- Kooperationsmöglichkeiten;
- sonstige Förderquellen.

Eine gebräuchliche Methode zur Verbesserung der Kommunikation innerhalb des LEADER-Systems besteht in der regelmäßigen Ausrichtung von Tagungen, auf denen sich Geschäftsführer von LAG sowie Vertreter von VB und ZS zu dem Zweck austauschen, die jeweiligen Aufgaben und Verfahren besser kennenzulernen. Daraus wird wiederum eine bessere Kommunikationsweise hervorgehen.

Bei der Kommunikation bewahrheitet sich häufig die altbekannte Redensart „weniger ist mehr“. Stellen Sie sich deshalb die Frage, inwieweit Ihre Mitteilungen von Nutzen für die letzten Glieder der LEADER-Kette sind. Der technische Fortschritt verleiht uns die Fähigkeit zur Erzeugung enormer Datenmengen, aber wir müssen ganz genau abwägen, ob uns das die Kommunikation wirklich erleichtert.

Überdies kann ein Mehr an Kommunikation wie eine Sperre wirken oder Missverständnisse verursachen, indem sie die Kernaussage oder deren unmittelbare Bedeutung für den richtigen Personenkreis im Unklaren lässt. Lassen Sie daher Umsicht walten und denken Sie reiflich nach, damit Sie keine Mitteilungen oder Informationen in Umlauf bringen, die niemand braucht. Haben Sie jene erreicht, die Bescheid wissen müssen? Kopieren Sie bei E-Mails nicht alle Kontaktadressen in den Verteiler, denn dadurch wird unnötig Datenverkehr verursacht. Vergewissern Sie sich vor dem Versenden von Mitteilungen, dass sie für die Empfänger wirklich von Bedeutung sind.

Wann und wie sollen wir kommunizieren?

Sich darüber klar zu werden, was wem mitgeteilt werden muss, stellt einen wesentlichen Schritt in der Kommunikationsplanung dar. Für eine effektive Kommunikation sind aber auch das Wann und Wie von maßgeblicher Bedeutung. Die Kommunikationserfordernisse – was und an wen –, auf die sich Ihre Kommunikationsziele stützen, werden in vielfacher Hinsicht Ihr weiteres Vorgehen bestimmen und müssen für Sie nachvollziehbar sein, wenn Sie Art und Zeitpunkt ihrer Erfüllung planen.

Im Zuge der Programmierung und Ausführung von LEADER werden Sie sich zu unterschiedlichen Zeiten mit unterschiedlichen Personen besprechen müssen, denn jeder Arbeitsschritt weist eigene Kommunikationserfordernisse auf. Wer wann was wissen muss, ist im Verlauf der operationellen Planung vielleicht die wichtigste Überlegung überhaupt. Es kann daher hilfreich sein, sich über den Kommunikationsbedarf in späteren Arbeitsschritten Gedanken zu machen.

- Mitteilungen der VB an mögliche LAG zu Beginn der vorbereitenden Unterstützung sind so zu planen, dass sie zu einem frühen Zeitpunkt des LEADER-Prozesses erfolgen und mögliche LAG sich mit den richtigen Personen in Verbindung setzen und diese einbeziehen können.
- Die Ausarbeitung der lokalen Entwicklungsstrategie erfordert von Anfang an die Kommunikation mit Partnern und Interessengruppen sowie im weiteren Verlauf unweigerlich persönliche Einzel- oder Gruppenbesprechungen. Als LAG müssen Sie entscheiden, wann und wie oft Sie diese Besprechungen abhalten wollen, wie Sie die entsprechenden Termine bekanntgeben wollen, und wie lange die Besprechungen dauern sollen.
- Wie geben Sie die nächsten Schritte bekannt? Beispiel: Die LDS wird genehmigt, und nun müssen Sie Mitstreiter finden, den Beginn der Umsetzungsphase bekannt geben usw.
- Wann informieren Sie in der Umsetzungsphase über Anträge, Leitlinien und Regeln, Verfahren und Kriterien, Auszahlungsansprüche und Auszahlungsvereinbarungen?

Mit Blick auf den zeitlichen Ablauf ist in Betracht zu ziehen, ob die Erstempfänger einer Mitteilung sich mit anderen besprechen müssen, ob eine Antwort benötigt wird, und wie viel Zeit dafür einzukalkulieren ist. Das bloße Versenden einer Mitteilung ist noch keine Kommunikation, denn dafür muss die Mitteilung erst einmal beim Adressaten ankommen, bearbeitet und unter Umständen auch beantwortet werden. Den entsprechenden Zeitbedarf müssen Sie einkalkulieren. Auch die Art und Weise Ihrer Kommunikation wirkt sich unmittelbar auf den Zeitpunkt und den erforderlichen Zeitbedarf guter Kommunikation aus.

Es gibt heutzutage so viele Kommunikationsmedien, dass Sie bei der Planung einer effektiven Kommunikation reiflich überlegen müssen, was Sie wem wie mitteilen möchten. Wie können Sie etwas sinnvoll und zweckdienlich mitteilen, und wie halten Sie den Mitteilungsinhalt brauchbar und leicht verständlich? Auch lässt sich aus dem, was mitgeteilt wird, auf die am besten geeignete Kommunikationsmethode schließen. Wählen Sie die für Ihre Zielgruppen jeweils richtige Methode und Sprache. Wenn Sie verstanden werden wollen, dann halten Sie die Mitteilung möglichst einfach; verdeutlichen Sie sich, wie Mitteilungen zur Kenntnis genommen werden und wie auf sie reagiert wird. Wollen Sie beispielsweise einer VB oder ZS die Wirksamkeit des LEADER-Ansatzes näherbringen, dann schreiben Sie nicht nur darüber, sondern zeigen Sie es auch. Vielleicht laden Sie Vertreter der VB bzw. ZS zu einer Exkursion ein, damit sie sich persönlich ein Bild machen können?

Websites, Twitter und Facebook sind allesamt nützliche Instrumente, aber nicht immer und überall. Eine E-Mail-Nachricht ist zum Beispiel kein geeignetes Mittel, um Anleitungen oder Handlungsempfehlungen zu aktualisieren. Andererseits eignet sich eine SMS gut als Weckruf für bestimmte Nutzergruppen und ein Tweet zum Anstoßen einer gruppeninternen Diskussion. Erwarten Sie jedoch nicht, dass sich alle Empfänger tatsächlich angesprochen fühlen. Wie lassen sich diese Instrumente wirkungsvoll bündeln? Man könnte zum Beispiel eingetragene Antragsteller mittels SMS davon in Kenntnis setzen, dass auf der Website inhaltliche Veränderungen vorgenommen wurden. Auf diese Art lässt sich der oftmals geringe Bekanntheitsgrad von LEADER heben. Sofern Sie LEADER einer breiteren Öffentlichkeit näherbringen wollen, sind Informations- oder sonstige Veranstaltungen über gute Erfahrungen mit LEADER ein wirksames Mittel, um für die Vorteile von LEADER zu sensibilisieren.

LAG handeln oftmals allein. Sie sind untereinander sowie insbesondere mit anderen inländischen Interessenträgern der ländlichen Entwicklung ungenügend vernetzt. Da sie ihre Erfolge gegenüber diesen Interessenträgern nicht gut darstellen, mangelt es an Glaubwürdigkeit und an Vertrauen in ihre Fähigkeiten. Ein Mittel zur besseren Darstellung der Vorteile von LEADER und zur Stärkung des zukünftigen Engagements stellen landesweit geknüpfte LAG-Netzwerke dar, die den fachlichen Austausch zwischen den LAG ermöglichen und deren Erfolge öffentlich machen.

In diesem Zusammenhang muss man sich vor allem davon überzeugen, dass den Beteiligten die entsprechenden Kommunikationswege und Kommunikationsmethoden bekannt sind. Bei den Informationen selbst ist Wert auf Genauigkeit zu legen, Mutmaßungen sind zu unterlassen.

Wie können wir erfahren, ob unsere Kommunikation erfolgreich war?

Eine erfolgreiche Kommunikation erzielt und erhält die gewünschte Wirkung und besitzt das Potenzial, die Wirkung weiter zu steigern. Sie erfüllt damit den vorgesehenen Zweck. Im Wege einer zweckdienlichen Kommunikation sollten beispielsweise Veränderungen angestoßen, Verständnis geweckt, Informationen verbreitet oder Erkundigungen eingeholt werden. Wird der gewünschte Effekt nicht erzielt, müssen wir die Ursache in Erfahrung bringen und beheben. Dementsprechend ist zu prüfen, ob Mitteilungen und die Reaktion darauf beim Adressaten eingetroffen und von ihm verstanden worden sind.

Beispiele aus der Programmperiode 2007-2013

- [Kommunikation zwischen verschiedenen Akteuren in Ungarn](#) (Anna Parizán, ungarische VB)
- [Kommunikation entlang der Umsetzungskette in Irland](#) (Deirdre Kelly, VB, und Ryan Howard, LAG)
- [Die Bedeutung der Aufrechterhaltung eines kontinuierlichen Dialogs zwischen LEADER-Gruppen und Finanzierungsbehörden](#) für eine erfolgreiche lokale Entwicklungsstrategie (Marjorie Deroi, französische VB)

Erkenntnisse und Praxisanwendungen in der Programmperiode 2014-2020

- [Praxisbeispiele für Innovation und Vereinfachung in der LEADER-Kette](#) (dieses Dokument enthält Beispiele für die **Kommunikationsoptimierung** in der LEADER-Kette aus Dänemark, Finnland, den Niederlanden und Schottland).