

Förderung einer Entwicklungsphase für Netzwerkprojekte

Empfehlungen für einen neuen Förderansatz

auf Basis der Aller.Land-Evaluation

Komplexe Netzwerkprojekte, die auf Expertise mehrerer Partner setzen, benötigen verlässliche Rahmenbedingungen. Die Förderung einer vorgelagerten Entwicklungsphase erhöht dabei die Chance für eine nachhaltige Wirkung. Sie bietet Zeit sowie finanzielle und personelle Ressourcen für notwendige Aushandlungsprozesse. Denn Netzwerkprojekte werden nicht von einer Person oder einer Institution verantwortet. Sie benötigen ein starkes Partnernetzwerk, das ein gemeinsames Ziel verfolgt.

Eine Entwicklungsphase entspricht der Phase 0 im Baugewerbe: Sie dient dazu, die grundsätzlichen Anforderungen der Beteiligten zu klären, gemeinsam Ziele zu bestimmen und Neues zu erproben. Diese findet vor dem eigentlichen Beginn eines Vorhabens statt, und ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg insbesondere komplexer Vorhaben. Das minimiert Risiken und schafft Sicherheit für die weitere Zusammenarbeit, damit die Projektmaßnahmen nicht nur kurzfristige Effekte erzielen, sondern langfristig tragfähige Strukturen verankern.

Entwicklungsförderung: ein eigener Förderansatz

Die Förderung einer Entwicklungsphase schließt eine Lücke in der Förderlandschaft – zwischen kurzfristigen Projektmitteln, Konzeptförderungen und langfristigen Strukturförderungen. Diese wirkungs- und praxisorientierte, begleitete Entwicklungsförderung sollte explizit als eigenständiges Förderinstrument etabliert und kommuniziert werden.

Entwicklungsförderung unterscheidet sich von der Konzeptförderung dahingehend, dass sie nicht nur die Entwicklung eines Konzeptes unterstützt, sondern eine Entwicklungsphase ermöglicht, in der der Aufbau von Strukturen (Kooperationen, Netzwerke) und die Erprobung von Maßnahmen und Vorhaben im Vordergrund stehen.

Bereits eine zeitlich begrenzte und eher moderate Förderung kann durch begleitende Formate sowie die Offenheit und Prozessorientierung Wirkungen entfalten. Ihr Wert liegt weniger in kurzfristig messbaren Ergebnissen. Vielmehr schafft sie Bedingungen, unter denen Kooperation und neue Ideen entstehen und erprobt werden können.

Die folgenden Empfehlungen richten sich an öffentliche und private Fördermittelgeber, die die Entwicklung von Netzwerkprojekten und die Stärkung von Partnernetzwerken unterstützen wollen.

Auf einen Blick: Was erreicht eine Entwicklungsförderung?

Förderung einer Entwicklungsphase unterstützt den Aufbau belastbarer Strukturen

Entwicklungsförderung bringt Akteure zusammen, beispielsweise in einer Kommune oder in einer Region und ermöglicht, dass sie gemeinsame Vorhaben entwickeln. Sie schafft Voraussetzungen für eine langfristige Zusammenarbeit dieser Partner und unterstützt sie dabei, belastbare Strukturen aufzubauen.

Förderung einer Entwicklungsphase schafft Raum für Erprobungen und neue Impulse

Entwicklungsförderung ermöglicht es den Förderempfängern, kreative Prozesse anzustoßen, Ideen zu testen sowie neue Arbeitsweisen, Formate und Methoden zu erproben. Dies führt zu wichtigen Erkenntnissen, bevor die Vorhaben in eine größere Umsetzung gehen.

Förderung einer Entwicklungsphase ermöglicht Aushandlungsprozesse.

Entwicklungsförderung schafft den notwendigen Freiraum und Zeit für Aushandlungsprozesse. Diese Prozesse sind entscheidend, um Engagement zu aktivieren, unterschiedliche Interessen zu integrieren und tragfähige Partnerschaften zu entwickeln.

Förderung einer Entwicklungsphase befördert Lernen vor Ort

Eine Entwicklungsförderung wirkt als Qualifizierungs- und Lernphase und kann Professionalisierungsprozesse anstoßen. Sie benötigt Zeit, Kontinuität und Ressourcen. Zur Unterstützung der Akteurinnen und Akteure sollte sie grundsätzlich von einem Qualifizierungs- und Austauschangebot flankiert werden.

Grundlage: Evaluation des Bundesprogramms Aller.Land

Die Empfehlungen zur Gestaltung der Entwicklungsförderung basieren auf den Ergebnissen der externen begleitenden Evaluation der Entwicklungsphase des Bundesprogramms **Aller.Land zusammen gestalten. Strukturen stärken**. Mit der Entwicklungsförderung in Aller.Land (2024–2025) wurden bundesweit 96 ländliche, vielfach strukturschwache, Regionen dabei unterstützt, beteiligungsorientierte Kulturvorhaben zu entwickeln und neue Kooperationen zwischen Zivilgesellschaft, Verwaltung und Politik aufzubauen.
www.allerland-programm.de

Die Evaluation (2024–2025) durch das Institut EDUCULT bildet den ersten Teil einer zweistufig angelegten Untersuchung mit dem Ziel, längerfristige Wirkungen und Nachhaltigkeit einer Entwicklungsförderung zu erfassen. Ein zweiter Beobachtungszeitraum (2026–2027) wird sich auf jene Regionen richten, die nicht in die Umsetzungsphase im Programm Aller.Land übergegangen sind. Die vorliegenden Ergebnisse sind daher Zwischenergebnisse und bilden eine erste empirische Grundlage für Schlussfolgerungen zu Entwicklungsförderung im Allgemeinen.

Stand: 10.04.2026

Ansprechpartner für Rückfragen



Samo Darian, Harriet Völker



Dr. Anke Schad-Spindler, Lilian Häge

Ausführliche Empfehlungen:

Förderung einer Entwicklungsphase unterstützt den Aufbau belastbarer Strukturen

Entwicklungsförderung bringt Beteiligte zusammen, beispielsweise in einer Kommune oder in einer Region, und ermöglicht, dass sie gemeinsame Vorhaben entwickeln. Sie schafft Voraussetzungen für eine langfristige Zusammenarbeit dieser Partner und unterstützt sie dabei, belastbare Strukturen aufzubauen.

Entwicklungsförderung stärkt nicht nur einzelne Projekte, sondern verbessert nachhaltig die Zusammenarbeit zwischen Partnern.

Dafür benötigt Entwicklungsförderung:

→ klare Leitlinien

Zusammenarbeit von unterschiedlichen Partnern entsteht nicht von selbst, sondern braucht klare Leitlinien und eine gezielte Prozesssteuerung durch die Förderung. Entwicklungsförderung sollte daher verbindlich definieren, welche Förderziele sie verfolgt. Klare Leitlinien erhöhen die Umsetzbarkeit, sichern die Qualität der Planungen und stärken die Wirksamkeit der Zusammenarbeit.

Beispiel Aller.Land:

Aller.Land hat im Rahmen seiner Entwicklungsförderung die Entwicklung regionaler Netzwerkprojekte in 97 Regionen gefördert. Hierfür hat Aller.Land folgende Vorgaben als Orientierung gemacht.

1. Entwicklung von Beteiligungsprojekten

In der Entwicklungsphase sollten kulturelle Beteiligungsprojekte entwickelt und erprobt werden, die:

- längerfristig angelegt sind
- die Beteiligung der Menschen vor Ort ins Zentrum stellen: In der Entwicklungsphase wurden Menschen über verschiedenste künstlerische und kulturelle Formate in die Erprobungen einbezogen.

2. Entwicklung eines Netzwerks

In der Entwicklungsphase sollten sich eine Reihe von Partnern zu einem Netzwerk zusammenschließen, die:

- sich auf ein Thema einigen, das sie gemeinsam und längerfristig bearbeiten wollen, d.h. eine gesellschaftliche Herausforderung benennen, die in der Region besteht, und auf die sie gemeinsam eine Antwort finden wollen;
- sich auf eine Region einigen, d.h. den Raum benennen, in dem das Netzwerk aktiv sein will;

3. Zusammenarbeit von Landkreisen und Zivilgesellschaft

In Aller.Land war zudem die Vorgabe, während der Entwicklungsphase einen Landkreis als Zuwendungsempfänger für die Umsetzung des regionalen Vorhabens zu gewinnen. Ziel war es, damit tragfähige Kooperationen zwischen Landkreisen und freien Trägern herzustellen. Die Vorhaben sollten während der Entwicklungsphase in den politischen Prozess (z.B. Landkreistage) eingebracht werden, um eine belastbare Basis für die Umsetzung zu schaffen.

→ zentrale Unterstützung

Bei der Förderung komplexer Projekte ist eine Begleitung der Entwicklungsförderung entscheidend. Sie kann eine nachhaltige Strukturentwicklung und sektorenübergreifende Zusammenarbeit befördern. Hier kann ein zentrales Programmbüro eine koordinierende Schnittstellenfunktion zwischen Trägern, Ebenen und Regionen übernehmen.

Beispiel Aller.Land:

Konzipiert und umgesetzt wird Aller.Land vom Aller.Land-Programmbüro. Dieses leitet einerseits Fördermittel weiter und prüft deren Verwendung. Es unterstützt dabei andererseits aber auch ganz praktisch, mit Prozessbegleitungen, maßgeschneiderter Qualifizierung, bundesweiten Akademien zum Erfahrungsaustausch und vielem mehr. Unter anderem, indem es:

- relevante Akteure (Kommunen, Länder, private Förderer) frühzeitig einbindet, und einen kontinuierlichen Austausch sowie eine finanzielle und ideelle Beteiligung sichert.
- Analoge und digitale Austauschformate und Veranstaltungen durchführt, um Vernetzung und sektorenübergreifende Zusammenarbeit zu befördern.

Förderung einer Entwicklungsphase schafft Raum für Erprobungen und neue Impulse

Entwicklungsförderung ermöglicht es den Förderempfängern, kreative Prozesse anzustoßen, Ideen zu testen sowie neue Arbeitsweisen, Formate und Methoden zu erproben. Dies führt zu wichtigen Erkenntnissen, bevor die Vorhaben in eine größere Umsetzung gehen.

Während andere Förderinstrumente ein fertiges Konzept voraussetzen, steht dieses erst am Ende einer Entwicklungsförderung. Dies erlaubt es den Förderempfängern, Ideen praktisch zu erproben, bevor sie in eine längere Phase der Umsetzung mit höherem Ressourcenaufwand überführt werden.

Dafür benötigt Entwicklungsförderung:

→ Erprobungsmittel

Entwicklungsförderung sollte Fördermittel für die Erprobung neuer Ideen und Formate bereitstellen. Das Ergebnis einer Erprobung macht sichtbar, um was es den Projektbeteiligten geht. Am konkreten Beispiel können Erfahrungen gesammelt und Verbesserungen diskutiert werden. Daneben können die Ergebnisse genutzt werden, um weitere Akteurinnen und Akteure, Politik und Fördermittelgeber von dem geplanten Vorhaben zu überzeugen.

Beispiel Aller.Land

In Aller.Land standen den Projekten bis zu 10.000 Euro für eine erste Erprobung zur Verfügung. Diese wurden genutzt, um beispielsweise ein erstes beteiligungsorientiertes Vorhaben in einem Dorf umzusetzen. Es entstanden Erfahrungen dazu, wie die Einladung zur Beteiligung gelingen kann, wer kommt und wen das Vorhaben ggf. noch nicht erreicht, welche Wirkung das Projekt für die Beteiligten und für das Dorf haben kann.

Förderung einer Entwicklungsphase ermöglicht Aushandlungsprozesse

Entwicklungsförderung schafft den notwendigen Freiraum und Zeit für Aushandlungsprozesse. Diese Prozesse sind entscheidend, um Engagement zu aktivieren, unterschiedliche Interessen zu integrieren und tragfähige Partnerschaften zu entwickeln.

Entwicklungsförderung schafft notwendige Freiräume für Aushandlungsprozesse: Sie erlaubt es den Beteiligten, gesellschaftliche Fragestellungen gemeinsam zu reflektieren, innovative Lösungsansätze zu erproben und praxisnahe Konzepte aus der Region heraus („bottom-up“) zu entwickeln. Eine gezielte Förderung dieser Prozesse ermöglicht es, unterschiedliche Interessen und Perspektiven konstruktiv zusammenzuführen. Dadurch werden nicht nur gemeinsame Strategien entwickelt, sondern auch zusätzliche Akteurinnen und Akteure motiviert, sich zu beteiligen und langfristig zu dem geplanten Vorhaben beizutragen.

Aushandlungsprozesse sind ein zentraler Baustein für tragfähige und belastbare Partnerschaften. Sie schaffen die Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von Gemeinschaftsprojekten und sind zugleich entscheidend für die Entstehung neuer Kooperationen. Beteiligung wird auf diese Weise als grundlegendes Prinzip der Zusammenarbeit verankert.

Dafür benötigt Entwicklungsförderung:

→ Prozessbegleitung

Aushandlungsprozesse benötigen moderierende und ggf. vermittelnde Positionen. Hier können Prozessbegleitungen wichtige Funktionen übernehmen: sie helfen den offenen Entwicklungsprozess zu strukturieren, Rollen zu klären und Aushandlungsprozesse konstruktiv zu gestalten. Wichtig ist dabei, dass sie ihren externen Blick auf das Projekt wahren.

Beispiel Aller.Land:

Aller.Land hat folgende Instrumente rund um das Thema Prozessbegleitung erprobt:

- „Kennenlernen“: Viele Förderempfänger haben zuvor noch nicht mit einer Prozessbegleitung gearbeitet. Daher hat Aller.Land bei so genannten Entwicklungswerkstätten die Arbeitsweise von Prozessbegleitungen vorgestellt und ein persönliches Kennenlernen mit potenziellen Prozessbegleitungen ermöglicht. Dabei konnten die Förderempfänger die Arbeitsweisen und das methodische Vorgehen von Prozessbegleitungen kennenlernen.
- „Starthilfe“: Förderempfänger sollten möglichst niederschwellig eine geeignete Prozessbegleitung finden können, die zu ihnen passt. Daher hat Aller.Land einen Pool von Prozessbegleitungen bereitgestellt, aus dem die Förderempfänger unbürokratisch beauftragen konnten.
- „Qualifizierungs- und Austauschformate für Prozessbegleitungen“: Aller.Land hat einen fachlichen Austausch zwischen den Prozessbegleitungen organisiert, der zur Qualität der Begleitung beigetragen hat.

Förderung einer Entwicklungsphase befördert Lernen vor Ort

Eine Entwicklungsphase wirkt als Qualifizierungs- und Lernphase und kann Professionalisierungsprozesse anstoßen. Sie benötigt Zeit und (Personal-)Ressourcen. Zur Unterstützung der Akteurinnen und Akteure sollte sie grundsätzlich von einem Qualifizierungs- und Austauschangebot flankiert werden.

Im Rahmen einer Entwicklungsförderung müssen die Beteiligten strategische und konzeptionelle Entscheidungen treffen, damit es nicht bei einer Sammlung vielfältiger Ideen bleibt. Die Qualität des Ergebnisses hängt maßgeblich davon ab, ob genügend Zeit und Ressourcen vorhanden sind und die Ansprechpersonen vor Ort Kompetenzen im Projektmanagement haben, Partner einbinden und einen Konsens für konzeptionelle Entscheidungen organisieren können.

Dafür benötigt Entwicklungsförderung:

→ genügend Zeit

Im Rahmen einer Entwicklungsförderung sollte ausreichend Zeit für Aushandlungsprozesse berücksichtigt werden. Wenn Zustimmungen von Kreistagen oder anderen politischen Gremien notwendig sind, müssen die entsprechenden Fristen und Vorläufe vor Ort beachtet werden.

Beispiel Aller.Land:

Die Entwicklungsförderung in Aller.Land hatte einen Förderzeitraum von insgesamt anderthalb Jahren, wobei der Zeitraum für die Entwicklung der regionalen Konzepte als Grundlage für eine Bewerbung für die Umsetzungsphase mit elf Monaten für einige Regionen sehr kurz war.

→ Ausreichend (Personal)-Ressourcen

Für die Entwicklungsförderung sollten Mittel für Sach- und Personalkosten, für Prozessbegleitung und als Projektkosten für Erprobungen zur Verfügung stehen. Ein gewichtiger Teil der Fördermittel sollte in Personalressourcen fließen, denn sie sind ein wichtiger Gelingensfaktor. Es braucht eine verantwortliche Person, die Prozesse steuert, Beteiligung organisiert und unterschiedliche Interessen zusammenführt. Als zentrale Ansprechperson schafft sie Vertrauen, sichert Kontinuität und koordiniert die Zusammenarbeit. Dies stärkt die Handlungsfähigkeit der lokalen Akteurinnen und Akteure und trägt wesentlich zum Aufbau von stabilen Netzwerk-strukturen bei.

Beispiel Aller.Land:

Aller.Land stellte eine Entwicklungsförderung von 40.000 Euro pro geförderte Region zur Verfügung.

→ Fortbildungs- und Vernetzungsangebote

Entwicklungsförderung sollte neben einer Finanzierung auch immer Fortbildungs- und Vernetzungsangebote vorsehen, um die Teilnehmenden in ihrer Arbeit vor Ort zu unterstützen und Kompetenzen in der Moderation, Projektentwicklung, Beteiligungsdesign etc. aufzubauen. Auf Programmebene sollte daher immer ein Anteil des Budgets für Fortbildungs- und Vernetzungsangebote reserviert werden.

Beispiel Aller.Land:

Aller.Land hat die Entwicklungsförderung mit Angeboten flankiert, die einerseits Orientierung zu Zielen und Regelungen der Förderung gegeben und andererseits konkrete Beispiele aus der Projektarbeit präsentiert haben, die zum Ausprobieren anregen:

- Orientierungsworkshops zu Beginn der Entwicklungsförderung: diese haben Gelegenheit geboten, die Programmziele und Schlüsselbegriffe zu erläutern, zentrale Themen und Arbeitsweisen der Projektarbeit vorzustellen und Prozessbegleitungen kennenzulernen.
- Vernetzungstreffen: der Austausch zwischen den Teilnehmenden – ob bei einer Veranstaltung oder im digitalen Raum – ist in der Entwicklungsförderung sehr wertvoll, da meist ähnliche Fragestellungen bearbeitet werden. Unterschiedliche Herangehensweisen und Lösungen lassen sich so unbürokratisch teilen.
- Digitale Angebote: diese haben dazu beigetragen, die Kompetenzen der Ansprechpersonen vor Ort zu stärken, z.B. zu Methoden für den Aufbau und die Moderation von Netzwerken. Sie können schnell und unkompliziert auf aktuelle Bedarfe und Fragestellungen reagieren.

→ die aktive Begleitung eines Übergangs

Zudem sollten schon in der Entwicklungsphase verschiedene Perspektiven für die Zeit danach mitgedacht werden. Das Ende einer Entwicklungsförderung muss aktiv begleitet werden, damit die entwickelten Konzeptionen und Strukturen weiter genutzt werden können.

Beispiel Aller.Land: Aller.Land fördert zweistufig und langfristig: Erst entwickeln 97 Regionen ein Jahr lang ihre Ideen – mit 40.000 Euro für Konzepte, Erprobungen und Partnerschaften (Entwicklungsphase 2024–2025). Dann geht's richtig los: 30 Regionen setzen ihre Ideen fünf Jahre lang um – mit bis zu 1,5 Millionen Euro pro Region (Umsetzungsphase 2025–2030). Ein zweistufiges Fördermodell mit einer Entwicklungsförderung in einer ersten Phase und die Aussicht auf eine darauf aufbauende, umfangreichere Umsetzungsförderung in einer zweiten Phase schafft eine konkrete Motivation, einen „echten Entwicklungsschritt“ zu machen, und erhöht den Mut, wirklich neue Ideen zu entwickeln.

Für den Anschluss einer Umsetzungsförderung bestehen folgende weitere Empfehlungen:

- Der Zeitraum zwischen einer Entwicklungs- und einer Umsetzungsphase sollte möglichst kurz sein, um zu vermeiden, dass Beteiligte und Personen, die in der Region aktiviert worden sind, das Interesse verlieren und Personalressourcen wegfallen.
- Nach der Entwicklungsförderung sollte ein kleines Übergangsbudget (ca. 10.000 Euro/Projekt) bereitgestellt werden, damit nicht geförderte Projekte alternative Umsetzungswege entwickeln oder Teile ihrer Konzepte dennoch realisieren können.

Unabhängig von der Frage, ob nach einer Entwicklungsförderung anschließend eine Umsetzungsförderung in Aussicht gestellt wird, bestehen folgende weitere Empfehlungen:

- Während der Entwicklungsförderung sollten Orientierungen zu alternativen Förderwegen angeboten werden, d.h. Beratungen zu weiteren Fördermöglichkeiten, aber auch alternativer Finanzierungsmodelle (z.B. Bürgerstiftungen, Fördervereine).
- Während der Entwicklungsförderung sollten, z.B. durch die Prozessbegleitung, bereits Zwischenreflexionen zu Fragen der Verstetigung eingebaut werden, um gemeinsam zu erarbeiten, welche Strukturen überdauern sollen bzw. was dafür getan werden muss.
- Wertschätzende Rückmeldungen zu den entwickelten Konzepten stärken das Vertrauen der Förderempfänger. Empfohlen wird ein standardisiertes Feedbackverfahren, etwa kurze digitale Nachgespräche oder schriftliche Resonanzbögen mit Entwicklungshinweisen. Wichtig ist, dass die Förderer Offenheit für Gespräche und Beratungen signalisieren, auch wenn keine Ressourcen für eine weitere Förderung bestehen.