



Bundesministerium für
Verbraucherschutz, Ernährung
und Landwirtschaft

Ländliche Entwicklung aktiv gestalten

Leitfaden zur integrierten ländlichen Entwicklung



VERBRAUCHERSCHUTZ

ERNÄHRUNG

LANDWIRTSCHAFT

Inhalt

1 Integrierte ländliche Entwicklung: gemeinsam etwas voranbringen!	7
2 Der Beginn integrierter ländlicher Entwicklung: ein Entwicklungskonzept gemeinsam erarbeiten!	11
3 Beteiligung aufbauen	19
4 Gewinner finden: „Win-Win“-Situationen schaffen und aufrechterhalten	25
5 Regionalentwicklung erfolgreich steuern: das Regionalmanagement	31
6 Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Umfeld- management	37
7 Hilfe von außen: Wer unterstützt integrierte ländliche Entwicklung?	41
8 Der Rahmen muss stimmen: rechtliche Rahmen- bedingungen und andere Vorgaben „von oben“	45
9 Erfolge der ländlichen Entwicklung richtig einschätzen: Evaluierung muss sein!	49
Anhang	55

1 Integrierte ländliche Entwicklung: gemeinsam etwas voranbringen!

Was ist integrierte ländliche Entwicklung?

Ländliche Räume in Deutschland sind vielgestaltig. Sie unterscheiden sich beispielsweise im Landschaftsbild, in den natürlichen Standortbedingungen, der regionalen Tradition, im kulturellen Angebot – und vor allem hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Situation. Auf der einen Seite gibt es Regionen, die sich durch eine starke wirtschaftliche Entwicklung auszeichnen. Auf der anderen Seite gibt es Regionen, die mit hoher Arbeitslosigkeit, mangelnden Perspektiven für Jugendliche und in der Konsequenz mit der Abwanderung besonders der jüngeren und besser ausgebildeten Bevölkerung konfrontiert sind.

Vor diesem Hintergrund ist die Auseinandersetzung mit den Stärken und Schwächen der Region eine entscheidende Voraussetzung für eine positive Sicht auf die Zukunft. Jede Region hat ihre individuellen Stärken, die als Basis für ihre künftige Entwicklung dienen können. Die Stärken einer Region und zukünftige Entwicklungspotenziale können die Menschen in der Region am besten selbst erkennen. Hier setzt integrierte ländliche Entwicklung an. Denn es gibt keine Patentlösungen. Was für eine Region gut ist, muss für eine andere noch lange nicht nachahmenswert sein.



Foto: RegionAktiv

Regionale Entwicklung baut maßgeblich auf den vorhandenen Potenzialen und dem Know-how der Bevölkerung einer Region auf.

Die Zusammenarbeit zwischen Politik, Verwaltung, den verschiedenen Wirtschaftssektoren und den Bürgerinnen und Bürgern zum Wohle *ihrer* ländlichen Region ist die Basis einer erfolgreichen Entwicklung. Gemeinsam daran zu arbeiten, regionale Potenziale zu erkennen und zu nutzen, ist die Voraussetzung für einen erfolgreichen Umschwung. Möglichst alle Akteure (Bürgerinnen und Bürger, Politikerinnen und Politiker, Unternehmen, Verbände, Verwaltung), die für eine Region wichtig sind, sollten mitmachen und überlegen, wie sie gemeinsam die Region, in der sie leben, voranbringen können.

Im Mittelpunkt integrierter ländlicher Entwicklung steht die Partnerschaft zwischen Politik und Verwaltung, den Bürgerinnen und Bürgern, der Wirtschaft und der Wissenschaft.

Dabei werden nicht Lösungen für einzelne Sektoren gesucht, sondern sektorübergreifende regionale Ansätze. Also nicht mehr: Wie bekomme ich meine landwirtschaftlichen Produkte verkauft oder wie kann ich mich für Naturschutz einsetzen, um beispielsweise eine Fläche zu schützen, sondern: Welchen Nutzen könnte eine Zusammenarbeit zwischen Naturschutz und Landwirtschaft für die Menschen unserer Region haben und welche Gewinne fallen durch diese Zusammenarbeit für Landwirtschaft und Naturschutz an?

Integrierte ländliche Entwicklung will die sozialen, kulturellen und wirtschaftlichen Ansprüche an den Raum mit seinen ökologischen Funktionen in Einklang bringen – die verschiedenen Ansprüche an den ländlichen Raum werden gemeinsam und sektorübergreifend betrachtet: Ökonomie, Ökologie und Soziales.



Integrierte ländliche Entwicklung ist ein gebietsbezogener, sektorübergreifender, partnerschaftlicher, lernender und langfristiger Ansatz. Ziel ist es, die verschiedenen Sektoren in eine gemeinsame Entwicklungsstrategie zu integrieren.

Wie wird integrierte ländliche Entwicklung gefördert?

Die Politik fördert diesen modernen Ansatz der ländlichen Entwicklung. Die Europäische Union unterstützt mit der Gemeinschaftsinitiative für die Entwicklung ländlicher Räume LEADER lokale Aktionsgruppen. Die Bundesregierung hat als Teil ihrer nationalen Nachhaltigkeitsstrategie 2001 das Modell- und Demonstrationsvorhaben „REGIONEN AKTIV – Land gestaltet Zukunft“ gestartet. 18 Regionen erarbeiten mit ihren partnerschaftli-

chen Konzepten Beispiele für zukunftsfähige Entwicklung. Auch in verschiedenen Bundesländern gibt es Ansätze zur Förderung integrierter ländlicher Entwicklung, wie beispielsweise das Programm zur ländlichen Regionalentwicklung in Hessen aus dem Jahr 1993, die ländliche Struktur- und Entwicklungsanalyse (LSE) in Schleswig-Holstein oder das PLENUM-Projekt in Baden-Württemberg. Alle diese Programme haben gemeinsam, dass sie ländliche Regionen unterstützen, die einen neuen Weg zu ihrer Entwicklung beschreiten: den Weg einer regionsbezogenen, partnerschaftlichen, integrierten Entwicklung.

2004 wurden durch die Einführung des neuen Fördergrundsatzes „Integrierte ländliche Entwicklung“ wesentliche Elemente dieser Ansätze Bestandteil der Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“. Damit werden die beschriebenen Ansätze moderner Regionalentwicklung Bestandteil der „Mainstream“-Förderung.

Der neue Fördergrundsatz „Integrierte ländliche Entwicklung“ hat die Maßnahmen Dorferneuerung, Flurbereinigung und agrarstrukturelle Entwicklungsplanung zusammengeführt. Die Förderung von Regionalmanagement und ländlichen Entwicklungskonzepten wurde neu in den Fördergrundsatz aufgenommen. Durch die Förderung der Erarbeitung integrierter ländlicher Entwicklungskonzepte können bisher isolierte Einzelmaßnahmen besser aufeinander abgestimmt und gezielt zur Entwicklung der ländlichen Regionen eingesetzt werden. Mit dem Regionalmanagement wird die zielgerichtete Umsetzung dieser in den Regionen erarbeiteten Strategie unterstützt. Durch den neuen Förderansatz werden Einkommenschancen

Was ist integrierte ländliche Entwicklung?	
Gebietsbezogener Ansatz	betrachtet werden Räume, nicht einzelne Sektoren
Sektorübergreifender Ansatz	Synergien zwischen unterschiedlichen Politik- und Wirtschaftsbereichen stehen im Mittelpunkt
Partnerschaftlicher Ansatz	Menschen schließen sich in Partnerschaften zusammen, stellen gemeinsame Programme auf und setzen sie um
Dynamischer Ansatz	der Prozess wird im Austausch des Akteursnetzwerkes kontinuierlich bewertet und weiterentwickelt
Langfristiger Ansatz	mittel- und langfristige Perspektiven stehen im Mittelpunkt

Quelle: verändert nach Schubert 2002

für Landwirte auch außerhalb der Primärproduktion und Einkommenspotenziale, die in der Verknüpfung landwirtschaftlicher und außerlandwirtschaftlicher Aktivitäten liegen, systematisch erschlossen. Investitionen neben dem engen Bereich der Landwirtschaft sind verstärkt förderfähig.

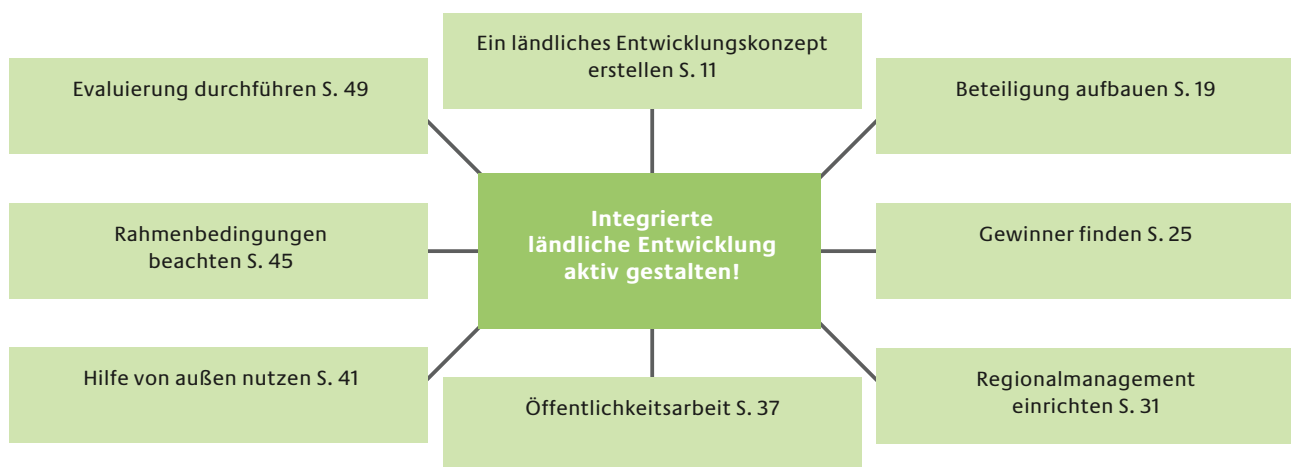
Zu diesem Leitfaden:

Dieser Leitfaden soll als Begleitung bei der Umsetzung des neuen Fördergrundsatzes „Integrierte ländliche Entwicklung“ allen interessierten Akteuren im ländlichen Raum dazu dienen, sich mit den Hintergründen und Prinzipien integrierter ländlicher Entwicklung vertraut zu machen – er versteht sich dabei nicht als detaillierte und erschöpfende Informationsquelle, sondern als Einführung in die wichtigsten Kernbereiche ländlicher Entwicklung. Dazu finden Sie in den acht Kapiteln des Leitfadens zu den wesentlichsten Aspekten integrierter ländlicher Entwicklung Hintergrundinformationen, ausgewählte Beispiele und Übersichtsgrafiken. Folgende Abbildung zeigt den Aufbau des Leitfadens im Überblick.

Für detailliertere Informationen nennt er jeweils Texte zum Weiterlesen, empfiehlt Internetangebote oder nennt Kontaktadressen wichtiger Akteure. Ziel des Leitfadens ist, Leserinnen und Lesern den Hintergrund und die Philosophie integrierter ländlicher Entwicklung zu vermitteln. Der Leitfaden will **Lust machen, einen ländlichen Entwicklungsprozess in Gang zu bringen.**

Integrierte ländliche Entwicklung ist ein anspruchsvoller, aber in jedem Falle lohnender Prozess! Und: Integrierte ländliche Entwicklung kann und soll auch Spaß machen!

Aufbau des Leitfadens – Aspekte integrierter ländlicher Entwicklung



2 Der Beginn integrierter ländlicher Entwicklung: ein Entwicklungskonzept gemeinsam erarbeiten!

Der Prozess integrierter ländlicher Entwicklung beginnt beispielsweise damit, dass einzelne Akteure oder Gruppen aus Vereinen, der Wirtschaft, der Land- und Forstwirtschaft, der Politik oder auch engagierte Bürgerinnen und Bürger den Eindruck haben, in ihrer Region müsse etwas geschehen. Zunächst noch unstrukturierte Überlegungen zu den Möglichkeiten, etwas zu verändern, stellen die ersten Schritte auf dem Weg zu einem Entwicklungskonzept für die Region dar.



Warum ein integriertes ländliches Entwicklungskonzept?

Vorab: Ein integriertes ländliches Entwicklungskonzept ist nicht als ein in Blei gegossener, unveränderlicher Plan zu verstehen – vielmehr formulieren die Akteure einer Region ihre Vorstellungen über die Zukunft ihrer Region, die immer offen sein sollten für neue Entwicklungen oder Anregungen. Dazu gehört auch das Nachdenken über die Inhalte des Begriffs „Entwicklung“. Ländliche Regionen sind äußerst vielseitig. Es gibt nicht „den“ ländlichen Raum. Also kann es auch nicht „die“ ländliche Entwicklung geben.

Ländliche Entwicklung ist immer vor dem Hintergrund der ganz spezifischen Ausgangssituation der jeweiligen Region zu sehen. Dementsprechend ist es hilfreich, kritisch zu hinterfragen, ob Entwicklungspfade, die anderswo erfolgreich gegangen wurden, in „unserer“ Region überhaupt vorstellbar wären. Oder ob es nicht viel eher und auch nachhaltiger zu Erfolgen in Form von neuen Arbeitsplätzen und zusätzlichen Einkommen kommt, wenn man Entwicklung als das Nutzen sich bietender Möglichkeiten versteht – und nicht als den Versuch, unangepasste Ansätze aus anderen Regionen zu übertragen.

Die Erarbeitung eines Entwicklungskonzeptes ist ein Prozess, der ergebnisoffen ist. Das heißt, dass das Entwicklungskonzept auch später an neue Entwicklungen angepasst werden kann. Ein integriertes ländliches Entwicklungskonzept ist mehr als ein Konzeptpapier. Der Prozess seiner Erarbeitung ist genauso wichtig wie das eigentliche Ergebnis: Denn bei der Erarbeitung des Entwicklungskonzeptes lernen sich regionale Akteure besser kennen und entwickeln Arbeitsformen der Zusammenarbeit.

Die Erarbeitung eines Entwicklungskonzeptes ist der Beginn eines langfristigen Entwicklungsprozesses in der Region.

Ein integriertes ländliches Entwicklungskonzept ist ein gemeinsamer Zukunftsentwurf für die Region. Wichtig ist, dass sich eine Region durch die gemeinsame Erarbeitung ihres Zukunftsentwurfs „findet“ und konstituiert: Alle relevanten Akteure suchen gemeinsam nach „ihrem“ Leitbild, „ihrer“ Vision, auf die sie schließlich Zukunftsziele und konkrete Projektideen hin ausrichten.

„Bei uns in der Region Weserland arbeiten Landwirtschaft, Verbraucherschutz, Bauernverband und Umweltschutzverbände in Projekten konstruktiv zusammen. Für die Projekte verpflichten sich die Partner zur Kooperation. Dieser Prozess hat die Partner aus Stadt und Land näher zusammengebracht.“

Karin Ellermann-Kügler, Vorsitzende der regionalen Partnerschaft Regionen Aktiv Weserland



Fragen vor der Erarbeitung von Entwicklungszielen können sein: Wo soll unsere Region im Jahre 2010 stehen? Wo im Jahre 2020? Mit welchen Leitbildern identifizieren wir uns?

Ein integriertes ländliches Entwicklungskonzept hat die Funktion, regionalspezifische Ziele und Handlungsfelder kurz- und mittelfristig zu benennen und ein gemeinsames Leitbild als langfristiges Ziel einer Region zu definieren. Es dient dazu, regionsinterne Kräfte zu aktivieren, Handlungen regionaler Akteure zu vernetzen und gemeinsame Ziele für eine Region zu definieren (**Wohin wollen wir?**).

Wie kommen wir zu einem integrierten ländlichen Entwicklungskonzept?

Voraussetzung für ein Entwicklungskonzept ist die Initiative engagierter Personen, die zunächst noch allein gewisse Vorarbeiten leisten. Auftaktveranstaltungen, zu denen Vertreterinnen und Vertreter aller wichtigen gesellschaftlichen Gruppen und interessierte Bürgerinnen und Bürger eingeladen werden, informieren über integrierte ländliche Entwicklung. Dabei können schon erste Grundlagen für den Aufbau einer Partnerschaft geschaffen werden. Um den Prozess zu koordinieren, kann eine Steuerungsgruppe gebildet werden. Zu verschiedenen Themen sollten Arbeitskreise gebildet werden, um für jeden Bereich Stärken und Schwächen und mögliche Entwicklungspotenziale sowie neue Kooperationen zu identifizieren (Tourismus, Landwirtschaft, Naturschutz, Handel, Handwerk).

Um Potenziale der Region gemeinsam zu entwickeln, kann es hilfreich sein, **bestimmte Formen** von Veranstaltungen durchzuführen – denkbar sind Zukunftskonferenzen oder Open-Space-Veranstaltungen, die mit auswärtiger Moderation oder Beratung durchgeführt werden können. Die Ergebnisse verschiedener Arbeitskreissitzungen und Veranstaltungen bilden die Basis für die Formulierung des Entwicklungskonzepts. Zwischenstände des Konzepts müssen allerdings immer wieder allen Akteuren zur Diskussion gestellt werden, um eine breite Akzeptanz zu erhalten – nur wenn sich möglichst alle Akteure hinter den Zielen wiederfinden können, kann der Entwicklungsprozess gelingen.

HINTERGRUND

Die Regionalentwicklungstreffen sollten nicht abbrechen, sobald das fertige Papier vorliegt. Regelmäßige Bestandsaufnahmen, Koordinierungs- und Informationstreffen dienen während des gesamten Entwicklungsprozesses der Vernetzung, Kooperation und Steuerung: Sie gehören permanent zur Umsetzung integrierter Entwicklung.

Wichtig ist, die Entwicklungsstrategie in die bisherigen Ansätze der Regionalentwicklung vor Ort einzubinden: Gibt es schon Konzepte für Teile der Region? Existieren Erfahrungen mit regionalen Förderprogrammen? Was ist das Neue und Pionierhafte innerhalb des nun eingeschlagenen Entwicklungsprozesses?

Beteiligte erarbeiten in einem umfassenden Prozess gemeinsam ein Entwicklungskonzept für die Region. Das Konzept soll einer Region Mut machen, nach neuen Entwicklungsmöglichkeiten zu suchen und diese zu einer anspruchsvollen, aber realistischen Zukunftsvision zu bündeln!

Welche Bausteine enthält ein integriertes ländliches Entwicklungskonzept?

- | Bausteine eines integrierten ländlichen Entwicklungskonzepts |
|---|
| • Abgrenzung und Lage der Region |
| • Ausgangslage: Bestandsaufnahme der regionalen Gegebenheiten → Stärken-/Schwächenanalyse |
| • Leitbilder, Ziele und Entwicklungsstrategien |
| • Handlungsfelder und Leitprojekte |
| • Organisationsstruktur |
| • Projektplanungs- und Finanzübersicht |
| • Evaluierungskonzept |

1. Abgrenzung und Lage der Region

In dem Entwicklungskonzept wird festgelegt, auf welche Region es sich bezieht. Die räumliche Abgrenzung einer Region ist nicht anhand bestimmter Kriterien vorgegeben. Eine Entwicklungsregion kann sich durchaus über Verwaltungsgrenzen hinweg erstrecken. Dahinter steht die Vorstellung, dass Beziehungen zwischen Menschen und ihre Identifizierung mit einer bestimmten Gegend nicht in jedem Falle durch Verwaltungsgrenzen abgesteckt werden. Auch Naturräume, wirtschaftliche Vernetzung, gemeinsame Probleme, kulturelle Hintergründe oder Traditionen können zu Regionalbewusstsein führen und eine Region nach außen hin abgrenzen. Sinnvoll kann es beispielsweise sein, an bestehende, gemeindeübergreifende Kooperationen anzuknüpfen.

- | Hilfsfragen zur Abgrenzung einer Region |
|---|
| • Gibt es einen gemeinsamen besonderen Naturraum, der unsere Region nach außen hin begrenzt und identitätsstiftend wirkt (Insel, Naturpark, Mittelgebirge ...)? |
| • Existiert eine Tradition der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Gemeinden bei uns, wo ist diese Zusammenarbeit dichter und wo endet sie (nach außen hin)? |
| • Welche regionalen und kulturellen Besonderheiten führen dazu, dass sich bei uns die Menschen mit ihrer Region identifizieren? Wo enden diese Besonderheiten? |
| • Existiert Regionalbewusstsein nur innerhalb der Grenzen unseres Landkreises oder darüber hinaus? Ist unser Landkreis homogen oder gibt es innerhalb des Kreises große Unterschiede? |



2. Beschreibung regionaler Gegebenheiten

Zu einem integrierten ländlichen Entwicklungskonzept gehört die Beschreibung der wichtigsten regionalen Gegebenheiten – hierzu zählt eine Analyse wichtiger regionalstatistischer Daten (zum Beispiel Bevölkerungsentwicklung, Beschäftigungslage, Umweltqualität) ebenso wie eine Stärken- und Schwächenanalyse. Allerdings sollten regionalstatistische Daten nur in einem Umfang dargestellt werden, der wichtig für die Entwicklung der regionalen Ziele ist.

Die Stärken- und Schwächenanalyse beschreibt die Potenziale und Hemmnisse einer Region mit dem Ziel, vorhandene Potenziale zu erkennen und auszubauen, um die identifizierten Schwächen zu überwinden.



Foto: Dagmar Ute Dämmer

Beispiel für eine Stärken- und Schwächenanalyse einer Region	
Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> • Heimatverbundenheit der Bevölkerung • gesichertes Dienstleistungsniveau • gute Verkehrsanbindung • kulturelle Ressourcen: Schlösser, historische Bauten, Brauchtum • gute soziale Infrastruktur • kleine überschaubare Region • kommunale Politiker gegenüber neuen Formen integrierter ländlicher Entwicklung sehr aufgeschlossen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tourismusangebote nicht aufeinander abgestimmt • keine übergreifende Vermarktung der Region nach außen • viele Auspendler • Abwanderung der jungen Erwachsenen • erwartete Betriebsaufgaben in der Landwirtschaft • hohe Arbeitslosigkeit



Foto: Donautal-Aktive e. V.

3. Definition von Leitbildern und konkreten Entwicklungszielen

Die Region entwirft auf der Basis ihrer spezifischen Ausgangsbedingungen ein Leitbild, *das in eine Entwicklungsstrategie mündet*. Überprüfbare Ziele konkretisieren und operationalisieren das Leitbild. Das heißt einem Leitbild werden Ziele zugeordnet, die zur Verwirklichung dieses Leitbildes notwendig sind. Diese Ziele müssen so konkret sein, dass überprüft werden kann, ob und in welchem Umfang sie erreicht wurden.

In der Entwicklungsstrategie sollen fachliche Schwerpunkte, Handlungsfelder und Schwerpunktprojekte benannt werden, die gemeinsam einen Beitrag zur Erreichung des Leitbildes leisten. Welche Akteurskooperationen leisten einen Beitrag für diese Schwerpunkte?

Leitbild, Entwicklungsziele und Handlungsfelder der Region „Lübecker Bucht“

„Netze knüpfen an der Lübecker Bucht“

Dieses Leitbild soll verdeutlichen, dass es in der Region zum Einstieg in eine ländliche Entwicklung unter den Zielsetzungen der Agrarwende und für einen langfristig angelegten Strukturwandel vorrangig einer stärkeren Vernetzung bedarf zwischen:

- landwirtschaftlichen Erzeugern und Verarbeitung,
- Vertrieb und Verbrauchern,
- Stadt und ländlichem Raum,
- „altem“ und „neuem“ Bundesland,
- Naturschutz, Landwirtschaft,
- touristischen und gastronomischen Anbietern allgemein,
- touristisch hoch entwickeltem Küstenraum und ländlich strukturiertem Binnenland speziell,
- einzelnen Gebietskörperschaften,
- in der Region ehrenamtlichem, privatwirtschaftlichem und behördlichem Engagement und Handeln, städtischen Bildungsträgern und ländlichen Initiativen, separierten Marketingstrukturen ländlicher Erzeugnisse und kultureller wie touristischer Angebote,
- Siedlungs- und Infrastrukturentwicklung, landwirtschaftlicher Flächennutzung und regional abgestimmtem und gesteuertem Ausgleichsflächenmanagement,
- Landschaftsräumen mit besonderer Bedeutung für Naturschutz und Landschaftspflege, landwirtschaftlichem Know-how und Leistungsvermögen mit Anforderungen aus dem Schutz und der Pflege von Natur- und Kulturlandschaft.

Dieses Leitbild wird in bestimmten Handlungsfeldern repräsentiert:



Innerhalb der Handlungsfelder hat sich die Region Lübecker Bucht bestimmte Ziele gesetzt, unter anderem:

Im Handlungsfeld 1 „**Regionale Produktion und Vermarktung**“ wird beispielsweise angestrebt, neue Wege für die Vermarktung von **regional und umweltfreundlich erzeugten Produkten** aus der Landwirtschaft sowie aus der Fischerei und der Forstwirtschaft zu erschließen und bereits bestehende Formen der Direkt- und Regionalvermarktung besser zu entwickeln.

Diese übergreifenden Ziele werden dann in nachprüfbare Ziele konkretisiert.

Oberziel ist: „Bis Ende 2005 ist die Grundlage für die Einführung einer gemeinsamen regionalen Vermarktung geschaffen, die eine kritische Masse an Erzeugern, eine breite Produktpalette und ein funktionierendes Logistiknetz umfasst.“ Konkret wird angestrebt, dass

- bis zum 31.12.2004 ein Sortiment mit 50 regionalen Produkten lieferbar ist,
- bis zum 31.12.2005 100 Erzeuger in verschiedenen Vermarktungsschienen organisiert sind und ein Sortiment mit mindestens 65 registrierten Produkten lieferbar ist; ein Logistikunternehmen deckt die Belieferung mit regionalen Produkten ab.

Durch diese Konkretisierung des Leitbildes in Handlungsfeldern mit operationalisierten Zielen kann regelmäßig überprüft werden, inwieweit die Entwicklung der Region in die angestrebte Richtung geht, und Kursänderungen können gegebenenfalls vorgenommen werden.

Quelle: Regionalpartnerschaft Lübecker Bucht (<http://www.ralb.org/ueber-uns/handlungsfelder.html>)

4. Konzeption von Leitprojekten

Im Entwicklungskonzept werden exemplarisch bestimmte Leitprojekte beschrieben. Aufgenommen werden nur die wichtigsten und besten Projektideen, die aufgrund ihrer Pilothaftigkeit und ihres Beitrags zur sektorübergreifenden Vernetzung der Akteure ausgewählt werden.

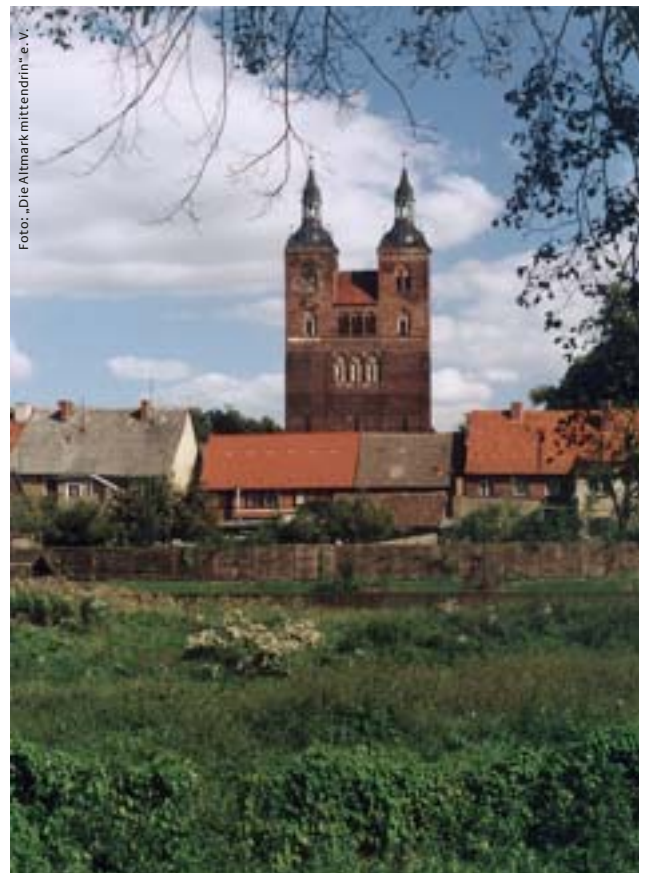
Wichtig ist, dass Projekte so konzipiert werden, dass sie

- einen Beitrag zur Erreichung der regionalen Entwicklungsziele leisten,
- nachhaltig und umsetzbar sind,
- möglichst frühe Erfolge erzielen.

Projekte sollen nur dann in ein Entwicklungskonzept aufgenommen werden, wenn ihre Verwirklichung der Region insgesamt weiterhilft. Es reicht nicht aus, dass die Projekte als Einzelprojekte tragfähig sind, sondern sie müssen im Verbund mit anderen Projekten die Strategie darstellen, mit der die regionalen Entwicklungsziele erreicht werden können. Nachhaltig heißt insbesondere, dass die Projekte sich auch dann tragen, wenn die Anschubfinanzierung durch Fördermittel ausläuft.

Es werden nur Projekte aufgenommen, die auch tatsächlich umsetzungsfähig sind – unrealistische „Mondprojekte“ nützen niemandem etwas. Für die Akzeptanz von Entwicklungsprojekten innerhalb einer Region ist es darüber hinaus wichtig, die Projekte so zu gestalten, dass sie möglichst frühzeitig schon sichtbare Erfolge produ-

Regionalvermarktung



zieren – dann können sie gut zur Öffentlichkeitsarbeit (→ Öffentlichkeitsarbeit, S. 37) und zum Werben neuer Unterstützerinnen und Unterstützer benutzt werden. Falls manche Projekte dies nicht erfüllen können, sollte insgesamt eine Kombination innerhalb der Leitprojekte angestrebt werden, die aus Projekten mit frühen Erfolgen und anderen mit mittel- und langfristig sichtbaren Erfolgen besteht.

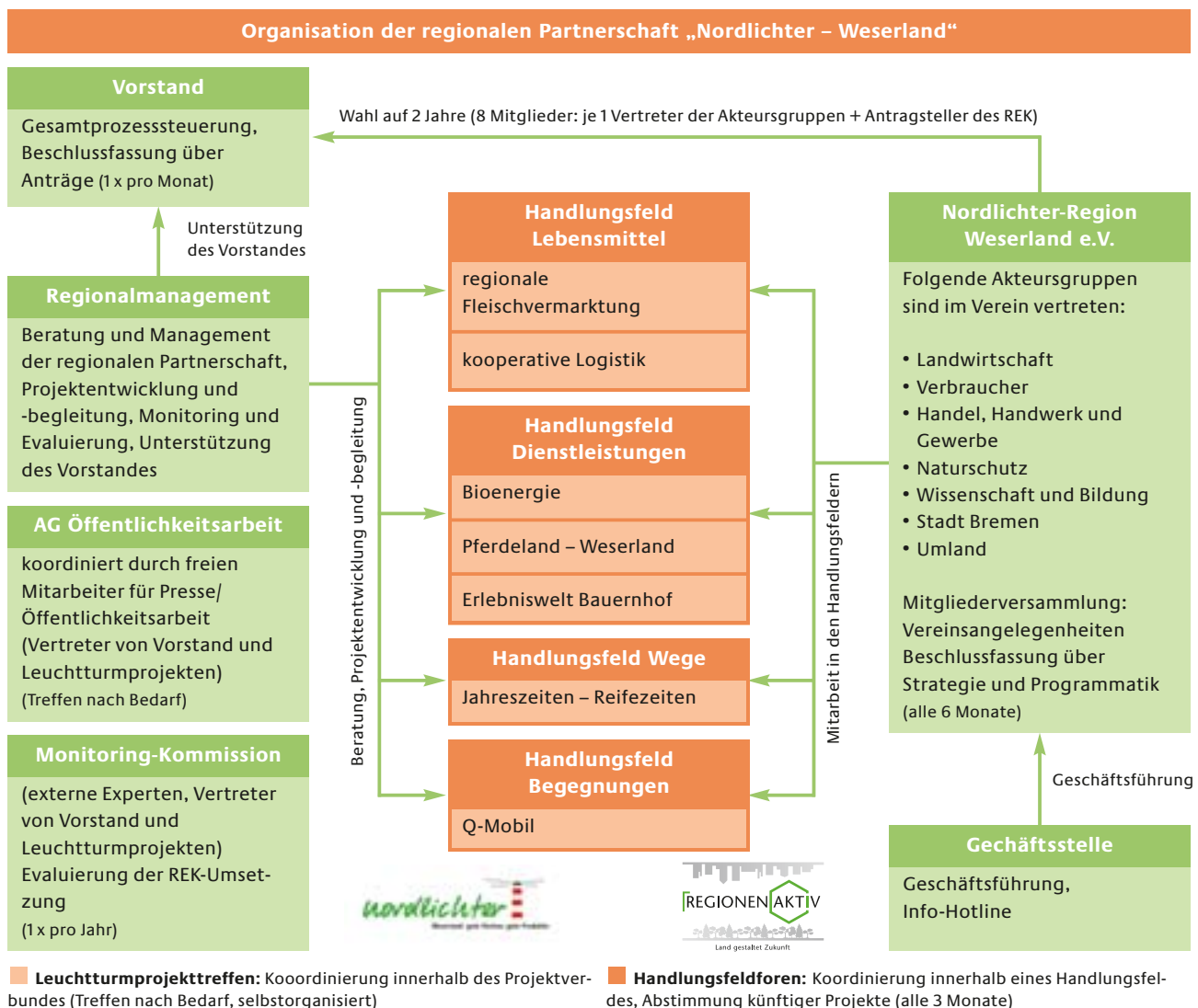
Wichtig ist zudem, dass der im Entwicklungskonzept formulierte Katalog von Leitprojekten nicht als geschlossen angesehen wird – es muss immer die Möglichkeit geben, später noch neue Projekte zu entwickeln und aufzunehmen.

5. Organisationsstruktur

Ein Entwicklungskonzept enthält die Festlegung einer Organisationsstruktur des Entwicklungsprozesses (visualisiert durch ein Organigramm). Wie wird Beteiligung organisiert? Welche Gremien werden eingerichtet? Wie funktioniert die Einbindung der Bevölkerung? Wo wird das Regionalmanagement (→ Regionalmanagement, S. 31) angesiedelt? An welcher Stelle und auf welcher Ebene kommt die Verbindung zwischen regionaler Partnerschaft und lokaler Politik und Verwaltung zustande? Wie auch immer die Organisationsstruktur aussieht, wichtig ist ein partnerschaftliches Miteinander. Bei allem Respekt vor den gewählten kommunalen Strukturen muss die Entwicklungs-

initiative ihre kreative und gestalterische Unabhängigkeit wahren, während Politik und Verwaltung ihre administrative Professionalität und Unterstützung in den Prozess einbringen.

Folgende Grafik aus der der durch REGIONEN AKTIV geförderten Region „Nordlichter – Weserland“ zeigt exemplarisch ein solches Organigramm:



6. Projektplanungs- und Finanzübersicht

Im Entwicklungskonzept werden die Kriterien festgelegt, nach denen Projekte zu ihrer Umsetzung ausgewählt werden. Dabei ist wichtig, konkrete Kriterien zu benennen, die sich auf die übergreifenden regionalen Entwicklungsziele beziehen. Nur wenn die Projektauswahl transparent angelegt ist, gibt es später keine Enttäuschungen, wenn die regionale Partnerschaft bestimmte Projektideen als nicht umsetzungswürdig ansieht.

BEISPIEL

Projektauswahlkriterien der „Nachhaltigkeitsregion Isenhamer Land“ (Niedersachsen), (Auszug)

Allgemeine Kriterien

Die Kriterien Nr. 1–6 müssen erfüllt sein (Mindestanforderungen). Innerhalb der Kriteriengruppen Nr. 7/8 sowie Nr. 9/10 muss jeweils ein positiver Punkt erreicht werden.

1. Das Projekt entspricht dem Leitbild und den Leitlinien des REK.
2. Der Projektträger beteiligt sich mit eigenen Mitteln am Projekt.
3. Das Projekt entspricht den Förderrichtlinien (Fördergrundsätze und Voraussetzungen).
4. Die Projekterarbeitung und -umsetzung geschieht durch lokale Akteure.
5. Das Projekt fördert die Weiterentwicklung und den Ausbau vorhandener Strukturen und Ressourcen (endogene Potenziale).
6. Das Projekt besitzt auch über die Förderdauer hinaus Entwicklungsperspektiven.
7. Das Projekt fördert die Kooperation zwischen unterschiedlichen Gruppen.
8. Das Projekt verbessert die regionale Vernetzung (Verkehrswege, Infrastruktur, Produktion, Information).
9. Das Projekt besitzt Modellcharakter oder eine Beispiel-funktion.
10. Das Projekt besitzt eine Öffentlichkeitswirksamkeit.

Quelle: Nachhaltigkeitsregion Isenhamer Land 2001

Ein integriertes ländliches Entwicklungskonzept enthält zu den vorgesehenen Leitprojekten Zwischen- und Gesamtziele, die quantitativ oder qualitativ angelegt sind. Die Ziele müssen nachprüfbar sein. Auch eine Aufstellung der Projektträger, Beteiligten, geplanten Finanzmittel und des Personalaufwands wird gemacht (Aufteilung der Finanzen in Eigenanteile und Kofinanzierungsmittel zum Beispiel aus Förderprogrammen).

7. Fortlaufende Evaluierung gestalten!

Im integrierten ländlichen Entwicklungskonzept wird festgelegt, wie der Erfolg des Entwicklungsprozesses überprüft werden soll. Denn nur wenn Ziele und Erfolgskriterien schon in der Konzeption klar sind, kann hinterher überprüft werden, ob der Prozess erfolgreich war. Konkrete Indikatoren und anzuwendende Evaluierungsmethoden sollen genannt werden (→ Evaluierung, S. 49).

Zum Weiterlesen:

Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (BStMLU 2003):

Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement, München, Seite 57–61. (kostenlose Bestellmöglichkeit unter <http://www.stmwivt.bayern.de/publikationen/inhalt.html#Landesentwicklung>)

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER + (1999):

Regionale Entwicklungskonzepte planen und realisieren (Seminarbericht 5/1999), Frankfurt. (Bezug unter: <http://www.leaderplus.de>)

Thüringer Ministerium für Wirtschaft und Infrastruktur (1997):

Regionale Entwicklungskonzepte – Erfahrungen und Empfehlungen, Erfurt.

Umweltbundesamt (UBA 2002):

Managementleitfaden für regionale Kooperation, Berlin, S. 29–44. (Internetversion: <http://www.fh-nb.de/lu/leitfaden/>)

Die genannten Texte enthalten wertvolle Praxishinweise zum Prozess der Erarbeitung integrierter ländlicher Entwicklungskonzepte und können für weitere Informationen herangezogen werden.

3 Beteiligung aufbauen

Die Menschen einbinden

Für integrierte ländliche Entwicklung sind die Erfahrungen der Menschen einer Region der Ausgangspunkt: Politik kann nicht allein „von oben“ einen Plan zur ländlichen Entwicklung machen – gefragt ist vielmehr eine aktive Bevölkerung bei wichtigen Entscheidungen über die regionale Entwicklung.



Integrierte ländliche Entwicklung wertet die Bedeutung und die Entscheidungskompetenz der Akteure im ländlichen Raum deutlich auf. Man spricht daher auch von einer Entwicklung, die stärker nach dem „Bottom-up-Prinzip“ verläuft („Entwicklung von unten“), die sich vom früher vorherrschenden „Top-down“-Ansatz („Entwicklung von oben“) unterscheidet.

In der Praxis heißt „Bottom up“ aber nicht, alle Entscheidungen allein regional zu treffen und Probleme völlig autonom zu lösen. Denn die Politik setzt auf europäischer, nationaler und Länderebene Rahmenbedingungen und Anreize, die die ländliche Entwicklung fördern oder hemmen können.

Nur eine optimale Verbindung zwischen den Potenzialen der Steuerung von unten („Bottom up“) und den Impulsen und der Unterstützung von außen, aber auch den bestehenden politischen Vorgaben von oben („Top down“) kann integrierte ländliche Entwicklung zum Erfolg führen.

Die breite Beteiligung von Akteuren muss bereits zu Anfang initiiert werden, um innerhalb des integrierten ländlichen Entwicklungskonzepts ein breites Spektrum an unterschiedlichen Aspekten und Interessen abbilden zu können. Für die Initiatoren des Entwicklungsprozesses und das Regionalmanagement heißt dies, aktiv Bürgerinnen und Bürger anzusprechen und potenzielle Partnerinnen und Partner zu finden. Auch in diesem Zusammenhang ist eine kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit wichtig (→ Öffentlichkeitsarbeit, S. 37).

Beteiligungsstrukturen sichern den demokratischen Charakter integrierter ländlicher Entwicklung – das ist wichtig, da integrierte ländliche Entwicklung nicht allein innerhalb der konventionellen lokalen und regionalen Strukturen stattfindet (auf der Ebene von Gemeinde- und Kreisparlamenten). In den Regionen müssen daher verlässliche Beteiligungsstrukturen und „Spielregeln“ aufgebaut werden: Diese sind dann kontinuierlich zu pflegen und aufrecht zu erhalten.

„Wir müssen Bürgerbeteiligung herstellen. Ein wesentliches Instrument, um die Menschen zu erreichen, ist die direkte Ansprache (...). Dabei ist es wichtig, dass man in der Region, die man ja selbst definiert hat, versucht, möglichst umfassend alle Beteiligten, alle Akteure vor Ort mit einzubinden. Denn nichts ist törichter oder kann fataler sein, als wenn man jemanden vergisst.“

Dr. Reinhard Kubat, Bürgermeister der Stadt Frankenau, Hessen.

Die regionale Partnerschaft

Die regionale Partnerschaft ist ein Zusammenschluss von Politik, Verwaltung, den wichtigsten gesellschaftlichen Gruppen sowie engagierten Bürgerinnen und Bürgern. Um diesen Zusammenschluss stabil und handlungsfähig zu machen, wird beispielsweise ein Verein zur regionalen Entwicklung gegründet. Ein ausgewogen besetztes ständiges Gremium eignet sich als „Steuerungsgruppe“. Deren Aufgabe ist es, bei regelmäßigen Treffen über die erreichten Ziele und notwendigen Maßnahmen zu beraten und Entscheidungen zu treffen. Da die Akteure in regionalen Partnerschaften nicht wie ein Parlament durch allgemeine Wahlen bestimmt werden, sind hier zwei Dinge besonders zu beachten:

Zum einen muss darauf geachtet werden, dass möglichst alle relevanten Interessen in einer regionalen Partnerschaft berücksichtigt werden. Sonst besteht die Gefahr, dass sich manche Gruppen in der Region übergangen fühlen: Die Akzeptanz der regionalen Partnerschaft schwindet.

Zum anderen müssen regionale Partnerschaften eng an die bestehenden kommunalpolitischen Strukturen angebunden und durch Politikerinnen und Politiker unterstützt werden. Dass wichtige Akteure aus Politik und Verwaltung (Bürgermeister/-innen, Abgeordnete aus Gemeinde und Kreisparlamenten, ...) engagierte Mitglieder der Partnerschaft werden sollten, versteht sich dabei fast von selbst.

In den Regionen selbst sollen übergeordnete Stellen und die relevanten politischen Gremien gemeinsam mit den Partnern und Partnerinnen in einer Region die Probleme

Jugendforum



anpacken. Daher ist es besonders wichtig, dass die wichtigsten Entscheidungsträger aus lokaler Politik und Verwaltung den Entwicklungsprozess mittragen. Denn integrierte ländliche Entwicklung ist zum Scheitern verurteilt, wenn sie an den politischen Entscheidungsstrukturen einer Region vorbeiläuft. Zu beachten sind hier vor allem unterschiedliche Arbeitsweisen: Verwaltungshandeln und kooperative ländliche Entwicklung müssen erst aufeinander abgestimmt werden, um gemeinsam Erfolge zu erzielen.

Die Rolle der Gemeinden und Kreise

Vor dem Hintergrund des rapiden Wandels der Rahmenbedingungen (wie Globalisierung, Erweiterung der Europäischen Union, demographischer Wandel) sind die Gemeindegrenzen für viele Aufgabenbereiche zu eng geworden. Wenn es um Arbeitsplätze und Wertschöpfung geht, dürfen sich die Gemeinden nicht mehr als miteinander konkurrierende Nachbarn verstehen, sondern vielmehr als eine Region, die es zu erhalten und zukunftsfähig zu machen gilt. Die neuen Fördergrundsätze „Integrierte ländliche Entwicklung“ der Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes sind auch ein Angebot an die Gemeinden und Kreise, gemeinsam mit den anderen Akteuren im ländlichen Raum diesen schwierigen Prozess anzugehen.

Gemeinden und Landkreise müssen bei der integrierten ländlichen Entwicklung eine tragende Rolle übernehmen. Kommunalparlamente und Kreistage sind die durch Wahlen legitimierten Gremien in den Regionen. Die Kommunalverwaltungen sind die verantwortlichen ausführenden Institutionen. Integrierte ländliche Entwicklung soll hierzu keine Parallelstruktur aufbauen. Gemeinden und Landkreise auf der einen und private Akteure auf der anderen Seite (Vereine, Wirtschaft, Bürgerinnen und Bürger) schließen sich vielmehr im Interesse ihrer Region zu einer partnerschaftlichen Organisation zusammen.

Die Kommunen profitieren von dem Engagement, dem Know-how und der Kreativität der Bürgerinnen und Bürger vor Ort; die regionalen Akteure profitieren von der Professionalität und der Durchsetzungskraft von kommunaler Verwaltung und Politik. Insofern ist ein ländlicher Entwicklungsprozess ein Joint Venture zum Vorteil der Region.

Wer sollte beteiligt werden?

Um Beteiligung zu organisieren, steht zu Anfang erst einmal eine Art „Brainstorming“ im Mittelpunkt: Welche Sektoren und gesellschaftlichen Gruppen sind in unserer Region relevant? Welche Politikerinnen und Politiker binden wir ein? Wie erreichen wir interessierte Bürgerinnen und Bürger? Wie erreichen wir, dass sich auch interessierte Frauen am Entwicklungsprozess beteiligen? Können wir den Regionalentwicklungsprozess auch für Jugendliche interessant gestalten, zum Beispiel indem wir eine Art „Jugendparlament“ oder einen „Jugendarbeitskreis“ einrichten?

Wichtig ist, alle Interessen und Perspektiven ausgewogen zu beteiligen – beispielsweise Landwirtschaft und Naturschutz, Frauen und Männer, politische Vertreter aller beteiligten Gemeinden und parteipolitischer Orientierungen.

Folgende Checkliste soll dabei helfen, die relevanten Akteure einer Region zu identifizieren. Diese Liste sollte allerdings regionenspezifisch angewendet werden: Nicht jede Interessengruppe oder Akteursgruppe spielt in jeder Region eine Rolle!

Wen an der integrierten ländlichen Entwicklung beteiligen?
Interessierte Bürgerinnen und Bürger
Frauen, Männer, Jugendliche, Senioren, Behinderte
Lokale Politik und Verwaltung
Gemeinderat Kreistag Bürgermeisterinnen und Bürgermeister Landrätin/Landrat Kreisverwaltung Relevante Fachbehörden (Landwirtschaftsamt, Amt für Wirtschaftsförderung, Naturschutzbehörden) Öffentliche Betriebe (Stadtwerke, Verkehrsbetriebe)
Verbände und Institutionen
Bauernvereinigungen Landfrauenvereinigung Jugendverbände Pfarrgemeinden Naturschutzverbände Bestehende Regionalinitiativen (beispielsweise LEADER+) Sozialverbände (Caritas, DRK) Tourismusverband Arbeitsagentur Museen, Kulturträger Industrie- und Handelskammer Verbraucherverbände
Wirtschaft
Landwirtschaft Handwerk Handel und Gewerbe Gastronomie Regionale Unternehmen
Bildungsträger
Volkshochschule Schulen Fachhochschulen und Universitäten der Region Familienbildungsstätten Berufsbildungszentren

Quelle: Veränderte Darstellung nach Lindloff/Schneider 2001 und BStMLU 2003

Was ist Gender Mainstreaming?

Gender Mainstreaming bedeutet, bei allen gesellschaftlichen Vorhaben die unterschiedlichen Lebenssituationen und Interessen von Frauen und Männern von vornherein und regelmäßig zu berücksichtigen, da es keine geschlechtsneutrale Wirklichkeit gibt (Definition des Bundesministeriums für Familie, Frauen, Jugend und Senioren).

Was bringt Gender Mainstreaming?

Um eine nachhaltige Entwicklung des ländlichen Raumes zu erreichen, müssen Entscheidungen von den Möglichkeiten und Interessen der Bevölkerung ausgehen. Gender Mainstreaming beschäftigt sich damit, wie Politik so gestaltet werden kann, dass die Interessen aller gleichermaßen Berücksichtigung finden. Um berücksichtigt zu werden, müssen Menschen „sichtbar“ sein und ihre Wünsche, Bedürfnisse, Interessen so äußern, dass sie wahrgenommen werden. Wenn Entscheidungen „die Bevölkerung“ betreffen, ist es notwendig, sich zu vergegenwärtigen, dass sich die Bevölkerung aus Menschen unterschiedlichen Geschlechts, Alters, sozialer und ethnischer Herkunft etc. zusammensetzt. Die unterschiedlichen Lebenssituationen haben Auswirkungen darauf, welche Fähigkeiten, Bedürfnisse und Interessen Menschen haben, aber auch darauf, inwieweit ihre Äußerungen wahrgenommen werden.

Die Realität in Deutschland zeigt, dass eine ausgewogene Beteiligung der Bevölkerung in verschiedenen Bereichen bisher nur unzureichend gelungen ist. Dies wird besonders beim Vergleich zwischen Männern und Frauen deutlich. Die sich historisch entwickelten geschlechtsspezifischen Rollenzuschreibungen (englisch: „gender“) werden besonders bei der Zuweisung von Rechten, Pflichten und Aufgaben deutlich, beispielsweise bei der Bekleidung öffentlicher Ämter oder der Aufgabenverteilung innerhalb von Familien.

Wie funktioniert Gender Mainstreaming?

Bei allen Entscheidungen sollte daher das Geschlechterverhältnis berücksichtigt werden. Ist das Geschlechterverhältnis beispielsweise bei denen, die eine Maßnahme planen, und den späteren Nutzerinnen und Nutzern sehr ungleich, stellt sich die Frage, warum das so ist und wie das eventuell geändert werden kann. In einem nächsten Schritt wird geprüft, welche Auswirkungen die Maßnahme auf Frauen und Männer hat und ob bestimmte spezifische Anpassungen notwendig sind, um allen gleichen Zugang zu ermöglichen. Innerhalb der ländlichen Entwicklung müssen daher alle Projekte, die Leitbilder und das Entwicklungskonzept auf



LAG Isenhagener Land

ihre Auswirkungen hinsichtlich der Chancengleichheit zwischen den Geschlechtern überprüft werden.

Für die Arbeit einer regionalen Entwicklungsinitiative bedeutet das beispielsweise ganz konkret, Termine so zu legen, dass auch wirklich alle Interessierten teilnehmen können. Bei Workshops kann beispielsweise ein Angebot von Kinderbetreuungsmöglichkeiten sinnvoll sein, um auch Leute fürs Mitmachen zu gewinnen, die für die Zeit der Veranstaltung keine Kinderbetreuung zur Verfügung haben.

Grundsätzlich gilt, dass die Menschen, für die etwas gemacht wird oder die von einer Entscheidung betroffen sind, selbst nach ihren Bedürfnissen und Auffassungen gefragt werden und in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.

Zum Weiterlesen und -informieren:

Unter <http://www.gender-mainstreaming.net> stellt das Bundesfamilienministerium zahlreiche Informationen über Gender Mainstreaming zur Verfügung.

BMVEL (2004):

Gender Mainstreaming. Ein neuer Ansatz in der Regionalentwicklung. Bonn, 36 Seiten.

Die Broschüre des Verbraucherschutzministeriums stellt den Zusammenhang zwischen Gender Mainstreaming und ländlicher Entwicklung detailliert dar und gibt zahlreiche Beispiele für ein besseres Verständnis von Gender-Aspekten.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Österreich (bm:bwk 2001):

Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung, Wien, 68 Seiten.

Das österreichische Wissenschaftsministerium hat ein Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung herausgegeben, das sehr vertiefend in die Thematik einführt und zahlreiche Hinweise, zum Beispiel auf genderspezifische Evaluierungskriterien in der Regionalentwicklung, enthält.

Wie wird regionale Beteiligung organisiert?

Grundsätzlich kann regionale Beteiligung in zwei Phasen aufgeteilt werden: in die Auftaktphase, in der Partnerinnen und Partner identifiziert werden und zusammenkommen, und in die Umsetzungsphase. Ziel der Auftaktphase ist es, regionale Stärken und Schwächen zu analysieren, mögliche Handlungsfelder auszumachen und konkrete Projektideen zu entwickeln. Hier sorgt Beteiligung dafür, arbeitsfähige Strukturen aufzubauen. In der Umsetzungsphase ist das integrierte ländliche Entwicklungskonzept beschlossen und konkrete Projekte befinden sich in der Umsetzung – hier muss Beteiligung aufrechterhalten werden, um den laufenden Prozess demokratisch und transparent zu gestalten sowie notwendige Kurskorrekturen gemeinsam zu erkennen.

Integrierte ländliche Entwicklung lebt in allen Phasen von einer breiten Beteiligung.

Der Auftakt des Prozesses kann eine regionale Konferenz sein, zu der alle wichtigen Akteure einer Region eingeladen werden. Hier werden die Vorteile und Möglichkeiten eines integrierten ländlichen Entwicklungsprozesses deutlich gemacht und alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer angeregt, an dem Prozess mitzuwirken. Motivationssteigernd kann sein, wenn eingeladene Vertreter aus Regionen, die einen solchen Prozess bereits gestartet haben, über ihre Erfolge berichten. Auch nach Anlaufen des Prozesses sollten in regelmäßigen Abständen Regionalkonferenzen durchgeführt werden. Da Regionalkonferenzen mit vielen Teilnehmern durchgeführt werden, ist wichtig, dass sie gut moderiert werden, beispielsweise durch externe Experten. Die Arbeit in Kleingruppen kann den Erfolg solcher Veranstaltungen fördern.

Die Diskussion zu Beginn des Prozesses dient dazu, herauszufinden, was die wichtigsten Themen in der Region sind und was unternommen werden soll. Diese Themenbereiche, zu denen die Regionen handeln wollen, werden als „Handlungsfelder“ bezeichnet (→ Entwicklungskonzept, S. 11). Zu den jeweiligen Handlungsfeldern sollten thematische Arbeitskreise gebildet werden, die sich regelmäßig treffen, um zu ihren speziellen Themen Lösungsvorschläge zu erarbeiten. Die Arbeit dieser Arbeitskreise muss immer wieder an die regionale Partnerschaft rückgekoppelt werden: Hilfreich ist, wenn die Vorsitzenden dieser Arbeitskreise auch Mitglieder der regionalen Steuerungsgruppe sind.

Über die Arbeit in diesen organisatorischen Strukturen hinaus sollten weitere Veranstaltungen regelmäßig durchgeführt werden: Dazu gehören Tagungen, Präsentationen oder Exkursionen in andere Regionen.

Wichtig ist, dass Bürgerinnen und Bürger gezielt zur Mitarbeit eingeladen werden – es muss deutlich werden, dass ein regionaler Entwicklungsprozess keine Sache von wenigen ist, sondern alle angeht und durch die Mitarbeit vieler an Inhalt und Fahrt gewinnt. Verschiedene Gruppen müssen gezielt angesprochen werden. Durch ein interessantes Programm werden möglichst alle zum Teilnehmen angeregt.


Dazu sollte über den Prozess regelmäßig Bericht erstattet werden – in vielen Gemeinden gibt es wöchentlich erscheinende Mitteilungsblätter, die über eine fast flächendeckende Verbreitung verfügen. Eine regelmäßige Informationsseite zu Fragen des regionalen Entwicklungsprozesses, die zum Mitmachen einlädt, sollte eingeführt werden.




Mitmachcharakter heißt:

„Ihr und unser regionaler Entwicklungsprozess braucht noch Mitstreiterinnen und Mitstreiter, wir laden Sie daher zu der Veranstaltung am 15. April um 19.00 ein!“ und nicht „Wir führen einen regionalen Entwicklungsprozess durch, über den Sie sich gern in der Kreisverwaltung informieren können“.

BEISPIEL



Im Zuge dieser ersten Phase des Beteiligungsprozesses steht als wichtigster Meilenstein auf dem Programm, ein integriertes ländliches Entwicklungskonzept zu erarbeiten (→ Entwicklungskonzept, S. 11).



Auch wenn das Konzept steht und erste Einzelprojekte gestartet sind, muss die Beteiligung weiter gepflegt werden. Hier beginnt die unter Umständen schwierigere zweite Phase der Beteiligung an der Umsetzungsphase. Diese ist aufgrund des Prozesscharakters der regionalen Entwicklung genauso wichtig wie die Auftaktphase. Auch hier muss weiterhin darauf geachtet werden, dass alle wichtigen Interessen beachtet werden und Bürgerinnen und Bürger die Chance haben, ihre Ideen in den Entwicklungsprozess einzubringen. Neben der regelmäßigen Öffentlichkeitsarbeit (→ Öffentlichkeitsarbeit, S. 37) haben Veranstaltungen eine wichtige Funktion für Beteiligung und den regionalen Zusammenhalt. Verschiedene Projekte können beispielsweise einen gemeinsamen „Tag der offenen Tür“ veranstalten, Regionalkonferenzen können auch in späteren Phasen dafür sorgen, den Prozess transparent zu machen und mögliche Kurskorrekturen in breitem Rahmen zu diskutieren. Und nicht zuletzt: Ländliche Entwicklung soll auch Spaß machen. Viele Regionen veranstalten Grillfeste und Partys, um die gemeinsam erzielten Erfolge zu feiern.

Zum Weiterlesen:

BMVEL (2003):

Projekte zum Laufen bringen. Ein Leitfaden für Bildungsarbeit im ländlichen Raum, Bonn/Berlin. (Bezug durch eine E-Mail an: broschuerenbestellung@bmvel.bund.de)

Dieser Leitfaden enthält eine Vielzahl an Hinweisen, durch welche Veranstaltungen und Methoden die ländliche Bevölkerung ermutigt und qualifiziert werden kann, sich an ländlichen Kooperationen zu beteiligen.

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+ (2001):

Beteiligen und kooperieren – Moderationstechniken für mobilisierende Veranstaltungen, Frankfurt.
(Bezug unter www.leaderplus.de)

Hier gibt es viele Anregungen zur konkreten Durchführung von „mobilisierenden Veranstaltungen“ in der Regionalentwicklung, zum Beispiel, wie eine regionale Zukunftskonferenz geplant und durchgeführt wird (Seite 44–52).

Lindloff, Karsten/Schneider, Lothar (2001):

Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde, Dortmund.
(Bezug unter www.euregia.de)

Hier gibt es von Seite 124 bis Seite 129 weitere detaillierte Hinweise zum Aufbau von Netzwerken und Beteiligung.

4 Gewinner finden: „Win-Win“-Situationen schaffen und aufrechterhalten

Für integrierte ländliche Entwicklung ist die Kooperation unterschiedlicher Akteure und Sektoren zentral – denn sektorspezifische „herkömmliche“ Förderung und Entwicklung soll ja gerade überwunden werden. Doch was bringt unterschiedliche Akteure dazu, sich zu vernetzen und Kooperationen einzugehen?

Neben der Motivation durch einen aktivierenden Prozess und ein attraktives Leitbild für die Region ist die Aussicht auf individuelle Gewinne entscheidend. Akteure kooperieren miteinander, wenn sie durch die Kooperation etwas erreichen, was sie allein nicht erreichen können. Potenzielle Partner können gewonnen werden, indem ihnen deutlich gemacht wird, worin für sie der spezielle Nutzen einer Kooperation liegt.

„Am Anfang waren wir Landwirte skeptisch, als es um die Zusammenarbeit mit dem Naturschutz ging – mittlerweile arbeiten Landwirte und Naturschützer jedoch zusammen, weil beide Gruppen gemerkt haben, dass man gemeinsam mehr erreicht – jetzt entwickeln wir gemeinsam unsere Region.“

Karl Niebuhr, Geschäftsführer des Landvolkverbandes Gifhorn-Wolfsburg

Um erfolgreich zu sein ist es wichtig, solche für eine Region spezifischen potenziellen Win-Win-Situationen aufzuspüren und dazu zu nutzen, Akteure durch sektorübergreifende Kooperationen in den Regionalentwicklungsprozess einzubinden. Nur wenn der Prozess und die einzelnen Projekte so angelegt sind, dass mehrere Beteiligte gleichzeitig einen Nutzen haben, gelingt Regionalentwicklung. Landwirte können denken: „Ich kann mit meiner Beteiligung zusätzliches Geld verdienen“, Naturschützer: „Wenn wir uns an der Regionalentwicklung beteiligen, wird die Natur geschützt“ und Gastwirte: „Wenn ich mitmache, kommen mehr Gäste zu mir ins Haus“.



Durch Win-Win steigt aber auch die Akzeptanz der regionalen Entwicklungsstrategie bei den nicht unmittelbar Beteiligten: Kritiker verstummen, wenn sie sehen, dass der Prozess viele Gewinnerinnen und Gewinner hervorbringt und sie erkennen, dass sich ein Nutzen für die Region insgesamt entwickelt. Zentraler Baustein eines integrierten ländlichen Entwicklungsprozesses ist daher, dass Projekte so geplant werden, dass möglichst viele Akteure gleichzeitig zu Gewinnern des Prozesses werden.

„Die Pflege und Entwicklung von Natur und Landschaft sind grundlegender Bestandteil jeder regionalen Entwicklung. Nur durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit aller Beteiligten – Landwirte, Gemeinden, Naturschützer und aktive Bürgerinnen und Bürger – finden naturschutzbezogene Regionalprojekte die Akzeptanz, die letztendlich für ihren Bestand und ihre Nachhaltigkeit nötig ist.“

Dieter Speer, Landschaftspflegeverband Mittelfranken



Durch die naturnahe Wasserrückhaltung profitiert die Natur.



Landwirte beteiligen sich an den Baumaßnahmen und erzielen Einnahmen.

Das Talauenprojekt im Südlichen Steigerwald

Im Südlichen Steigerwald nimmt die Bedeutung der Landwirtschaft als Erwerbsquelle der Bevölkerung seit längerem ab. Es existieren immer weniger Vollerwerbslandwirte und auch die Nebenerwerbslandwirte haben Probleme, genügend Einkommen zu erwirtschaften. Eine Regionalentwicklungsinitiative hat vor einigen Jahren damit begonnen, im Rahmen des „Talauenprojektes“ Renaturierungsmaßnahmen, naturnahe Maßnahmen zur Wasserrückhaltung, die Schaffung naturnaher und wasserbezogener Freizeiteinrichtungen, Rad- und Wanderwege sowie die Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe als Beitrag zu einer nachhaltigen regionalen Entwicklung zu verfolgen. Dieses mittlerweile sehr erfolgreiche und sich auf immer mehr

Gemeinden ausdehnende Projekt kennt nur Gewinner: die Natur, da neue Lebensräume für bestimmte Arten entstehen, die Kommunen, da negative Begleiterscheinungen und finanzielle Belastungen durch Hochwasser langsam abnehmen, die Menschen durch eine gesteigerte Lebensqualität sowie die heimischen Handwerker und Landwirte, welche die Bauarbeiten übernahmen und so neue Einkommensquellen erhielten. Im Südlichen Steigerwald konnten hier vor allem die Landwirte als Partner für Regionalentwicklung gewonnen werden, weil sie durch den Einsatz ihrer Arbeitskraft und ihrer Maschinen bei den notwendigen Baumaßnahmen zusätzliches Geld verdienen und die Anerkennung ihrer Leistungen in der Bevölkerung stärker verankern konnten. Mittelfristig werden durch das Talauenprojekt die Einkommensmöglichkeiten unter anderem für Landwirte und Gastwirte gesteigert.

Bürgerinnen und Bürger profitieren von der höheren Lebensqualität.



Wie kann man mögliche Win-Win-Situationen identifizieren?

Schon während der Erarbeitung des Entwicklungskonzepts sollten auf der Basis der regionalen Ausgangslage mögliche Win-Win-Konstellationen durchgespielt und in

einer Sammlung Beispielprojekte formuliert werden. Bezogen auf das genannte Beispiel des Südlichen Steigerwaldes sähe das dann so aus:

Ausgangslage	Mögliches Projekt	Potenzielle Gewinner	Begründung
<p>Hochwasser führen zu Überschwemmungen</p> <p>Landwirte haben Einnahmeverluste</p> <p>Region hat touristische Potenziale, die noch brach liegen, u. a. eine weitgehend intakte Natur</p> <p>verbesserungsbedürftig sind vor allem Übernachtungsangebote, Radwege, Öffnungszeiten der Gasthäuser usw.</p>	<p>Landwirtschaft, Tourismus und Naturschutz gemeinsam durch Hochwassermaßnahmen entwickeln</p>	<p>Gastronomie</p> <p>Hotellerie</p> <p>Naturschutz</p> <p>Tourismus</p> <p>Landwirtschaft</p> <p>Bevölkerung</p>	<p>Gastwirte machen mehr Umsatz, Übernachtungszahlen steigen, Naturschutz profitiert vom naturverträglichen Tourismus</p> <p>Landwirte machen Gewinne durch neue Einnahmequellen</p> <p>verbesserte Freizeitmöglichkeiten, Lebensqualität</p>

Um Projekte zu entwickeln und Win-Win-Situationen zu finden, sind Fantasie und die gemeinsame Ideenentwicklung mit möglichst unterschiedlichen Partnern gefragt. Gibt es tatsächlich mehrere potenzielle Gewinner und

die Frage nach Win-Win kann mit „ja“ beantwortet werden, dann steht einer erfolgversprechenden Projektidee nichts mehr im Wege!





Projektplanung

Die konkrete Projektplanung und -umsetzung läuft in verschiedenen Phasen mit unterschiedlichen Aufgaben für Partnerschaft und Projektträger.

1. Vorbereitungsphase: Projektkonzeption

Zunächst müssen die Ziele des Projektes bestimmt und überlegt werden, wer potenzielle Projektträger und Beteiligte an einem Projekt sein können.

Wichtig ist, den Aspekt der „Anschlussfähigkeit“ zu prüfen: Passt das Projekt in das Entwicklungskonzept und dessen Handlungsfelder? Knüpft das Projekt an vorhandene Ausgangsbedingungen in der Region an? Gibt es vielleicht schon Aktivitäten in Richtung des durchzuführenden Projektes? Beispiel: Es gibt in einer Region bereits viele Rad- und Wanderwege, die allerdings bisher nicht systematisch miteinander verbunden sind. In einem Projekt könnten diese zu einem Verbundsystem ausgebaut werden.

Darüber hinaus ist der Aspekt des Umfeldes eines Projekts wichtig: Wer unterstützt das Projekt, gibt es Kritiker? Wie können Letztere überzeugt werden? Hat das Projekt unter diesen Bedingungen realistische Chancen auf Umsetzung? Vor der konkreten Umsetzung eines Projektes kann eine Prüfung des möglichen Erfolgs anhand einer Machbarkeitsstudie stehen – dies ist vor allem bei sehr komplexen und pilothaften Projekten sinnvoll.

Sind diese Fragen geklärt, wird das Projekt in nachprüfbare Teilziele „zerlegt“, um regelmäßig den aktuellen Stand des Projektes überprüfen zu können. Es sollte vereinbart werden, wann und wie diese Zwischenziele überprüft werden. Die Finanzierung und der Arbeitsbedarf des Projektes werden möglichst genau geplant. Dabei wird der Mittelbedarf aufgeteilt in Fördermittel und Eigenanteile der Projektträger, und es wird festgelegt, wann die Mittel benötigt werden.

2. Umsetzungsphase: Projekt durchführen

Bei der konkreten Projektumsetzung ist wichtig, aktuelle Daten des Projektes regelmäßig zu erheben (Ergebnisdokumentation) und zur Öffentlichkeitsarbeit zu nutzen. Kleine Erfolge sollten frühzeitig der Öffentlichkeit vorgestellt werden zum Beispiel durch Ausstellungen oder einen „Tag der offenen Tür“. In regelmäßigen Abständen sollten die Projektträger der regionalen Entwicklungspartnerschaft über den Stand des Projektes Bericht erstatten, um mögliche Probleme frühzeitig zu erkennen. Die in der Projektkonzeption festgelegten Meilensteine und Zwischenziele müssen auf ihre Erreichung hin überprüft werden.

3. Verstetigungsphase: Bilanz ziehen und Projekt dauerhaft etablieren

In der Verstetigungsphase geht es darum, das Projekt oder dessen Erfolge auch ohne Förderprogramme am Leben zu erhalten. Dies beinhaltet zunächst eine Evaluierung des Projekterfolges: Wurden alle Ziele erreicht? Trägt sich das Projekt jetzt selbst? Lohnt es sich, das Projekt weiterzuführen oder ist es gescheitert? Ist es sinnvoll, das Projekt mit anderen Maßnahmen zu vernetzen oder auf andere Bereiche auszudehnen? Soll das Projekt auf der Basis der gemachten Erfahrungen weiterentwickelt werden?

Zum Weiterlesen:

Zur Projektkonzeption und -umsetzung in regionalen Entwicklungsprozessen gibt es einen empfehlenswerten knappen Leitfaden der Deutschen Bundesstiftung Umwelt:

Appel, Elisabeth (2001):

Nachhaltige Regionalentwicklung – Leitfaden zur Konzeption und Durchführung von Projekten.
(Bezug und Download-Möglichkeit unter <http://www.dbu.de/publikationen/download223.html>)

Die Mühltouren in der Sächsischen Schweiz

Mit Geschichte will man in der REGIONEN AKTIV Region Sächsische Schweiz/Weißeritzkreis den Baustein für die Zukunft der Region legen: Das Projekt „Stille Flügel – eine Mühltour der besonderen Art für Erzeuger und Verbraucher“ verbindet über 100 historische Mühlen für eine touristische Nutzung.

„Alte Mühlen haben etwas Faszinierendes“, sagt der Projektleiter Ulrich Rauchstädt in der Modellregion Sächsische Schweiz/Weißeritzkreis, „deshalb wollen wir jetzt mit deren Hilfe mehr Gäste in die Region locken.“ Fünf familienfreundliche Touren, die eine Vielzahl von Mühlen als Bauzeugen der Geschichte miteinander verbinden, sind bisher entwickelt worden. Ein besonderer Schwerpunkt wurde bei der Konzeptentwicklung auf die Stärkung der Beziehung zwischen Erzeuger, Vermarkter und Verbraucher gelegt. In vielen Mühlen kann man noch erleben, wie das Korn gemahlen und weiterverarbeitet wird. Darüber hinaus werden zahlreiche regionale Produkte, von Getreideprodukten über regionale Fleisch- und Wurstspezialitäten, sowie regionaltypische Getränke angeboten. In anderen Mühlen sind Hotel- und Gaststättenbetriebe untergebracht, die zu einem Urlaub in der Region einladen.



Sägewerk John an der Wesenitz, Landkreis Sächsische Schweiz



Herzklotzmühle im Tal der Wilden Weißeritz, Weißeritzkreis

Erfolg durch Vernetzung mit anderen Angeboten

Bei der Entwicklung der Mühltouren wurde besonders Wert darauf gelegt, an bestehende Angebote anzuknüpfen beziehungsweise diese miteinander zu vernetzen. So sind zum Beispiel zahlreiche Schnittstellen zu den Touren entlang der „Historischen Poststraßen“ – einem weiteren REGIONEN-AKTIV-Projekt der Modellregion – und ein Reitwegenetz integriert worden. Zudem wurde darauf geachtet, die Touren für ein möglichst breites Spektrum an Zielgruppen zu entwickeln. Vier Routen können daher nicht nur zu Fuß oder per Rad, sondern auch, speziell für Senioren, per Auto erkundet werden.

Erfolg durch Win-Win-Situation

„Ein solch umfassendes Projekt lässt sich jedoch nicht ohne die Zusammenarbeit der unterschiedlichen Akteure verwirklichen“, weiß Herr Rauchstädt. Deshalb haben sich unter seiner Leitung erstmalig alle drei Fremdenverkehrsvereine der Region, der Tourismusverband Sächsische Schweiz e. V., die Fremdenverkehrsgemeinschaft Östliches Erzgebirge e. V. und der Fremdenverkehrsverband Sächsischer Forst – Tharandter Wald e. V., der Landesverband Mühlenkunde und -erhaltung e. V., zahlreiche Hotel- und Gaststättenbesitzer, regionale Wirtschaftsvertreter sowie Erzeuger von regionalen Produkten an einen Tisch gesetzt, um gemeinsam eine Strategie für die Mühltouren zu entwickeln.

In regionalen Rundfunk- und Fernsehsendern wurde bereits mehrmals über die Mühltouren berichtet, so dass zahlreiche Nachfragen zu den Karten und den entsprechenden Übernachtungsmöglichkeiten bei dem Projektträger eingegangen sind.



Zum Weiterlesen:

Brendle, Uwe (1999):

Musterlösungen im Naturschutz, Bundesamt für Naturschutz,
Landwirtschaftsverlag, Bonn, S. 26–27.

(Bezug unter <http://www.landwirtschaftsverlag.de>)

Brendle beschreibt hier ausführlich, wie Win-Win-Situationen entstehen und welche Vorteile zur Verwirklichung gemeinsamer Interessen sie bieten.



Weigand, Harald (2001):

Lebensadern für Mensch und Natur. Das Talauenprojekt der
LAG Südlicher Steigerwald. – In: LEADER-forum 4, S. 12–13.

Der Text beschreibt ausführlich die Win-Win-Situationen im
Beispiel Talauenprojekt.

5 Regionalentwicklung erfolgreich steuern: das Regionalmanagement

Neben dem Entwicklungskonzept (→ Entwicklungskonzepte, S. 11) kommt dem Regionalmanagement als strategischem Steuerungsinstrument eine wichtige Rolle zu. Regionalmanagement umfasst grundlegend alle Aufgaben, die zur Steuerung eines integrierten ländlichen Entwicklungsprozesses notwendig sind. Die Stärke des Regionalmanagements wird dabei in zwei wichtigen Aspekten gesehen: Zum einen leistet Regionalmanagement einen Beitrag dazu, die Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit einer Region zu verbessern. Zum anderen dient Regionalmanagement dazu, Entwicklungsprobleme regionalspezifisch zu lösen. Regionalmanagement steht damit nicht in Konkurrenz zu den vorhandenen Behörden, sondern es agiert als Verbindungsstelle zwischen kommunalen und staatlichen Verwaltungseinrichtungen und den anderen regionalen Akteuren.

Anforderungen, Funktionen und Ziele des Regionalmanagements:

Regionalmanagement soll die ländliche Entwicklung fördern, indem es die regionalen Ressourcen bündelt, Prozesse koordiniert und Synergien sucht und ermöglicht. Ein Regionalmanagement kann bereits vor der Erarbeitung eines integrierten Entwicklungskonzeptes eingerichtet werden, um dessen Erstellung maßgeblich voranzutreiben – es kann allerdings auch die Arbeit aufnehmen, wenn das Entwicklungskonzept bereits fertig vorliegt.

Was ist Regionalmanagement?

Unter Regionalmanagement ist zunächst einmal die „Führung, Gestaltung und Steuerung einer Region, (...) die sich dabei den Prinzipien der regionalen Vernetzung, der Kooperation sowie kommunaler Allianzen bedient“ (Tröger-Weiß) zu verstehen. Regionalmanagement umfasst alle Aufgaben, die zur Initiierung, Organisation und Umsetzungsbegleitung der ländlichen Entwicklungsprozesse notwendig sind. Diese können umfassen:

- die Information, Beratung und Aktivierung der Bevölkerung

- die Identifizierung und Erschließung regionaler Entwicklungspotenziale
- die Identifizierung und Beförderung zielgerichteter Projekte

Die Nennung dieser zentralen Aufgaben heißt jedoch nicht, dass diese die Regionalmanagerinnen und -manager im Alleingang erledigen – vielmehr ist gemeint, dass das Regionalmanagement ein wichtiger Schlüssel dafür ist, dass Kooperationen in einer Region entstehen, die zu den genannten Wirkungen führen. **Regionalmanagement ist eine Kommunikations- und Kooperationsaufgabe.**



Eine Regionalmanagerin im Gespräch

Um einen Eindruck von der Arbeit einer Regionalmanagerin zu erhalten, haben wir uns mit Frau Widera, Regionalmanagerin der Region Bitburg-Prüm/Eifel über ihre Aufgaben unterhalten.

Was ist Ihr persönlicher Hintergrund und warum sind Sie Regionalmanagerin geworden?

Ich bin Diplom-Ingenieurin Raum- und Umweltplanung. Nach dem Studium hatte ich das Gefühl, dass meine Stärken nicht so sehr darin liegen, am Schreibtisch zu sitzen und Pläne zu entwerfen, sondern mit Menschen zusammenzuarbeiten und Prozesse zu organisieren. Ich hatte das Glück, in einer Verbandsgemeinde im Hunsrück als Entwicklungsmoderatorin eine agrarstrukturelle Entwicklungsplanung umzusetzen, gemeinsam mit Behördenvertretern, Bürgern und Landwirten. Danach habe ich dann im August 2003 die Stelle als Regionalmanagerin der REGIONEN-AKTIV-Region „Bitburg-Prüm/Eifel“ bekommen.

Worin sehen Sie die wichtigsten Aufgaben des Regionalmanagements?

Ich denke, das Wichtigste ist die Netzwerkfunktion des Regionalmanagements: da zu sein für die verschiedensten Anfragen, den Prozess zu strukturieren und zu begleiten und die organisatorischen Sachen zu regeln. Ganz oben steht dabei, Ansprechpartnerin zu sein für alle und die Verbindung zwischen den Ehrenamtlichen und den Behörden zu schaffen. Dazu kommt die Vertretung der Region nach außen und das Thema Projektmanagement – die Projekte in der Region zu begleiten, die Projektträger zu beraten und auf vorhandene Dinge aufmerksam zu machen.

Worin sehen Sie den bislang größten Erfolg Ihrer Arbeit für die Region Bitburg-Prüm?

Das Regionalmanagement kann nur so erfolgreich sein wie die Zusammenarbeit der Entwicklungsgruppe. Wenn die nicht funktioniert, dann kann auch das Regionalmanagement nicht funktionieren. Ich habe hier das Glück, auf eine sehr gut funktionierende regionale Entwicklungsgruppe gestoßen zu sein, die ihr Ziel klar definiert hat, auf die nun alle Akteure gemeinsam zuarbeiten.

Wo sehen Sie den spezifischen Anteil Ihrer Arbeit am Erfolg des Regionalmanagements?

Es ist die Tatsache, dass es einen hauptamtlichen Kümmerer gibt. Sobald dieser wegfällt, bleiben viele Dinge einfach stecken, weil es zu aufwändig ist für die Gruppe, sich selbst zu



Christiane Widera betreut die Region Bitburg-Prüm/Eifel

organisieren. Es vereinfacht den Prozess wesentlich, wenn es jemanden gibt, dessen Job es ist, sich darum zu kümmern, dass die Dinge laufen.

Was ist in Ihrer Region passiert seit dem Beginn des Entwicklungsprozesses?

Mit REGIONEN AKTIV ist hier etwas passiert, wovon ich persönlich nie geglaubt hätte, dass es möglich ist. Ich komme aus der Eifel und kenne die Region. Neu ist, dass Leute ihre Arbeit in den Dienst einer gemeinsamen Sache stellen, dass man zugunsten dieser Sache auch auf einzelne Aktionen verzichtet. Die Leute sprechen jetzt miteinander und nicht mehr übereinander. Wenn so viele Leute an einem Tisch sitzen, dann sind plötzlich Dinge möglich, von denen man vor ein paar Jahren noch gesagt hätte, das ist überhaupt nicht denkbar. Heute sind das Dinge, von denen wir sagen, wir wollen das in fünf Jahren erreicht haben.

Was sind die drei angenehmsten Dinge, die Ihnen in den Sinn kommen, wenn Sie an Ihre Tätigkeit denken?

Auf jeden Fall ist es toll, in politische Strukturen reinzuschauen und durch Vernetzung auch über den Tellerrand der eigenen Region zu blicken. Es ist interessant, sich so detailliert mit einer Region auseinander zu setzen – dass man eine Vielzahl von Personen kennt, auf die man bei Problemen zurückgreifen kann. Besonders angenehm ist, dass die Arbeit jeden Tag abwechslungsreich ist und neue Herausforderungen bereithält. Und natürlich auch, wenn man die Erfolge der Arbeit des Regionalmanagements sieht – Projekte sind abgeschlossen oder werden öffentlich diskutiert.

Aufgaben des Regionalmanagements sind:

- Handlungsempfehlungen abgeben und regionalen Akteuren helfen, Entscheidungen zu treffen
- Ansprechpartner nach innen und nach außen, beispielsweise für Journalisten oder interessierte Bürger, sein
- Veranstaltungen organisieren und moderieren
- helfen, Konflikte zu lösen und einen Konsens herbeizuführen
- Verantwortung für die fristgemäße Erledigung von Berichtspflichten beispielsweise gegenüber Fördermittelgebern tragen
- regionale Akteure mit ins Boot der regionalen Entwicklung holen und vernetzen
- Förderquellen auffinden
- Akteure bei der Projektkonzeption und Antragstellung beraten
- Treffen der regionalen Partnerschaft organisieren und moderieren

Beim Regionalmanagement laufen alle Fäden der integrierten ländlichen Entwicklung zusammen!

Insgesamt sorgt das Regionalmanagement für einen gesteuerten und geplanten Ablauf des Prozesses der nachhaltigen Entwicklung in einer Region und für die erfolgreiche Anpassung der regionalen Entwicklung an die Vorgaben

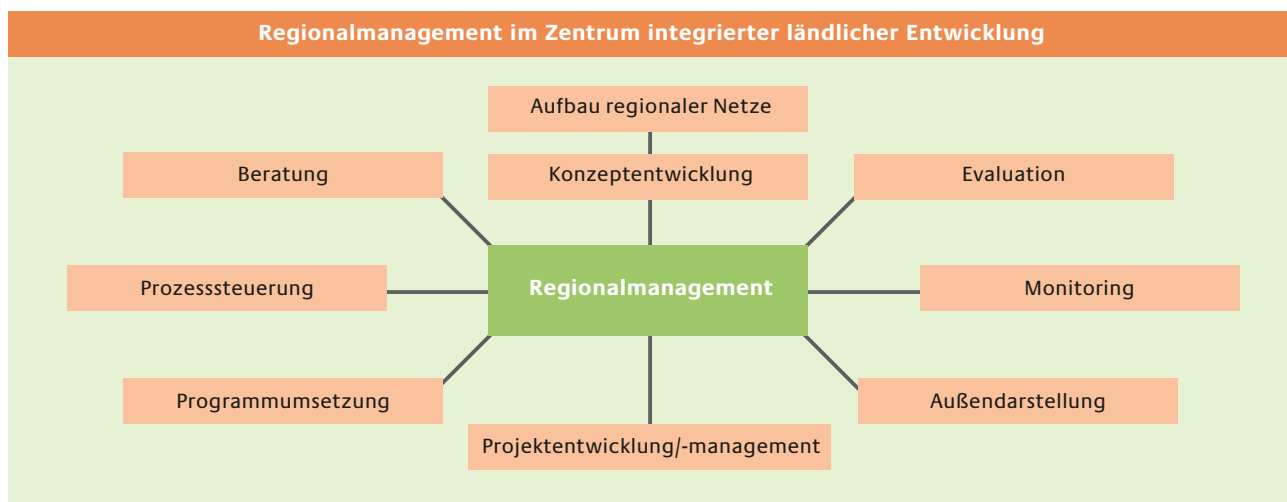
politischer Förderprogramme und die gesetzlichen Grundlagen.

Qualifizierungsbedarf für Regionalmanagement

Betrachtet man diese Anforderungen an das Regionalmanagement, wird klar, dass Regionalmanagerinnen und -manager über hohe soziale und kommunikative Kompetenzen und fachliche Qualitäten verfügen müssen. Akteure, die innerhalb des Regionalmanagements arbeiten, benötigen außerdem Kreativität, Durchsetzungsfähigkeit und Flexibilität. Aufgrund der vielseitigen und anspruchsvollen Tätigkeit des Regionalmanagements gibt es seit einiger Zeit spezielle Aus- und Weiterbildungsangebote, Schulungen und Kurse für Personen, die im Regionalmanagement tätig sind (→ Hilfe von außen, S. 41). Empfehlenswert ist, dass Regionalmanagerinnen und Regionalmanager Fortbildungen parallel zu ihrer praktischen Tätigkeit im Regionalmanagement in Anspruch nehmen. Auch wenn solche Zusatzqualifizierungen nicht billig sind: Die Qualität und die Qualifizierung der im Regionalmanagement Tätigen ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für den erfolgreichen Verlauf des ländlichen Entwicklungsprozesses.

Organisation des Regionalmanagements

Da das Regionalmanagement im Steuerungszentrum des Prozesses ländlicher Entwicklung steht, wäre es ideal, wenn das Regionalmanagement als Team mit zwei bis fünf Mitarbeitern arbeiten kann. Ein solcher „organisatorischer Kern“ im Zentrum des Netzwerks ist dann auch in der Lage, die vielfältigen Aufgaben zu bewältigen.



Für die Organisation und Anbindung des Regionalmanagements gibt es allerdings kein Patentrezept: In manchen Regionen ist das Regionalmanagement in der Kreisverwaltung angesiedelt. Eine solche Anbindung an offizielle Planungs- und Verwaltungsstrukturen hat Vorteile durch die Nähe zu wichtigen Entscheidungsträgern aus Politik und Verwaltung. Außerdem stehen meist entsprechende Infrastruktur und Räumlichkeiten zur Verfügung. Zudem sind wichtige Ansprechpartnerinnen und -partner auf kurzem Wege erreichbar. Ein Risiko einer sehr engen Anbindung an die Verwaltung liegt allerdings darin, dass das Regionalmanagement die notwendige Unabhängigkeit verlieren könnte und Akzeptanz einbüßt. Zudem besteht die Möglichkeit, dass das Regionalmanagement zu stark von Aspekten dominiert wird, die es eigentlich nicht ausmachen sollten: Hierarchie und Bürokratie statt Kommunikation und Kooperation.

Häufig ist das Regionalmanagement außerhalb der offiziellen Strukturen installiert. In solchen Regionen werden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter etwa durch einen Trägerverein angestellt oder es wird ein Regionalentwicklungsbüro beauftragt. Bei räumlicher und weitgehender organisatorischer Trennung zwischen Regionalmanagement und kommunaler Verwaltung ist es notwendig, den Kontakt mit den politischen Entscheidungs- und Verwaltungsstrukturen einer Region intensiv zu pflegen.

Sechs Organisationsformen von Regionalmanagement

- Organisation in öffentlich-rechtlicher Trägerschaft (kommunale Zweckverbände oder regionale Planungsverbände);
- Organisation in halbprivater/halböffentlicher Trägerschaft (GmbH oder Entwicklungsagenturen);
- Organisation in privatrechtlicher Trägerschaft (GmbH, Stiftungen);
- Organisation als gemeinnütziger Verein;
- Organisation in öffentlicher Trägerschaft ohne Rechtsverbindlichkeit (kommunale Arbeitsgemeinschaften und Zweckvereinbarungen);
- Organisation in freiwilliger Zusammenarbeit ohne rechtliche Verankerung (Regionalforen, Regionalkonferenzen oder Arbeitsgruppen);

Quelle: eigene Darstellung nach Träger-Weiß 1998

Soll das Regionalmanagement im Rahmen des Fördergrundsatzes „Integrierte ländliche Entwicklung“ gefördert werden, ist jedoch auf jeden Fall zu beachten, dass unabhängige Stellen außerhalb der Verwaltung mit der Durchführung des Regionalmanagements beauftragt werden müssen.

Regionalmanagement im Vogelsberg, Hessen

Die Vogelsberg Consult GmbH ist ein Beispiel für ein halböffentlich und halbprivat organisiertes Regionalmanagement. Die Gesellschafter sind die drei örtlichen Sparkassen und Genossenschaftsbanken, der Landkreis und die Gemeinden. Das Public-Private-Partnership-Unternehmen betreibt mit circa zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für die Region Vogelsberg im Rahmen eines breit angelegten Regionalmanagements Wirtschaftsförderung einschließlich Investitions- und Förderberatung für Betriebe, den Einsatz der arbeitsmarktpolitischen Instrumente, die Steuerung des Mitteleinsatzes nach Leader+ sowie den Anstoß von Innovationsprozessen und die regionale Vernetzung. Nach einer Anschubfinanzierung für das Regionalmanagement aus Landesmitteln und aus Leader-II-Mitteln ist die Vogelsbergregion heute in der Lage, die Vogelsberg Consult GmbH aus eigener Kraft zu finanzieren.

BEISPIEL

Finanzierung des Regionalmanagements

Die Finanzierung des Regionalmanagements erfolgt am Anfang häufig (zumindest teilweise) mit Hilfe von Fördermitteln. Diese Fördermittel sind als Anschubfinanzierung gedacht, die für eine beschränkte Zeit gewährt werden, um den Entwicklungsprozess anzustoßen und die mühsame Anfangszeit zu überbrücken (→ Rahmenbedingungen, S. 45). Nach dieser Zeit müssen andere Quellen für die Finanzierung des Regionalmanagements gefunden werden, damit der Prozess der ländlichen Entwicklung nicht ins Stocken gerät oder gar zum Erliegen kommt. Denn die Aufgaben des Regionalmanagements stellen sich permanent und nicht nur während der Dauer einer finanziellen Förderung. Wichtig ist es daher, rechtzeitig Strukturen vorzubereiten, die das Regionalmanagement für die Zeit nach Auslaufen des Förderprogramms sichern. Möglichkeiten sind beispielsweise

- eine zumindest teilweise Finanzierung des Regionalmanagements aus Vereinsbeiträgen,



- eine teilweise oder vollständige Finanzierung durch die beteiligten Kommunen – im Südlichen Steigerwald wurde eine Pro-Kopf-Umlage vereinbart, die jede Gemeinde für den gemeinsamen Entwicklungsprozess zur Verfügung stellen muss,
- Finanzierung einzelner Aspekte durch Gebühren, beispielsweise durch Lizenzgebühren für eine regionale Dachmarke.

Um die Bereitschaft der öffentlichen Hand und Privater, das Regionalmanagement zu finanzieren, zu erhalten, müssen die Leistungen des Regionalmanagements für alle deutlich werden. Dazu ist eine gezielte Vermarktung der eigenen Erfolge notwendig – Öffentlichkeitsarbeit für den Entwicklungsprozess in der Region ist eine der wichtigsten Aufgaben im Rahmen integrierter ländlicher Entwicklung.

Zum Weiterlesen:

Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (BStMLU 2003):

Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement, München, 188 Seiten. (kostenlose Bestellmöglichkeit unter <http://www.stmwivt.bayern.de/publikationen/inhalt.html#Landesentwicklung>)

Das umfassende Handbuch liefert zahlreiche Beispiele, Methoden und Checklisten zu allen Aspekten des Regionalmanagements.

Troeger-Weiss, Gabi (1998):

Regionalmanagement. Ein neues Instrument der Raumordnung und Landesplanung, Schriften zur Raumordnung und Landesplanung 2, Augsburg.

Ein Standardwerk zur Funktion des Regionalmanagements.

6 Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Umfeldmanagement

Öffentlichkeitsarbeit – die Kommunikation nach außen – stellt eine wichtige Daueraufgabe für das Regionalmanagement und die Region insgesamt dar. Warum spielt Öffentlichkeitsarbeit in der Regionalentwicklung eine so wichtige Rolle? Öffentlichkeitsarbeit ist wichtig, um den Prozess transparent zu gestalten und Akzeptanz in der Region auch bei denjenigen zu schaffen, die nicht unmittelbar in die Regionalentwicklung eingebunden sind. Außerdem ist Öffentlichkeitsarbeit wichtig, um neue Partnerinnen und Partner zu gewinnen. Werden Erfolge der Regionalentwicklung regelmäßig öffentlichkeitswirksam nach außen getragen, spornt das neue Akteure an, sich an der Regionalentwicklung zu beteiligen.

Erfolge zur Öffentlichkeitsarbeit nutzen

Zu einer gelungenen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit regionaler Entwicklungsprozesse gehört vor allem die Fähigkeit, eigene Erfolge zu identifizieren und zielgruppengerecht darzustellen. Daher ist es in jeder Phase des Entwicklungsprozesses wichtig, Erfolgsbilanzen aufzustellen (→ Evaluierung, S. 49). Projekte sind so anzulegen, dass sie bereits in frühen Phasen Erfolge erzielen, die gut für eine zielgerichtete Öffentlichkeitsarbeit eingesetzt werden und zur Motivation neuer Akteure führen können. Die Öffentlichkeitsarbeit im Rahmen ländlicher Entwicklung sollte systematisch geplant und in allen Phasen des Prozesses durchgeführt werden. Am besten ist, ein eigenes strategisches Konzept zur Öffentlichkeitsarbeit aufzubauen.

Die Funktionen von Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit

- **Information** – regionale Akteure und die Öffentlichkeit werden über den Stand des Entwicklungsprozesses informiert.
- **Motivation** – Beteiligte lernen sich durch den Austausch von Informationen besser kennen und verstehen einander. Das Vertrauen in die eigene Arbeit und den Entwicklungsprozess wächst.
- **Führung und Steuerung** – Ziele und Inhalte werden vermittelt, Aufgaben von Partnerinnen und Partnern werden formuliert.
- **Förderung und Qualifizierung** – zwischen den Beteiligten entsteht eine gemeinsame Basis und Sichtweise regionaler Probleme und Erfolge. Erfahrungen und Erfolge einzelner werden auch für andere sichtbar und können für den Gesamtprozess nutzbar gemacht werden.
- **Legitimation** – das eigene Handeln wird gegenüber einer kritischen Öffentlichkeit sowie gegenüber Entscheidungsträgerinnen und -trägern sowie Fördermittelgebern gerechtfertigt. Ideelle, personelle und finanzielle Unterstützung kann eingeworben werden, indem Transparenz erzeugt und Erfolge dargestellt werden.

Quelle: veränderte Darstellung nach UBA 2002

Öffentlichkeitsarbeit zielgruppengerecht gestalten

Kommunikation nach außen sollte spezifisch und zielgruppengerecht gestaltet werden. Zunächst sind daher folgende Fragen zu klären:

- Welche Zielgruppe wollen wir mit einer Maßnahme im Rahmen unserer Öffentlichkeitsarbeit erreichen?
- Wie können wir diese spezielle Gruppe erreichen?
- Was möchten wir von dieser Zielgruppe?
- Welche Ansprüche und Wünsche hat die Zielgruppe von uns? Wie können wir beides miteinander verbinden?

Je nach Zielgruppe werden andere Formen der Öffentlichkeitsarbeit angewendet. So ist es, um Politikerinnen und Politiker zu erreichen, sicher sinnvoll, eine eigene Informationsveranstaltung zu planen, während für die allgemeine und regelmäßige Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern der Region Pressemitteilungen und eine Internetpräsentation geeignete Instrumente sein können. Durch eine gemeinsame Internetpräsentation können Interessierte sich schnell einen Überblick über die Entwicklung einer Region verschaffen und wichtige Ereignisse, Veranstaltungshinweise und Mitteilungen finden.

Zielgruppen für Kommunikation, Öffentlichkeitsarbeit und Umfeldmanagement

- Unternehmen in der Region (Handel, Handwerk, Gewerbe)
- Landwirtinnen und Landwirte
- Gastronomie
- Bürgerinnen und Bürger
- Erholungssuchende
- Presse
- Verbände, Vereinsvorsitzende
- Verwaltung der Gemeinden und Städte einer Region
- Politische Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger
- Wichtige Persönlichkeiten
- Fachverwaltungen (Naturschutzbehörden, Forstämter)
- Bildungseinrichtungen (Schulen, Kindergärten)
- Ministerien
- Förderinstitutionen
- Universitäten
- Fachöffentlichkeit
- Vertreterinnen und Vertreter anderer Regionen

Quelle: veränderte Darstellung nach Lindloff/Schneider 2001

Flyer der Region Weserland zur Darstellung eines landwirtschaftlichen Vermarktungsprojektes.



Quelle: „Regionen-aktiv“-Region „Nordlichter Weserland“

Instrumente der Öffentlichkeitsarbeit

Der Öffentlichkeitsarbeit steht eine Vielzahl an Instrumenten zur Verfügung.

Mittel der Öffentlichkeitsarbeit	
<p>Maßnahmen zur Selbstdarstellung</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prospekt, Flyer • Info-Broschüre • Plakate • Ausstellung • Schautafel • Video, Diaschau • Schaukasten • Info-Stand • Vorbereitete Mustervorträge (Folien) • Internetpräsentation 	<p>Formen von Veröffentlichungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeitschrift • Handbuch • Leitfaden • Arbeits- und Bilanzbericht • Fachartikel • Bücher • Protokoll • Newsletter
<p>Pressearbeit</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pressemitteilung • Pressekonferenz • Pressegespräch • Pressemappe • Presseverteiler 	<p>Veranstaltungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kongress • Konferenz • Tagung • Veranstaltungsreihe • Workshop • Zukunftskonferenz • Tag der offenen Tür • Exkursionen • Fest

Quelle: veränderte Darstellung nach UBA 2002

Innerhalb des Regionalmanagements und der regionalen Partnerschaft sollten Personen benannt werden, die verantwortlich für die Öffentlichkeitsarbeit sind. Regelmäßige Pressemitteilungen und Einladungen an die Presse gehören zu ihren Aufgaben. Denkbar ist auch, eine eigene regelmäßige Zeitschrift (zum Beispiel vierteljährlich) herauszugeben, die an die Bevölkerung verteilt wird. Über den Entwicklungsprozess könnte auch ein Film gedreht werden. Beispielsweise könnte in Zusammenarbeit mit Jugendlichen oder Schulen der Region ein Video erstellt werden. Prinzipiell gilt: Öffentlichkeitsarbeit ist vielfältig und bedarf einer guten Planung sowie viel Fantasie.



Info-Stand

Der Zusammenhang zwischen Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation und Umfeldmanagement

Öffentlichkeitsarbeit und Kommunikation können jedoch mehr sein als Instrumente des Informationsflusses. Öffentlichkeitsarbeit spielt auch eine wichtige Rolle für den strategischen Umgang mit dem Umfeld der Regionalentwicklung. Ein Prozess der ländlichen Entwicklung findet nicht im Vakuum statt. Vielmehr erzeugt er auch Wirkung auf sein gesellschaftliches und politisches Umfeld. Umgekehrt wirkt sein Umfeld auch auf den Prozess ein. Dies bezieht sich auf die politischen Strukturen und Abläufe innerhalb einer Region und darüber hinaus, sofern sie für eine ländliche Region von Belang sind (Landespolitik).

Das politische Umfeld kann sowohl positiv als auch negativ auf den Entwicklungsprozess einwirken. Deswegen muss eine gelungene Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit frühzeitig auf Entwicklungen in der Region reagieren. Positive Einflüsse von außen werden gefördert und genutzt, während negative frühzeitig erkannt und minimiert werden. Eine offensive „Außenpolitik“ sollte ständiger Bestandteil der Regionalentwicklung sein. Die regionalen Akteure, insbesondere die regionale Partnerschaft und das Regionalmanagement, vertreten „ihre“ Projekte gewinnbringend nach außen. Dazu müssen Kontakte zu anderen politischen Ebenen (vertikal: Land, Bund, EU), aber auch horizontal (zu bislang noch nicht beteiligten Akteuren in ihrer Region, zu benachbarten Landkreisen, Regionen) im Sinne der erfolgreichen Durchsetzung der eigenen regionalpolitischen Interessen gepflegt und genutzt werden.

BEISPIEL

Umfeldmanagement:

In einer Region standen die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister der beteiligten Gemeinden Entwicklungsprozessen sehr aufgeschlossen gegenüber und trieben den Prozess aktiv voran. Die Gemeinderäte in den jeweiligen Gemeinden waren jedoch noch skeptisch und fühlten sich zu wenig informiert, als dass sie einer gemeinsamen Finanzierung des Prozesses zustimmen konnten. Das Regionalmanagement führte daher eine Diskussions- und Informationsveranstaltung speziell für die Gemeinderäte durch, um so die notwendige Transparenz herzustellen und Informationen zu streuen.

Zum Weiterlesen:

Breitschuh, Ulrike/Feige, Irmela (2003):

Projektmanagement im Naturschutz, Bundesamt für Naturschutz, Landwirtschaftsverlag, S. 60–62.
(Bezug: www.landwirtschaftsverlag.de)

Trotz naturschutzbezogenem Titel gibt es hier eine sehr gute Zusammenfassung zur Öffentlichkeitsarbeit auf drei Seiten.

Lindloff, Karsten/Schneider, Lothar (2001):

Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde, Dortmund, S. 169–187. (Bezug unter www.euregia.de)

Im Handbuch gibt es ein spezielles Kapitel „Öffentlichkeitsarbeit, Marketing, Pressearbeit“ mit vielen Tipps und Beispielen.

Umweltbundesamt (UBA 2002):

Managementleitfaden für regionale Kooperation, Berlin, S. 72–84. (Internetversion: <http://www.fh-nb.de/lu/leitfaden/>)

Der Leitfaden liefert hier sehr viele Tipps zu Kommunikation, Information und Öffentlichkeitsarbeit.

7 Hilfe von außen: Wer unterstützt integrierte ländliche Entwicklung?



Integrierte ländliche Entwicklung soll zwar vor allem aus der Region selbst heraus wachsen und maßgeblich von regionalen Partnerschaften getragen werden. Dennoch ist es gerade in der Anfangsphase hilfreich, Unterstützung von außen zu erhalten. Diese Unterstützung kann vielfältig sein. Beispielsweise kann Beratung von außen helfen, den Regionalentwicklungsprozess in Gang zu setzen. Weiterbildungen im Regionalmanagement und die Vernetzung mit anderen Regionen sind weitere Beispiele für Hilfe von außen. Neben dieser Unterstützung durch „Know-how“ kommt der finanziellen Förderung am Anfang eines Regionalentwicklungsprozesses eine große Bedeutung zu.

Finanzielle Förderung

Häufig kommen ländliche Entwicklungsprozesse erst richtig in Gang, wenn von außen Impulse kommen und es externe Finanzquellen gibt. Die europäische Gemeinschaftsinitiative LEADER+ oder das nationale Modell- und Demonstrations-

vorhaben „REGIONEN AKTIV – Land gestaltet Zukunft“ sind solche Beispiele: Hier führen Förderwettbewerbe dazu, dass in ländlichen Regionen Entwicklungskonzepte erstellt, Strukturen regionaler Partnerschaft aufgebaut und ein Regionalmanagement eingerichtet werden. Ländliche Entwicklung und ihre regionalen Managementstrukturen werden so zumindest in den ersten Jahren durch Mittel aus EU, Bund und Ländern finanziert.

Die staatlichen Leistungen haben den Vorteil, dass notwendige Strukturen der ländlichen Entwicklung schnell eingerichtet und vergleichsweise gut ausgestattet werden können. Wenn sich einzelne Akteure in einer Region erstmals zusammenschließen, können in Aussicht stehende Förderprogramme einen wichtigen Beitrag zur Überzeugung möglicher Partnerinnen und Partner leisten. Die Förderung birgt aber auch die Gefahr, dass die aufgebaute Organisationsstruktur zerbricht, wenn sich Förderbedingungen ändern oder die Förderung ausläuft. Eine starke Abhängigkeit von Fördertöpfen führt dazu, dass sich Regionen auf das ständige Fließen von Fördermitteln einstellen. Für die langfristige Sicherung der angestoßenen Entwicklungsprozesse ist es jedoch besser, schrittweise Eigenverantwortung für die organisatorische und inhaltliche Weiterentwicklung aufzubauen und den Anteil an Fördermitteln von außen zu verringern.

Integrierte ländliche Entwicklung sollte langfristig darauf ausgerichtet sein, sich selbst (durch Ressourcen der Region) tragen zu können.

Bereits bei der Umsetzung des ländlichen Entwicklungskonzepts sollte überlegt werden, wie man den Übergang von einer überwiegend geförderten Struktur zu einer sich überwiegend selbst tragenden Entwicklung schafft.

Welche Fördermöglichkeiten für integrierte ländliche Entwicklung gibt es zurzeit?

Seit 2004 kann mit Mitteln der Gemeinschaftsaufgabe die Erarbeitung von integrierten ländlichen Entwicklungskonzepten mit bis zu 75 Prozent der Kosten gefördert werden. Voraussetzung ist, dass die Entwicklungskonzepte partizipativ erstellt und mit bereits vorhandenen Planungen in der Region abgestimmt werden. Zuwendungsempfänger können Gemeinden, Gemeindeverbände oder Zusammenschlüsse relevanter Akteure im ländlichen Raum unter Einbeziehung von Gemeinden sein.



Gefördert wird auch Regionalmanagement, das den ländlichen Entwicklungsprozess initiiert, steuert und begleitet. Die Zuschüsse können bis zu 70 Prozent der Kosten, maximal 75.000 Euro pro Jahr für maximal fünf Jahre betragen. Auch hier sind Gemeinden, Gemeindeverbände oder Akteurszusammenschlüsse unter Einbeziehung von Gemeinden die möglichen Zuwendungsempfänger.

Für die Umsetzung des neuen Fördergrundsatzes innerhalb der Gemeinschaftsaufgabe sind die jeweiligen Bundesländer zuständig. Sie erlassen dazu spezifische Landesrichtlinien. Eine Liste der Ansprechpartner der Länder findet sich im Anhang (→ Ansprechpartner, S. 65).

Neben diesen beiden neuen Instrumenten wurden im Fördergrundsatz „Integrierte ländliche Entwicklung“ die bisherigen Maßnahmen Flurbereinigung, ländlicher Wegebau, Dorferneuerung und Umnutzung zusammengeführt. Dieses Förderspektrum wurde um verschiedene investive Maßnahmen ergänzt. So können die Entwicklung und Sicherung von Dorfgemeinschaftseinrichtungen und die Kooperation zwischen Landwirten und anderen Partnern im ländlichen Raum zur Sicherung von Beschäftigung und Einkommen gefördert werden. Mit der Förderung von Kooperationen ist es dabei erstmals möglich, über den engen Bereich der Landwirtschaft hinaus sinnvolle Investitionen,

die der Sicherung und Schaffung von Einkommen und Beschäftigung dienen, zu fördern. Darüber hinaus wurde die Förderung der Anlage von Schutzpflanzungen als eigenständige Maßnahme eingeführt und die Förderung von Infrastruktureinrichtungen um Maßnahmen für touristische Ziele erweitert.

Damit einzelne investive Maßnahmen nicht isoliert nebeneinander stehen, ist ein besonderer Anreiz in Form höherer Fördersätze eingeführt worden. Diejenigen Maßnahmen, die der Umsetzung eines integrierten ländlichen Entwicklungskonzepts dienen, können mit Fördersätzen unterstützt werden, die um bis zu fünf Prozentpunkte über den Regelfördersätzen des Fördergrundsatzes liegen. Ab 2007 beträgt der Unterschied bis zu zehn Prozentpunkte.

Eine sehr gute Informationsquelle über weitere Finanzierungshilfen bietet die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft, die im Internet für jeden Interessierten zugänglich ist.

Diese Datenbank enthält eine einfache Möglichkeit, per Stichworteingabe nach relevanten Fördermöglichkeiten zu suchen – die Eingabe von „ländliche Entwicklung“ ergab im November 2004 beispielsweise mehr als 80 Treffer. Die Treffer sind einzeln abrufbar und enthalten Detailinformationen zu den jeweils zuständigen Stellen und Geldgebern aus EU, Bund und Ländern sowie zu speziellen Förderbedingungen und Terminen.

Die Förderdatenbank des Bundes ist eine der aktuellsten Quellen, um sich über mögliche Förderungen zu informieren. Sie ist unter <http://www.bmwa.bund.de/Navigation/Unternehmer/foerderdatenbank.html> abzurufen.

Weitere Kontaktadressen auf Bundes- und Länderebene finden sie im Anhang.

Um rechtzeitig einer zu starken Abhängigkeit vorzubeugen, sollten immer auch Finanzierungsalternativen im Blick behalten werden: Für die Anteilsfinanzierung der integrierten ländlichen Entwicklung gibt es verschiedene Möglichkeiten. Die Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+ hat in ihrer Zeitschrift LEADERforum eine Aufstellung über alternative Finanzierungsstrategien veröffentlicht, die aus einer Bestandsaufnahme von Regionalentwicklungsstrategien in Europa gewonnen wurde.

Mögliche Finanzierungsmodelle für integrierte Entwicklungsprozesse

- Finanzierung durch Mitglieds- und Fördermitgliedsbeiträge
- kommunale Umlagen
- eigenerwirtschaftete Mittel
- Lizenzgebühren für Nutzungsrechte von regionalen Dachmarken
- Kooperationsstrategie (Mittelleinsparung durch Kooperationen mit bestehenden Infrastrukturen und Managementstrukturen)
- Finanzierung durch Spendenakquise
- Finanzierung durch Sponsoring

Quelle: verändert und ergänzt nach LEADERforum 2, 2002

Ziel muss immer sein, den Anteil an staatlichen Fördergeldern sukzessive zu verringern und nach einer weitgehend durch Fördermittel initiierten Anfangsphase eine Phase zu erreichen, in welcher Fördermittel durch alternative Mittel ergänzt werden (Mischfinanzierung). Das langfristige Ziel eines Entwicklungsprozesses sollte jedoch eine Unabhängigkeit von Fördertöpfen sein – der Prozess soll sich in einer späten Phase verstetigen. Für die Zeit zwischen Anfangsphase und Verstetigung gibt es keinen Richtwert – sie kann zwischen einigen Jahren und mehr als einem Jahrzehnt liegen.

Unterstützung durch Know-how

Neben der finanziellen Unterstützung ist es sicherlich genauso wichtig, dass die an der integrierten ländlichen Entwicklung beteiligten Akteure die Möglichkeit erhalten, ihr Wissen über ländliche Entwicklung zu vergrößern und Erfahrungen anderer Regionen für die eigene Entwicklung zu nutzen. Um die eigenen Kompetenzen für integrierte ländliche Entwicklung zu steigern, gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten. So existieren Leitfäden und Literatur über die verschiedenen Bausteine integrierter ländlicher Entwicklung, deren Aufzählung den Rahmen

dieses Leitfadens sprengen würde – die wichtigsten Titel finden Sie im Anhang.

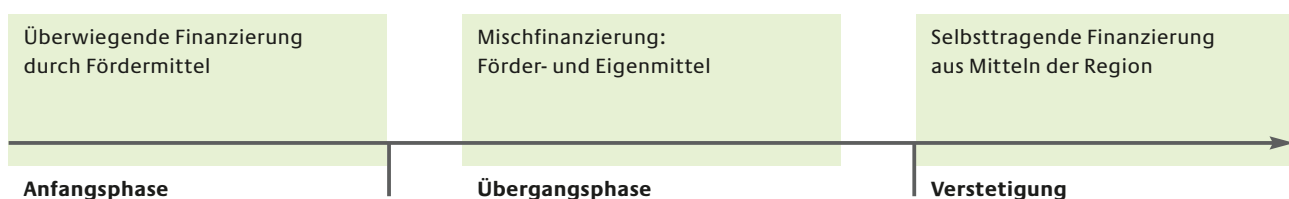
Die Internetseite des Bundesverbraucherministeriums enthält unter dem Begriff „Ländlicher Raum“ Informationen über die relevanten politischen Rahmenbedingungen für ländliche Entwicklung. Auf der Seite des Bundesprogramms REGIONEN AKTIV (<http://www.modellregionen.de>) gibt es neben Informationen über das spezifische Programm auch interessante Informationen zu allgemeinen Aspekten der ländlichen Entwicklung. Auf der Seite der deutschen LEADER-Vernetzungsstelle (<http://www.leaderplus.de>) finden sich Fachinformationen, Veranstaltungshinweise, aber auch komplette Vorträge und Evaluierungsmethoden zum Herunterladen.

Unter <http://www.euregia.de> können Hinweise auf Fortbildungsangebote, Literaturtipps sowie Stellenangebote im Bereich Regionalmanagement und Regionalentwicklung abgerufen werden. Außerdem kann ein Newsletter für Regionalentwicklung, der Euregia-Info-Letter, abonniert werden.

Eine wichtige Informationsquelle ist auch die durch die Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+ herausgegebene Zeitschrift LEADERforum, die alle vier Monate erscheint und bei der Vernetzungsstelle kostenlos zu abonnieren ist. Das LEADERforum beschäftigt sich regelmäßig mit allgemeinen Fragen zur Entwicklung ländlicher Räume und enthält häufig interessante Projektbeispiele aus Regionen. Bestimmte Schwerpunktthemen werden in speziellen Dossiers behandelt (beispielsweise Finanzierung der Regionalentwicklung, Frauen im ländlichen Raum).

Interessant für Personen, die im Regionalmanagement mitarbeiten wollen, sind Fort- und Ausbildungsangebote, die die verschiedenen Anforderungen an Regionalmanagerinnen und -manager vermitteln. So existieren Hochschulstudiengänge mit anerkanntem Studienabschluss und Aufbaustudiengänge zur Regionalentwicklung. Interessant, wenn man bereits im Regionalmanagement tätig ist, sind Fortbildungen und Kurse, die sich an Mitarbeiterinnen und

Die Rolle verschiedener Finanzierungsarten im Prozess integrierter ländlicher Entwicklung



Dauer des Prozesses integrierter ländlicher Entwicklung

Mitarbeiter im Regionalmanagement richten. Diese können meist nebenberuflich an Wochenenden besucht werden und erfordern zugleich die regelmäßige Bearbeitung von Aufgaben von zu Hause aus. Die Fortbildungsangebote sind unter <http://www.euregia.de/fortbildung/fortbildung.html> mit Kontaktadressen im Internet abrufbar.



Ein Treff für Aktive in der ländlichen Entwicklung ist die Euregia, eine im Abstand von zwei Jahren stattfindende Fachmesse für Regionalentwicklung. Hier stellen Regionalinitiativen, politische Institutionen, Landkreise und Gemeinden ihre Initiativen im Bereich Regionalentwicklung vor und es finden Fachveranstaltungen zu verschiedenen Aspekten regionaler Entwicklung statt.

Zum Weiterlesen:

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+: LEADERforum 2, 2002,
S. 16–31. (Bezug unter <http://www.leaderplus.de>)

Die Ausgabe 2/2002 des LEADERforums enthält ein Dossier über die Finanzierungsmöglichkeiten von Regionalentwicklung mit Beiträgen zahlreicher Experten zum Thema.

Lindloff, Karsten/Schneider, Lothar (2001):

Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde, Dortmund, S. 200–204. (Bezug unter www.euregia.de)

Lindloff und Schneider beschreiben hier unterschiedliche Strategien, um Mittel für Regionalentwicklungsprozesse zu akquirieren, und beschreiben eine Recherche in der Fördermitteldatenbank des Bundeswirtschaftsministeriums im Detail.

8 Der Rahmen muss stimmen: rechtliche Rahmenbedingungen und andere Vorgaben „von oben“

Integrierte ländliche Entwicklungsprozesse werden vor allem am Anfang häufig durch Förderprogramme unterstützt. Sobald Fördermittel fließen, stehen regionale Entwicklungsinitiativen vor dem Problem, die Vorgaben „von oben“ und ihre eigenen Ideen und Vorstellungen unter einen Hut zu bringen. Insbesondere die geltenden Rechtsgrundlagen stellen regionale Akteure vor Probleme, da gerade ehrenamtlich arbeitende Personen mit ihnen vorher meist nur wenig in Kontakt gekommen sind.



Immer wenn ländliche Entwicklung durch Fördermittel unterstützt wird, müssen relevante Programmvorgaben und allgemeine Rechtsgrundlagen beachtet werden. In den Programmvorgaben ist vor allem geregelt, welche Maßnahmen zu welchen Anteilen durch ein spezielles Programm förderfähig sind, während grundlegende rechtliche Bestimmungen prinzipiell bei allen Förderprogrammen zu beachten sind.

Europäisches Wettbewerbsrecht

Relevant ist da vor allem das Europäische Wettbewerbsrecht. Die EU versteht sich als Wirtschaftsgemeinschaft, in der der freie Verkehr von Waren, Dienstleistungen, Personen und Kapital realisiert werden soll. Alle staatlichen Eingriffe, die diesen freien Austausch beeinträchtigen können, unterliegen einer Kontrolle. Staatliche Eingriffe – in der Regel Geldzahlungen, also Subventionen – verzerren den prinzipiell erwünschten Wettbewerb.

Auf europäischer Ebene wird festgelegt, welche Beihilfen beispielsweise zur Förderung des ländlichen Raums erlaubt sind und welche nicht. Sollen Maßnahmen im Rahmen integrierter ländlicher Entwicklung mit Hilfe von Fördermitteln umgesetzt werden, müssen diese dem europäischen Rahmen an zulässigen Beihilfen entsprechen. Auf nationaler und regionaler Ebene muss dann sichergestellt werden, dass die damit verknüpften Bedingungen und Auflagen eingehalten werden.

In vielen Regionen gehört zu ländlichen Entwicklungsprozessen die Einrichtung von Direktvermarktungsstrukturen landwirtschaftlicher Produkte unter einer gemeinsamen Dachmarke. Viele regionale Akteure erleben eine Überraschung, wenn Werbemaßnahmen für die Produkte der Dachmarke durch Mittelgeber nicht gefördert werden. Denn die Förderung von Werbung ist mit dem Wettbewerbsrecht nicht vereinbar, da sie einem Unternehmen gegenüber einem anderen unzulässig einen Vorteil verschafft. Allerdings: Im Gegensatz zu reinen Hinweisen auf bestimmte Produkte (Produktwerbung) dürfen spezielle Qualitätsmerkmale der Dachmarke durchaus im Rahmen von Förderungen beworben werden.

BEISPIEL

Für regionale Entwicklungspartnerschaften und das Regionalmanagement ist es daher sinnvoll, sich über die geltenden rechtlichen Bestimmungen zu informieren. So können Enttäuschungen vermieden werden, die entstehen, wenn ein interessantes und innovatives Projekt, das lange geplant wurde, doch nicht verwirklicht werden kann, weil es nicht mit dem Wettbewerbsrecht vereinbar ist. Die rechtzeitige Zusammenarbeit zwischen regionaler Partnerschaft, Regionalmanagement, Verwaltung und Fördermittelgeber ist daher sinnvoll. Die zuständigen Verwaltungsstellen verfügen über entsprechende Erfahrungen mit dem EU-Recht und können frühzeitig Hinweise geben, ob geplante Projekte tatsächlich durch ein bestimmtes Förderprogramm finanzierbar sind.

BEISPIEL

In dem durch LEADER+ geförderten Modellprojekt „Naturpark Thüringer Wald“ nimmt an den Beiratssitzungen ein Vertreter des Thüringer Landesverwaltungsamts teil. Dieses Amt ist für die Genehmigung von LEADER-Anträgen in Thüringen zuständig und hat die Aufgabe zu überprüfen, ob Förderanträge dem EU-Recht entsprechen. Durch die Einbindung des Amtes in die Diskussion um mögliche Projekte kann frühzeitig abgeschätzt werden, ob ein Projekt Chancen auf Förderung hat. Falls nicht, können schon früh eventuell notwendige Änderungen vorgenommen oder andere Finanzierungsmodelle gesucht werden.

Haushaltsordnungen von Bund, Ländern und Gemeinden

Weitere wichtige Rahmenbedingungen setzen die Haushaltsordnungen von Bund, Ländern und Gemeinden. Dies ist vor allem relevant, wenn es um die Vergabe bestimmter Leistungen geht. Beispielsweise hat der Beauftragung eines Regionalmanagements in der Regel ein Ausschreibungsverfahren voranzugehen. Dies gilt auch, wenn zu Anfang eines ländlichen Entwicklungsprozesses bestimmte Akteure ehrenamtlich diese Aufgabe übernommen haben und am besten zur Weiterführung geeignet zu sein scheinen. Ebenso müssen Personalstellen, Machbarkeitsstudien oder ähnliche Leistungen öffentlich ausgeschrieben werden, um jeglichen Verdacht der Bevorzugung von vornherein auszuschließen.

Für Regionalentwicklungspartnerschaften ist es wichtig, die Einhaltung dieser Vorgaben regelmäßig für mögliche Prüfungen zu dokumentieren, beispielsweise indem Zeitungsanzeigen, Bewerbungsunterlagen und Ausschreibungstexte aufbewahrt werden.



Vorgaben durch Förderprogramme

Neben diesen für alle Aktivitäten mit staatlicher Förderung gleichermaßen geltenden Rechtsvorschriften kommen in spezifischen Förderprogrammen noch spezielle Vorgaben hinzu, die eine Entwicklungspartnerschaft beachten muss. Dies sind beispielsweise Definitionen von Maßnahmen, die durch das Programm gefördert werden können – mit entsprechenden Detailbestimmungen – sowie die Festlegung von Berichtspflichten und Zuwendungsvoraussetzungen.

Der neue Fördergrundsatz „Integrierte ländliche Entwicklung“ legt fest, dass die Erarbeitung von Entwicklungskonzepten nur gefördert werden kann, wenn diese partizipativ erstellt und mit bereits vorhandenen Planungen für eine ländliche Region abgestimmt werden. Der Prozess der Erarbeitung muss dokumentiert werden. Regionalmanagement wird nur in Regionen gefördert, die mindestens 50.000 Einwohner haben, in dünnbesiedelten Gebieten mindestens 30.000 Einwohner. Die regionalen Akteure sind in die Aktivitäten des Regionalmanagements einzubeziehen und die Aktivitäten in jährlichen Tätigkeitsberichten zu dokumentieren. Diese Bedingungen müssen die Regionen erfüllen, wollen sie die Möglichkeit einer Förderung erhalten.

BEISPIEL

Ländliche Entwicklungspartnerschaften sollten frühzeitig die rechtlichen und programmspezifischen Rahmenbedingungen beachten, um deren Auswirkungen auf den eigenen Prozess rechtzeitig abschätzen zu können. Die Zusammenarbeit mit den zuständigen Verwaltungsstellen im Landkreis und auf Landesebene ist empfehlenswert, da hier große Erfahrungen mit den entsprechenden Vorschriften vorliegen.

Zum Weiterlesen:

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+ (2003):

Bewilligung in LEADER+-Vorgaben und Spielräume auf EU- und Projektebene, Seminarbericht 6/2003, Frankfurt. (Bezug unter <http://www.leaderplus.de>)

Der Seminarbericht „Bewilligung in LEADER+-Vorgaben und Spielräume auf EU- und Projektebene“ der Deutschen Vernetzungsstelle LEADER+ enthält eine Fülle an Hinweisen zu relevanten Rechtsvorschriften, die auch relevant sind für allgemeine rechtliche Fragen integrierter ländlicher Entwicklung.

9 Erfolge der ländlichen Entwicklung richtig einschätzen: Evaluierung muss sein!



Foto: Horst Luley

Nur wer regelmäßig überprüft, ob der eingeschlagene Weg und die ursprünglichen Ziele übereinstimmen, ist in der Lage, rechtzeitig die notwendigen Korrekturen vorzunehmen. Bei der integrierten ländlichen Entwicklung wird mit knappen Mitteln und begrenzten Personalressourcen agiert – daher ist eine regelmäßige Überprüfung der eingeschlagenen Richtung äußerst wichtig. Rechtzeitige Evaluierung kann helfen, Problemen des Entwicklungsprozesses (zum Beispiel Scheitern von Projekten, mangelnde Beteiligung, schlechte Akzeptanz in der Bevölkerung) vorzubeugen.

Was heißt Evaluierung?

Evaluierung ist eine allgemeine Bezeichnung für alle Verfahren, mit denen Projekte, Programme oder Verfahren hinsichtlich ihrer Wirkung untersucht und bewertet werden. Zu unterscheiden ist dabei vor allem zwischen Selbst- und Fremdevaluierung: Bei der Selbstevaluierung nutzen die unmittelbar Beteiligten Methoden, um ihre eigene Arbeit zu bewerten, bei der Fremdevaluierung werden externe Evaluatoren beauftragt, Maßnahmen „von außen“ zu bewerten.

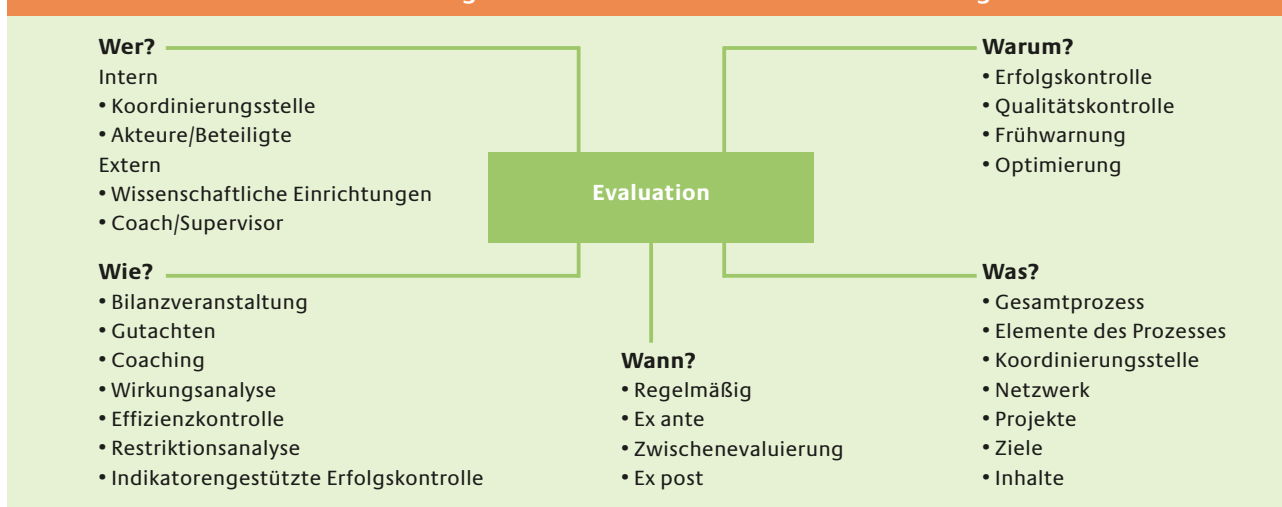
Bei jedem ländlichen Entwicklungsprozess, der Fördermittel erhält, gibt es verbindliche Vorgaben des Fördermittelgebers, wann und wie evaluiert werden muss. Evaluationen wer-

den dabei häufig bei externen Beratern in Auftrag gegeben. Die Akteure in der Region sind dabei gefragt, mit den externen Evaluatoren zu kooperieren, beispielsweise indem sie einen Fragebogen ausfüllen oder als Interviewpartner zur Verfügung stehen.

Bei der Selbstbewertung etabliert die regionale Entwicklungsinitiative von Beginn an eine Methode, um selbständig Erfolge und Misserfolge in verschiedenen Bereichen der regionalen Entwicklung zu identifizieren und mögliche Kurskorrekturen zeitnah durchführen zu können.



Die Bedeutung von Evaluation in der ländlichen Entwicklung



Quelle: UBA 2002, S. 114

Evaluierung als zentrale Aufgabe integrierter ländlicher Entwicklungsprozesse

Die regelmäßige Evaluierung des eigenen integrierten ländlichen Entwicklungsprozesses ist eine wichtige Aufgabe für Regionalmanagement und regionale Partnerschaft. Sie hat mehrere Funktionen innerhalb des ländlichen Entwicklungsprozesses. Evaluierung dient für die unmittelbar an der Regionalentwicklung beteiligten Akteure dazu, eigene Stärken und Schwächen zu erkennen und den bisherigen Arbeitserfolg realistisch einzuschätzen. Evaluation sorgt dafür, die nächsten Arbeitsschwerpunkte sinnvoll auszuwählen, Problembereiche rechtzeitig zu erkennen und schon Erreichtes für eine positive Außenwirkung nutzen zu können.

Im Falle öffentlicher Förderung ist eine weitere Funktion, gegenüber der Öffentlichkeit darzustellen, wie die Mittel eingesetzt und ob sie sinnvoll verwendet wurden. Evaluation ist auch hilfreich, um eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Nur wenn eine Entwicklungsinitiative weiß, wo es Erfolge gibt und diese auch belegen kann, kann sie eine erfolgversprechende Informationspolitik gegenüber Presse und Öffentlichkeit betreiben.

Richtig verstanden hilft Evaluierung der ländlichen Entwicklungsinitiative dabei, den eigenen Entwicklungsprozess zielorientierter und effektiver zu steuern. Knappe Ressourcen (Finanzen, Personalmittel) können auf der Grundlage von regelmäßiger Evaluierung da eingesetzt werden, wo sie die größten Effekte bewirken.

Häufig lehnen Akteure in ländlichen Regionen Selbstevaluierungen mit dem Hinweis ab, dass sie schon mit den täglichen Aufgaben der ländlichen Entwicklung so belastet sind, dass sie keine Zeit haben, auch noch Arbeit für eine Evaluierung aufzuwenden. Regelmäßige Evaluierung – das heißt die strukturierte Reflexion über die Arbeit in der Region – hilft jedoch gerade dabei, Überlastungen rechtzeitig zu erkennen und die Arbeit effektiver zu gestalten. Häufig fühlen sich Akteure gerade dadurch so belastet, dass sie relativ unsystematisch verschiedenste Arbeiten gleichzeitig durchführen, ohne deutlich vor Augen zu haben, was wirklich wichtig ist.



Was wird evaluiert?

Evaluierung findet auf der Ebene einzelner Projekte (Projektelevaluation) und auf der Ebene von Prozessen (Prozessevaluation) statt. Innerhalb dieser Ebenen gibt es verschiedene Gegenstände, die evaluiert werden können. Folgende Grafik zeigt das Spektrum möglicher Evaluierungen im ländlichen Entwicklungsprozess. Dabei handelt es sich zum Beispiel bei der Evaluierung des Gesamtprozesses und des Regionalmanagements eher um prozessbezogene Evaluierung, während die Evaluierung von einzelnen Entwicklungsprojekten und Einzelveranstaltungen eine Projektelevaluierung darstellt.

Was wird evaluiert in der integrierten ländlichen Entwicklung?	
Evaluierung	Beteiligung
	Einzelveranstaltung
	Gesamtprozess
	Inhalte
	Öffentlichkeitsarbeit
	Prozesssteuerung
	Regionale Entwicklungsprojekte
	Regionalmanagement
	Ziele

Quelle: verändert nach UBA 2002, S. 114

Was sind mögliche Methoden zur Evaluierung?

Zur Evaluierung sind grundsätzlich verschiedene Methoden anwendbar, denkbar ist beispielsweise die Durchführung einer Befragung zur Einschätzung der Situation. Evaluierung kann durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch innerhalb der regionalen Partnerschaft stattfinden (unter Umständen mit Verantwortlichen aus mehreren Regionen). Evaluierung kann darüber hinaus durch die Beauftragung von Gutachten zwecks Bewertung des Gesamtprojektes oder durch die Durchführung von Befragungen mit den am Prozess Beteiligten stattfinden. Auch wenn sich die regionale Steuerungsgruppe oder die Beteiligten im Regionalmanagement zu ihren Sitzungen treffen, um den aktuellen Prozessstand zu beraten, findet bereits eine Evaluierung statt. Verschiedene Akteure berichten über ihre Zufriedenheit mit dem Entwicklungs-

prozess. Aktuelle Probleme und die notwendigen nächsten Schritte werden diskutiert.

Evaluierung ist nicht nur ein Soll-Ist-Vergleich zwischen verschiedenen Zeitpunkten des regionalen Entwicklungsprozesses. Evaluierung ist vielmehr eine dauerhafte Querschnittsaufgabe innerhalb eines integrierten ländlichen Entwicklungsprozesses.

Evaluierung von Entwicklungsprojekten

Auf Projektebene stehen vor allem Methoden im Mittelpunkt, mit denen regelmäßig überprüft wird, ob das Projekt die gesteckten Ziele erreicht. Für diese Maßnahmen sollten von vornherein etwa ein Zehntel des gesamten Arbeitsaufwandes des Projektes eingeplant werden. Hierbei kann es sich zum Beispiel um einen Soll-Ist-Vergleich wichtiger Kennzahlen des Projektes zwischen verschiedenen Zeiträumen handeln (zum Beispiel: Wieviel Landwirte haben sich 2005 einer Direktvermarktungsinitiative angeschlossen, wie viele sind es 2007?).



Auf der Ebene einzelner Projekte und Maßnahmen ist zudem eine kontinuierliche Ergebnisdokumentation und -darstellung hilfreich, um schnell auf Anfragen von Presse und Öffentlichkeit reagieren zu können. Hier sind vorab grundlegende Fragen zu klären: Wer hat Interesse an den Ergebnissen des ländlichen Entwicklungsprozesses? Wie sollen diese Ergebnisse vorliegen? Schon von Beginn an sollten bestimmte Basisdaten kontinuierlich gesammelt und übersichtlich geführt werden. Solche Basisinformationen müssen rasch abgerufen werden können, um bei Nachfragen sofort Aussagen zum Projektverlauf machen zu können. Beispiele für solche Basisinformationen sind unter anderem die

Anzahl und Inhalte der verschiedenen Projekte, die beteiligten Partnerinnen und Partner, Anzahl und Inhalte der durchgeführten Veranstaltungen, eine Sammlung der erschienenen Presseberichte, die Hinweise auf die Medienresonanz liefern.

Bei der Evaluierung von Einzelveranstaltungen und Sitzungen sind Publikumsbefragungen am Ende ein geeignetes Instrument, um die Resonanz einer Veranstaltung einschätzen zu können und die nächste unter Umständen besser gestalten zu können. Ebenso kann es hilfreich sein, die Medienresonanz auszuwerten (beispielsweise nach einer Veranstaltung veröffentlichte Presseberichte).

Gesamtprozessevaluierung

Die sicherlich anspruchsvollste Form der Evaluierung integrierter ländlicher Entwicklung stellt die Evaluierung des Gesamtprozesses dar. Während der Erfolg eines Projektes relativ einfach anhand eines Soll-Ist-Vergleichs zu bestimmen ist, ist es ungleich schwieriger, den Erfolg des Gesamtprozesses im Vergleich zu seinen Zielen zu überprüfen. Denn hier spielen viele Aspekte eine Rolle, die nicht leicht zu messen sind, wie beispielsweise, inwieweit eine Beteiligung der für eine Region relevanten Akteure verwirklicht wurde, ob die Beteiligten etwas gelernt haben oder ob es gelungen ist, Win-Win-Situationen zwischen verschiedenen Sektoren herbeizuführen.

Um eine Bewertung solcher Faktoren überhaupt zu ermöglichen, ist es notwendig, sich schon zu Beginn des Entwicklungsprozesses über die Ziele klar zu werden. Im Entwicklungskonzept müssen die Ziele klar beschrieben werden und Indikatoren festgelegt werden, mit denen sich die Zielerreichung überprüfen lässt (→ Entwicklungskonzept, S. 11).

Evaluierungen brauchen immer eine Messlatte

Gemeinsam haben alle Evaluierungen, dass sie einen Bewertungsmaßstab benötigen (eine Messlatte), anhand derer Projekte, der Prozess oder eine Veranstaltung bewertet werden. Diese Messlatten können selbst entwickelt werden oder durch Rahmenprogramme vorgegeben sein. Eine Messlatte, die den Erfolg einer Veranstaltung bestimmt, könnte sein, dass mindestens 50 Personen teilnehmen sollen, von denen wiederum mehr als zwei Drittel die Veranstaltung im Nachhinein als positiv bewerten. Die Abschlussbefragung kann dann mit dem Hintergrund dieser Messlatte ausgewertet werden.



Selbstevaluierung und Fremdevaluierung

Selbstevaluierung sollte innerhalb des Gesamtprozesses eine wichtige Rolle spielen. Es ist immer am besten, wenn die Beteiligten selbst versuchen, ihren Entwicklungsprozess kritisch „unter die Lupe zu nehmen“. So steigt Schritt für Schritt die Analyse- und Problemlösungskompetenz der regionalen Akteure. Nur wer in der Lage ist, Fehler selbstständig rechtzeitig zu erkennen, kann aus diesen lernen. Das Problem der Selbstevaluierungen ist allerdings, dass unter Umständen über eigene Versäumnisse und die tatsächlichen Probleme nicht ehrlich Auskunft gegeben wird: Häufig werden Probleme beschönigt oder auch nicht mehr wahrgenommen. Daher ist es sinnvoll, neben einer Selbstevaluierung auch Formen der externen Evaluierung anzuwenden. Ein Blick von außen kann gerade bei größeren Problemen Hinweise auf neue Lösungsmöglichkeiten liefern, die für diejenigen, die zu stark in den Prozess integriert sind, nicht mehr sichtbar sind. Mit Fremdevaluierungen können Forschungseinrichtungen oder Regionalentwicklungsbüros beauftragt werden. Hinweise auf eine leicht anzuwendende konkrete Selbstevaluierungsmethode für den gesamten ländlichen Entwicklungsprozess finden sich im Anhang (→ Auszug der Selbstbewertungsmethode, S. 59).

Eine regelmäßige Evaluierung gehört zu den zentralen Aufgaben integrierter ländlicher Entwicklung. Dabei ist eine Kombination verschiedener Evaluierungsebenen (Projekte, Prozess), Evaluierungsgegenstände (Einzelprojekte, Veranstaltungen, Gesamtprozess, Regionalmanagement) und Evaluierungsansätze (Selbstevaluierung, Fremdevaluierung) am sinnvollsten. Alle Evaluierungsformen haben ihre Anwendungsbereiche und können sich sinnvoll ergänzen.

Zum Weiterlesen:

Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (BStMLU 2003):

Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement, München, S. 155–166. (kostenlose Bestellmöglichkeit unter <http://www.stmwivt.bayern.de/publikationen/inhalt.html#Landesentwicklung>)

Das Handbuch enthält im Kapitel „Monitoring und Controlling“ viele Tipps und Ideen zur regelmäßigen Evaluierung des ländlichen Entwicklungsprozesses, unter anderem sofort anwendbare Fragebögen und Auswertungsbeispiele.

Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und Verbraucherschutz Hessen: „Evaluation des Programms zur ländlichen Regionalentwicklung in Hessen“. (Bezug: Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und Verbraucherschutz, Postfach 3109, 65021 Wiesbaden)

Die Broschüre enthält Ergebnisse und Methoden einer Evaluation, die das Bundesland Hessen für sein Programm zur ländlichen Regionalentwicklung 2000 durchgeführt hat.

Umweltbundesamt (UBA 2002):

Managementleitfaden für regionale Kooperation, Berlin, S. 114–120. (Internetversion: <http://www.fh-nb.de/lu/leitfaden/>)

Der Managementleitfaden enthält hier auf wenigen Seiten gebündelt zahlreiche Hinweise zu verschiedenen Aspekten der Evaluierung ländlicher Entwicklung.

Anhang

A 1	Gliederung des integrierten ländlichen Entwicklungskonzeptes der Region „Ostfriesland“	57
A 2	Evaluierung Eine Selbstbewertungsmethode für integrierte ländliche Entwicklungsprozesse	58
A 3	Zum Weiterlesen: ausgewählte Literatur zu integrierter ländlicher Entwicklung	60
A 4	Zum Surfen: ausgewählte Internetverweise zu integrierter ländlicher Entwicklung	64
A 5	Zum Informieren: Ansprechpartner des Bundes und der Länder für die integrierte ländliche Entwicklung	65
A 6	Zum Weiterbilden: Fortbildungs- und Studienangebote zu integrierter ländlicher Entwicklung und Regionalmanagement	69

Anlage 1


OSTFRIESLAND
**Gliederung des integrierten ländlichen
Entwicklungskonzeptes der Region „Ostfriesland“**

Zusammenfassung	4	6.6 Planungsgrundlagen Bio-Fleisch/Bio-Milch	37
1 Kurzbeschreibung der Region	6	6.7 Vermarktungsagentur „Aus Ostfriesland“	38
2 Regionalanalyse – unsere Stärken und Schwächen	7	6.8 Zwischen Tradition und Innovation – erlebnisorientierte Verbraucherinformation	39
2.1 Lage im Raum	7	6.9 Gänseäsaungsflächen im Außendeichbereich	41
2.2 Sozioökonomische Ausgangslage	9	6.10 Neue Finanzierungsmodelle Vertragsnaturschutz	42
2.3 Stärken und Schwächen	15	7 Wirkungsabschätzung – so überprüfen wir den Fortschritt	43
3 Regionales Leitbild – unsere Ziele	16	7.1 Methodische Ausgangsüberlegungen	43
3.1 Ausgangsüberlegungen	16	7.2 Indikatoren	43
3.2 Zielsystem	18	7.3 Verfahren	44
4 Regionale Entwicklungsstrategie – wie erreichen wir unsere Ziele?	19	8 Regionale Partnerschaften – so arbeiten wir zusammen	46
4.1 Strategischer Ansatz	19	8.1 Vorgeschichte	46
4.2 Bezug zu den Wettbewerbszielen	20	8.2 Zentrale Akteure	46
4.3 Einordnung in andere regionale Planungen und Programme	21	8.3 Organisationsstruktur	48
4.4 Zeithorizont für die Umsetzung	22	9 Finanzierungskonzept	49
5 Handlungsfelder – was soll gefördert werden?	23	9.1 Grundüberlegungen	49
5.1 Urproduktion	23	9.2 Kosten- und Finanzierungsplan	50
5.2 Verarbeitung	25		
5.3 Vermarktung	26	Anlagen	
5.4 Bildung/Qualifizierung	27	Anlage 1: Übersichtsblätter	
5.5 Multifunktionale Landwirtschaft	28	Anlage 2: Rechtliche Grundlagen der Partnerschaft	
5.6 Regionalmanagement	29	Anlage 3: Zusage der Abwicklungsstelle	
5.7 Kriterien für die Auswahl von Projekten	30	Anlage 4: Letters of Intent	
6 Pilotprojekte	31	Anlage 5: Pressedokumentation	
6.1 Vorbemerkung	31		
6.2 Neue Wirtschaftlichkeit in der Grünlandnutzung	31		
6.3 Ostfriesisches Weidemilchrind	33		
6.4 Grünlandbewirtschaftung „System Bruchem“	35		
6.5 Überbetrieblicher Stoffkreislauf	36		

Quelle: Regionale Partnerschaft Ostfriesland 2002

Anlage 2

Evaluierung

Eine Selbstbewertungsmethode für integrierte ländliche Entwicklungsprozesse

Bei REGIONEN AKTIV ist eine Selbstbewertungsmethode integrierter ländlicher Entwicklung zum Einsatz gekommen, die sowohl auf Prozess- als auch auf Projektebene einsetzbar ist. Diese Methode besteht aus einem Fragebogen mit ausführlicher Anleitung und Beispielen sowie einer Computerdatei, die eine schnelle Auswertung der ausgefüllten Fragebögen ermöglicht. Im Mittelpunkt stehen dabei zentrale Erfolgsfaktoren integrierter ländlicher Entwicklung, zu deren Ausprägung in einer speziellen Region jeweils Hilfsfragen formuliert werden. Mit dieser Methode können die Regionen Probleme identifizieren und erhalten Anregungen für eigene Problemlösungen. Durch die Anwendung der Methode werden Kompetenzen und Wissen über die Erfolgsfaktoren integrierter ländlicher Entwicklung erhöht und regionale Akteure in die Lage versetzt, rechtzeitig Kurskorrekturen im Prozessverlauf vorzunehmen.

Die folgende Grafik zeigt einen Ausschnitt dieser Selbstbewertungsmethode. Zu jedem Erfolgsfaktor (hier: Problemlage und Lösungswille) werden Aussagen formuliert, deren Grad des Zutreffens die regionalen Akteure (beispielsweise die Mitglieder der regionalen Steuerungsgruppe) anhand einer Skala von 1 bis 5 (trifft nicht zu ... trifft voll und ganz zu) bewerten sollen. Hilfsfragen sorgen für eine zusätzliche Erklärung der verschiedenen Aussagen. Auch wenn es sich bei den eingetragenen Bewertungen um subjektive Einschätzungen handelt, ergibt die Methode ein realistisches Bild der aktuellen regionalen Lage, wenn viele regionale Akteure diesen Fragebogen gleichzeitig ausfüllen.

Es entsteht eine Gesamtbewertung des ländlichen Entwicklungsprozesses auf der Basis der Einschätzungen aller wichtigen Akteure. Die Antworten zu den jeweiligen Erfolgsfaktoren werden im nächsten Schritt aus den Fragebögen in eine Datei übertragen, die eine Darstellung der Situation in Form eines Netzdiagramms erzeugt.

Anhand des Netzdiagramms können dann auf einen Blick Schwächen und Stärken des regionalen Entwicklungsprozesses identifiziert werden. Im Beispiel hat die Region zwar transparente Strukturen und verfügt über eine gute Beteiligung der Menschen in der Region, es fehlt jedoch noch an ausreichenden Ressourcen (zum Beispiel Infrastruktur, Personal, Promotoren (Akteure, die den Prozess an zentraler Position vorantreiben), frühen Erfolgen und starken Partnern (zum Beispiel aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft). Hier wäre es nun die Aufgabe des Regionalmanagements, entsprechend den identifizierten Schwächen beispielsweise zu versuchen, wichtige Partner aus Politik und Verwaltung für den Entwicklungsprozess zu gewinnen. Die regelmäßige Durchführung dieser Selbstbewertungsmethode lässt dann Vergleiche zwischen verschiedenen Zeitpunkten der Regionalentwicklung zu (beispielsweise wenn 2005 die Ausprägung des Faktors „starke Partner“ bei 20 Prozent liegt, diese sich aber 2006 auf 60 Prozent verbessert hat). Diese Selbstevaluierungsmethode hilft, Schwächen und Stärken zu erkennen und trägt zu einer professionelleren Prozesssteuerung bei.

Die Methode kann gemeinsam mit der Auswertungsdatei unter <http://www.leaderplus.de/evaluierung> heruntergeladen werden.

Ausschnitt der Selbstevaluierungsmethode

1. Problemlage und Lösungswille

1.1 Es gibt ein Mindestmaß an öffentlich wahrnehmbarem Problemdruck in der Region.

Was ist das zentrale Problem in der Region (zum Beispiel hohe Arbeitslosigkeit, Aufgabe der landwirtschaftlichen Nutzung)? Wie macht sich das bemerkbar? Wird zum Beispiel häufig darüber in der Öffentlichkeit geredet oder in der Presse berichtet?

1 2 3 4 5

1.2 Viele Menschen oder Gruppierungen in der Region fühlen sich von dem Problem betroffen und sind deshalb ernsthaft an einer Lösung interessiert.

Welche Personen oder Gruppen sind betroffen? Direkt oder indirekt? Ökonomisch, ökologisch oder sozial? Bei wem ist der Lösungswille so stark ausgeprägt, dass er Zeit, Geld oder Engagement aufbringen würde?

1.3 Es gibt reelle Handlungsmöglichkeiten zur Lösung des Problems.

Welchen Lösungsansatz gibt es? Wie realistisch ist er? Inwiefern wird er als gemeinsamer Lösungsweg akzeptiert?

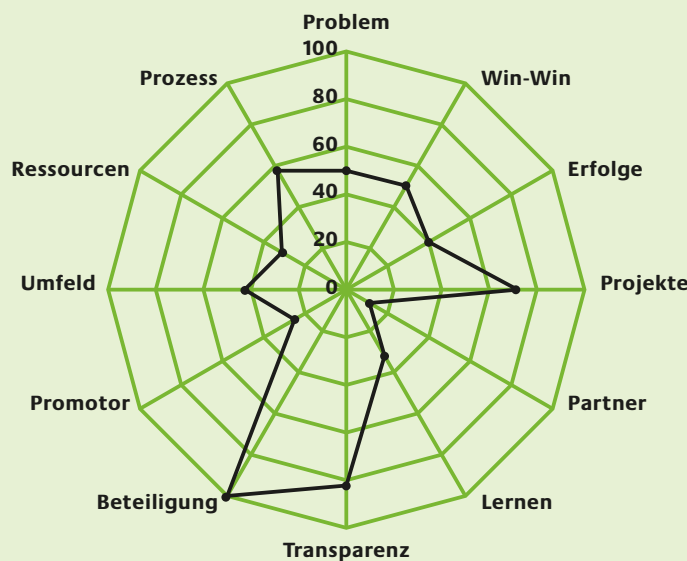
1.4 Es gibt ein stark ausgeprägtes Regionalbewusstsein.

Identifizieren sich die Menschen mit der Region, der Landschaft, der Kultur und Tradition? Wie wirkt sich das auf die Bereitschaft aus, gemeinsam etwas zur Lösung regionaler Probleme beziehungsweise zukünftigen Entwicklung der Region zu unternehmen?

- 1 trifft nicht zu
- 2 trifft weniger zu
- 3 trifft teilweise zu
- 4 trifft mehrheitlich zu
- 5 trifft voll und ganz zu



Fiktives Netzdiagramm der Selbstevaluierungsmethode



Anlage 3

Zum Weiterlesen: ausgewählte Literatur zu integrierter ländlicher Entwicklung

Leitfäden und Handbücher zu Regionalentwicklungsprozessen

Appel, Elisabeth (o. J.):

Nachhaltige Regionalentwicklung. Leitfaden zur Konzeption und Durchführung von Projekten (Hrsg.: Deutsche Bundesstiftung Umwelt), Osnabrück. (Download unter: <http://www.dbu.de/publikationen/download223.html>)

Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (1997):

Leitfaden zur Regionalentwicklung. Rheda-Wiedenbrück. AbL-Verlag, 448 Seiten.

Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung und Umweltfragen (BStMLU 2003):

Handbuch erfolgreiches Regionalmanagement, München, S. 57–61. (kostenlose Bestellmöglichkeit unter <http://www.stmwivt.bayern.de/publikationen/inhalt.html#Landesentwicklung>)

BMVEL (2003):

Projekte zum Laufen bringen. Ein Leitfaden für Bildungsarbeit im ländlichen Raum, Bonn/Berlin. (Bezug durch eine E-Mail an: broschuerenbestellung@bmvel.bund.de)

BMVEL (2004):

Gender-Mainstreaming. Ein neuer Ansatz in der Regionalentwicklung. Bonn, 36 Seiten.

Breitschuh, Ulrike/Feige, Irmela (2003):

Projektmanagement im Naturschutz – Leitfaden für kooperative Naturschutzprojekte, Hrsg.: BfN, Landwirtschaftsverlag. Bonn-Bad Godesberg, 220 Seiten.

Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur Österreich (bm:bwk 2001):

Handbuch Gender Mainstreaming in der Regionalentwicklung, Wien. (Download unter: www.klf.at/pdf/klf11.pdf)

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER + (1999):

Regionale Entwicklungskonzepte planen und realisieren (Seminarbericht 5/1999), Frankfurt. (Bezug unter: <http://www.leaderplus.de>)

Deutscher Verband für Landschaftspflege (1999):

Aktionsleitfaden für Regionalinitiativen, Ansbach, 83 Seiten.

Hensche, Hans-Ulrich/Ullrich-Jäker, Heike/Wildraut, Christiane (1999):

Leitfaden zur Stärkung regionaler Vermarktungsprojekte Projektleitfaden, Soest. (Download unter www.leaderplus.de/downloads/free/Leitfaden_VermProjekte.pdf)

Landjugendverband Schleswig-Holstein e. V. (2001):

Leitfaden zur Beteiligung an LSE'n – für Jugendliche, Rendsburg. (Bestellung per E-Mail unter info@landjugend-sh.de)

Lindloff, Karsten/Schneider, Lothar (2001):

Handbuch nachhaltige regionale Entwicklung. Kooperations- und Vernetzungsprozesse in Region, Landkreis, Stadt und Gemeinde, Dortmund, 285 Seiten.

Mayrshofer, Daniela/Kröger, Hubertus A. (2001):

Prozesskompetenz in der Projektarbeit. Ein Handbuch für Projektleiter, Prozessbegleiter und Berater. Hamburg, 254 Seiten.

Meyer-Engelke, Elisabeth (1998):

Beispiele nachhaltiger Regionalentwicklung – Empfehlungen für den ländlichen Raum. Stuttgart, 414 Seiten.

Sächsische Landesanstalt für Landwirtschaft (o. J.):

Sächsisches OnlineH@nDbuch Ländliche Entwicklung. (http://www.smul.sachsen.de/de/wu/Landwirtschaft/lfl/fachinformationen/Laendlicher_Raum/dorfentwicklung)

Stiftung Naturschutzfonds Baden-Württemberg

(Hrsg.) 2004: Management naturschutzorientierter
Regionalentwicklung. (Bezug: Stiftung Naturschutzfonds
Baden-Württemberg, Fax: 0711/126-2255)

**Thüringer Ministerium für Wirtschaft und Infrastruktur
(1997):**

Regionale Entwicklungskonzepte – Erfahrungen und
Empfehlungen, Erfurt.

**Thüringer Staatskanzlei, Abteilung Raumordnung und
Landesplanung (2002):**

Regionale Entwicklungskonzepte in Thüringen.
Erfahrungen und Empfehlungen, 39 Seiten.

Umweltbundesamt (UBA 2002):

Managementleitfaden für regionale Kooperation, Berlin.
(Internetversion: <http://www.fh-nb.de/lu/leitfaden/>)

Zechner, Gisela (1998):

Projekte auf kommunaler Ebene erfolgreich managen.
Praxishandbuch für erfolgreiche Regionalinitiativen,
Wien, 212 Seiten.

**Weiterführende Literatur zu integrierter
ländlicher Entwicklung****Adamaschek, B./Pröhl, M. (Hrsg.):**

Regionen erfolgreich steuern. Regional governance – von
der kommunalen zur regionalen Strategie, Gütersloh –
Bertelsmann-Stiftung.

**Benz, Arthur/Fürst, Dietrich/Kilper, Heiderose/Rehfeld,
Dieter (1999):**

Regionalisierung. Theorie – Praxis – Perspektiven,
Opladen.

Benz, Arthur/Holtmann, Everhard (Hrsg.) 1998:

Gestaltung regionaler Politik. Empirische Befunde,
Erklärungsansätze und Praxistransfer. Opladen (Leske +
Budrich).

Bergmann, Eckhard (2000):

Nachhaltige Entwicklung im föderalen Kontext: Die
Region als politische Handlungsebene, in: Killian Bizer,
Bodo Linscheid und Achim Truger (Hrsg.): Staatshandeln
im Umweltschutz, Duncker & Humblot Verlag, Berlin,
S. 215–239.

BMVEL (2004):

Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft.
Zwischenbericht zum Wettbewerb, Bonn.
(Download unter: http://www.nova-institut.de/ra-attach/10883/broschure_2004.pdf)

BMVEL (2004):

Zukunft der ländlichen Entwicklung in Deutschland,
Bonn.

BMVEL/BUND/BN/DVL/Grüne Liga/NABU/WWF (2002):

Naturschutz und ländliche Entwicklung – Standpunkte
zur ländlichen Entwicklungspolitik.
(Download unter: <http://www.wwf.de/imperia/md/content/pdf/landwirtschaft/broschuere.pdf>)

Böcher, Michael (2002):

Kriterien für nachhaltige Regionalentwicklung,
in: Deutscher Naturschutzring: Nachhaltige
Regionalentwicklung durch ehrenamtliches
Engagement, Tagungsdokumentation, Bonn, S. 53–59.

Böcher, Michael (2002):

Nachhaltige Regionalentwicklung durch Kooperation?
Erfolgskriterien für regionale Partnerschaften aus poli-
tikwissenschaftlicher Sicht, in: K. Müller/A. Dosch/ E.
Mohrbach et al. (Hrsg.): Wissenschaft und Praxis der
Landschaftsnutzung – Formen interner und externer
Forschungskooperation, Weikersheim: Margraf-Verlag,
S. 65–75.

Brendle, Uwe (1999):

Musterlösungen im Naturschutz – Politische
Bausteine für erfolgreiches Handeln, Münster
(Landwirtschaftsverlag).

**Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Landentwicklung
(ARGE Landentwicklung) 1998:**

Antworten der Landentwicklung auf aktuelle und
künftige Herausforderungen im ländlichen Raum.

**Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Landentwicklung
(ARGE Landentwicklung) 2004:**

Landentwicklung – Antworten der Landentwicklung auf
aktuelle und künftige Herausforderungen im ländlichen
Raum.

**Bund-Länder-Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der
Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ (GAK)**

GAK-Rahmenplan 2005–2008: Grundsätze für die
Förderung der integrierten ländlichen Entwicklung,
Stand 08.12.2004. (<http://www//http://bmvel.zadi.de/gak/doc/integr-laendl-entw.doc>)

Der Rat von Sachverständigen für Umweltfragen (1996):
Konzepte einer dauerhaft umweltgerechten Nutzung
ländlicher Räume, Sondergutachten, Stuttgart.

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+ (2001):
Beteiligen und kooperieren – Moderationstechniken für
mobilisierende Veranstaltungen, Frankfurt.
(Bezug unter www.leaderplus.de)

Deutsche Vernetzungsstelle LEADER+ (2003):
Bewilligung in LEADER+-Vorgaben und Spielräume auf
EU- und Projektebene, Seminarbericht 6/2003, Frankfurt.
(Bezug unter <http://www.leaderplus.de>)

Fürst, Dietrich (2002):
Partizipation, Vernetzungen, Netzwerke, in: Klaus
Müller u. a. (Hrsg.): Wissenschaft und Praxis der
Landschaftsnutzung, Weikersheim, S. 19–34.

Fürst, Dietrich (2004):
Regional Governance, in: Arthur Benz (Hrsg.):
Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen,
VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 45–64.

Fürst, Dietrich (1999):
Regionalisierung – die Aufwertung der regionalen
Steuerungsebene? In: ARL (Hg.) Grundriß der Landes-
und Regionalplanung, Hannover, S. 351–363.

Knickel, Karlheinz (2002):
Die Bedeutung multifunktionaler Landwirtschaft im
Rahmen nachhaltiger Regionalentwicklung, in: K.
Müller/A. Dosch/E. Mohrbach et al. (Hrsg.): Wissenschaft
und Praxis der Landschaftsnutzung – Formen interner
und externer Forschungsk Kooperation, Weikersheim:
Margraf-Verlag, S. 35–52.

Knieling, Jörg (2003):
Kooperative Regionalplanung und Regional Governance:
Praxisbeispiele, Theoriebezüge und Perspektiven, in:
Informationen zur Raumentwicklung Heft 8/9 2003,
S. 463–478.

**Landesnaturschutzverband Baden-Württemberg/
Deutscher Naturschutzring (2002):**
Nachhaltige Regionalentwicklung im ländlichen Raum
durch ehrenamtliches Engagement. (Bestellung unter
[http://www.dnr.de/publikationen/dokumentationen/
index.php](http://www.dnr.de/publikationen/dokumentationen/index.php))

Lindloff, Karsten (2003):
Kooperation erfolgreich gestalten. Erfolgsfaktoren
kooperativer Prozesse in der Regionalentwicklung,
Dortmund, 259 Seiten.

**Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und
Verbraucherschutz Hessen:**
„Evaluation des Programms zur ländlichen Regional-
entwicklung in Hessen“. (Bezug: Ministerium für Umwelt,
ländlichen Raum und Verbraucherschutz, Postfach 3109,
65021 Wiesbaden)

**nova-Institut für politische und ökologische Innovation,
(nova 2002):**
Erfolgreiche integrative Regionalentwicklung: Selbst-
bewertungsmethode für die Praxis, 15 Seiten. (Download
unter <http://www.leaderplus.de/evaluierung>)

ÖAR-Regionalberatung GmbH (2002):
Systemische Instrumente für die Regionalberatung,
Graz, 186 Seiten.

Rahmenplan
der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrar-
struktur und des Küstenschutzes“ für den Zeitraum 2004
bis 2007, Bundestagsdrucksache 15/3151 vom 21. 05. 2004.

Troeger-Weiss, Gabi (1998):
Regionalmanagement. Ein neues Instrument der
Raumordnung und Landesplanung, Schriften zur
Raumordnung und Landesplanung 2, Augsburg.

Vay, Barbara (2004):
Naturschutz und Gender Mainstreaming in der
Regionalentwicklung – Ansätze für Win-win-
win-Strategien, in Doris Hayn (Bearb.): Gender-
Mainstreaming im Naturschutz, Münster:
Landwirtschaftsverlag (BfN-Schriften), S. 97–120.

**Vay, Barbara/Schubert, Dirk/Lübbecke, Imke/Robinet,
Karin (2002):**
EU-Strukturfonds und die zweite Säule der Gemeinsamen
Agrarpolitik, BfN-Skripten 63, Bundesamt für Natur-
schutz, Bonn.

Weitere im Text zitierte Quellen

Nachhaltigkeitsregion Isenhagener Land (2001):

Vernetzung von Naturschutz, Landwirtschaft und Tourismus zur nachhaltigen Entwicklung einer agrarisch geprägten Region in Niedersachsen, Hankensbüttel.

Regionale Partnerschaft Ostfriesland (2002):

Ostfriesland aktiv – Regionales Entwicklungskonzept, Aurich.

Regionalpartnerschaft Lübecker Bucht (2002):

Regionales Entwicklungskonzept der Modellregion Lübecker Bucht, Lübeck (<http://www.ralb.org>).

Regionalpartnerschaft Lübecker Bucht (2004):

Die Ziele der Modellregion Lübecker Bucht für 2004 und 2005, Lübeck (<http://www.ralb.org>).

Schubert, Dirk (2002):

Integrierte Regionalentwicklung (NR) – Nische oder wichtiger Baustein? Vortrag im Rahmen der Tagung Neue Agrarpolitik vor Ort – Perspektiven für den ländlichen Raum, 10.–11. 12. 2002, Wetzlar.

Weigand, Harald (2001):

Lebensadern für Mensch und Natur. Das Talauenprojekt der LAG Südlicher Steigerwald, in: LEADERforum, Jg. 4, H. 1, S. 12 f.

Anlage 4

Zum Surfen: ausgewählte Internetverweise zu integrierter ländlicher Entwicklung

<http://bmvel.zadi.de/gak/>

Auf dieser Seite finden sich Hinweise, Erläuterungen und Dokumente zur Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ zum Download.

<http://www.arl-net.de>

Die Homepage der Akademie für Raumforschung und Landesplanung enthält zahlreiche Hinweise zu regionalbezogenen Forschungseinrichtungen in Deutschland. Hier können Literatur und verschiedene Fachzeitschriften zur Regionalentwicklung bestellt beziehungsweise eingesehen werden. Eine umfangreiche Linksammlung zur Regionalpolitik ergänzt das Angebot.

<http://www.euregia.de>

Unter dieser Internetadresse lassen sich Literatur zur Regionalentwicklung bestellen und Informationen über Fortbildungsangebote finden. Darüber hinaus gibt es eine Stellenbörse zur Regionalentwicklung und einen Unternehmensführer Stadt-, Dorf- und Regionalentwicklung. Die Fachzeitschrift „Euregia-Info-Letter“ lässt sich ebenso bestellen.

<http://www.landentwicklung.de>

Die Homepage der Bund-Länder-Arbeitsgemeinschaft Landentwicklung informiert über die verschiedenen Aspekte integrierter ländlicher Entwicklung und liefert aktuell die Links zu den in den Bundesländern jeweils zuständigen Ministerien. Zudem stehen Gesetze und Richtlinien sowie Veröffentlichungen zur Landentwicklung zum Download bereit.

<http://www.leaderplus.de>

Die Homepage der Deutschen Vernetzungsstelle LEADER+ enthält zahlreiche Infos, Materialien, Kontaktadressen, Termine und Vorträge zum Informieren und Download bereit.

<http://www.modellregionen.de>

Die Homepage des Modell- und Demonstrationsvorhabens „Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft“ liefert zahlreiche Informationen zu den beteiligten Regionen, bietet jedoch darüber hinaus auch viele nützliche Dokumente zum Download zu allgemeinen Aspekten ländlicher Entwicklung an (unter anderem die hier vorgestellte Selbstbewertungsmethode).

<http://www.reginet.de>

Auf dieser Seite des Deutschen Verbandes für Landschaftspflege stellen Regionalentwicklungsinitiativen sich und ihre Projekte vor.

<http://www.verbraucherministerium.de>

Auf der Seite des Bundesverbraucherschutzministeriums gibt es unter Landwirtschaft → ländlicher Raum zahlreiche Informationen zur Politik des ländlichen Raums der Bundesregierung und den Rahmenplan zur Gemeinschaftsaufgabe zur Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes zum Downloaden.

Anlage 5

Ansprechpartner des Bundes und der Länder für die integrierte ländliche Entwicklung (Stand 12.2004)

Bund

Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft
 Referat 525 – Ländliche Entwicklung
 Postfach 14 02 70
 53107 Bonn
 Tel.: 01888-529-0
 Fax: 01888-529-4262
 E-Mail: poststelle@bmvel.bund.de
 Homepage: www.verbraucherministerium.de

Baden-Württemberg

Ministerium für Ernährung und
 Ländlichen Raum Baden-Württemberg
 Referat 45 – Strukturentwicklung Ländlicher Raum
 Postfach 10 34 44
 70029 Stuttgart
 Tel: 0711- 126-0
 Fax: 0711- 126-2255
 E-Mail: poststelle@mlr.bwl.de
 Homepage: www.mlr.baden-wuerttemberg.de

Ministerium für Ernährung und
 Ländlichen Raum Baden-Württemberg
 Referat 46 – Flurneuordnung und Landentwicklung
 Postfach 10 34 44
 70029 Stuttgart
 Tel: 0711- 126-0
 Fax: 0711- 126-2255
 E-Mail: poststelle@mlr.bwl.de
 Homepage: www.mlr.baden-wuerttemberg.de

Bayern

Bayerisches Staatsministerium für Landwirtschaft und
 Forsten
 Abteilung E
 Postfach 22 00 12
 80535 München
 Tel: 089- 2182-0
 Fax: 089- 2182-2277
 E-Mail: poststelle@stmlf.bayern.de
 Homepage: www.stmlf.bayern.de
www.landentwicklung-bayern.de

Berlin

Die Aufgaben im Zusammenhang mit der Förderung in
 Berlin werden durch Brandenburg wahrgenommen (siehe
 dortige Adresse)

Brandenburg

Ministerium für Ländliche Entwicklung,
 Umwelt und Verbraucherschutz des Landes Brandenburg
 Referat 24
 Postfach 60 11 50
 14411 Potsdam
 Tel: 0331-866-0
 Fax: 0331-866-7070 oder 7071
 E-Mail: poststelle@mluv.brandenburg.de
 Homepage: <http://www.mlur.brandenburg.de>

Bremen

Senator für Wirtschaft und Häfen der Freien und Hansestadt
Bremen

Referat 11 – Integrierte ländliche Entwicklung

Postfach 10 15 29

28015 Bremen

Tel: 0421- 361-8808

Fax: 0421-361-8717

E-Mail: office@wuh.bremen.de

Homepage: www.wuh.bremen.de

Der Senator für Bau, Umwelt und Verkehr

Referat 32 - Land- und Forstwirtschaft, Jagd, Vollzug von

Schutzverordnungen

Ansgaritorstr.2

28195 Bremen

Tel: 0421- 361-2407

Fax: 0421- 361-2050

E-Mail: office@bau.bremen.de

Homepage: www.bauumwelt.bremen.de

Hamburg

Freie und Hansestadt Hamburg

Behörde für Wirtschaft und Arbeit – Landwirtschaft und

Forsten –

Referat WL/A2

Postfach 11 21 09

20421 Hamburg

Tel: 040-42 841-0

Fax: 040-42 841-1620

E-Mail: poststelle@bwa.hamburg.de

Homepage: www.bwa.hamburg.de

Hessen

Hessisches Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und
Verbraucherschutz

Referat VII 5 – Dorf- und Regionalentwicklung

Mainzer Straße 80

65189 Wiesbaden

Tel: 0611-815-0

Fax: 0611-815- 1965

E-Mail: poststelle@hmulv.hessen.de

Homepage: www.hmulv.hessen.de

Hessisches Ministerium für Umwelt, ländlichen Raum und
Verbraucherschutz

Referat VIII 10 A – Planungsangelegenheiten,

Grundstücksverkehr, bau- und umweltrechtl. Rechtsfragen

Mainzer Straße 80

65189 Wiesbaden

Tel: 0611-815-0

Fax: 0611-815- 1965

E-Mail: poststelle@hmulv.hessen.de

Homepage: www.hmulv.hessen.de

Hessisches Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und
Landesentwicklung

Referat I 7 – Flurneuordnung

Kaiser-Friedrich-Ring 75

65185 Wiesbaden

Tel: 0611- 815-0

Fax: 0611- 815- 2225

E-Mail: poststelle@wirtschaft.hessen.de

Homepage: www.wirtschaft.hessen.de

Mecklenburg-Vorpommern

Ministerium für Ernährung, Landwirtschaft, Forsten und
Fischerei des Landes Mecklenburg-Vorpommern

Referat 340

19048 Schwerin

Tel: 0385- 588-0

Fax: 0385- 588-6024 oder 6025

E-Mail: poststelle@lm.mvnet.de

Homepage: www.mv-regierung.de

Niedersachsen

Niedersächsisches Ministerium für den ländlichen Raum,
Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

Referat 306

Calenberger Str. 2

30159 Hannover

Tel: 0511-120-0

Fax: 0511-120-2385

E-Mail: poststelle@ml.niedersachsen.de

Homepage: www.ml.niedersachsen.de

Nordrhein-Westfalen

Ministerium für Umwelt, Naturschutz, Landwirtschaft und
Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen

Referat II-1 – Integrierte ländliche Entwicklung

40190 Düsseldorf

Tel: 0211- 45 66-0

Fax: 0211- 4566-388

E-Mail: poststelle@munlv.nrw.de

Homepage: www.munlv.nrw.de

Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft
und Verbraucherschutz des Landes Nordrhein-Westfalen
Referat III-10 – Bodenordnungsverfahren
40190 Düsseldorf
Tel: 0211- 45 66-0
Fax: 0211- 4566-388
E-Mail: poststelle@munlv.nrw.de
Homepage: www.munlv.nrw.de

Bezirksregierung Münster
Abteilung 9 – Obere Flurbereinigungsbehörde
Castroper Straße 30
45665 Recklinghausen
Tel: 0251- 411-0
Fax: 0251- 411-2525
E-Mail: poststelle@bezreg-muenster.nrw.de
Homepage: www.bezreg-muenster.nrw.de

Rheinland-Pfalz

Ministerium des Innern und für Sport Rheinland-Pfalz
Ref. 337 – Dorferneuerung
Schillerplatz 3 - 5
55116 Mainz
Tel: 06131-16-0
Fax: 06131-16-3595
E-Mail: poststelle@ism.rlp.de
Homepage: www.ism.rlp.de

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und
Weinbau Rheinland-Pfalz
Referat 8605 – Förderung der Landentwicklung
Postfach 32 69
55022 Mainz
Tel: 06131- 16-0
Fax: 06131- 16-2100
E-Mail: poststelle@mwwlvw.rlp.de
Homepage: www.mwwlvw.rlp.de

Aufsichts- und Dienstleistungsdirektion (ADD)
Referat 44 – Ländliche Entwicklung, Ländliche
Bodenordnung
Willy-Brandt-Platz 3
54290 Trier
Tel: 0651- 9494-0
Fax: 0651- 9494-179
E-Mail: poststelle@add.rlp.de
Homepage: www.add.rlp.de

Saarland

Ministerium für Umwelt des Saarlandes
Referat C 3
Postfach 10 24 61
66024 Saarbrücken
Tel: 06 81- 5 01 - 00
Fax: 06 81- 5 01 - 45 21
E-Mail: poststelle@umwelt.saarland.de
Homepage: www.umwelt.saarland.de

Sachsen

Sächsisches Staatsministerium für Umwelt und
Landwirtschaft
Referat 25
Postfach 10 05 10
01076 Dresden
Tel: 0351- 564-0
Fax: 0351- 564- 2209
E-Mail: Poststelle@smul.sachsen.de
Homepage: www.smul.sachsen.de

Sachsen-Anhalt

Ministerium für Landwirtschaft und Umwelt des Landes
Sachsen-Anhalt
Referat 58
Postfach 37 60
39012 Magdeburg
Tel: 0391 567 01
Fax: 0391- 567-1727
E-Mail: poststelle@mmlu.lsa-net.de
Homepage: www.mmlu.sachsen-anhalt.de

Schleswig-Holstein

Innenministerium des Landes Schleswig-Holstein
Abteilung 8 Ländliche Räume und Küstenschutz
Referat IV 82
Düsternbrookerweg 104
24105 Kiel
Tel: 0431-988-0
Fax: 0431-988-2833
E-Mail: poststelle@im.landsh.de



Thüringen

Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt

Referat 62 – Integrierte ländliche Entwicklung

Postfach 10 21 53

99021 Erfurt

Tel: 0361-379-00

Fax: 0361-3799-950

E-Mail: poststelle@tmlnu.thueringen.de

Homepage: www.thueringen.de/de/tmlnu/index.html

Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt

Referat 63 – Flächenhaushaltspolitik,

Raumordnungsbelange, Agrarstruktur

Postfach 10 21 53

99021 Erfurt

Tel: 0361-379-00

Fax: 0361-3799-950

E-Mail: poststelle@tmlnu.thueringen.de

Homepage: www.thueringen.de/de/tmlnu/index.html

Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt

Referat 64 – Flurneuordnung, Ländlicher Wegebau,

Landeskultur

Postfach 10 21 53

99021 Erfurt

Tel: 0361-379-00

Fax: 0361-3799-950

E-Mail: poststelle@tmlnu.thueringen.de

Homepage: www.thueringen.de/de/tmlnu/index.html

Anlage 6

Zum Weiterbilden: Fortbildungs- und Studienangebote zu integrierter ländlicher Entwicklung und Regionalmanagement (Quelle: <http://www.euregia.de>)

Hochschulstudiengänge mit anerkanntem Studienabschluss und Aufbaustudiengänge

Internationaler Masterstudiengang

Regionalmanagement und Wirtschaftsförderung

Fachhochschule Hildesheim/Holzminde/Göttingen
Hochschule für angewandte Wissenschaft und Kunst
Fachbereich Forstwirtschaft und Umweltmanagement in
Göttingen
Büsgenweg 1a, D-37077 Göttingen
Telefon 0551-5032-0, Fax 0551-5032-299
E-Mail: info@fu.fh-goettingen.de
Internet: www.fu.fh-goettingen.de/

Masterstudiengang Regionalmanagement

Fachhochschule Weihe/Stephan, Abt. Triesdorf
Steingruberstr. 2, D-91746 Weidenbach-Triesdorf
Telefon: 09826/654-0, Fax: 09826/654 4014
E-Mail: seibert@fh-weihestephan.de
Internet: www.fh-weihestephan.de/lw/rm

Masterstudiengang Regionalmanagement

EIPOS – Europäisches Institut für postgraduale Bildung an
der TU Dresden e. V.
Goetheallee 24, D-01309 Dresden
Telefon: 0351-4407217 (Dipl.-Ing. Ute Große), 0351-4407210
(Sekretariat)
Fax: 0351-4407220
E-Mail: eipos@eipos.de
Internet: www.eipos.de

Nachhaltige Regionalentwicklung

Universität Kassel
Fachbereich 13, Fachgebiet Nachhaltige
Regionalentwicklung
Nordbahnhofstraße 1a, D-37213 Witzenhausen
Telefon: 05542-981653, Fax: 05542-981661
E-Mail: nrinfo@uni-kassel.de

Fortbildungen/Fachkurse für Mitarbeiter im Regionalmanagement

Regionalmanagement

Eine berufliche Qualifizierung für Planer, Ingenieure,
Berater und Umweltbeauftragte
Akademie der Katholischen Landjugend
Drachenfelsstr. 23, D-53604 Bad Honnef
Telefon: 02224-9465-40, Fax: 02224-9465-44
E-Mail: akademie@kljb.org
Internet: <http://akademie.kljb.org>

Inhouse-Seminare

neuLand – euregia
Esbach 6, D-88326 Aulendorf
Telefon: 07525-91044, Fax: 07525-91045
E-Mail: fortbildung@euregia.de

Tatort Region – Europäische Sommerakademie für Regionalmanagement, Wirtschaftsförderung und Standortmarketing

Regionalverband Bodensee-Oberschwaben
Hirschgraben 2, D-88214 Ravensburg
Telefon : 0751-36354-0, Fax: 0751-3635454
E-Mail: regionalverband@bodensee-oberschwaben.de

Fortbildung „Prozessmanagement für die nachhaltige Regionalentwicklung“

Universität-Gesamthochschule Kassel
Fachbereich 6, Fachgebiet Nachhaltige Regionalentwicklung
Nordbahnhofstraße 1a, D-37213 Witzenhausen
Telefon: 05542-981653, Fax: 05542-981661
E-Mail: nrinfo@uni-kassel.de
Internet: www.regionale-prozesse-gestalten.de

Impressum

Herausgeber:

Bundesministerium für Verbraucherschutz,
Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL)
Referat Ländliche Entwicklung (525)
53107 Bonn

Text:

Dipl.-Pol. Michael Böcher
Institut für Forstpolitik, Forstgeschichte und Naturschutz
Georg-August-Universität Göttingen

In Zusammenarbeit mit der Expertengruppe Integrierte Ländliche
Entwicklung der ArgeLandentwicklung

Titelfoto:

Copyright BLE/Bonn/Thomas Stephan

Gestaltung:

MEDIA CONSULTA Deutschland GmbH
Wassergasse 3
10179 Berlin

Druck:

Bonifatius GmbH, Januar 2005

Diese und weitere Publikationen des BMVEL können Sie kostenlos bestellen:

Internet: www.verbraucherministerium.de
— Service — Online-Bestellschein
E-Mail: publikationen@bundesregierung.de
Fax: 01888/10 80 80 800
Tel.: 01888/80 80 800
Schriftlich: Publikationsversand der Bundesregierung
Postfach 48 10 09
18132 Rostock