



UNIVERSITÄT  
GÖTTINGEN



## Regionen Aktiv – Land gestaltet Zukunft Begleitforschung 2004 bis 2006

### Übergreifende Auswertung des Teil 2 der Abschlussberichte Regionen Aktiv

Koordination  
Sebastian Elbe (SPRINT)

Darmstadt, 31.03.2006

**Bearbeitung**

SPRINT (Sebastian Elbe, unter Mitarbeit von Florian Langguth)

ÖAR Regionalberatung (Robert Lukesch, Harald Payer, Jutta Rabenau)

Universität Göttingen (Sebastian Tränkner, Michael Böcher)

Hinweis: Der Bericht gibt die Auffassung und Meinung der Verfasser wieder  
und muss nicht mit der Auffassung des Auftraggebers übereinstimmen.

# Inhalt

<b>HINTERGRUND BERICHTSSYSTEM UND ABSCHLUSSBERICHTE</b> .....	<b>5</b>
<b>ZUSAMMENFASSUNG UND HINWEIS</b> .....	<b>7</b>
<b>1. ZIELERREICHUNG IN DEN HANDLUNGSFELDERN – GRÜNDE</b> .....	<b>8</b>
1.1. ZIELERREICHUNGSGRAD.....	8
1.2. FÖRDERNDE UND HEMMENDE FAKTOREN DER ZIELERREICHUNG.....	10
1.2.1. <i>Intern fördernde und hemmende Faktoren</i> .....	10
1.2.1.1. Intern fördernde Faktoren.....	10
1.2.1.2. Intern hemmende Faktoren .....	11
1.2.2. <i>Extern fördernde und hemmende Faktoren</i> .....	12
1.2.2.1. Extern fördernde Faktoren.....	12
1.2.2.2. Extern hemmende Faktoren .....	12
1.2.3. <i>Einflussfaktoren für die (Nicht-) Fortführung von Handlungsfeldern</i> .....	13
<b>2. AUSWERTUNG DER PROJEKTE</b> .....	<b>14</b>
2.1. GESAMTFINANZEN REGIONEN AKTIV .....	14
2.2. FINANZEN UND ZIELGRUPPEN .....	15
2.3. WIRKUNGEN IN DER MODELLREGION – FALLSTUDIE.....	17
2.3.1. <i>Ergebnisse der Fallstudien im Überblick</i> .....	18
2.3.2. <i>Weiche Wirkungen und Wirkungsketten</i> .....	21
2.3.3. <i>Harte Effekte Fallstudien: Arbeitsplätze und Folgeinvestitionen</i> .....	28
<b>3. DIREKTE ARBEITSPLATZEFFEKTE UND FOLGEINVESTITIONEN</b> .....	<b>29</b>
3.1. ERHEBUNGSMETHODE.....	29
3.2. QUALITÄT DER DATEN .....	30
3.3. DIREKTE ARBEITSPLATZEFFEKTE.....	31
3.4. RELATIONEN.....	32
3.5. DIREKTE FOLGEINVESTITIONEN.....	35
3.6. VERGLEICH HARTE EFFEKTE FALLSTUDIE UND GESAMTERHEBUNG .....	36
<b>4. BEWERTUNG EBENE REK</b> .....	<b>37</b>
4.1. PROZESSBEWERTUNG 2005.....	37
4.1.1. <i>Ziele und Methodik</i> .....	37
4.1.2. <i>Status quo Ende 2005 und Entwicklungstrends</i> .....	40
4.1.3. <i>Von der Beschreibung zu den Ursachen</i> .....	44
4.1.3.1. Ursachen für positive Erfolgsfaktoreneinschätzungen.....	44
4.1.3.2. Ursachen für negative Erfolgsfaktoreneinschätzungen .....	45
4.1.4. <i>Zusammenhang von Prozessqualität und Erfolg regionaler Entwicklungsprozesse</i> .....	46
4.1.5. <i>Einschätzung der Arbeit mit der Erfolgsfaktorenmethode</i> .....	48
4.2. BEITRAG DER MODELLREGION ZU DEN ZIELEN DES GESAMTWETTBEWERBS .....	49
4.2.1. <i>Stärkung des ländlichen Raums</i> .....	52
4.2.2. <i>Umwelt- und naturverträgliche Landbewirtschaftung</i> .....	54
4.2.3. <i>Verbraucherorientierung</i> .....	56
4.2.4. <i>Stadt-Land-Beziehungen</i> .....	58
4.2.5. <i>Modell- und Demonstrationscharakter</i> .....	60
<b>5. SCHLUSSFOLGERUNGEN DER MODELLREGIONEN 2001 BIS 2005</b> .....	<b>62</b>
5.1. RAHMENBEDINGUNGEN DES WETTBEWERBS .....	62
5.1.1. <i>Einflussfaktor Verwaltung</i> .....	64
5.1.2. <i>Einflussfaktor Programmsteuerung</i> .....	68
5.1.3. <i>Einflussfaktor Finanzierung</i> .....	73
5.1.4. <i>Einflussfaktor Kontroll- und Berichtswesen</i> .....	77
5.2. GESAMMELTE ERFahrungen DER MODELLREGIONEN.....	81
5.3. ANFORDERUNGEN DER MODELLREGIONEN AN DIE REGELFÖRDERUNG UND DAS BMELV .....	82
<b>ANLAGE: VORSCHLAG FÜR ERHEBUNGSBOGEN HARTE EFFEKTE</b> .....	<b>84</b>

## Abkürzungsverzeichnis

AP = Abwicklungspartner

BMELV = Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

GRW = Gemeinschaftsaufgabe Verbesserung der regionalen Wirtschaftsstruktur

RA = Regionen Aktiv

RM = Regionalmanagement

RP = Regionale Partnerschaft

REK = Regionales Entwicklungskonzept

ILE in der GAK = Fördergrundsatz Integrierte Ländliche Entwicklung in der Gemeinschaftsaufgabe Agrarstruktur und Küstenschutz

## Hintergrund Berichtssystem und Abschlussberichte

Das BMELV<sup>1</sup> hat über die Geschäftsstelle und die Begleitforschung naturgemäß das größte Interesse an detaillierten Informationen aus den Modellregionen. Aus diesem Grund wurde vereinbart, dass der Leitfaden für den Abschlussbericht von der Begleitforschung vorbereitet wird. Damit konnte die Begleitforschung die Berichtslegung aktiv nutzen, um gezielt Informationen über alle 18 Modellregionen zu erhalten.

### Das Berichtssystem von Regionen Aktiv

Das Berichtssystem von Regionen Aktiv ist in die folgenden Berichte unterteilt, wobei sich die Berichte vor allem hinsichtlich der Tiefe und der zu behandelnden Inhalte unterscheiden:

- Jahresbericht 2002 (Abgabe 31. Januar 2003)
- Halbzeitbericht 2003 (Abgabe 31. Januar 2004)
- Fortschrittsbericht 2004 (Abgabe 31. Januar 2005)
- Abschlussbericht 2005 (Abgabe Teil 1 am 24. Oktober 2005, Abgabe Teil 2 am 31. Januar 2006)

Durch die Verlängerung von Regionen Aktiv<sup>2</sup> wurden Änderungen am Berichtssystem notwendig: Da die Modellregionen nun zusätzlich auch die Vorbereitungen<sup>3</sup> für die Phase 2 von Regionen Aktiv (RA) treffen mussten. Sowohl der Teil 1 als auch der Teil 2 des Abschlussberichts sollen als Bilanz der bisherigen Aktivitäten als eine Grundlage für die in die Zukunft gerichteten Konzepte dienen: Der Abschlussbericht soll die Grundlagen enthalten, auf denen die Zukunftskonzepte aufbauen.

Um eine zeitliche Entlastung der Regionen zu erreichen, wurde der Abschlussbericht 2005 in zwei Teile untergliedert. Teil 1 umfasst die Bewertung der Prinzipien und Instrumente des Steuerungsansatzes Regionen Aktiv. Dieser Teil musste bereits bis zum 24. Oktober bearbeitet werden.

---

<sup>1</sup> Mit dem Regierungswechsel 2005 erfolgte auch eine Umbenennung des Ministeriums für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL) in Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV). Zur Vereinfachung wird im Text nur noch die Abkürzung BMELV verwendet. Bei Quellenangaben wird die jeweils zu dem Zeitpunkt der Erstellung des Dokumentes gültige Abkürzung verwendet.

<sup>2</sup> Verlängert wurde das Regionalmanagement bis Ende 2006 (Förderhöhe BMELV: 75% und max. 70.000€). In Abhängigkeit der künftigen Haushaltsentscheidungen sollen darüber hinaus weitere Aktivitäten in den Modellregionen finanziert werden (Regionalmanagement 2007, Projekte und Beratung).

<sup>3</sup> Es musste zusätzlich ein „Unternehmenskonzept Regionalmanagement“ (Abgabe 04. Oktober 2005) und ein „Regionskonzept“ (Abgabe 28. Februar 2006) erstellt werden.

Der Teil 2 des Abschlussberichts „Das Erreichte aufzeigen“ befasst sich mit den erzielten Wirkungen und Ergebnissen in den Modellregionen und den daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen aus der ersten Phase Regionen Aktiv aus Sicht der Modellregionen (Abgabe 31.01.2006).

Beide Teile des Abschlussberichts wurden von den Modellregionen auf der Grundlage von verbindlichen Leitfäden erstellt. Die Berichte werden ausgewertet, um die Erfahrungen aus den Modellregionen sowohl für die Phase 2 von RA als auch für die zukünftige Förderung des ländlichen Raums nutzbar zu machen. Eine zentrale vergleichende Bewertung der Entwicklung in den Modellregionen auf Grundlage der Abschlussberichte, wie bei der Halbbewertung 2003 und dem Fortschrittsbericht 2004, erfolgt nicht.

## **Ziel des Abschlussberichts 2005**

Ziel des Abschlussberichts ist es zum einen den Steuerungsansatz von RA zu bewerten (Teil 1) und zum anderen die während der gesamten Laufzeit der Phase 1 (2001 bis 2005) in den Modellregionen erzielten Ergebnisse und Erfolge zusammenzutragen (Teil 2). Hierbei geht es insbesondere darum,

- eine Bewertung und Einschätzung der einzelnen Elemente des Steuerungsansatzes vorzunehmen,
- den Zielerreichungsgrad in den 18 Modellregionen auf Ebene der Handlungsfelder zu erfassen,
- den Mitteleinsatz und die damit erzielten Wirkungen aufzuzeigen,
- die Entwicklung der Prozesse auf der Ebene des Regionalen Entwicklungskonzepts (REK) fortzuschreiben,
- die Schlussfolgerungen aus der ersten Phase RA aus Sicht der Regionen zu erfassen.

Die Abschlussberichte sollen aufzeigen, ob und inwieweit die von den Regionen selbst gesteckten Ziele erreicht wurden und welchen Beitrag die Regionen zu den Zielen des Gesamtvorhabens RA geleistet haben.

## Zusammenfassung und Hinweis

Die Zusammenfassung wurde als Power-Point Präsentation für die Sitzung des Regionen Aktiv Beirates (05./06. April 2006) erstellt.

Der folgende Bericht fasst die Aussagen der Modellregionen zusammen. Eigene Einschätzungen und Interpretationen der Bearbeiter sind entsprechend gekennzeichnet.

## 1. Zielerreichung in den Handlungsfeldern – Gründe

Das folgende Kapitel<sup>4</sup> gibt zunächst einen Überblick über die Erreichung der von den Modellregionen für die regionalen Handlungsfelder selbst definierten Ziele. Die Einschätzung des Zielerreichungsgrades durch die Modellregionen erfolgte dabei anhand der vorgegebenen Abstufung „Ziel erreicht“, „Ziel überwiegend erreicht“, „Ziel teilweise erreicht“ oder „Ziel nicht erreicht“. Neben diesen standardisierten Fragen zum Zielerreichungsgrad, waren die Regionen auch dazu aufgefordert, eine eigene Einschätzung zu fördernden und hemmenden Faktoren, die sowohl intern wie extern für die Zielerreichung eines Handlungsfeldes dienlich oder hinderlich waren, abzugeben. Darüber hinaus sollte eine Beurteilung bezüglich der Stellung und der Fortführung eines jeden Handlungsfeldes abgegeben werden.

Eine Einschätzung der Handlungsfelder in Bezug auf den Beitrag zu den Programmzielen von RA blieb in diesem Kapitel im Großen und Ganzen seitens der Regionen aus. Eine Zuordnung Ex-Post ist nur bedingt möglich. Hier könnte allenfalls eine Zuordnung aufgrund der Angaben oder Daten seitens der Regionen auf bestimmte Programmziele erfolgen. Dies birgt jedoch die große Gefahr, dass die Angaben nicht angemessen interpretiert und die Handlungsfelder nicht richtig den Programmzielen zugeordnet werden. Aus diesen Gründen wurde auf eine solche Zuordnung verzichtet.

### 1.1. Zielerreichungsgrad

Insgesamt wurden 92 Handlungsfelder von den Regionen initiiert. Daraus ergibt sich bei 18 Modellregionen ein Durchschnitt von 5 Handlungsfeldern pro Region. Die Region Odermündung definiert mit 8 Handlungsfeldern die obere Grenze; die Region Saarland mit 3 aufgestellten Handlungsfelder die untere. Diese Auswertung muss jedoch in Zusammenhang mit den zu den einzelnen Handlungsfeldern aufgestellten Zielen gesehen werden. Es wird deutlich, dass eine hohe Anzahl von Handlungsfeldern nicht immer gleichbedeutend mit einer Vielzahl von Zielen ist. So wurde in der Region Odermündung pro Handlungsfeld ein Ziel aufgestellt; im Gegensatz dazu wurden in der Region Saarland von den Beteiligten pro Handlungsfeld 3 Ziele und eine Gesamtanzahl von 9 Zielen definiert.<sup>5</sup> Summiert man die Ziele aller Regionen ergibt sich eine Gesamtzahl von 144 aufgestellten Zielen.

Analog zur Anzahl der Handlungsfelder variiert die Zahl an Zielen pro Region deutlich. So stellen die Regionen Bitburg-Prüm/Eifel 16 und die Region Sächsische Schweiz 17 Ziele zu ihren Handlungsfeldern auf. Hingegen gibt es Regionen (Mecklenburgische Seenplatte, Östliches Ruhrgebiet, Wendland) die mit vier aufgestellten Zielen die untere Grenze bilden.

---

<sup>4</sup> In dieser Auswertung sind die Ergebnisse aus den Aussagen der Modellregionen des Kapitels 3 „Zielerreichung in den Handlungsfeldern“ im Leitfaden zum Abschlussbericht Teil 2 zusammengefasst.

<sup>5</sup> Die Ziele mussten dabei SMART sein, d.h. spezifisch-konkret, messbar, anspruchsvoll, realistisch und terminiert (Kanat-schnig/Schmutz 2000). Außerdem durften pro Handlungsfeld maximal 3 Ziele formuliert werden.



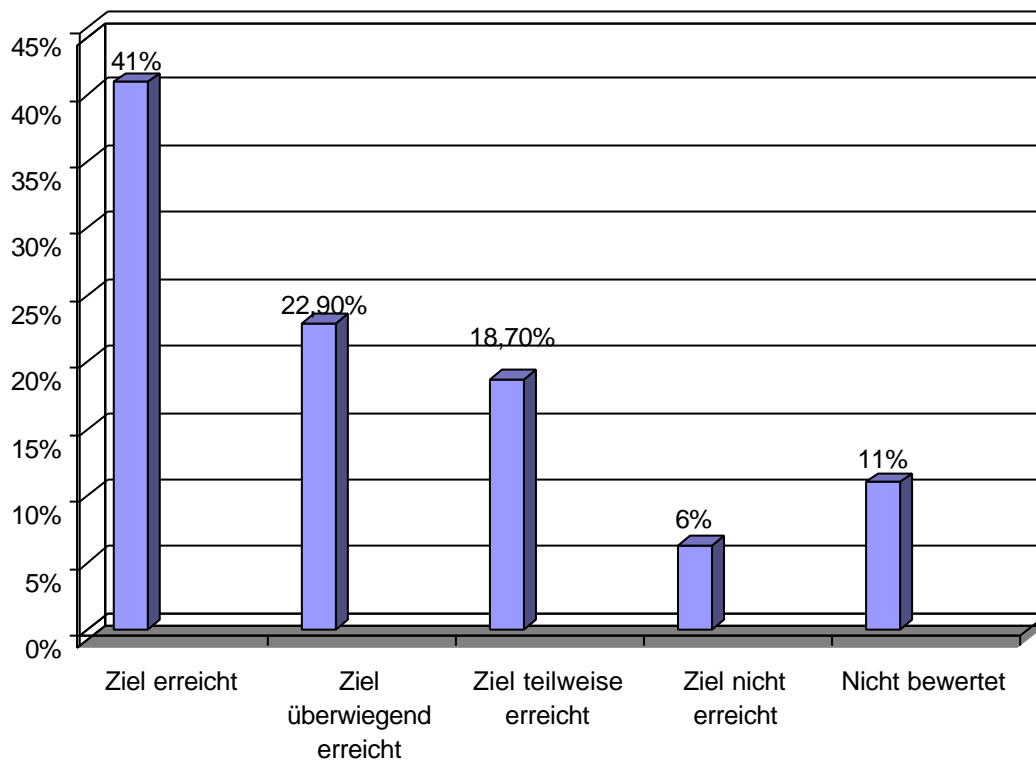
Des Weiteren ist interessant, dass der größte Teil der Regionen ein Ziel pro Handlungsfeld aufgestellt hat und nur ein kleiner Teil bis zu drei Ziele definiert hat.

Bei 128 der insgesamt 144 aufgestellten Ziele wurde der Grad der Zielerreichung von den Modellregionen anhand der Ziel-Codierung (siehe oben) bewertet. Bei zwei Regionen blieb die Einschätzung der Zielerreichung aus. Die Auswertung ergibt, dass von den 128 Zielen

- 59 (40,9%) als erreicht
- 33 (22,9%) als überwiegend erreicht
- 27 (18,7%) als teilweise erreicht
- 9 (6,3%) nicht erreicht

eingestuft wurden. Bezieht man dies auf die Gesamtzahl der aufgestellten Ziele (144) und rechnet die nicht bewerteten Ziele mit ein, verschieben sich die Werte wie in der Abbildung wiedergegeben.

### Übersicht Zielerreichung in den Handlungsfeldern



Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

## 1.2. Fördernde und hemmende Faktoren der Zielerreichung

Bei der Einschätzung der Regionen über die Zielerreichung wird deutlich, dass es übergreifende Faktoren gibt, die für die Zielerreichung einen hemmenden oder fördernden Einfluss hatten. Ein kleinerer Teil von Faktoren ist auf spezifische regionale Begebenheiten zurückzuführen.

Betrachtet man die gesamten Aussagen der Modellregionen, dann wird deutlich, dass bestimmte Handlungsfelder von bestimmten übergreifenden Faktoren beeinflusst werden. Dies betrifft Handlungsfelder die sich mit Themen wie Erneuerbare Energien oder der Verbraucherbildung, insbesondere mit Schulen, auseinander gesetzt haben. Bei Ersterem ist vor allem das EEG (Erneuerbare Energien Gesetz) ein ausschlaggebender externer Faktor: Die gesetzlich abgesicherte Förderung von Erneuerbaren Energien bspw. durch die Einspeisungsvergütung, wird als sehr förderlich beschrieben, da diese zur Teilnahme an und zur Umsetzung von Projekten motiviert. Ausgehend von dieser Sicherheit haben sich einige Regionen mit diesem Thema beschäftigt und durch umgesetzte Maßnahmen neue Einkommensquellen geschaffen. Ein Beispiel ist die Region Östliches Ruhrgebiet: „Die Weiterentwicklung des Erneuerbare Energien Gesetzes schuf in 2005 eine gute Grundlage für die Stärkung der Innovationspotenziale der Landwirtschaft im Energiebereich [...]Nach dem Durchbruch mit der "AG Sonnenstrom" in Bönen, einem Zusammenschluss von Landwirten und Bürgern zur Anschaffung und Installation von Photovoltaikanlagen, konnten auch in 2005 die Anzahl der Photovoltaikanlagen deutlich gesteigert werden“ (Abschlussbericht Östliches Ruhrgebiet; S. 16).

Bei Handlungsfeldern mit dem Thema Verbraucherbildung, hängt der Erfolg vor allem von der Zusammenarbeit mit den Zielgruppen ab. Dort wo eine Zusammenarbeit mit beispielsweise Schulen oder Vereinen möglich ist und angenommen wird, führt dies zu einem Erfolg des Projektes und das Ziel wird erreicht.

### 1.2.1. Intern fördernde und hemmende Faktoren

Bewertet man die Faktoren in Hinsicht auf alle Handlungsfelder, lassen sich insgesamt folgende Umstände festmachen, die einen fördernden oder hemmenden Beitrag zur Zielerreichung besitzen:

#### 1.2.1.1. Intern fördernde Faktoren

Intern ist es insbesondere die gute Zusammenarbeit der Akteure, die von den Regionen angesprochen wird. Dabei wird teilweise noch explizit darauf verwiesen, dass der von RA geforderte sektorübergreifende Ansatz, sehr förderlich ist (vgl. u.a. Altmark, Barnim-Uckermark, Hohenlohe, Mecklenburgische Seenplatte, Sächsische Schweiz, Schwäbisches Donautal). Der Ansatz schafft den Rahmen für die Regionen, so dass die Akteure gemeinsam Projekte entwickeln. Ein weiterer, oft genannter Faktor in diesem Bereich, ist die Zusammenarbeit mit externen Multiplikatoren. Die Zusammenarbeit mit Unternehmen, Zentralen oder Verbänden,

sowie Vereinen ist für viele Regionen für die Zielerreichung ausschlaggebend (vgl. u.a. Wermland, Uthlande, Lübecker Bucht oder Odermündung). In den Fällen, in denen sich die initiierte Zusammenarbeit verstärkt, bildet sich daraus ein konstantes Netzwerk für die weitere Laufzeit eines Projektes.

Neben der konstanten Vernetzung auf Akteursebene in der Regionalen Partnerschaft spielt für einige Regionen auch eine Vernetzung innerhalb der Projekte ihrer Region eine große, fördernde Rolle (vgl. u.a. Barnim-Uckermark, Eichsfeld, Mecklenburgische Seenplatte, Wermland).

RA Fördermittel sind für viele Regionen ein weiterer intern fördernder Faktor. Dabei spielt nicht nur die mögliche Finanzierbarkeit von Projekten eine Rolle, sondern insbesondere die übertragende Zuständigkeit auf die Regionen, die Mittel selbstverantwortlich einzusetzen (vgl. u.a. Hohenlohe, Reutlingen, Schwäbisches Donautal, Uthlande). Dadurch können Investitionen gezielt in die regionalen Projekte gelenkt werden und es bedarf keiner Abstimmung der Projekte mit den Förderbestimmungen anderer Quellen. Um diese beiden prozessunterstützenden Maßnahmen zu gewährleisten, sehen die Regionen in einem Regionalmanagement eine wichtige Instanz für die Koordinierung des gesamten Prozesses sowie einzelner Projekte.

#### **1.2.1.2. Intern hemmende Faktoren**

Die in den internen Strukturen von vielen Regionen als positiv beschriebene Zusammenarbeit kann aber auch zu einem hemmenden Umstand werden. Von einer kleinen Zahl von Regionen wird auf eine teilweise fehlende Motivation einiger Akteure bei der Umsetzung bestimmter Projekte aufmerksam gemacht (u.a. Eichsfeld und Lübecker Bucht), oder einem Missverhältnis von aktiven und passiven Akteuren (z.B. Reutlingen). Beides ist bei der Umsetzung der Projektarbeit sowie der Erreichung der selbst definierten regionalen Ziele eher hinderlich. Zudem besteht dabei laut einiger Regionen die Gefahr, dass sich bestimmte „Mitläufer“ in den Projekten etablieren, die ihren Eigenanteil an der Projektarbeit eher minimal halten wollen, sich vom Gewinn jedoch einen größtmöglichen Anteil erhoffen (vgl. u.a. Reutlingen).

Ein in die gleiche Richtung gehender hemmender Faktor bei der Umsetzung der Projekte wurde von Seiten der Regionen auch in einem teils fehlenden „Arbeitspotenzial“ gesehen. Dabei ist es teilweise nicht möglich, die betroffenen Akteure von der Idee und dem Nutzen eines Projektes zu überzeugen und sie zur Mitarbeit zu motivieren (vgl. Mecklenburgische Seenplatte, Sächsische Schweiz). Dies führt dazu, dass einige Projekte in den Regionen erst gar nicht stattgefunden haben.

Ein weiterer Aspekt ist, dass die vielen Projekte nur durch den Einsatz von ehrenamtlichem Engagement möglich sind. Steht dies in einem Missverhältnis zum Nutzen für das Ehrenamt, besteht gleichzeitig die Gefahr, dass die Projekte nicht weitergeführt werden (vgl. u.a. Uthlande). Gleiches gilt für zu utopische Ziele, die nicht zu der gewünschten Zielerreichung führen (können).

## 1.2.2. Extern fördernde und hemmende Faktoren

Abgesehen von den inneren Strukturen, gibt es gleichfalls eine Vielzahl von externen Faktoren, die von den Regionen genannt werden und für die Zielerreichung ausschlaggebend sind.

### 1.2.2.1. Extern fördernde Faktoren

Wie oben bereits erwähnt, waren in einigen Projekten besonders die externen Fachförderungen der Grund für eine erfolgreiche Durchführung. Beispiele dazu werden insbesondere in den Bereichen der Erneuerbaren Energien und dem Naturschutz genannt (vgl. u.a. Regionen Barnim-Uckermark, Hohenlohe, Östliches Ruhrgebiet, Schwäbische Alb). Zusätzlich zu dem finanziellen Anstoß durch RA ist es den einzelnen Akteuren möglich, weitere Fördermittel zu akquirieren, um Projekte oder Maßnahmen durchzuführen. Dabei wird die Zusammenarbeit mit externen Akteuren als fördernd angesehen. Es sind z.B. als Multiplikatoren dienende Unternehmen und Verbände, die Projekte unterstützen oder Fachschulen, die einzelne regionale Prozesse wissenschaftlich begleiten. Durch Letzteres, so die Regionen, können teilweise weitere Akteure durch eine Studie für die Mitarbeit an bestimmten Projekten überzeugt werden (vgl. u.a. Mecklenburgische Seenplatte, Barnim-Uckermark).

### 1.2.2.2. Extern hemmende Faktoren

In den bereits erwähnten externen Fachförderungen sehen einige Regionen gleichzeitig auch einen hemmenden Faktor. Es besteht die Gefahr, dass eine Kombination der Fördermittel nicht immer möglich oder diese nicht abrufbar ist (z.B. Eichsfeld und Sächsische Schweiz).

Neben diesem Umstand gibt es noch weitere, eher vereinzelt auftretende Faktoren, die von den Regionen als hemmend für die Durchführung von Projekten angesehen werden. Dazu zählen u.a. gesetzliche Restriktionen, die dabei hinderlich sind, Planungen umzusetzen (vgl. u.a. Wendland-Elbtal), oder vorgefundene, ungeklärte Eigentumsverhältnisse (vgl. u.a. Eichsfeld). Teilweise ist es aber auch eine ausbleibende Nachfrage bei regionalen Angeboten.

### 1.2.3. Einflussfaktoren für die (Nicht-) Fortführung von Handlungsfeldern

Die oben angeführten Faktoren haben dagegen nicht nur einen hemmenden oder fördernden Einfluss auf die gewünschte Erreichung der Ziele, sondern weiterhin Einfluss auf die Frage, ob ein Handlungsfeld in der Region weitergeführt, mit anderen Handlungsfeldern zusammengeführt oder in der weiteren Arbeit nicht weiter behandelt wird.

In der Auswertung der Abschlussberichte wurde deutlich, dass der größte Teil der Handlungsfelder fortgeführt werden soll und die in diesen Handlungsfeldern stattfindenden Projekte in ihrer jetzigen Form vorangetrieben oder gegebenenfalls modifiziert werden sollen.

Bei einigen wenigen Handlungsfeldern, die von den Regionen nicht weitergeführt werden oder in andere Handlungsfelder integriert werden, lässt sich eine pauschale Aussage über die Gründe nicht tätigen; vielmehr liegen hier spezifische interne oder externe Gründe für das Scheitern vor. Gab es z.B. interne Probleme wie bspw. eine gescheiterte Zusammenarbeit oder fehlende Überzeugung für die Notwendigkeit eines Projektes, und zog sich dies durch fast alle Projekte eines bestimmten Handlungsfeldes, war dies ein Grund dafür, das Handlungsfeld nicht weiterzuführen. Externe Gründe lagen dann vor, wenn mangels fehlender Finanzierung die Attraktivität eines Vorhabens für die durchführenden Akteure fehlte. Als Beispiel werden hier Förderungen im Naturschutz oder dem Bereich der Erneuerbaren Energien genannt.

Bei den Handlungsfeldern, die fortgeführt werden, wird dies insbesondere am Stellenwert für die Region deutlich: Insgesamt lässt sich erkennen, dass Handlungsfelder mit Projekten zur Schaffung neuer Einkommensquellen für die Akteure der Region einen hohen Stellenwert hatten und bei Erfolg weitergeführt wurden. Beispiele hierfür sind der Bauernhofmarkt, das Ausrichten von Veranstaltungen etc., neue Vertriebsstrukturen für Produkte aus der Region (Zusammenschluss zu einem Produzenten-Netzwerk, Etablierung einer Eigenmarke etc.) oder die Aufnahme neuer Tätigkeitsfelder (Erneuerbare Energien, ländlicher Tourismus etc.). Lediglich die Handlungsfelder, bei denen die gewünschten Effekte ausblieben, standen zur Debatte und wurden aufgelöst oder in andere Handlungsfelder integriert.

## 2. Auswertung der Projekte

Die Auswertung der Projekte erfolgt in drei Bereichen. Als erstes wird eine Übersicht über die Gesamtfinanzen der Phase 1 von RA und es erfolgt ein Überblick über die Verteilung der Finanzen auf die Zielgruppen. Im dritten Teil erfolgt eine Zusammenfassende Auswertung der von den Modellregionen erarbeiteten Fallstudien. Kernfrage dieses Kapitels ist, in welcher Weise und in welchem Umfang harte und weiche Wirkungen in den Modellregionen erzielt wurden. Mit Hilfe der Fallstudie sollten die Modellregionen insbesondere die Schnittstellen, Wirkungsketten und Abhängigkeiten (pos. / neg.) zwischen den weichen und harten Wirkungen aufzeigen.

### 2.1. Gesamtfinanzen Regionen Aktiv

Trotz eingeschränkter Datenqualität<sup>6</sup> wird im Folgenden der Versuch unternommen, eine Übersicht über die Gesamtfinanzen von RA wiederzugeben:

Nach Angaben der Modellregionen wurden im Zeitraum 2001 bis Ende 2005 insgesamt ca. 72,9 Mio. € im Rahmen von fast 1.000 Projekten bewilligt. Knapp 68% der Mittel (ca. 49,3 Mio. €) wurden aus RA finanziert. Die Ko-Finanzierung der RA Mittel erfolgte zum einen aus weiteren öffentlichen Mitteln (5,9%; ca. 4,3 Mio. €) und zum anderen zu 26,5% (ca. 19,3 Mio. €) aus privaten Mitteln.

#### Übersicht Gesamtfinanzen der Phase 1 von Regionen Aktiv

	Anzahl Projekte	bewilligte Mittel insgesamt		Finanzierungsart			Ko-Finanzierung in %	
			davon Investiv	RA Mittel	weitere öffentl. Mittel	private Mittel	öff. und priv.	nur privat
<b>Gesamt</b>	<b>996</b>	<b>72.850.337€</b>	<b>11.012.090€</b>	<b>49.255.546€</b>	<b>4.259.029€</b>	<b>19.335.762€</b>	<b>32,4%</b>	<b>26,5%</b>
<b>daran RM</b>	<b>71</b>	<b>11.043.255€</b>	<b>59.001€</b>	<b>10.722.654€</b>	<b>47.220€</b>	<b>273.381€</b>	<b>2,9%</b>	<b>2,5%</b>

- Anteil RA an den Gesamtmitteln: 67,6%
- Anteil RM an den Gesamtmitteln: 15,2%
- Anteil Investitionen an den Gesamtmitteln: 15,1%

Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

<sup>6</sup> Grundlage ist das Kapitel 4 „Auswertung der Projekte“ der Abschlussberichte Teil 2. Neben nachgebesserten Rechenfehlern sind die Angaben der Regionen vor allem aus folgenden Gründen nur ein Näherungswert: Bei den Angaben handelt es sich nach Aussage der Regionen teilweise um bewilligte Mittel und teilweise um tatsächlich ausgezahlte Mittel (dieser Wert liegt unterhalb der bewilligten Mittel, wenn z.B. Projekte kostengünstiger durchgeführt werden konnten). Eine Auswertung der Finanzen nach Handlungsfeldern und damit nach Themenschwerpunkten war aufgrund der Heterogenität der Inhalte nicht möglich.

Betrachtet man das Regionalmanagement als ein Handlungsfeld so wurden hier in 71 Projekten gut 11 Mio. € eingesetzt. Da das Regionalmanagement zu 100% aus RA finanziert werden konnte, ist auch die niedrige Ko-Finanzierungsrate von 2,9% nicht weiter erstaunlich. In der nun angelaufenen Phase 2 von RA muss beim RM eine Ko-Finanzierung in Höhe von 30% im Jahr 2006 und in Höhe von 50% im Jahr 2007 erbracht werden.

Der Anteil für das Handlungsfeld Regionalmanagement an den Gesamtmitteln beträgt insgesamt 15,2% und ist damit gleichauf mit den von den Modellregionen investiv eingesetzten Mitteln (15,1%; 11 Mio. €).

Zwischen den Modellregionen gibt es dabei große Schwankungsbreiten im Bereich der Aktivierung privater Ko-Finanzierung. Der Anteil ist dabei eng an die Projekte im investiven Bereich gekoppelt: Nur zwei Regionen (Hohenlohe und Eichsfeld) erreichten vor allem durch ihre investiven Projekte 50%, der überwiegende Teil der Regionen liegt zwischen 10% und gut 25% privater Ko-Finanzierung.

Ein wesentlicher Grund für den geringen Anteil privater Mittel ist im inhaltlichen Schwerpunkt der ersten Phase von RA zu sehen: Hier stand der Aufbau von partnerschaftlichen Organisations- und Entscheidungsstrukturen im Vordergrund und nicht (unbedingt) die Förderung von Investitionen. In der Phase 2 von RA stehen die Modellregionen nun vor der Herausforderung, bei jedem Projekt mindesten 20% und über alle Projekte insgesamt mindestens 30% Ko-Finanzierung zu erreichen. Man kann davon ausgehen, dass über den für die Phase 2 gewählten Ansatz der Wertschöpfungsketten die Wirtschaft als Akteur wesentlich stärker gewonnen werden muss und mehr Projekte im investiven Bereich durchgeführt werden sollten.

## 2.2. Finanzen und Zielgruppen

Neben der Frage der insgesamt eingesetzten finanziellen Mittel wurden die Modellregionen auch gebeten, die durchgeführten Projekte bzw. die Finanzvolumina den in der Projektdatenbank ([www.modellregionen.de](http://www.modellregionen.de)) angegebenen Zielgruppen zuzuordnen.<sup>7</sup> Auch hier stellen die Werte, wie bei den Abgaben zu den Gesamtfinanzen, eine Näherung dar.<sup>8</sup> Die Verteilung/Gewichtung der Zielgruppen schwankt zwischen den Regionen stark.

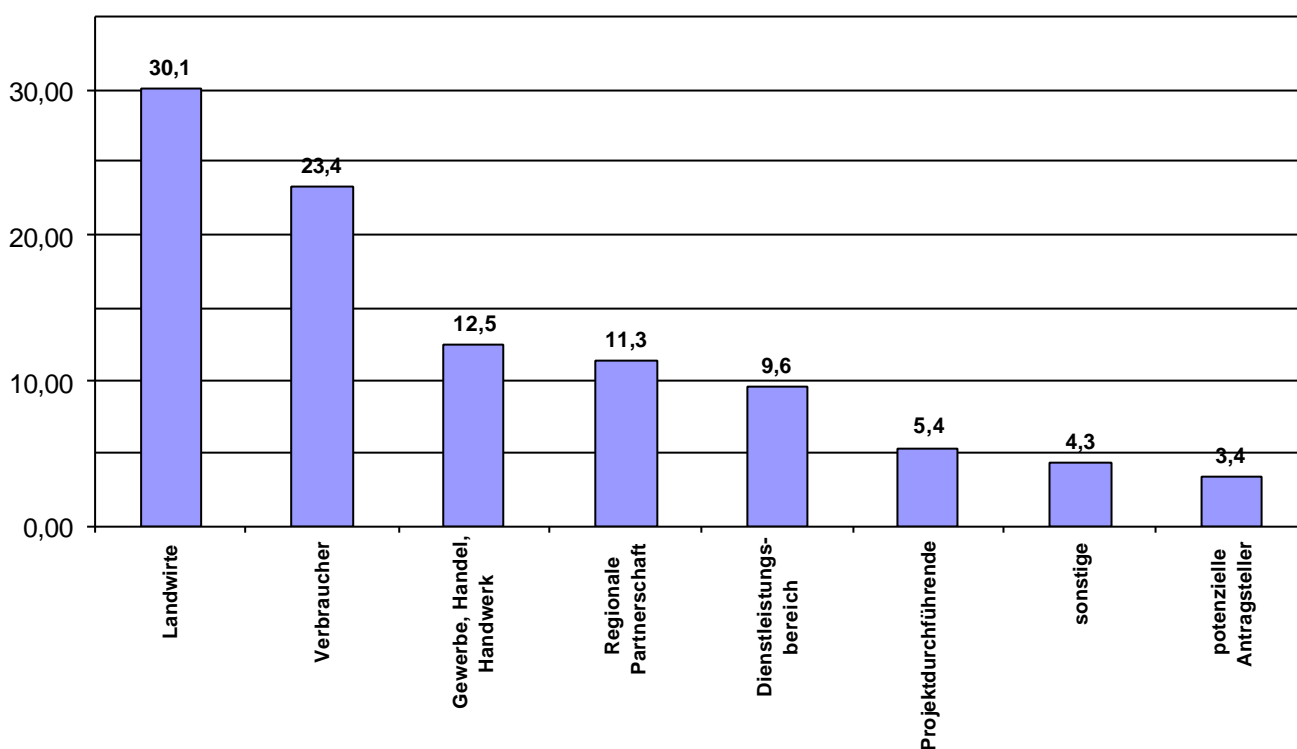
---

<sup>7</sup> Die Zielgruppen aus der Projektdatenbank wurden verwendet, um keine weiteren Kategorien für die Modellregionen einzuführen.

<sup>8</sup> Probleme bestanden vor allem bei der Zuordnung der Projekte zu den Zielgruppen: So konnte das Regionalmanagement z.B. sowohl der Zielgruppe „Regionalen Partnerschaft“ als auch dem „Dienstleistungsbereich“ zugeordnet werden. Zur Berechnung: Den Regionen war freigestellt, ob sie das tatsächliche Finanzvolumen auf die einzelnen Zielgruppen verteilen, oder ob sie durch Mehrfachzurechnung der Projekte zu den Zielgruppen ihr Finanzvolumen „virtuell“ erhöhen (z.B. konnte ein 10.000 € Projekt sowohl den Verbrauchern als auch den Landwirten zugerechnet werden, so dass sich ein Budget von 20.000 € ergeben konnte, obwohl tatsächlich nur 10.000 € geflossen sind). In diesen Fällen, wurde die virtuelle Summe mit Hilfe der Angaben zu den Gesamtfinanzen (s.o.) auf die tatsächliche Summe „zurückgerechnet“.

### Übersicht über die finanzielle Gewichtung nach Zielgruppen in der Phase 1 von RA

	in %	Mittel insgesamt (in Mio. €)	davon RA (in Mio. €)
Landwirte	30,1	21,9	11,1
Verbraucher	23,4	17,0	12,1
Gewerbe, Handel, Handwerk	12,5	9,1	6,9
Regionale Partnerschaft	11,3	8,2	7,9
Dienstleistungsbereich	9,6	7,0	5,7
Projektdurchführende	5,4	3,9	2,7
sonstige	4,3	3,2	2,3
potenzielle Antragsteller	3,4	2,5	2,2
<b>Gesamtsummen</b>	100	<b>72,8</b>	<b>50,9</b>



Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

Nach Aussage der Modellregionen kamen über 50% der eingesetzten Mittel den Zielgruppen „Landwirtschaft“ (30,1%) und „Verbraucher“ (23,4%) zugute. Die Zielgruppe „Gewerbe, Handel und Handwerk“ (12,5%) sowie der „Dienstleistungsbereich“ (9,6%) profitierten weniger von RA. Deutlich wird daran, dass die Landwirtschaft als Zielgruppe auch bei RA die größte Rolle gespielt hat. Der Einbezug des außerlandwirtschaftlichen Bereichs im ländlichen Raum wie „Gewerbe, Handel und Handwerk“ wurde nur eingeschränkt erreicht. Zu beachten ist dabei, dass große Schwankungen der Verteilung zwischen den Modellregionen gibt.



### **2.3. Wirkungen in der Modellregion – Fallstudie**

Regionen Aktiv stellt weiche Faktoren wie Partnerschaft, regionale Identität, Vernetzung oder Kooperation in den Mittelpunkt einer integrierten ländlichen Entwicklung. Die Frage, die sich daraus ableitet, ist, an welchen Stellen und durch welche Wirkungsketten „harte“ Wirkungen erzielt wurden. Die Aktivitäten der Modellregionen sollen hierfür aufgearbeitet werden, um aufzuzeigen, an welchen Stellen und wie die unterstellte Wirkungskette „Förderung weicher Faktoren führt (auch) zu harten Effekten“ funktioniert hat.

Kernfrage dieses Kapitels ist, in welcher Weise und in welchem Umfang harte und weiche Wirkungen in den Modellregionen erzielt wurden. Mit Hilfe der Fallstudie sollten die Modellregionen insbesondere die Schnittstellen, Wirkungsketten und Abhängigkeiten (pos. / neg.) zwischen den weichen und harten Wirkungen aufzeigen. Die Fallstudie konnte dabei ein einzelnes Projekt, mehrere zusammenhängende Projekte aus unterschiedlichen Handlungsfeldern bis hin zu einem Handlungsfeld umfassen. Wichtig war, dass die inhaltliche Abgrenzung (der Bezugspunkt) so gewählt wurde, dass die Wirkungen und deren Zusammenhänge nachvollziehbar beschrieben werden konnten.

Eine detaillierte Zusammenstellung aller Erfahrungen aus den Fallstudien ist an dieser Stelle nicht möglich. Der Bericht beschränkt sich auf eine zusammenfassende Auswertung der Erfahrungen der Modellregionen. Diese werden unkommentiert zusammengefasst. Aus diesem Grund möchte ich allen Lesern empfehlen, sich die eine oder andere Fallstudie im Detail anzusehen. Die Fallstudien zeigen zum Teil eindrucksvoll die Leistungsfähigkeit der Modellregionen.

### 2.3.1. Ergebnisse der Fallstudien im Überblick

Die 18 ausgewerteten Fallstudien aus den Modellregionen umfassten bis zu 15 einzelne Projekte, die untereinander in Beziehung gesetzt wurden. Neun Fallstudien können dabei dem (weiteren) Bereich der Regionalvermarktung, vier dem Bereich Regenerative Energien sowie drei dem Tourismus zugeordnet werden. Zwei Fallstudien behandeln neue technische Verfahren und Produkte.

#### Übersicht über die Fallstudien der Modellregionen

<b>Altmark</b>	Vermarktung altmärkischer Produkte
<b>Barnim-Uckermark</b>	Modellhafte Entwicklung eines Franchisesystems für Regionalvermarktung
<b>Bitburg-Prüm / Eifel</b>	Regionalmarke EIFEL
<b>Chiemgau</b>	Mobilisierung eines regionalen Energiekreislaufes vom landwirtschaftlichen Betrieb bis zum Verbraucher und den Kommunen
<b>Eichsfeld</b>	Projekte Erzeugerbörse und Netzwerk ökologischer Betriebe (NÖB)
<b>Hohenlohe</b>	Pro Bio- und Solarenergie
<b>Lübecker Bucht</b>	Gutes Land Gute Leute / Statt-Hof-Express
<b>Mecklenburgische Seenplatte</b>	Neue Produkte aus Raps bzw. aus weiteren pflanzlichen Rohstoffen
<b>Odermündung</b>	Konsultations- und Dienstleistungszentrum innovativer landwirtschaftlicher Produktionsverfahren
<b>Östliches Ruhrgebiet</b>	Markterschließung von Biofleisch
<b>Ostfriesland</b>	„Nicht die Bohne!“
<b>Reutlingen</b>	Förderung der Vermarktung des Schwäbischen Alb-Dinkels
<b>Saarland</b>	Auf- und Ausbau der regionalen Wertschöpfungskette Holz
<b>Sächsische Schweiz</b>	Im Land der historischen Poststraßen
<b>Schwäbisches Donautal</b>	„Radtouristische Entwicklung“ im Schwäbischen Donautal
<b>Uthlande</b>	Maritimes Umwelt-Erlebnis-Zentrum List/Sylt (MUEZ)
<b>Wendland</b>	Wertschöpfungskette Biogas
<b>Weserland</b>	Machbarkeitsstudie für einen regionalen Markenauftritt für Produkte und Dienstleistungen in der Region (weserkasse)

Das Finanzvolumen der Fallstudien variierte zwischen 55.000 € und 1,8 Mio. €. Insgesamt umfassen die Fallstudien die folgenden Mittel:

#### Übersicht Gesamtvolumen der Fallstudien

<b>Gesamtkosten</b>	8.404.348,00 €
<b>Anteil RA</b>	5.958.978,00 €
<b>Anteil weitere öffentliche Mittel</b>	1.147.997,00 €
<b>Anteil private Mittel</b>	1.297.372,00 €

Die 8,4 Mio. € Finanzvolumen entsprechen ungefähr 12% der Gesamtsumme von RA (72,850 Mio. €, entspricht dem ca. 8,7-fachen). Trotz der o.a. großen Schwankungsbreiten sowohl bei den Finanzen als auch bei den Inhalten und Zielen der Fallstudien, konnten im Rahmen der regionsübergreifenden Auswertung klare Gemeinsamkeiten in Bezug auf die Herangehensweisen und Ergebnissen festgestellt werden.

### **Vorhandene Potenziale erkennen und durch Vernetzung nutzbar machen – (neue) Verfahren und Produkte marktfähig machen**

Im Bereich der Regionalvermarktung haben die Regionen in einem ersten Schritt versucht, die vorhandenen Potenziale der Region zu erfassen und zu bündeln (z.B. Dinkel-Produkte, Reutlingen), um über eine Vernetzung der Strukturen zu einer Sicherung und letztendlich zu einem Ausbau der Vermarktungsaktivitäten zu kommen. Man könnte auch sagen, es wurde nach dem Motto „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Einzelteile“ gehandelt.

Um die Vernetzung zu koordinieren, wurde in den meisten Regionen ein RA externes Projektmanagement, eine Vernetzungsstelle oder Beratung der Zielgruppen, finanziert. In einigen Fällen wurde diese Funktion zum Teil durch das RA-Management übernommen. Eine Grundlage für die Aktivitäten war in vielen Fällen eine Machbarkeitsstudie zur Klärung der Potenziale und Erfolgsaussichten. Das wichtige dabei war, dass nicht nur die Studien selbst gefördert wurden, sondern bei positiven Ergebnissen auch deren Umsetzung aktiv eingeleitet wurde.

Einen zweiten Bereich stellt die Entwicklung neuer Produkte dar. Obwohl auch in der Regionalvermarktung zu finden, wird dieser Weg vor allem bei der Entwicklung und Einführung neuer technischer Verfahren und Produkte deutlich (bspw. Mecklenburgische Seenplatte, Odermündung). Hier wurde auf Basis der endogenen Potenziale der Regionen durch die Zusammenarbeit unterschiedlichster Akteure (Wissenschaft, Wirtschaft, Produzenten, Vermarkter etc.) Neues geschaffen. Auch hier führte der Weg über Studien hin zur Umsetzung und Markteinführung.

Neue technische Verfahren und Produkte werden auch als ein Ergebnis in den Fallstudien zu Regenerativen Energien (z.B. Hohenlohe und Solarenergie, Wendland und Biogas) beschrieben. Darüber hinaus wird bei den Regenerativen Energien aber ein weiterer Aspekt besonders deutlich: Es ist notwendig, die Akteure vor Ort zu überzeugen, sie mitzunehmen und ihnen zu demonstrieren, dass bestimmte Produkte und Verfahren funktionieren und unter den gegebenen Rahmenbedingungen (in diesem Fall ist das im Wesentlichen das Energie-Einspeisungs-Gesetz) betrieben werden können. Information und Beratung sind hier die wesentlichen Elemente.

Am Beispiel der Fallstudien im Bereich Tourismus kann ein weiterer Aspekt besonders verdeutlicht werden: Der wesentliche Dreh- und Angelpunkt zum Erfolg ist die Orientierung an der Marktfähigkeit der Produkte und damit an den Wünschen der Kunden. Das Ziel der öffentlichen Förderung ist auch hier die Aktivierung der privaten Investoren durch Überzeugungsarbeit.

Quer durch alle Fallstudien zieht sich der hohe Anspruch an die Qualität der Produkte und das Ziel, die Wertschöpfung in der Region zu halten. Bei den Regenerativen Energien aber auch in den anderen Bereichen geschieht dies z.B. durch die Beauftragung regionaler Handwerksbetriebe oder Zulieferer oder den Aufbau von Know-How in der Region durch Schulungen, Fortbildungen und Forschung, was wiederum als Produkt an Dritte weitergegeben werden kann. Die Region kann sich hierdurch positionieren – bis hin zum Alleinstellungsmerkmal.

Wichtig dabei ist, dass man entweder direkt die Ideen der Akteure vor Ort aufnimmt (Uthlande) oder es schafft, sie mit Pilotprojekten, Information und Beratung von einem guten Weg zu überzeugen (Wendland, Hohenlohe). Ein Aufzwingen „von oben“ hat wenig Aussicht auf Erfolg. Dabei braucht es viel „Ausdauer und Beharrlichkeit“ (Sächsische Schweiz).

Einen Baustein hierfür bildet die Öffentlichkeitsarbeit. Neben der klassischen Presse- und Werbearbeit wurden in den meisten Fällen (Eröffnungs-)Veranstaltungen organisiert oder man war auf externen Veranstaltungen und Messen präsent. In allen Fällen wurde das Internet als Medium genutzt: entweder als „Zwischenprodukt“ zur Verbreitung der Ideen bzw. des Konzeptes oder als „Endprodukt“ für den Vertrieb von Produkten (z.B. Lübecker Bucht).

### **Wertschöpfung in der Region halten**

Nicht zuletzt durch die inhaltlichen Vorgaben der Phase 2 von RA zieht sich das Thema regionale Wertschöpfung / Wertschöpfungskette wie ein roter Faden durch alle Fallstudien. Das Ziel der Modellregionen, die Wertschöpfung in der eigenen Region zu halten, wurde oben bereits angesprochen. Die Gründung von privatwirtschaftlichen Trägerstrukturen (z.B. Regionalmarke Eifel GmbH oder Schwäbische Alb-Dinkel GmbH) kann als ein Indikator der Marktorientierung der Produkte angesehen werden. Sie sind ein deutliches Zeichen dafür, dass aus dem ehrenamtlichen Engagement der Regionalen Partnerschaft wirtschaftliche Impulse und Strukturen hervorgehen. Konkrete Zahlen zur Wertschöpfung werden leider nur von wenigen Region exemplarisch angeführt (am detailliertesten von Reutlingen). Als Hauptgrund wird in fast allen Fällen der Zeitpunkt der Erstellung des Abschlussberichtes (die Projekte sind größtenteils gerade erst abgeschlossen, die Übertragung in die Fläche erfolgt erst noch) und die Größendimension der bisherigen Projekte angegeben. Dennoch wird in der Regel ein Beitrag zur regionalen Wertschöpfung aktuell vermutet oder in Zukunft erwartet.

### 2.3.2. Weiche Wirkungen und Wirkungsketten

Einen Schwerpunkt innerhalb die Fallstudien bildet die Frage nach den erzielten weichen Effekten und den Wechselwirkungen zwischen den weichen und harten Wirkungen. Hierfür wurden die Regionen in acht Bereichen gefragt,

- Ob das beschriebene Projekt / die beschriebenen Projekte in den Fallstudien bspw. zu neuem Know-How, neuen Informationen oder neuen Verfahren mit positiven Impulsen für die Modellregion beigetragen hat / haben
- Worin der konkrete Beitrag bestand
- Aus welchen Gründen der Beitrag zustande gekommen ist
- und welche Schnittstellen, Wirkungsketten oder Abhängigkeiten (pos. / neg.) es zwischen den weichen und harten Wirkungen des Projektes gab.

Von besonderem Interesse in dieser Auswertung ist vor allem die Frage nach den Wechselwirkungen.

#### 1. Welche Wechselwirkungen gab es in Bezug auf ein besseres Verständnis der Stärken und Schwächen der Modellregion bei den Akteuren vor Ort?

Die Modellregionen geben an, dass die Ausgangslage (Stärken und Schwächen) grundsätzlich bekannt war, jedoch durch die Analyse maßgeblich geschärft und gemeinsam definiert wurde. Hierdurch wurde ein gemeinsames Verständnis der Situation und ein Verständnis für den jeweils anderen in einem „breiten Meinungsbildungsprozess“ (Saarland) aufgebaut. Es erfolgte auch eine Bewusstseinsbildung für Themen.

Zeitgleich wurden durch Information und gute Beispiele Berührungspunkte abgebaut. Die gemeinsame Vorgehensweise erhöhte dabei die Qualifikation der Akteure und zunehmend auch deren Selbstbewusstsein. Die (neu) erkannten und wahrgenommen Chancen sind zudem zum größten Teil wirtschaftlich und rechnen sich. Es entstanden Kooperationen und „win-win Partnerschaften, wo vorher Konkurrenzdenken im Vordergrund stand“ (Bitburg-Prüm).

Der finanzielle Anreiz durch RA erleichterte bzw. beschleunigte das Zusammengehen der Akteure. Hier haben eher die harten Wirkungen (die Finanzmittel) die weichen Wirkungen begünstigt (Eichsfeld). Eine weitere Schnittstelle zwischen den harten und weichen Wirkungen der Projekte „liegt in der Übertragung des erlangten Wissens um die notwendigen Entwicklungsschritte hin zur konkreten Produktentwicklung und damit der Realisierung am Markt. Darüber hinaus führte die Erkenntnis hinsichtlich weicher Faktoren wie Verstärkung von Kooperationen zu einem wirtschaftlichen Nutzen bei allen Beteiligten“ (Bitburg-Prüm).

Will man eine Wirkungskette bilden, so könnte diese von der Idee bzw. der Analyse der Potenziale über eine Machbarkeitsstudie zur (pilothaften) Umsetzung bis hin zur Marktreife (Regelangebot) gehen (Sächsische Schweiz). „Aus den Sensibilisierungsmaßnahmen wur-

den fortlaufend konkrete Projektideen ausgekoppelt, die bis zu ihrer Realisierung unterstützt wurden. Im Gegenzug haben die Realisierungserfolge von harten Projekten (Anlageneröffnungen) die Motivation der Region (weicher Effekt) angeheizt“ (Wendland).

## **2. Welche Wechselwirkungen gab es in Bezug auf die Organisation des ländlichen Entwicklungsprozesses in der Modellregion**

RA förderte (finanziell, personell) die Verbesserung der Organisation z.B. durch die Förderung eines RA-externen Projektmanagements (s.o.) bzw. durch die Koordinierung des gesamten Entwicklungsprozesses durch das RA-Regionalmanagement (Weserland). Die Vernetzungsarbeit brachte neue Akteure und „Akteursknotenpunkte“ (Altmark) zusammen, bündelte Informationen und Strukturen und baute Kommunikationsstrukturen auf. Die Kooperation und Bündelung führte zu Kostensenkungen (Ostfriesland) und so entstanden aus der verbesserten Organisation des Informationsflusses die Produkte. Einen Engpass bildet dabei das Zeitbudget der Akteure und Zielgruppen sowie teilweise auch die Größe der Region (Altmark, Weserland).

Nach Aussage der Regionen hat RA hier in vielen Fällen den Grundstein gelegt. Zum einen durch die Finanzierung der Vernetzung (s.o.), mit Machbarkeitsstudien aber eben auch durch deren Umsetzung über die Förderung von Anfangsinvestitionen und der Unterstützung bspw. bei der Gründung der o.a. GmbH durch investitionsvorbereitende Planungen, Studien und Reisen zur Vorbereitung und Absicherung von Risiko-Entscheidungen.

Zudem wurden wirtschaftliche Kreisläufe initiiert (Wertschöpfungsketten), deren Bestandteile in und von der Region ausgeführt werden (Hohenlohe). Ein möglicher negativer Aspekt ist, dass bei der Orientierung auf marktgängige Produkte und auf Wertschöpfungsketten die Erhöhung des Organisationsgrads nur sektoral erfolgen kann (z.B. Eichsfeld, Östliches Ruhrgebiet). Der integrative Ansatz von RA muss dann eine „Ebene über der Wertschöpfungskette“ erfolgen.

Dem gegenüber positiv hervorzuheben ist die Ergänzung der klassischen Akteure der bisherigen ländlichen Entwicklung um Akteure aus Wirtschaft und Forschung. Dies um so mehr, da bisher eine Einbindung der Wirtschaft nur wenig erfolgte und die Wissenschaft eher als Prozessbegleiter und nicht als Produktentwickler (z.B. Odermündung) beteiligt war. Deren Einbindung wird über die Themenorientierung möglich (Wendland).

Ein weiterer Bereich der verbesserten Organisation liegt in der Koordination unterschiedlicher Förderprogramme in den Regionen (z.B. mit LEADER). Diese konnten durch Schwerpunktsetzungen und Absprachen besser miteinander verzahnt werden (Barnim-Uckermark).

Umgekehrt wurden die durch RA entstandenen Erfolge und Erfahrungen in andere Programme aufgenommen (z.B. Saarland, Altmark)<sup>9</sup>.

In Bezug auf die Organisation in den Modellregionen bzw. in den Projekten selbst wird kritisiert, dass sich RA wenig ausdrücklich mit der Rolle des Projektleiters bzw. der Projektleiterin auseinandergesetzt hat: „Es sind aber diese „Regionalmanager der zweiten Reihe“, die den Prozess erst wirklich verkörpern. Sie sind die Motoren der Zielerreichung der Region und mit ihnen steht und fällt jedes Projekt, ohne sie und ihre Zusammenarbeit untereinander sind Ideen wie das Management eines Marktsegments längs einer Wertschöpfungskette unvorstellbar“ (Ostfriesland S. 8).

### **3. Welche Wechselwirkungen gab es in Bezug auf die Beteiligung regionaler Akteure in der Modellregion?**

Beteiligung führt zur Aneignung des Prozesses durch die Akteure. „Der Erfolg dieses Projektes brachte den Akteuren die Erkenntnis, dass sie mit ihrem Engagement im Bundeswettbewerb etwas für die gesamte Region bewegen und damit natürlich auch im Sinne ihres Einzelinteresses. Dies hat insgesamt zu einer stärkeren Beteiligung im weiteren Prozess geführt“ (Odermündung). Einzelinteressen und regionale Entwicklung schließen sich nicht aus. Ob dies der Fall ist, hängt von den einzelnen Akteuren ab: „Einige Akteure wollten sich ausschließlich im engen Rahmen ihres Projektbeitrages einbringen, andere Akteure erwiesen Weitblick und haben aktiv im Modellprojekt mitgewirkt“ (Eichsfeld).

Durch die Beteiligung entstehen neue Verknüpfungen zwischen den Akteuren. Die Akteure erkennen dabei ihre gegenseitige Bedeutung und Verantwortung für den Entwicklungsprozess der Region. Die Beteiligung führt zudem zu neuen Ideen und Impulsen. „Die Beteiligung lokaler Akteure führt mittelfristig zur Nutzung und zunehmenden Identifikation endogener Ressourcen. Das Vorhaben insgesamt und die sechs Projekte im Speziellen haben gezeigt, dass es nicht an Ideen mangelt, sondern an Initialzündungen. Die Projekte selbst stellen nunmehr solche Initiale dar, die sich multiplizieren lassen“ (Mecklenburgische Seenplatte).

Umgekehrt sind Akteure aber auch teilweise die Adressaten der neuen Ideen und Anforderungen und müssen diese Anwenden bzw. Umsetzen (z.B. Qualitätsstandards; Barnim-Uckermark). Mit der Ausrichtung auf Wertschöpfungsketten kann diese Beteiligung zwar sektoral orientiert sein (s.o.), ermöglicht aber trotzdem die Einbindung von neuen Akteuren, da wirtschaftlicher Nutzen konkret erzielt werden kann (Wendland).

Die regionalen Akteure ermöglichen kleine(re) Strukturen und können so besser Qualität garantieren. Es kann aber auch zu Problemen bei der Umsetzung von Standards kommen (zu hohe Investitionskosten; Östliches Ruhrgebiet). „Vorteilhaft ist der Effekt der kritischen

---

<sup>9</sup> Im Saarland hat das Landesministerium das über RA ausgebaute Holz-Cluster aufgenommen und richtet Stabsstelle hierfür ein. Über LEADER+ kann ein Teil der weiteren Umsetzung finanziert werden. RA in der Altmark wird in Sachsen-Anhalt als Beispiel und Grundlage für die Weiterentwicklung von ILE GAK und zur Positionierung bei ELER genutzt

Masse, d.h. durch die Projekte wurden „Dinge in Bewegung“ gebracht, die ein einzelner Teilnehmer nicht erreicht hätte“ (Ostfriesland). Kleinere Betriebe sind eher dazu bereit, abseits des eigentlichen „Tagesgeschäfts“ bei regionalen Veranstaltungen mitzuwirken (z.B. Bauernmärkte, kulturelle Veranstaltungen; Östliches Ruhrgebiet) und damit Verantwortung für die Region übernehmen.

#### **4. Welche Wechselwirkungen gab es in Bezug auf neue Kooperationen zwischen den lokalen Akteuren in der Modellregion?**

Neue Kooperationen in den Regionen (z.B. Vermarktung, Logistik) entstanden vor allem deswegen, weil einer alleine die Aufgaben nicht schultern konnte. Dabei entstanden auch themenbezogene Kooperation mit anderen Regionen oder Akteuren außerhalb der Modellregion (meist entlang der Wertschöpfungskette). Es werden aber auch neue Kooperationen zwischen Akteuren initiiert, die zwar durch RA zusammen gefunden haben, aber außerhalb von RA gemeinsame Projekte durchführen. Hierdurch können ebenfalls neue Projekte und harte Wirkungen entstehen: „Kooperationen sind (...) der zentrale Aspekt der gesamten Entwicklungskonzeption. Diese wurden in einer Vielzahl der dargestellten Projekte unterstützt. Darüber soll einerseits ein Austausch von Informationen sichergestellt werden, aber auch Wertschöpfung in und für die Region generiert werden“ (Bitburg-Prüm). Durch die RA Förderung (z.B. Machbarkeitsstudien und Produktentwicklungsförderung) wurden „Unternehmen erst animiert, Realisierungen vorzunehmen und in neue Geschäftszweige vorzudringen“ (Wendland).

#### **5. Welche Wechselwirkungen gab es in Bezug auf neues Know-How, neue Informationen und neuen Verfahren für die Modellregion?**

Nach Aussage der Regionen basierten die aus der verbesserten Organisation hervorgegangenen Produkte (s.o.) nicht immer auf *neuem* Know-How, Informationen und Verfahren – es wurde jedoch gebündelt (Innenwirkung) und nach außen transportiert (Eichsfeld). In den meisten Fällen wurde vorhandenes Wissen weiterentwickelt und mit der regionalen Wertschöpfung verknüpft.

Hierdurch entstand zum einen inhaltliches Know-How (Produkte, Produktionsverfahren) z.B. in der Regionalvermarktung (regionale Produkte, Vermarktung, Logistik) aber auch bei der Softwareentwicklung (Hohenlohe, Odermündung). Zum anderen wurde Prozess-Know-How angeeignet (Koordination, Informationsaustausch): „In der Projektarbeit wurde die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren, die Rollen- und Aufgabenverteilung und die Strukturierung, Planung und Organisation von Prozessen gelernt“ (Schwäbisches Donautal).

Neben der Reaktivierung vorhandenen aber in Vergessenheit geratenen Wissens (Sächsische Schweiz) und der Generierung von neuem Wissen durch Forschung und Entwicklung in



der Region (Softwareentwicklung) oder der Schließung von Wissenslücken durch die praktische Erprobung (Wendland) ist auch importiertes Wissen aus anderen Regionen und von externen Akteuren ein wichtiger Bestandteil der Produkte. Die „Import-Regionen und Akteure“ müssen hierfür offen und lernbereit sein (Mecklenburgische Seenplatte). „Das Projekt bestand zu 80 % aus der Vermittlung von neuem Wissen, neuer Informationen und Verfahren. Die verbleibenden 20 % sind kommunikativer Art, um Barrieren zwischen Akteuren abzubauen und neue Kommunikationsmuster etablieren zu helfen“ (Altmark, S. 35).

Auch hier hat RA wieder durch Initialförderung, etwa über Studien (Saarland) – die nicht nur beschriebenes Papier, sondern bei Umsetzung auch wertschöpfungsrelevant sind – oder durch Seminare mit Experten (Wendland) bzw. Qualifizierung der Akteure einen wesentlichen Beitrag zur Inwertsetzung der Potenziale und zur Schaffung von Arbeitsplätzen geleistet: „Die Gesamtheit der Vorarbeiten war notwendig, um mit fundierten Konzepten in die Umsetzung der Regionalvermarktung zu gehen und letztlich die beschriebenen ‚harten Wirkungen‘ in Form erwarteter erster Arbeitsplatz- und Investitionseffekte in 2006 zu erzielen“ (Weserland).

Wie bereits oben angesprochen wurden die Aktivitäten auf „Wertschöpfungspartnerschaften“ (Bitburg-Prüm) ausgerichtet: „Durch das Projekt entstand ein vollständiger, regionaler Kreislauf aus Dienstleistern, Herstellern und Handwerkern. Dieses Kompetenzteam arbeitet Hand in Hand und wird auch weiterhin zusammenarbeiten“ (Hohenlohe).

## **6. Welche Wechselwirkungen gab es in Bezug auf die Identifikation und Nutzung der endogenen Ressourcen in der Modellregion?**

Die Nutzung von endogenen Ressourcen wird vor allem an den Beispielen zur Regionalvermarktung deutlich: „In den Franchiseläden werden die Produkte mit ihrer Geschichte verkauft. Die Läden sind ein Schaufenster der jeweiligen Region, es geht um Land und Leute. Durch neue Markt- und Absatzchancen werden viele Erzeuger, aber auch die Franchisenehmer gestärkt, ihre eigenen Potentiale besser zu erschließen und zu nutzen“ (Barnim-Uckermark, ähnlich z.B. auch Eichsfeld).

Die Potenziale der Region wurden durch RA erkannt und nutzbar gemacht (Impulswirkung). Der Ansatz der Verlagerung der Wertschöpfung in die Region ist dabei das beste Beispiel für die Nutzung endogener Ressourcen (Lübecker Bucht). „Durch Zusammenarbeit, Kommunikation, Einbringen und Aufbereitung des Wissens der Projektpartner entstand die Planung des Erlebnis zentrums. Aus weichen Ressourcen der Region entsteht so ein touristisches Bildungs- und Erlebnisangebot, also eine harte Ressource“ (Uthlande).

## 7. Welche Wechselwirkungen gab es in Bezug auf die Identifikation der Akteure mit ihrer Modellregion?

Die Steigerung der Identifikation der Akteure mit der Modellregion erfolgt den Berichten zufolge über Projekte, Produkte und Know-How, die mehr Stolz und damit Identifikation mit der Region – vor allem auch nach außen – hervorruft (Bitburg-Prüm): „Die Region kann was und ist was“ (Hohenlohe). Die Akteure sind (wieder) stolz auf ihre Region (Wendland). Die Stimmung in der Region hat sich gewandelt (Schwäbisches Donautal). Grenzen sind der Identifikation vor allem durch die räumliche Größe der Region gesetzt (z.B. Altmark, Weserland).<sup>10</sup>

Neben dem beschriebenen „Innenmarketing“<sup>11</sup> wird die Region bspw. auch über die Vermarktung der Produkte nach außen hin insgesamt stärker wahrgenommen (Mecklenburgische Seenplatte). Die Konzentration auf Qualitätsprodukte (s.o.) führt zu einer Imagesteigerung: „Aus dem regionalen Image heraus steigt das Werteverständnis für regionale Produkte. Dies ist für die Kunden ein Kaufargument. Harte und weiche Wirkungen sind an diesem Punkt sehr eng verzahnt!“ (Eichsfeld). Gleichzeitig wird der Verbraucher für die regionalen Produkte und Dienstleistungen sensibilisiert.

Der zum Teil „wertschöpfungsrelevante Imagevorsprung“ (Odermündung) vor allem im Bereich der Regionalvermarktung kann dabei auch für den Tourismus nutzbar gemacht werden, indem regionale Produkte als Qualitätsmerkmal in der Werbung für die Region eingesetzt werden. Dies hat dann wiederum Auswirkungen z.B. auf Gastronomie, Handwerk und letztendlich wieder auf die Produzenten (Reutlingen). Weiteres Beispiel: Die Inwertsetzung von historischen Bauten für den Tourismus (Postsäulen, Sächsische Schweiz). Im besten Fall ergibt sich hieraus der Aufbau eines „Kompetenzstandortes“ (Hohenlohe) oder ein Alleinstellungsmerkmal für die Region (Sächsische Schweiz), der weit über die Region hinaus bekannt ist.

Doch nicht nur für die Region als Ganzes sind die o.a. Ausführungen relevant. Auch für die beteiligten Unternehmen ergab sich über die Berichterstattung der Projekte ein Imagegewinn (Mecklenburgische Seenplatte).

Der aus dem Imagegewinn resultierende ökonomische Nutzen für die Unternehmen kann dann umgekehrt auch wieder zu mehr Verantwortung für die Region führen, indem Unternehmer beispielsweise in der Regionalen Partnerschaft aktiv werden (Mecklenburgische Seenplatte) oder sich im Rahmen von regionalen Aktivitäten (Bauernmärkte etc., s.o.) enga-

---

<sup>10</sup> Das Schwäbische Donautal weist in die diesem Zusammenhang darauf hin, dass die Identifikation über den Naturraum nicht deckungsgleich ist mit der notwendigen Einbindung / Orientierung an administrativen Grenzen: „Da jedoch die naturräumliche Abgrenzung nicht den administrativen Grenzen folgte, war eine Ausgrenzung der nicht zum Donautal gehörenden Landkreisteile nicht zu verhindern. Hier zeigte sich, dass zwar der Naturraum quasi als „Nukleus“ verstanden werden kann, im Sinne einer effektiven Regionalentwicklung immer die administrativen Gegebenheiten gleichrangig mitberücksichtigt werden müssen“ (Schwäbisches Donautal).

<sup>11</sup> „Die stärkste Wirkung ist im Innenmarketing zu verzeichnen. Es wurde den in der Region lebenden Menschen deutlich, dass die Region was zu bieten hat und ihre Reize auch entsprechend darstellen und vermarkten kann und dass durch die nachhaltige Nutzung des Naturraums eine Basis zur wirtschaftlichen Entwicklung im Tourismus gelegt wurde. Dies ist die Hauptwirkung des Projektes auf die Menschen im Schwäbischen Donautal (Schwäbisches Donautal).

gieren: „Aus Sicht von Region Aktiv ist das private Engagement eine Bestätigung, dass die fast überwiegend weichen Förderungen sowohl am richtigen Thema als auch an der richtigen Stelle in der Wertschöpfungskette angesetzt haben. Es kann auch als Erfolg angesehen werden, in den Entwicklungsprozess zunehmend die umsetzungsstarken Partner eingebunden zu haben, die dann auch das Realisierungspotential mitbringen“ (Wendland, S. 42).

Die Lübecker Bucht stellt negativ heraus, dass die Projekte „eher nicht zu einer stärkeren Identifikation mit der Modellregion geführt (haben). Natürlich sind sich die Akteure über ihre regionalen Möglichkeiten bewusster geworden, eine Übertragung auf die Modellregion findet jedoch aufgrund der direkten Verknüpfung mit dem Verwaltungsaufwand nicht statt. Der Zeit- und Verwaltungsaufwand, der durch die Modellregion auf die Akteure zukommt ist zu groß, um die Modellregion positiv zu besetzen“ (Lübecker Bucht). Die Gegenposition wird in Bezug auf den Verwaltungsaufwand von der Odermündung eingenommen: „Das Projekt hat gezeigt, dass sich durch die freiwillige Partnerschaft der Akteure in sehr kurzer Zeit viel mehr bewegt hat als bislang durch langwierige Behördenarbeit. Der Erfolg dieses Projektes, die Erkenntnis, dass trotz der regionalen sozioökonomischen Rahmenbedingungen Fortschritte möglich sind und Kernprobleme der ländlichen Regionalentwicklung angegangen werden können, hat die Akteure zum Weitermachen ermutigt und motiviert“ (Odermündung).

#### **8. Welche weiteren bisher noch nicht genannten weichen Wirkungen gab es in der Region**

Die meisten der zu dieser Frage gegebenen Antworten konnten den bereits behandelten Punkten zugeordnet werden. Dokumentiert werden an dieser Stelle deshalb nur noch drei Äußerungen. Die Sächsische Schweiz gibt an, dass die Aufstellung einer gemeinsamen Vision zur touristischen Entwicklung eine entscheidende weiche Wirkung in Bezug auf die Fallstudie war.

Die Uthlande stellen noch einmal die Wechselwirkungen zwischen weichen und harten Maßnahmen bzw. Wirkungen heraus: „Die Förderung der Planungen und Vorarbeiten haben sich positiv auf die Sponsorenwerbung und die Darstellung der Umsetzbarkeit ausgewirkt. Dieses hat wiederum Folgeinvestitionen, also harte Wirkungen, hervorgerufen. Insbesondere der Infopavillon hat sich positiv auf die weichen Faktoren Sponsorenwerbung und Imagegewinn ausgewirkt. Durch den Workshop „Kernbotschaften“ wurde die Qualität des inhaltlichen Konzeptes verbessert. Die Kernbotschaften werden im Infopavillon dargestellt. Der Bau des Zentrums wird sich wiederum auf weitere Folgeinvestitionen (z.B. Gastronomiebetrieb im Zentrum) und weitere Arbeitsplätze auswirken.“

Das Weserland stellt heraus: „Als wichtigste weitere weiche Wirkungen des Projekts sind folgende Aspekte anzuführen: Die Aufmerksamkeit für die Aktivitäten der regionalen Partnerschaft und der RA-Modellregion bei der Bevölkerung und bei den Entscheidungsträgern wur-

de deutlich erhöht; es konnte Unterstützung bei Politik und Entscheidungsträgern erzielt werden, die in diesem Maße zuvor nicht existierte. Je erfolgreicher sich der Ansatz auch mit harten Wirkungen (Arbeitsplätze/Wertschöpfung) entwickelt, desto günstiger dürfte sich auch dass öffentliche Renommee der Initiative insgesamt entwickeln.“

### 2.3.3. Harte Effekte Fallstudien: Arbeitsplätze und Folgeinvestitionen

Bei den Fallstudien schätzen 14 Regionen die Entwicklung bei den Arbeitsplätzen und den Folgeinvestitionen für die Zukunft positiv ein. Lediglich vier Regionen sind zurückhaltend und gehen in den Berichten von konstanten Werten aus bzw. entziehen sich der Zukunftsprognose. Insgesamt wurden in den Fallstudien die folgenden Arbeitsplatzeffekte angegeben (zur Erhebungsmethode und Belastbarkeit der Daten siehe nächstes Kapitel).

#### Erhaltene und geschaffene Arbeitsplätze in den Fallstudien

	In VZA <sup>12</sup>	Davon unbefristet
<b>Erhaltene Arbeitsplätze</b>	55,13	51,03
<b>Neue Arbeitsplätze</b>	124,42	106,80
<b>Gesamt</b>	<b>179,55</b>	<b>157,83</b>

#### Folgeinvestitionen in den Fallstudien

Weitere private Investitionen	12.171.875,00 €
Weitere öffentliche Investitionen	3.904.613,00 €
<b>Gesamtsumme Investitionen</b>	<b>16.046.488,00 €</b>

Neben der positiven Einschätzung der zukünftigen Entwicklung sind noch zwei Argumente hervorzuheben: zum einen geben einige Region an, dass die Zahlen eher „Minimalwerte“ darstellen (z.B. Mecklenburgische Seenplatte, Schwäbisches Donautal). Zum anderen wird auf die in diesem Zahlen nicht enthaltenen qualitativen Aspekte wie z.B. die Sicherung oder Erhöhung des Einkommens, Einkommensdiversifizierung oder die Schaffung von besseren Arbeitsbedingungen hingewiesen.

<sup>12</sup> VZA = VollzeitÄquivalent, d.h. 40 Wochenstunden entsprechen einem VZA. Wenn jemand 15 Stunden pro Woche arbeitet, entspricht das 15/40 und somit 0,375 VZA

### 3. Direkte Arbeitsplatzeffekte und Folgeinvestitionen

Obwohl RA weiche Faktoren wie Partnerschaft, regionale Identität, Vernetzung oder Kooperation in den Mittelpunkt der ersten Phase der Förderung gestellt hat (s.o.), wurden die Modellregionen aufgefordert, die harten Effekte (Arbeitsplätze und Investitionen) aus der Phase 1 über alle Projekte aufzuarbeiten.

#### 3.1. Erhebungsmethode

Generell kann man harte Effekte in direkte und indirekte Effekte unterscheiden. Direkte Effekte können zum einen in **konjunkturelle**, d.h. vorübergehende Effekte (wie bspw. Arbeitsplätze, die während der Umsetzung der Projekte durch RA Mittel gesichert bzw. neu geschaffen wurden) und zum anderen in **dauerhafte** Effekte als Folge der Förderung (wie viele Arbeitsplätze durch das Projekt nach Abschluss der Förderung gesichert bzw. neu geschaffen wurden) unterteilt werden. Die Erhebung konjunktureller Effekte hat im Ergebnis wenig Aussagekraft: Konjunkturelle Effekte treten bei jeder Förderung auf und sind nicht das Ziel der Förderung. Auf eine Erhebung wurde deshalb verzichtet und nur die **dauerhaften, direkten Arbeitsplatzeffekte** als Folge der Förderung bzw. die Folgeinvestitionen erhoben. Zur weiteren Vereinfachung wurden dabei nur die „Bruttowirkungen“ erhoben, d.h. Verlagerungseffekte etc. wurden nicht berücksichtigt. Als Hilfestellung hierfür wurde den Regionen ein Fragebogen zur Verfügung gestellt (siehe Anlage).

Demgegenüber gibt es indirekte Effekte, die nicht unmittelbar mit der Förderung in Verbindung stehen (bspw. Verbesserung der Standortqualität etc.). Diese Effekte können meist nur qualitativ erhoben werden. Finanziell ist RA zu klein, um indirekte Effekte nachweisen zu können. Eine Erhebung wurde aus diesem Grund nicht durchgeführt.

Die Erhebung der direkten Arbeitsplatzeffekte und der Folgeinvestitionen bei RA erfolgte „dezentral“, d.h. durch die Modellregionen, bzw. das Regionalmanagement. Hierdurch wurde eine Totalerhebung über alle Projekte möglich. Im Gegensatz dazu werden bei anderen Förderprogrammen in der Regel Fallstudien untersucht, deren Werte dann für das gesamte Programm hochgerechnet werden. Da die Fallstudien meist eher dem Bereich „best practice“ zuzuordnen sind und die gescheiterten Projekte eher weniger im Fokus stehen, kann bei den auf diesem Weg ermittelten Werten davon ausgegangen werden, dass sie - strukturell bedingt - von der Realität „nach oben“ abweichen.

### 3.2. Qualität der Daten

Die Totalerhebung bei RA ist somit realitätsnäher als bei Förderprogrammen üblich, wenn auch mit mehr Aufwand verbunden. Die dezentrale Organisation der Erhebung bei RA hatte zudem den Vorteil, dass die Projektträger den Fragebogen nicht per Post von der Begleitforschung bekamen, sondern die Kenntnisse des Regionalmanagements vor Ort aktiv mit eingebunden werden konnten. Hierdurch konnten die Werte aus den Projekten gefiltert und überprüft werden. Dies wäre bei zentraler Erfassung in gleichem Umfang nicht möglich gewesen. Der „Filter“ RM führte aber z.B. auch dazu, dass die aus den Projekten an das RM gemeldeten Zahlen nach unten korrigiert wurden<sup>13</sup>.

#### Einschätzung der Modellregionen<sup>14</sup>

Der im Leitfaden zum Abschlussbericht vorgeschlagene Erhebungsbogen für die Befragung der Projektträger wurde von zwei Drittel der Regionen angewendet (12 Nennungen). Hierbei fand teilweise eine Modifizierung statt (3 Nennungen). In vielen Fällen fanden zudem Nachfragen an und Gespräche mit den Projekten durch das Regionalmanagement statt (10 Nennungen). Aus diesem Grund werden die Zahlen von der Mehrheit der Regionen als realistisch und glaubwürdig bezeichnet. Die Zuverlässigkeit wird nicht angezweifelt (11 Nennungen). „Die Daten werden als zuverlässige Größe eingeschätzt, da nur Angaben von bereits getätigten, laufenden, gesicherten oder in diesem Jahr konkret geplanten Investitionen in die Berechnung eingeflossen sind. Bisher noch nicht abgesicherte Investitionen wurden nicht einberechnet“ (Uthlande). Je eine Region schätzt die Belastbarkeit der Daten als gering ein bzw. hält es für schwierig, die Zuverlässigkeit zu beurteilen.

Die Glaubwürdigkeit resultiert vor allem aus der Funktion des RM als „Kontrollinstanz“. Hinzu kommt die hohe Rücklaufquote der Fragebögen von teilweise über 90% (3 Nennungen). Ein Drittel der Regionen stellt zudem fest, dass die Zahlen eher vorsichtige Angaben sind und am unteren Ende des Realistischen anzusiedeln sind. Ebenso geht ein Drittel der Regionen davon aus, dass die Aussichten für weitere „harte Effekte“ gut sind.

Als einschränkend wird der Zeitpunkt der Erhebung bewertet: dieser sei zu früh, weil viele Projekte ihre Wirkungen noch gar nicht entfalten konnten (4 Nennungen). Fast alle Regionen betonen auch, dass die Schaffung von Arbeitsplätzen nicht im Vordergrund der Aktivitäten stand. Dies ist ein Grund dafür, dass die erreichten harten Effekte von diesen Regionen als positiv oder sehr positiv eingestuft werden.

---

<sup>13</sup> Z.B. wurde im Fall der Modellregion Wendland eine gutachterliche Korrektur der aus den Projekten gemeldeten Zahlen um 40% vorgenommen (Abschlussbericht Wendland, S. 41).

<sup>14</sup> Die folgenden Aussagen der Modellregionen basieren auf der Zusammenfassung von offenen Fragen im Abschlussbericht. Die Auswertung erfolgte anhand von Codierungen der am häufigsten genannten Antworten. Dieses Vorgehen ermöglichte eine bessere Übersichtlichkeit und damit Vergleichbarkeit der Antworten. Die Anzahl der Nennungen in den Klammern gibt einen Überblick darüber, wie oft die Modellregionen einen Aspekt von sich aus angesprochen haben. Aus diesem Grund ist die Anzahl nicht gleichzusetzen mit der Wichtigkeit des genannten Aspekts für alle Modellregionen.

Durch die Totalerhebung und den „Filter“ Regionalmanagement wird aus meiner Sicht ein höherer Grad an Zuverlässigkeit in Bezug auf die Belastbarkeit der Daten erreicht, als bei einer Stichprobe/Fallstudien, die zentral durchgeführt wird/werden.

### 3.3. Direkte Arbeitsplatzeffekte

Über alle 18 Modellregionen wurden in der ersten Phase von RA 1.464 Arbeitsplätze erhalten oder neu geschaffen. Das entspricht einem Durchschnittswert von 81 Arbeitsplätzen pro Modellregion in der 3,5 jährigen Projektförderphase (siehe Übersicht unten). Interessant dabei ist, dass nach Aussage der Regionen es wenige einzelne Projekt sind, die tatsächlich Arbeitsplatz schaffend sind (z.B. Hohenlohe, Schwäbisches Donautal).

#### Übersicht erhaltene<sup>15</sup> und neu geschaffene<sup>16</sup> Arbeitsplätze Phase 1 Regionen Aktiv

Hinweise:

- VZA = VollzeitÄquivalent, d.h. 40 Wochenstunden entsprechen einem VZA. Ein Teilzeitarbeitsplatz mit bspw. 15 Stunden pro Woche, entspricht folglich 15/40 h und somit 0,375 VZA
- Die Werte entsprechen dem arithmetisches Mittel der Angaben der 18 Modellregionen

		in VZA	
		Gesamt	Durchschnitt pro Region
<b>Erhaltene</b> Arbeitsplätze	Gesamt	<b>701,40</b>	<b>38,97</b>
	Davon unbefristet	<b>572,25</b>	<b>31,79</b>
<b>Neue</b> Arbeitsplätze	Gesamt	<b>762,59</b>	<b>42,37</b>
	Davon unbefristet	<b>583,40</b>	<b>32,41</b>
<b>Gesamtsumme</b>	<b><u>Gesamt</u></b>	<b><u>1.463,99</u></b>	<b><u>81,33</u></b>
	Davon unbefristet	<b>1.155,64</b>	<b>64,20</b>

Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

Bei Berechnung des sogenannten „getrimmten Mittels“, d.h. bei Streichung des höchsten und niedrigsten Werts (somit werden nur 16 Modellregionen berücksichtigt), ergeben sich hochgerechnet auf alle 18 Modellregionen folgende Werte: 998,66 VZA erhalten oder geschaffen (davon 678,62 VZA unbefristet) bzw. durchschnittlich 55,48 VZA pro Region (davon

<sup>15</sup> Die Definition für einen erhaltenen Arbeitsplatz im Rahmen der Erhebung war: Arbeitsplatz war vor Beginn der Projektförderung bereits vorhanden, und konnte aufgrund der Projektförderung (bspw. durch neue oder Erweiterung der vorhandenen Tätigkeitsbereiche) über das Ende des Zeitraums der Projektförderung erhalten werden.

<sup>16</sup> Die Definition für einen neu geschaffenen Arbeitsplatz im Rahmen der Erhebung war: Arbeitsplatz gab es bisher nicht und wurde als direkte Folge des abgeschlossenen Projekts bspw. durch neue oder Erweiterung der vorhandenen Tätigkeitsbereiche (nicht in der Phase der Projektumsetzung ⇒ konjunktureller Effekt) geschaffen.

37,70 VZA erhalten). Die hier berechneten Werte repräsentieren den statistischen Durchschnitt möglicherweise besser – und deshalb wurde diese Berechnung mit angeführt –, da hier die „Ausreißer“ nach oben und unten herausgenommen werden. Die Verschiebung der Ergebnisse nach unten ergibt sich in diesem Fall durch das Streichen des „best practice“ Falls. Der o.a. bei Erhebungen über Fallstudien oft zu beobachtende „Automatismus nach oben“, wird hier durch die Totalerhebung ausgeschlossen. Die Verwendung des getrimmten Mittels könnte im Gegensatz dazu für dem vorliegenden Fall als strukturelles „Runterrechnen“ der Leistungen in den Modellregionen bezeichnet werden.

Da bei vergleichbaren Erhebungen auf derartige Korrekturen eher verzichtet wird und die Daten aus den Modellregionen als glaubhaft und belastbar eingestuft werden können (s.o.), wird im Folgenden mit dem arithmetischen Mittel und den damit errechneten 1.464 erhaltenen bzw. neu geschaffenen Arbeitsplätzen argumentiert.

### 3.4. Relationen

Die reine Betrachtung der Anzahl der erhaltenen oder geschaffenen Arbeitsplätze ist als Indikator zu eindimensional und wenig aussagekräftig. Die Werte hängen stark vom inhaltlichen Fokus und auch von der Laufzeit einer Initiative ab. Wesentlich interessanter sind die Relationen der Arbeitsplätze zu den eingesetzten Mitteln.

#### Übersicht Relationen Gesamtfinanzen und Arbeitsplätze

(A) Bewilligte Mittel insgesamt	72,85 Mio. €
(B) Anteil Regionen Aktiv	49,26 Mio. €
(C) Weitere öffentliche Mittel	4,26 Mio. €
(D) Private Mittel	19,36 Mio. €
<b>Arbeitsplätze</b> (Summe 18 Modellregionen)	1.464 VZA
Kapitalintensität (= A/VZA)	49.761 € pro VZA
Zuschussintensität (= B+C/VZA)	36.554 € pro VZA
Zuschussintensität RA (= B/VZA)	33.644 € pro VZA

Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

Interessant werden diese Relationen, wenn man sie ins Verhältnis zu den Ergebnissen anderer Förderprogramme setzt. Auch wenn die Vergleichbarkeit nicht in jedem Fall gegeben ist, so kann mit Hilfe des Vergleichs eine Einordnung der Leistungen der Modellregionen erfolgen. Der Vergleich erfolgt hier exemplarisch für einige Bereiche der Regelförderung und LEADER.



Beispiele aus der Förderung „Achse 2“ der Gemeinsamen Agrarpolitik „Entwicklung des ländlichen Raums“<sup>17</sup>:

- Halbzeitbewertung Niedersachsen „Proland“ Programm zur Entwicklung des ländlichen Raums nach EU VO 1257/99 (FAL 2003, S. 44<sup>18</sup>): Kosten pro Arbeitsplatz, der für die nicht in der Landwirtschaft tätigen Personen erhalten/geschaffen wurde:  
P **58.000 € pro VZA** (Erhebungsmethodik: „Die privaten Zuwendungsempfänger wurden bei der schriftlichen Befragung gefragt, wie hoch die Kosten für die komplette Baumaßnahme (eingeschlossen mögliche nicht geförderte Arbeiten) waren. Bei den 12 Projekten mit Arbeitplatzeffekten wurden insgesamt rund 2,9 Mio. Euro investiert. Bei der Anzahl von ca. 52 durch diese Projekte gesicherten und geschaffenen Arbeitsplätzen (Vollzeitäquivalente) ergibt sich eine durchschnittliche Investitionssumme von rund 58.000 Euro pro gesichertem/geschaffenen Arbeitsplatz. Fallstudien, berechnet auf Investitionssumme von 2,9 Mio. €“ (FAL 2003, S. 44))
- Halbzeitbewertung Baden-Württemberg, Programm zur Entwicklung des ländlichen Raums nach EU VO 1257/99 (Uni Hohenheim, S. 375<sup>19</sup>): Kosten pro Arbeitsplatz, in den der Landwirtschaft nachgelagerten Sektoren:  
P **100.000 € pro VZA** (berechnet auf investive Fördermittel, mit direkten Beschäftigungseffekten, Vorleistungseffekt und Einkommenseffekt)

---

<sup>17</sup> Für die Achse 1 wurden keine vergleichbaren Angaben gefunden. Allerdings soll an dieser Stelle ein Zitat aus der Aktualisierung der Halbzeitbewertung des NRW-Programms Ländlicher Raum wiedergegeben werden: „Das Beschäftigungsziel sollte für Achse 1 aufgegeben werden. Die Evaluierungsergebnisse legen nahe, dass durch die geförderten Maßnahmen, insbesondere das Agrarinvestitionsförderprogramm, keine neuen Arbeitsplätze entstanden sind. Die Förderung trägt infolge der Rationalisierung und Produktivitätssteigerungen zur Reduzierung des Arbeitskräftebedarfs bei“ (FAL (2005): Aktualisierung Halbzeitbewertung NRW-Programm Ländlicher Raum (2005), Kapitel 11. S. 5).

Ostfriesland stellt hierzu fest: „Ein fester Angestellten-Arbeitsplatz in der Landwirtschaft erfordert nach Auskunft unserer Fachleute hier in den Fachforen heutzutage eine Investitionssumme von über 250.000 Euro an Gebäuden, Maschinen und Stallungen“ (Ostfriesland, S 47).

Eine ähnliche Summe spricht das Weserland an: „Darüber hinaus ist auf Grundlage der geführten Akteursgespräche bei den landwirtschaftlichen Betrieben bei einem zusätzlichen Umsatz in Höhe von rund EUR 50.000 rechnerisch ungefähr mit 0,25 neu geschaffenen VZA zu rechnen, die jedoch angesichts der Aufteilung auf eine größere Zahl von Betrieben vermutlich über Teilzeit-/Aushilfskräfte bzw. Überstunden abgefangen werden und schwer im Detail nachweisbar sein dürften“ (Weserland, S. 29).

<sup>18</sup> FAL (2003): Halbzeitbewertung von PROLAND NIEDERSACHSEN - Programm zur Entwicklung der Landwirtschaft und des ländlichen Raumes. Kapitel 9 Förderung der Anpassung und Entwicklung von ländlichen Gebieten – Kapitel IX der VO (EG) Nr. 1257/1999.

<sup>19</sup> Doluschitz; Grosskopf et al. (2003): Halbzeitbewertung des EPLR – Baden-Württembergs 2000 – 2003 Bericht (Oktober 2003).

Von der inhaltlichen Ausrichtung der Förderung ist RA vergleichbar mit der EU-Gemeinschaftsinitiative LEADER. Für LEADER II (Förderperiode 1994 bis 1999) liegt eine europaweite Ex-Post Evaluation vor, bei der auch die geschaffenen Arbeitsplätze über europaweite Fallstudien (22,2% aller beteiligter Regionen<sup>20</sup>, der Gesamtwert wurde dann für alle Regionen hochgerechnet) erhoben wurden: Kosten pro Arbeitsplatz, in den der Landwirtschaft nachgelagerten Sektoren:

▷ **38.683 € pro VZA erhalten** (das Doppelte für einen neuen Arbeitsplatz VZA)<sup>21</sup>. Außerdem wird ein Arbeitplatzeffekt von durchschnittlich 100 VZA pro Region (LAG, CB) vermutet. Ähnlich wie die im hier vorliegenden Bericht beschrieben, weisen die Autoren in der Ex-Post Studie allerdings darauf hin, dass die genannten Zahlen mit Vorsicht zu genießen sind.

Als drittes und letztes Vergleichsprogramm soll an dieser Stelle die EU-Strukturfondsförderung in den deutschen Ziel-1-Gebieten angeführt werden. Hier wird in der Halbzeitbewertung bei der Betrachtung über die Neuen Bundesländer festgehalten, dass „für die Schaffung eines Arbeitsplatzes (...) im Durchschnitt ein Investitionsvolumen in Höhe von▷ **245.596 €** aufgewendet werden (musste). Bezieht man die gewährten Investitionszuschüsse auf die geschaffenen Arbeitsplätze, so zeigt sich, dass die Schaffung eines Arbeitsplatzes bei der einzelbetrieblichen Investitionsförderung mit einem Zuschuss von 66.654 € unterstützt wurde.“<sup>22</sup>

Fazit: Auch wenn ein Vergleich aufgrund der inhaltlichen Unterschiede bei den o.a. Förderungen und den unterschiedlichen Erhebungsmethoden allenfalls unter Einbezug der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen haltbar ist, wird eines deutlich: Regionen Aktiv schneidet im Vergleich sehr gut ab und kann in großen Teilen bessere Ergebnisse vorweisen.

Zur Verdeutlichung: Beim Vergleich mit LEADER II muss beachtet werden, dass die Laufzeit von RA kürzer war (Förderphase RA 4 Jahre (2002 bis 2005), LEADER II 5 Jahre (1994 bis 1999)) und die Erhebung der harten Effekte direkt nach Abschluss des Förderzeitraums erfolgte und nicht wie bei LEADER II im Rahmen einer Ex-Post Bewertung ca. drei Jahre später<sup>23</sup>. Nach Aussage der Modellregionen in den Abschlussberichten, würden sich die RA Werte bei einer längeren Laufzeit bzw. einem späteren Erhebungszeitpunkt erhöhen (s.o.).

---

<sup>20</sup> Unter Region werden in diesem Fall die Lokalen Aktionsgruppen (LAG) bzw. die bei LEADER II ebenfalls möglichen CB (Collective Bodies) „kollektive Aktionsträger“ verstanden.

<sup>21</sup> ÖAR (2003): Ex-post Evaluation of the Community Initiative LEADER II. Final Report. S. 205.

<sup>22</sup> Halbzeitbewertung des Gemeinschaftlichen Förderkonzeptes 2000-2006 (GFK) für den Einsatz der Strukturfonds in den neuen Bundesländern und im Ostteil Berlins. Endbericht 24. November 2003, S. 84.

<sup>23</sup> Bei beiden Initiativen gab es Anlaufschwierigkeiten, die in etwa die gleiche Verzögerung mit sich brachten.

### 3.5. Direkte Folgeinvestitionen

Neben den Arbeitsplätzen als harte Wirkung waren die Modellregionen auch dazu aufgefordert, die direkten Folgeinvestitionen zu erheben (zur Methode s.o.).

#### Übersicht direkte Folgeinvestitionen

Hinweis: ungewichteter Mittelwert aus den Angaben der 18 Modellregionen

	<b>Gesamt in €</b>	<b>Durchschnitt in €</b>
Private Folgeinvestitionen	57.114.280	3.173.016
Öffentliche Folgeinvestitionen	25.590.878	1.421.715
<b>Gesamtsumme Folgeinvestitionen</b>	<b>82.705.158</b>	<b>4.594.731</b>

Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

Nach Aussage der Modellregionen wurden als Folge der durch RA finanzierten Projekte weitere Investitionen in Höhe von ca. 83 Mio. € ausgelöst.<sup>24</sup> Hinzu kommen von drei Regionen angegebene geplante Investitionen in Höhe von insgesamt 11.960.675 € (8.060.837 private und 3.899.838 öffentliche Investitionen).

Somit wurden mit jedem Euro RA Förderung im Durchschnitt die folgenden Mittel ausgelöst:

- 0,48 € private und öffentliche Mittel im Rahmen der direkten Projektumsetzung
- 1,68 € weitere Investitionen als Folge der Projektumsetzung.

Würde man die von den drei Regionen angegebenen weiteren geplanten Investitionen auf alle 18 Modellregionen hochrechnen, würde dies weitere 1,46 € zusätzlich ausgelöste Investitionen bedeuten.

Für diesen Untersuchungsbereich wurden bisher keine brauchbaren Vergleichsdaten gefunden.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Würde man auch hier die Werte der Regionen über das getrimmte Mittel berechnen (zur Methode s.o.), so ergibt sich ein Wert von gut 51 Mio. € ausgelöster Investitionen als Folge der durch RA finanzierten Projekte.

<sup>25</sup> Die Gemeinschaftsaufgabe zur Förderung der regionalen Wirtschaftsstruktur (GRW) beteiligte sich im Zeitraum 1991 bis 2001 im Bereich der Förderung der wirtschaftsnahen Infrastruktur mit einem Gesamtvolumen von rd. 16,4 Mrd. Euro an Gesamtinvestitionen von über 25 Mrd. Euro. Das entspricht 1,52 € pro Euro GA Förderung bei der direkten Projektumsetzung (Quelle: www.BMWI.de).

### 3.6. Vergleich harte Effekte Fallstudie und Gesamterhebung

Das Finanzvolumen der Fallstudien umfasst 8,4 Mio. € und damit ca. 12% der Gesamtsumme von RA (72,850 Mio. €; ist das ca. 8,7-fache). Würde man die Arbeitsplatzzahlen aus der Fallstudie auf das Gesamtbudget hochrechnen, so käme man auf 1.556,36 erhaltene und neu geschaffene VZA. Dieser Wert liegt leicht über den Angaben aus der Vollerhebung der harten Effekte (+6,3%). Im Bereich der erhaltenen Arbeitsplätze liegt er um ein Drittel niedriger (-32%) bei den neu geschaffenen Arbeitsplätzen um ein gutes Drittel höher (+41%).

#### Vergleich der Arbeitsplätze über alle Projekte und in den Fallstudien

		Gesamt in VZA		Fallstudie auf RA-Gesamtbudget hochgerechnet
		RA gesamt	Fallstudie	Gesamt in VZA
<b>Erhaltene</b> Arbeitsplätze	Gesamt	<b>701,40</b>	<b>55,13</b>	<b>477,87</b>
	Davon unbefristet	<b>572,25</b>	<b>51,03</b>	<b>442,33</b>
<b>Neue</b> Arbeitsplätze	Gesamt	<b>762,59</b>	<b>124,42</b>	<b>1078,49</b>
	Davon unbefristet	<b>583,40</b>	<b>106,80</b>	<b>925,76</b>
<b>Gesamtsumme</b> (erhalten und neu)	Gesamt	<b>1.463,99</b>	<b>179,55</b>	<b>1.556,36</b>
	Davon unbefristet	<b>1.155,64</b>	<b>157,83</b>	<b>1368,09</b>

Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

Bei den Folgeinvestitionen ist die Abweichung zwischen der Totalerhebung und den Fallstudien noch sehr viel höher. Rechnet man hier die Fallstudien auf das Gesamtbudget hoch, so liegt die Gesamtsumme der Investitionen um zwei Drittel höher (+68%) als bei der Totalerhebung (siehe Übersicht). Diese Zahlen illustrieren die Gefahr der Ergebnisverfälschung durch das Hochrechnen von Fallstudienresultaten auf das Gesamtprogramm sehr deutlich.

#### Übersicht direkte Folgeinvestitionen

Hinweis: ungewichteter Mittelwert aus den Angaben der 18 Modellregionen

		RA gesamt in €	Fallstudie in €	Fallstudien auf Gesamtbudget hochgerechnet
<b>Weitere Investitionen</b>	Private	57.114.280	12.171.875	105.507.910
	Öffentliche	25.590.878	3.904.613	33.845.858
	Zwischensumme	82.705.158	16.046.488	139.093.723

Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

## 4. Bewertung Ebene REK

Die Bewertung der Modellregionen auf der Ebene des REK erfolgte in zwei Bereichen. Zum einen wurden die Erfolgsfaktoren abgefragt. Die Ergebnisse werden in der vorliegenden Auswertung mit denen aus der Halbzeitbewertung 2003 und den Fortschrittsberichten 2004 verglichen. Zum anderen wurden die Regionen dazu aufgefordert, den Beitrag ihrer Modellregion zu den Zielen des Modellvorhabens Regionen Aktiv zu bewerten und qualitativ zu beschreiben.

### 4.1. Prozessbewertung 2005

*(Michael Böcher, Sebastian Tränkner, Uni Göttingen)*

#### 4.1.1. Ziele und Methodik

Ob eine regionale Partnerschaft erfolgreich im Entwicklungsprozess agiert, hängt vom komplexen Zusammenspiel bestimmter Faktoren ab. Mit dem Erfolgsfaktorenansatz wurden im Rahmen der Begleitforschung von Regionen Aktiv zentrale erfolgsbestimmende Einflussfaktoren für partnerschaftliche regionale Entwicklungsprozesse identifiziert und sowohl in der begleitenden externen Analyse als auch in der Selbstbewertung als Analyseraster eingesetzt.

Die regionalen Partnerschaften führten auf der Basis dieser Erfolgsfaktoren Selbstbewertungen auf Prozessebene (REK) jeweils im Rahmen der Halbzeit-, Fortschritts- und Abschlussberichte durch (2003, 2004 und 2005). Diese Selbsteinschätzungen sind die Grundlage für die nachfolgenden regionenübergreifenden Analysen der Erfolgsfaktoren auf Prozessebene. Im Rahmen der Auswertungen interessiert, welche Prozessfaktoren sich zum einen im Mittel über alle Regionen hinweg und zum anderen in den Partnerschaften positiv oder negativ entwickelt haben und welche Ursachen für die ermittelten Entwicklungstrends benannt werden können.

In einem ersten Schritt wurden hierzu die Selbsteinschätzungen zu den Erfolgsfaktoren aus den Abschlussberichten (Teil 2) auf Prozessebene analysiert und der Status quo der Prozessbewertungen über alle 18 Regionen hinweg ermittelt. Um Entwicklungstrends bei den Erfolgsfaktoren ermitteln zu können, wurden in einem zweiten Schritt die Ergebnisse der Selbsteinschätzungen aus den Halbzeitbewertungen und den Abschlussberichten miteinander verglichen. Hierfür wurden zum einen die Ergebnisse der Selbstbewertungen aufbereitet und statistisch ausgewertet. Zum anderen wurden zur Ermittlung der Ursachen für die unterschiedlichen Ausprägungen und Entwicklungstrends der Erfolgsfaktoren die jeweiligen Er-

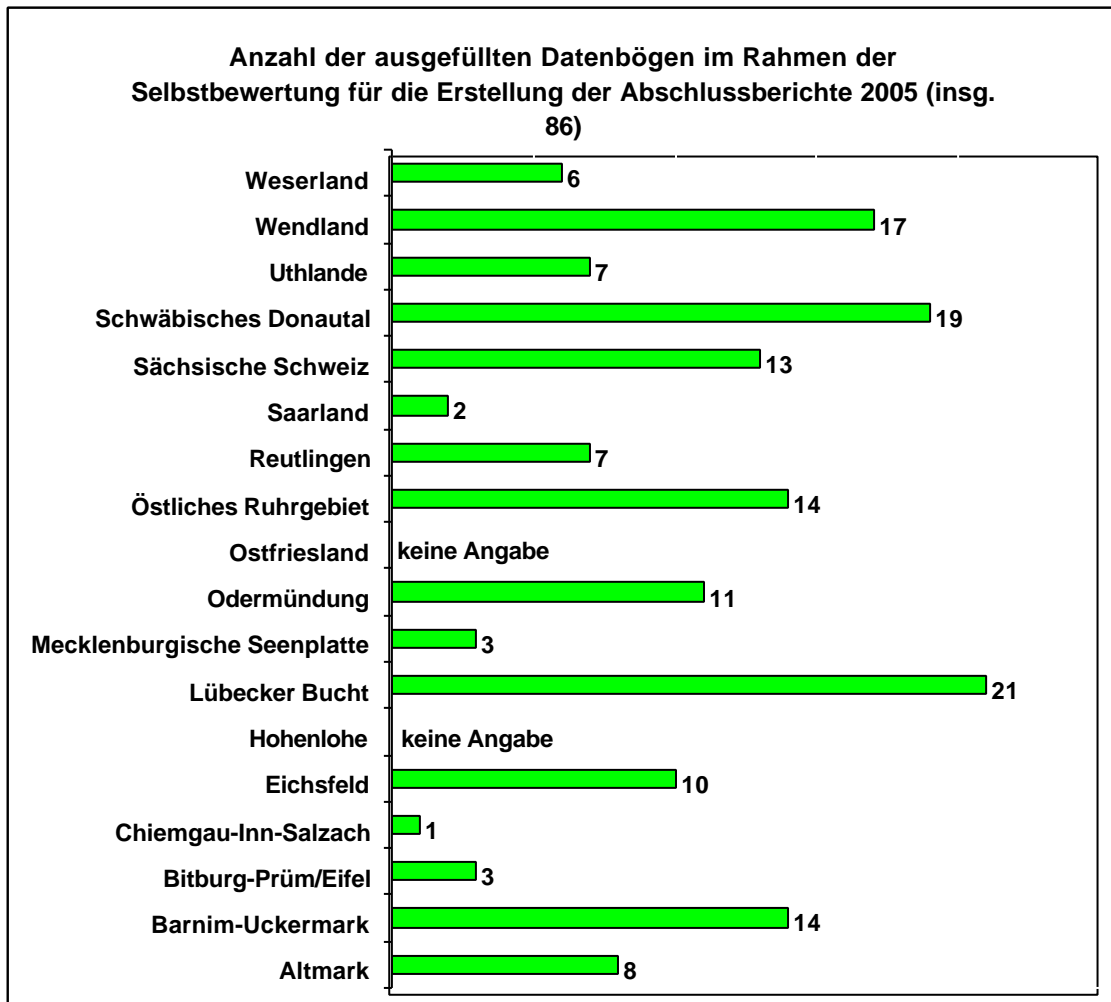
läuterungen zu den Prozessbewertungen mit Hilfe vergleichender Inhaltsanalysen ausgewertet.

Für die Interpretation der dargestellten Ergebnisse gilt zu beachten: Die Analysen stellen keine reinen Fremdbewertungen dar. Vielmehr werden die Selbsteinschätzungen von Erfolgsfaktoren, welche die regionalen Partnerschaften in Eigenregie durchgeführt haben, einzelfallbezogen und vergleichend interpretiert. Es wird kein Ranking im Sinne guter und schlechter Regionen aufgestellt, weil nur auf Basis der Erfolgsfaktoren nicht der Erfolg regionaler Entwicklungsprozesse an sich bewertet werden kann. Stattdessen kann bei einer guten Ausprägung der Erfolgsfaktoren auf eine gute Prozessqualität geschlossen werden, die ihrerseits den Erfolg eines regionalen Entwicklungsprozesses positiv beeinflusst mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zum Erfolg einer regionalen Partnerschaft führt.

Zu beachten gilt: die Ergebnisse dieser Analyse sind weder statistisch signifikant noch erheben sie Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

1. kann der Bewertungszeitraum von 2003-2005 zu kurz sein, um Trends eindeutig identifizieren zu können. Vor allem die Verlängerung von Regionen Aktiv erlaubt es nicht, vor Ablauf der regulären Dauer der Begleitforschung einen sicherlich sehr interessanten Blick auf die Ausprägung der Erfolgsfaktoren bei auslaufendem Programm zu werfen. Die finanzielle Förderung wirkt sich als Rahmenbedingung auf der einen Seite positiv auf den Erfolg der Prozesse aus. Andererseits gibt es z.B. im Zusammenhang mit der ab 2006 eingesetzten degressiven Förderung des Regionalmanagements Hinweise, dass es zu Problemen kommen kann, welche einen regionalen Entwicklungsprozess insgesamt in Frage stellen. Zum Beispiel war in der Region Chiemgau die geforderte und über die weitere Teilnahme am Wettbewerb entscheidende Kofinanzierung des Regionalmanagements über längere Zeit ungesichert. Ob die Erfolgsfaktoren (d.h. die Prozessqualitäten) tatsächlich so gut ausgeprägt sind, dass sie auch unabhängig einer externen Finanzierung zu selbständig tragfähigen Prozessen integrierter ländlicher Entwicklung führen, ist eine interessante Frage, die jedoch im Rahmen dieser Untersuchung nicht beantwortet werden kann.
2. Im Laufe der Begleitforschung wurden die Erhebungsbögen für die Selbstbewertung an sich ändernde Gegebenheiten und auf Wünsche der Partnerschaften nach besserer Übersichtlichkeit und Verständlichkeit der verschiedenen Faktoren und entsprechenden Unterfragen hin angepasst. Dies erlaubt zwar keine 1:1 Vergleichbarkeit im Längsschnitt, allerdings können die Ergebnisse miteinander vergleichend interpretiert werden, weil es sich bei den Anpassungen oft um lediglich sprachliche aber nicht semantische Veränderungen handelt. An den theoretischen Grundlagen einzelner Faktoren hat sich nichts geändert.

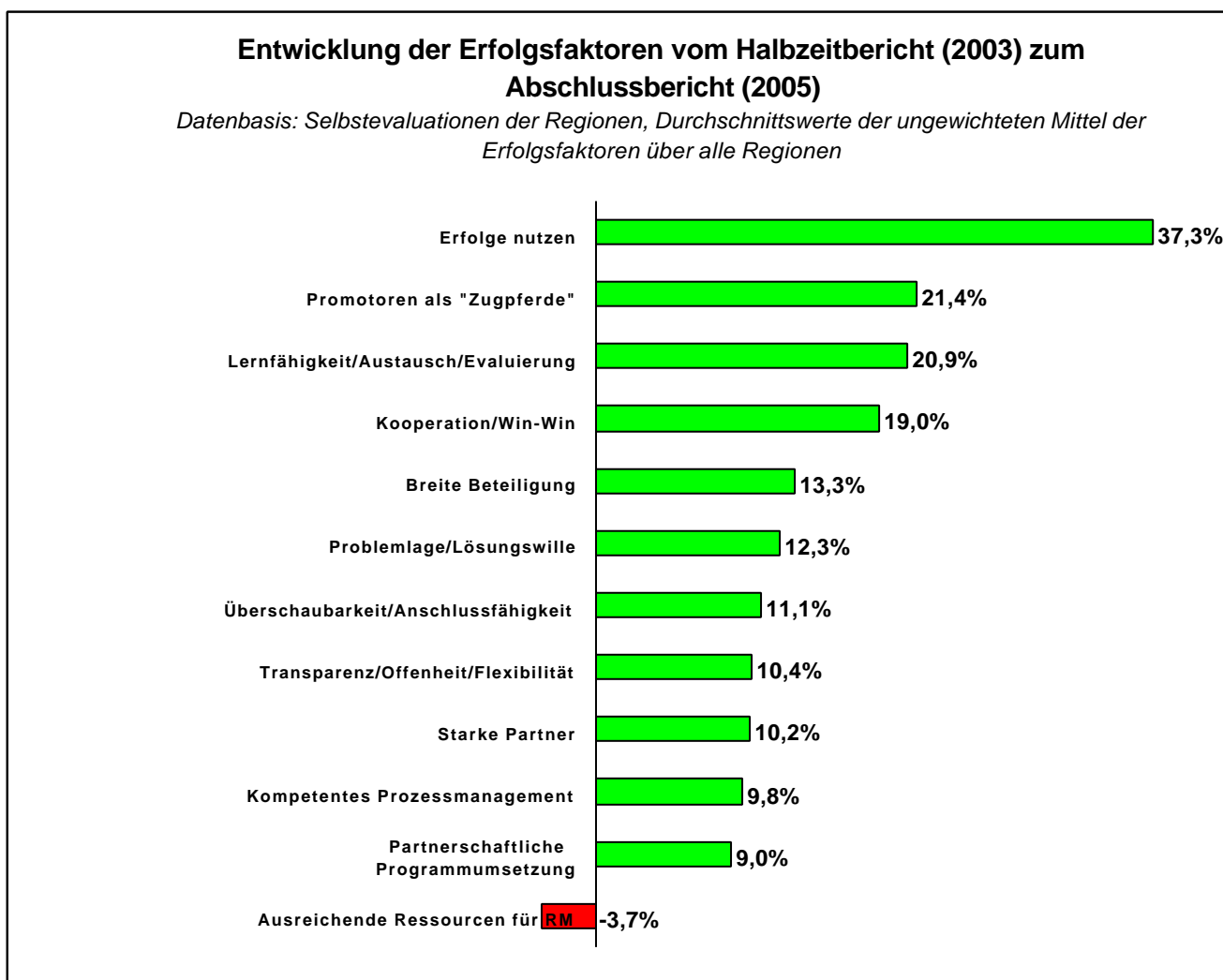
3. Weiterhin ist die hohe Variabilität der Akteursbeteiligung an den Selbstbewertungen für den Abschlussbericht (siehe untenstehende Grafik) zu beachten. Teilweise liegen von den Partnerschaften weder Informationen über die Anzahl der Beteiligten noch über die Herkunft der an den Bewertungen beteiligten Akteure vor (Regionalmanagement, Vorstand, Projektträger, Abwicklungspartner).



4. Zwar gibt es keine Kontrolle, ob Bewertungen unabhängig voneinander gemacht wurden. Auch besteht bei Selbstbewertungen die generelle Tendenz eigene Prozesse zu positiv zu bewerten aus möglichem Zwang, Erfolge nachweisen zu müssen. Dieser ist bei Regionen Aktiv jedoch abgeschwächt, weil der Mittelfluss nicht an die Ergebnisse der Selbstbewertungen gekoppelt war und Regionen auch keine anderen Sanktionen bei schlechter Ausprägung der Erfolgsfaktoren zu erwarten hatten. Zudem zeigen die Erfahrungen der Begleitforscher aus Interviews mit den Beteiligten in 6 der 18 Regionen, dass einige Partnerschaften die Methode sehr ernsthaft als Instrument zur kritischen Selbstreflexion eingesetzt haben.

#### 4.1.2. Status quo Ende 2005 und Entwicklungstrends

Die Regionen übergreifende Auswertung der Prozessbewertungen, die die regionalen Partnerschaften im Rahmen ihrer Abschlussberichte durchgeführt haben, ergibt folgendes Bild:

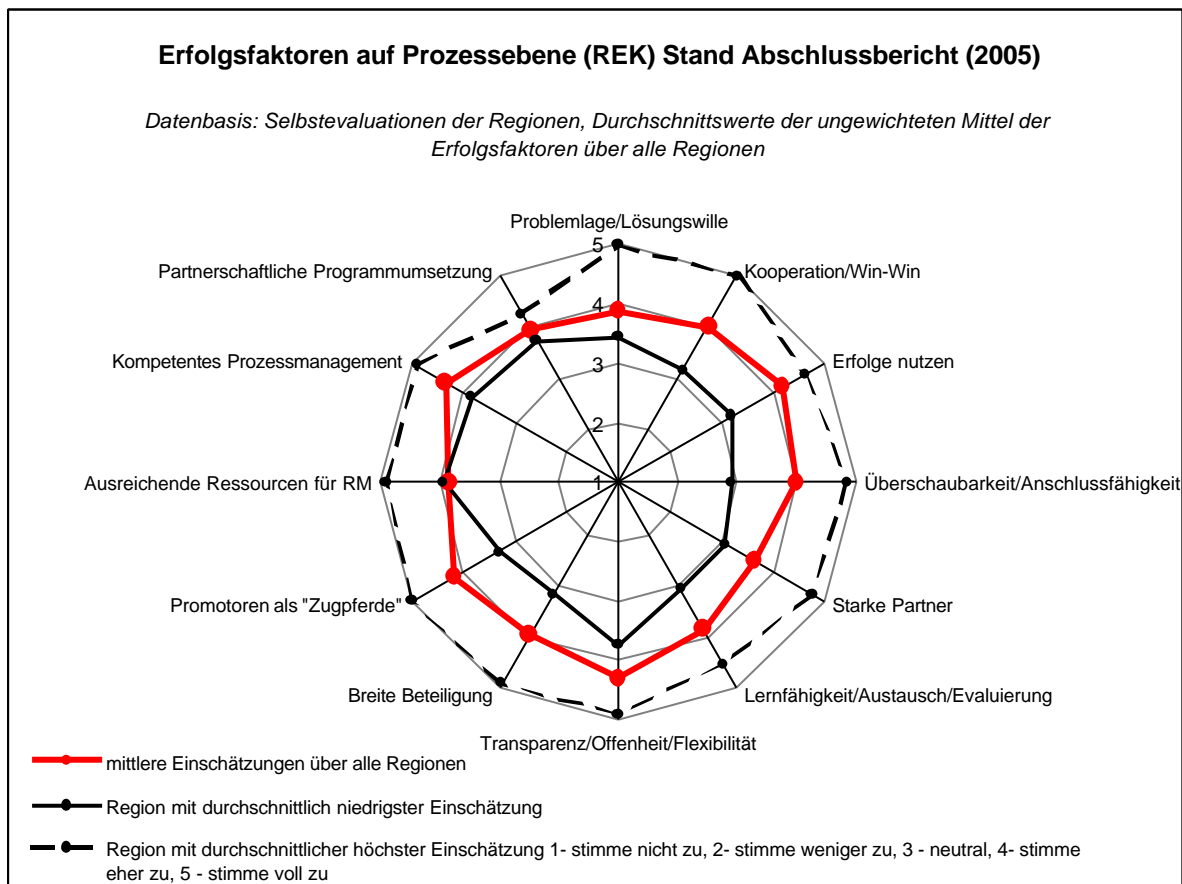


Die durchschnittliche Ausprägung der Erfolgsfaktoren über alle Regionen hinweg liegt bei 4,0 (mit einer Spannweite von 2,9 „neutral“ bis 5,0 „stimme voll zu“ auf Ebene der Erfolgsfaktoren in den Regionen). Damit befindet sich die Einschätzung im Bereich „stimme eher zu“ bzw. es besteht bei einer gedachten prozentualen Skalierung ein Zustimmungsgrad von ca. 80% (zur Halbzzeitbewertung ca. 70%). Man könnte auch alternativ sagen, im Schnitt sehen die Partnerschaften die dargestellten Erfolgsfaktoren auf Basis der gestellten Unterfragen für ihren Entwicklungsprozess im Schnitt zu 80 % als erfüllt an.

Der Erfolgsfaktor „Kompetentes Prozessmanagement“ ist über alle Regionen hinweg am besten ausgeprägt (4,3), während „Starke Partner“ mit 3,6 am schwächsten ausgeprägt ist. Dennoch zeigt diese Betrachtungsweise ein insgesamt positives Bild der Ausprägung der Erfolgsfaktoren.



Einen interessanten Einblick gewährt das folgende Netzdiagramm, zeigt es doch, wie groß die Spannbreiten zwischen den Ausprägungen der Erfolgsfaktoren zwischen den Regionen sein können (allerdings nicht nach der Häufigkeit der Einschätzungen je Erfolgsfaktor gewichtet). Neben der durchschnittlichen Einschätzung der Erfolgsfaktoren über alle Regionen hinweg zeigt die Grafik die Region mit den durchschnittlich stärksten und die Region mit den durchschnittlich schwächsten Ausprägungen aller Erfolgsfaktoren.

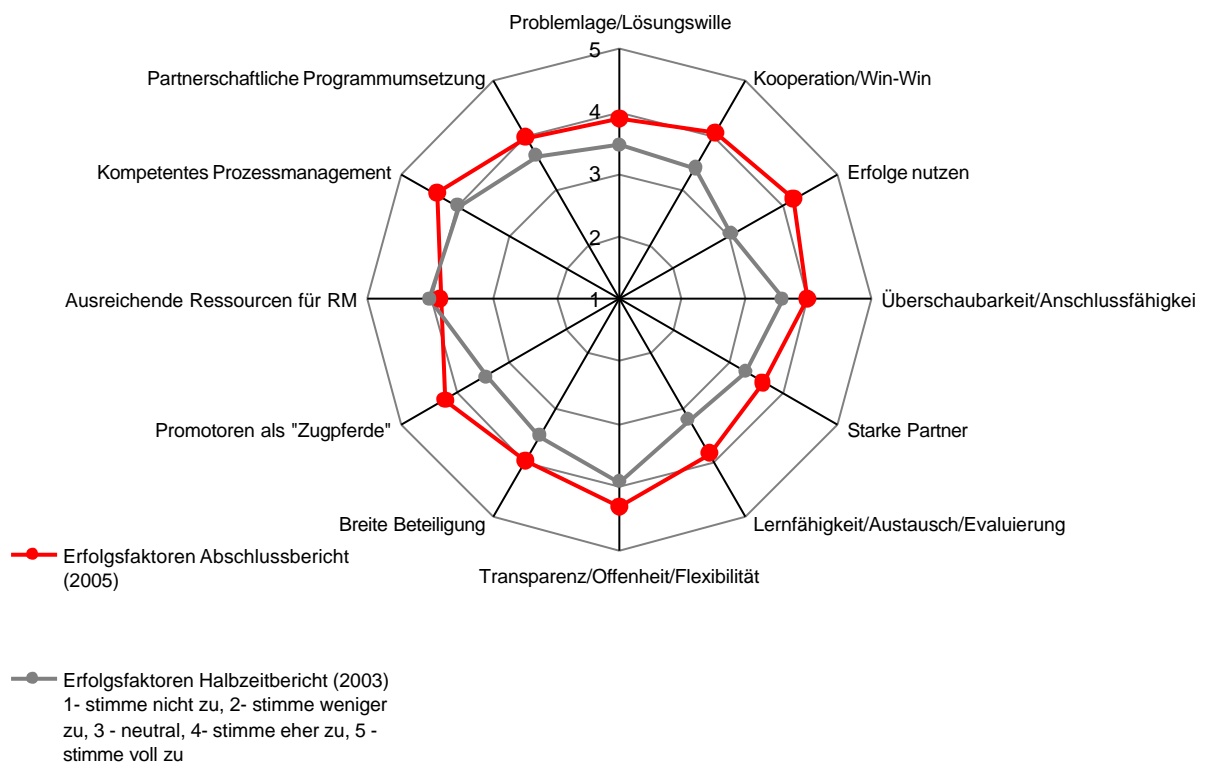


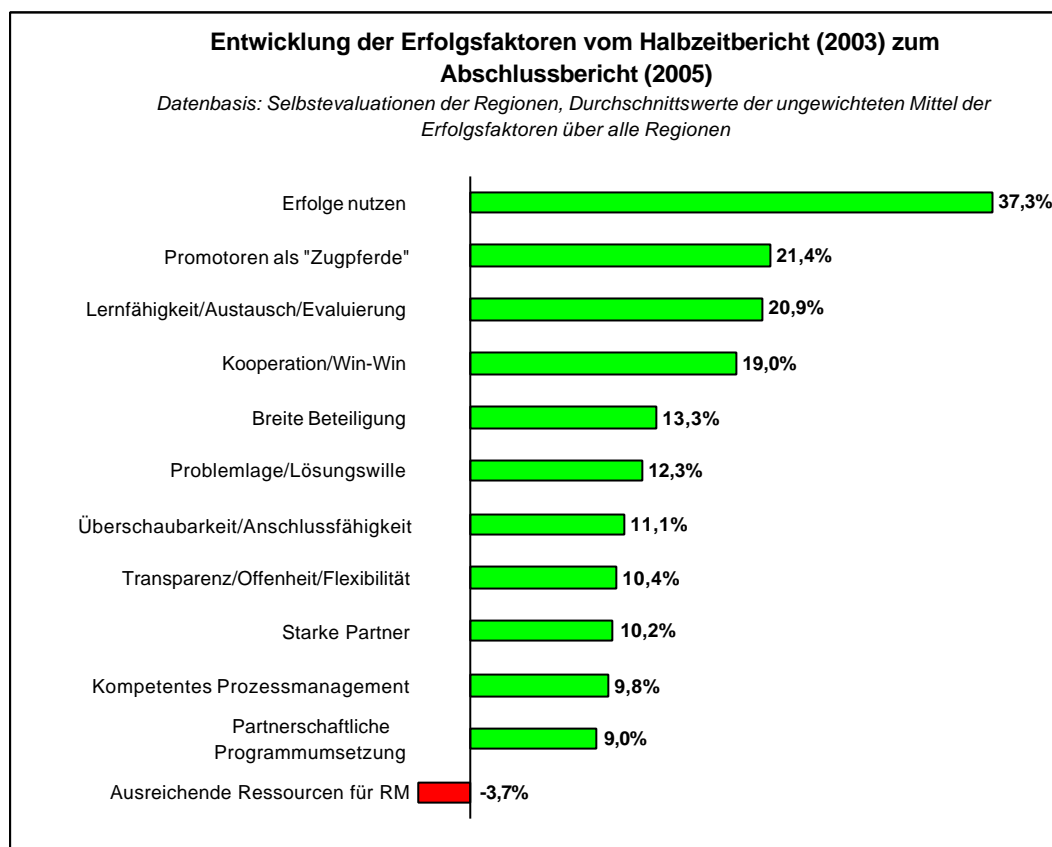
Sind Erfolgsfaktoren wie „Kooperation/Win-Win“ oder „starke Partner“ in den Regionen anscheinend sehr unterschiedlich erfüllt, scheinen sich beim EF „Partnerschaftliche Programmumsetzung“ oder „Ausreichende Ressourcen für das Regionalmanagement“ die etwas schwächeren Ausprägungen quer über die Regionen einheitlicher zu gestalten (siehe auch vorige Grafik). Letzteres trifft auch auf die über alle Regionen am stärksten ausgeprägten Erfolgsfaktoren „Kompetentes Prozessmanagement“ und „Transparenz/Offenheit/Flexibilität“ zu.

Um zu Erkenntnissen zu gelangen, welche Erfolgsfaktoren von welchem Ausgangsniveau sich im Prozessverlauf positiv oder auch negativ entwickelt haben, ist eine Längsschnittbetrachtung notwendig. Die folgenden beiden Grafiken zeigen für die Zeitpunkte Selbstbewertung Halbzeitbericht 2003 und Selbstbewertung Abschlussbericht (Teil 2) 2005 anschaulich die Entwicklungstendenzen der Erfolgsfaktoren, gemittelt über alle Regionen, (das Netzdiagramm für den direkten Vergleich und das Balkendiagramm für die prozentuale Entwicklung).

### Vergleich der Erfolgsfaktoren auf Prozessebene (REK) zwischen Halbzeitbericht (2003) und Abschlussbericht (2005)

Datenbasis: Selbstevaluationen der Regionen, Durchschnittswerte der ungewichteten Mittel der Erfolgsfaktoren über alle Regionen





Insgesamt zeigt sich, dass fast alle Erfolgsfaktoren Ende 2005 von den Partnerschaften besser eingeschätzt wurden als noch zum Zeitpunkt des Halbzzeitberichtes 2003. Insbesondere die Faktoren „Erfolge nutzen“, „Promotoren“, „Lernen/Austausch/Evaluierung“ und „Kooperation/Win-Win“ wurden 2003 auf durchschnittlich niedrigerem Niveau als die übrigen Erfolgsfaktoren eingeschätzt und entwickelten sich insgesamt am stärksten positiv. Die deutlich geringeren Entwicklungstendenzen der Erfolgsfaktoren „Kompetentes Prozessmanagement“ und „Transparenz/Offenheit/Flexibilität“ weisen eine gegenüber 2003 im Vergleich geringere Entwicklungstendenz auf, allerdings befanden sie sich bereits zu diesem Zeitpunkt auf vergleichsweise hohem Niveau. Der Erfolgsfaktor „Partnerschaftliche Programmumsetzung“ zur Halbzzeitbewertung noch mit „Subsidiarität“ benannt, gehörte bereits 2003 zu den weniger gut eingeschätzten EF und verbesserte sich auch im Programmverlauf im Vergleich nur wenig. Das gleiche gilt auch für den Faktor „starke Partner“, was auf die generelle Problematik der nicht ausreichenden Einbindung von starken Partnern aus der Wirtschaft hindeuten könnte. Der Erfolgsfaktor „Ausreichende Ressourcen für Regionalmanagement“ zeigt insgesamt die größte Dynamik. Zur Halbzzeitbewertung gehörte dieser EF aufgrund der 100 %-igen Förderung des Regionalmanagements noch zum oberen Drittel der Erfolgsfaktoren. Ende 2005 wurde er schließlich deutlich schlechter bewertet, da nicht alle Partnerschaften im Rahmen der degressiven Förderung ohne Probleme einen adäquaten Kofinanzierungspartner finden und an sich binden konnten.

### 4.1.3. Von der Beschreibung zu den Ursachen

Ermöglichen die vorangegangenen Analysen zunächst eine Beschreibung der Erfolgsfaktorenausprägungen im Verlauf der Entwicklungsprozesse, werden im Folgenden auf der Basis der Halbzeit-, Fortschritts- und Abschlussberichte der Partnerschaften Begründungen für deren Einschätzungen untersucht.

#### 4.1.3.1. Ursachen für positive Erfolgsfaktoreneinschätzungen

Insbesondere die von Kooperation- und Win-Win Situationen hat sich durch Regionen Aktiv in prinzipiell allen Regionen in den letzten Jahren verbessert: Ein Grund wird in der Philosophie und den Rahmenbedingungen von Regionen Aktiv gesehen, die integrierte ländliche Entwicklung, sektorübergreifende Kooperationen und Projekte mit Win-Win-Charakter ermöglichen sollen. Hier bestehen programmatische Anreize für die regionalen Partnerschaften, solche Konstellationen zu erzeugen, um entsprechende Fördermittel zu erhalten und Projekte umsetzen zu können. Da der Aufbau von Kooperationen und von Win-Win-Koalitionen erfahrungsgemäß Zeit benötigen, wird der Erfolgsfaktor „Kooperation/Win-Win“ gerade in den Abschlussberichten nach einer ca. 4 jährigen Programmlaufzeit als positiv dargestellt: Im Prozessverlauf konnten Kooperationen aufgebaut, vertieft und gefestigt werden.

Auch Erfolge konnten im Vergleich zum Zwischenbericht und Fortschrittsbericht stärker genutzt werden, um den Regionalentwicklungsprozess positiv zu gestalten und voranzutreiben. Hier wurde zum Beispiel darauf hingewiesen, dass sichtbare Erfolge, die auch öffentlichkeitswirksam vermarktet werden können, erst nach einer gewissen Anlaufzeit erzielt wurden. Diese konnten dann auch in vielen Fällen stärker im Innen- und Außenmarketing der Partnerschaften genutzt werden als zu Beginn des Programms. Von einigen Regionen wurde aber auch selbstkritisch angemerkt, dass Erfolge noch nicht zufrieden stellend nutzbar gemacht werden konnten (z.B. Eichsfeld). Die Konzentration auf Kernthemen und Wertschöpfungsketten schafft aus Sicht einiger Regionen (z.B. Wendland und Weserland) erhöhte Transparenz sowohl nach innen als auch nach außen und erleichtert damit auch die gezielte Vermittlung von Erfolgen.

Eng in diesem Zusammenhang stehen die Faktoren „Starke Partner“ und „Promotoren“: Können Erfolge realisiert werden, gelingt es häufig auch, „die Wichtigen“ einer Region in den Prozess einzubinden oder neue Partner zur Unterstützung zu finden (Odermündung, Lübecker Bucht). Da im Laufe des Modellvorhabens immer wieder Erfolgsbilanzen gefordert wurden (SMART-Ziele, Evaluierungen, Projekte des Monats) erhielten die regionalen Akteure Anreize von der Programmebene, etwas zur Identifizierung und Nutzbarmachung von Erfolgen zu leisten.

#### 4.1.3.2. Ursachen für negative Erfolgsfaktoreinschätzungen

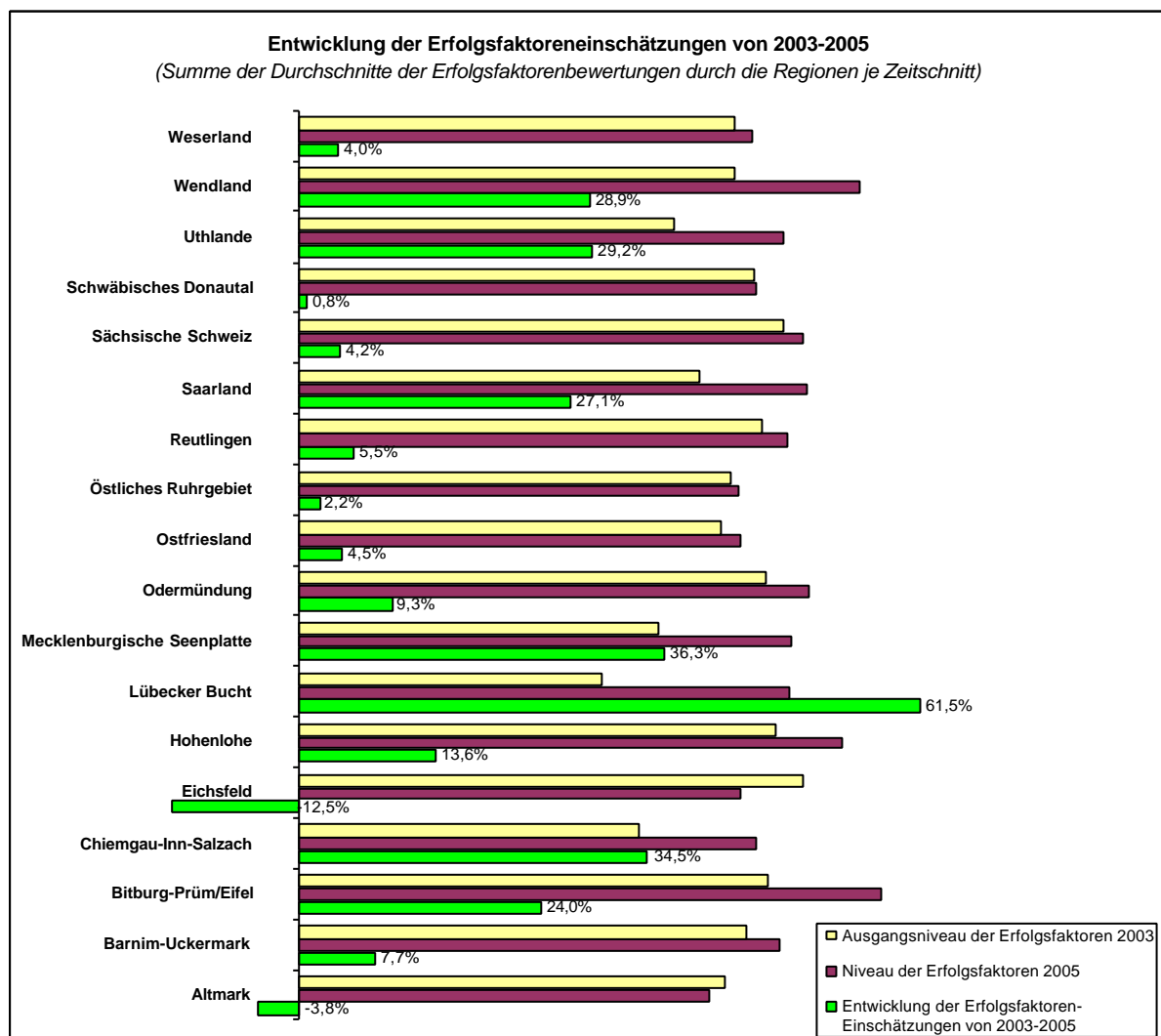
Zwei Bereiche werden mehrfach gegenüber den früheren Einschätzungen negativ bewertet: Zum einen die „partnerschaftliche Programmumsetzung“, die von einigen Regionen als schwächer ausgeprägt angesehen wird als vorher:<sup>26</sup> hier üben die Partnerschaften zum einen Kritik an der Arbeit der Geschäftsstelle, die demnach bei konkreten Anfragen nicht immer Hilfestellung leisten konnte. Zum anderen wird vom Saarland die Partnerschaft mit dem BMELV als noch ausbaufähig bezeichnet und die Zusammenarbeit mit dem Abwicklungspartner ebenfalls als Hemmbereich dieses Faktors bewertet. Ähnlich gestaltet sich die Einschätzung der Region Barnim-Uckermark: Regionen aktiv wurde danach in Brandenburg zwar „geduldet“, aber nicht als wichtige Ressource zur regionalen Entwicklung betrachtet. Dies hatte vor Ort zur Folge, dass die beiden Kreisverwaltungen der Modellregion der Regionalen Partnerschaft 2005 als Entwicklungspartner quasi verloren gingen und neue Entwicklungsprozesse einschließlich der Erarbeitung neuer und getrennter ILEKs initiierten. Der Landkreis Uckermark steht in 2006 auch als Abwicklungspartner nicht mehr zur Verfügung. Daneben bewerten die Regionen häufig die „Ressourcen für das Regionalmanagement“ schlechter als in der Vergangenheit: Dies hängt sicherlich mit den veränderten Rahmenbedingungen einer ab 2006 degressiven Förderung des Regionalmanagements und den unterschiedlichen Fähigkeiten der regionalen Partnerschaften, diesen Ressourcenverlust durch regionale Finanzen aufzufangen, zusammen. So bemerkt die Partnerschaft „Östliches Ruhrgebiet“ in ihrem Abschlussbericht, „dass kein Ersatz für die Regionen-aktiv-Fördermittel und kein neuer (finanz-) starker Partner gefunden wurde, nicht zuletzt weil landwirtschaftliche Fragen im östlichen Ruhrgebiet nach wie nicht prioritär sind.“ (Abschlussbericht Teil 2 der Partnerschaft Östliches Ruhrgebiet, S. 44). Insbesondere die regionale Partnerschaft Chiemgau, hatte große Probleme, „starke Partner“ und „Promotoren“ von Regionen Aktiv zu überzeugen und hierdurch die entsprechenden Mittel einzuwerben. „Breite Beteiligung“ aller relevanten Akteure gilt als wichtiger Erfolgsfaktor für die Legitimation und Akzeptanz nachhaltiger Entwicklungsprozesse. Die allmähliche Fokussierung auf ein Kernthema und regionale Wertschöpfungsketten wirkt sich anscheinend in einigen Fällen negativ auf diesen Erfolgsfaktor aus (Sächsische Schweiz und Wendland).

---

<sup>26</sup> Die regionenübergreifende Auswertung des Erfolgsfaktors „Partnerschaftliche Programmumsetzung“ auf Basis der Unterfragen (UF) der Selbstbewertungen zu den Abschlussberichten auf Programmebene ergab folgende Durchschnittswerte: UF 12.1: Abwicklungsstrukturen und Kompetenzen bei Regionen Aktiv sind nachvollziehbar und klar geregelt (4,5), UF 12.2: Die Umsetzung von Regionen aktiv eröffnet den Regionen tatsächlich einen hohen Handlungs- und Entscheidungsspielraum (4,7), UF 12.3: Es ist eine Partnerschaft zwischen BMVEL und regionaler Ebene begründet worden (3,8), UF 12.4: Die Geschäftsstelle von Regionen Aktiv unterstützt die Regionen bei der Umsetzung von Regionen Aktiv (3,7).

### 4.1.4. Zusammenhang von Prozessqualität und Erfolg regionaler Entwicklungsprozesse

Die folgende Grafik gibt einen zusammengefassten Überblick zu Entwicklungsdynamiken der Erfolgsfaktoren in den Partnerschaften auf der Basis der jeweiligen Selbstbewertungen. Dabei fällt auf, dass sich das Niveau der Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in fast allen Regionen verbessert hat. Nur die Regionen „Altmark“ und „Eichsfeld“ schätzen ihre Erfolgsfaktoren 2005 selbst schlechter ein als 2003. Die Grafik einen ungefähren Eindruck von den Entwicklungstendenzen der Erfolgsfaktoren in Bezug zum jeweiligen regionalen Ausgangsniveau. Belege über den eingangs vermuteten Zusammenhang zwischen dem Erfolg regionaler Entwicklung und einer guten Prozessqualität sind jedoch auf Basis dieser Daten noch nicht möglich.



Die folgende Tabelle zeigt auf Grundlage der Auswertungen der Abschlussberichte regionspezifisch diejenigen Erfolgsfaktoren, die sich vergleichsweise stärker positiv oder negativ entwickelt haben. Da eine belastbare Bewertung des Erfolgs der regionalen Entwicklungs-

partnerschaften im Rahmen dieses Berichtes nicht geleistet werden kann, soll die Analyse zu diesem Punkt zunächst Hinweise auf den vermuteten Zusammenhang zwischen dem Erfolg und einer guten Prozessqualität liefern.

	In den Abschlussberichten der Regionen enthaltene Erläuterungen zu folgenden Erfolgsfaktoren:		Einschätzung der Entwicklung der Prozessqualität auf Basis der Selbstbewertung der Regionen seit 2003
	Positive Entwicklungen	Negative Entwicklungen	
<b>Bitburg-Prüm</b>	Win-Win, Erfolge nutzen, Promotoren	Partnerschaftliche Programmumsetzung	Positive Entwicklung
<b>Hohenlohe</b>	Alle EF positiv, insb. Starke Partner	-	Positive Entwicklung
<b>Reutlingen</b>	Kooperation und Win-Win	Überschaubarkeit, Ressourcen RM	Leicht positive Entwicklung
<b>Ostfriesland</b>	Kooperation und Win-Win, Lernfähigkeit, Evaluierung	-	Leicht positive Entwicklung
<b>Sächsische Schweiz</b>	Win-Win, Erfolge nutzen, Starke Partner, Promotoren	Beteiligung durch die Fokussierung auf Kernthemen	Leicht positive Entwicklung
<b>Wendland/Elbetal</b>	Insgesamt alle EF sehr positiv, Promotoren, Erfolge nutzen, Win-Win	-	Positive Entwicklung
<b>Weserland</b>	Promotoren, Lernfähigkeit, viele EF positiv	Ressourcen RM, Partnerschaftliche Programmumsetzung	Leicht positive Entwicklung
<b>Barnim-Uckermark</b>	Win-Win, Erfolge nutzen, Promotoren	Ressourcen RM, Partnerschaftliche Programmumsetzung	Leicht positive Entwicklung
<b>Chiemgau</b>	Erfolge nutzen, Transparenz, Überschaubarkeit, Prozessmanagement	Ressourcen RM	Sehr positive Entwicklung
<b>Eichsfeld</b>	Keine positiven Veränderungen	Ressourcen RM	Negative Entwicklung
<b>Östliches Ruhrgebiet</b>	Kooperation, Win-Win, Erfolge nutzen, Partnerschaftliche Programmumsetzung	Problemlage und Lösungswille, Starke Partner, Evaluierung, Ressourcen RM	Leicht positive Entwicklung
<b>Saarland</b>	Erfolge nutzen	Starke Partner, Partnerschaftliche Programmumsetzung	Positive Entwicklung
<b>Schwäbisches Donautal</b>	Erfolge nutzen	-	Leicht positive Entwicklung
<b>Altmark</b>	Win-Win, Erfolge nutzen, Ressourcen RM	Überschaubarkeit, Prozessmanagement	Leicht negative Entwicklung
<b>Lübecker Bucht</b>	Erfolge nutzen, Transparenz, Beteiligung, Starke Partner, Promotoren	-	Sehr positive Entwicklung
<b>Mecklenburgische Seenplatte</b>	Win-Win, Erfolge nutzen	-	Sehr positive Entwicklung
<b>Odermündung</b>	Kooperation, Win-Win, Lernen/Austausch, Starke Partner, Evaluierung	Partnerschaftliche Programmumsetzung	Leicht positive Entwicklung
<b>Uthlande</b>	Alle Erfolgsfaktoren besser, keine Details bekannt.	-	Positive Entwicklung

Sehr positiv: Veränderungen im EF-Niveau > 30%, Positiv: Veränderungen im EF-Niveau zwischen 10% und 30 %, Leicht positiv: Veränderungen im EF-Niveau zwischen 0% und 10 %.  
Leicht negativ: Veränderungen im EF-Niveau zwischen 0% und -10 %, Negativ: Veränderungen um mehr als -10 %.

Die Erfolgsfaktorenmethode dient nicht unbedingt einem Ranking von Regionen im Vergleich. Vielmehr lassen sich zum einen **regionalspezifische** Prozessentwicklungen durch Erfolgsfaktoren identifizieren – unabhängig von den generellen Startbedingungen der einzelnen Regionen (bereits Erfahrungen mit regionalen Partnerschaften vor Regionen Aktiv, gute Anbindung an Verwaltungsstrukturen o. ä.). Im Zeitverlauf zeigt sich, dass die Regionen nach eigener Einschätzung sehr unterschiedliche **Entwicklungen ihrer Prozessqualität** aufweisen. Die „Lübecker Bucht“ gelangte laut Selbsteinschätzung auf Basis eines vergleichsweise niedrigen Ausgangsniveaus zu einer über 60%-igen Verbesserung der Ausprägung der Erfolgsfaktoren. Dies zeigt zum einen, dass Erfolge nicht nur von den Ausgangsbedingungen abhängig sind. Es zeigt zum anderen auch, dass die Leistungen hier höher bewertet werden müssen, als positive Entwicklungen in Regionen, die über vergleichsweise relativ günstige Startbedingungen verfügten (Bitburg-Prüm, Hohenlohe oder Reutlingen). Daneben wird darauf hingewiesen, dass auch in Regionen wie der „Odermündung“ oder „Uthlande“ positive Entwicklungen festzustellen sind, die aufgrund der schwierigeren Ausgangsbedingungen dementsprechend gewürdigt werden sollten. Durch die Erfolgsfaktorenmethode lassen sich Erfolge in Bezug zu den Prozessqualitäten darstellen, und das jeweils gemessen vor dem Hintergrund unterschiedlichster Ausgangsbedingungen. Die Stärke der Selbstbewertungsmethode liegt also darin, Erfolge vor dem Hintergrund ganz spezifischer regionaler Bedingungen „sichtbar“ zu machen.

#### 4.1.5. Einschätzung der Arbeit mit der Erfolgsfaktorenmethode

Was die Selbstevaluierung mit den Erfolgsfaktoren angeht, äußerten sich diesmal einige Regionen durchaus verhalten positiv zur Arbeit mit den „Spinnen“: so hatten die Bewerter den Eindruck, dass die Fragen nun leichter zu verstehen und zu beantworten sind. (Abschlussbericht Barnim-Uckermark, Teil II, S. 41) Der Ansatz von Regionen Aktiv, die Detailsteuerung in die Regionen zu verlagern, wurde auch im Rahmen regelmäßiger Selbstbewertung umgesetzt. Den regionalen Partnerschaften eröffneten sich somit die Möglichkeiten, über Prozesse zu reflektieren und Klarheit über ihre Entwicklungsziele und das Erreichte zu gewinnen. (Abschlussbericht Barnim-Uckermark, Teil II, S. 43). Nachteilig wird zum einen der insgesamt hohe Zeitaufwand für die Selbstbewertungen bewertet. Zum anderen werden die Fragen als teilweise zu abstrakt und zu wissenschaftlich eingeschätzt und die Verwendung der Bewertungsergebnisse auf Programmebene, z.B. die Verknüpfung der Ergebnisse mit der Vergabe der 2. Tranche, kritisiert.<sup>27</sup> Wenn auch bei einigen Regionen eine Tendenz zur eigenen Überbewertung der Prozessqualität zu verzeichnen ist, hat sich die Erfassung und Auswertung der Erfolgsfaktoren durch Selbstbewertung als eine anwendbare und nützliche Methode zur Bewertung und Steuerung des Gesamtprozesses erwiesen.

---

<sup>27</sup> Elbe, S. (2005): Übergreifende Auswertung des Teil 1 der Abschlussberichte Regionen Aktiv, S.16 u. S. 75



## 4.2. Beitrag der Modellregion zu den Zielen des Gesamtwettbewerbs

Neben der Bewertung des Gesamtprozesses über die Erfolgsfaktoren wurden die Regionen ebenfalls dazu aufgefordert, den Beitrag ihrer Modellregion zu den Zielen des Modellvorhabens Regionen Aktiv zu bewerten. Neben einer quantitativen Einschätzung (dabei entspricht: 5 = sehr hoher Beitrag; 4 = hoher Beitrag, 3 = mittlerer Beitrag, 2 = geringer Beitrag 1 = kein Beitrag) sollte für die abgefragten vier Hauptziele auf Programmebene

1. Hat RA zur Stärkung des ländlichen Raums und zur Schaffung zusätzlicher Einkommensquellen beigetragen?
2. Hat RA zur Förderung einer umwelt- und naturverträglichen Landbewirtschaftung beigetragen?
3. Hat RA zur stärkeren Verbraucherorientierung beigetragen?
4. Hat RA zur Stärkung der Stadt-Land-Beziehungen beigetragen?

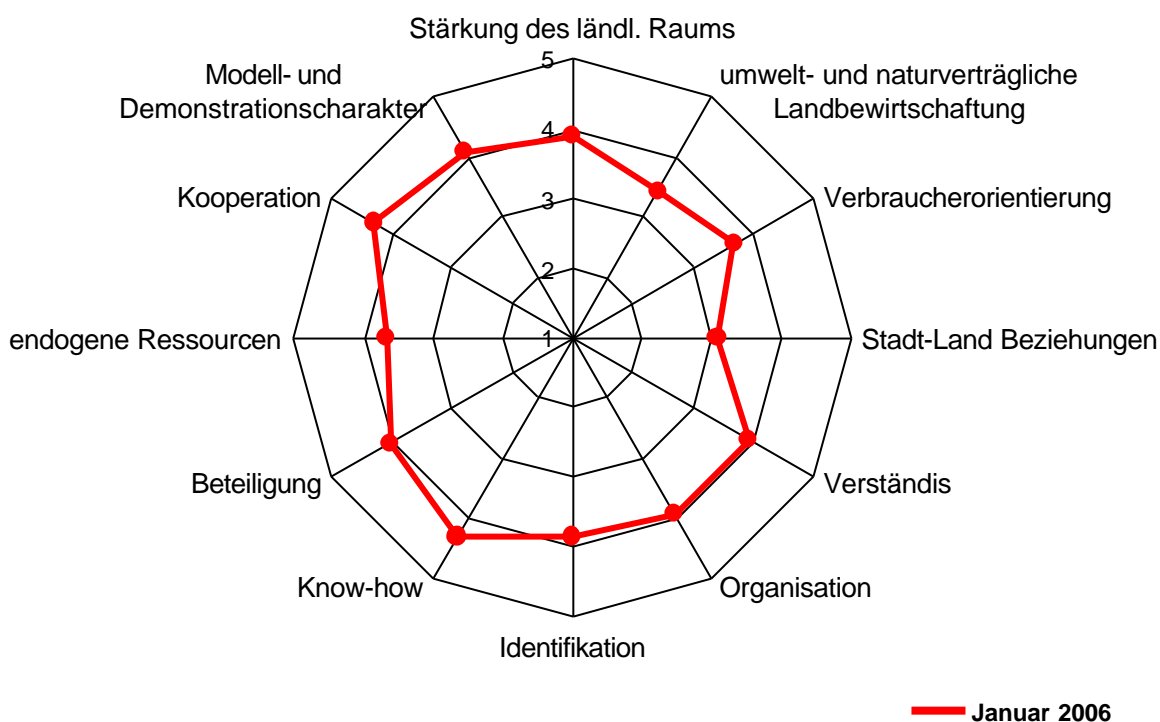
sowie für die Frage

5. Hat RA Modell- und Demonstrationscharakter für die Neuausrichtung der Verbraucher- und Agrarpolitik?

noch eine qualitative Beschreibung erfolgen. Die weiteren Fragen zur reinen quantitativen Einschätzung waren: Hat RA ...

6. ... zu einem besseren Verständnis der Stärken und Schwächen des Gebietes bei den Akteuren vor Ort geführt?
7. ... zu einer verbesserten Organisation des ländlichen Entwicklungsprozesses in dem Gebiet geführt?
8. ... zu einer stärkeren Identifikation der ländlichen Akteure mit dem Gebiet beigetragen?
9. ... zu neuem Know-how, neuen Informationen und Verfahren mit positiven Impulsen für das Gebiet beigetragen?
10. ... zur stärkeren Beteiligung lokaler Akteure an der ländlichen Entwicklung geführt?
11. ... zu einer Verbesserung in der Identifikation und Nutzung der endogenen Ressourcen im Gebiet beigetragen?
12. ... zu neuen Kooperationen zwischen den lokalen Akteuren des Gebietes beigetragen?

## Übersicht über die Einschätzung<sup>28</sup> zu allen Zielen



Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

Die höchste Zustimmung über alle Modellregionen erhalten die Bereiche „Know-how“ (4,3), „Kooperation“ (4,3) und „Modell- und Demonstrationscharakter“ (4,1). Am schwächsten ausgeprägt sind die Stärkung der „Stadt-Land-Beziehungen“ (3,1), die „umwelt- und naturverträgliche Landwirtschaft“ (3,4) und „Verbraucherorientierung“ (3,7) und damit drei der vier zentralen Ziele der Programmebene. Dem vierten Programmziel, „Stärkung des ländlichen Raums“, wird demgegenüber ein höherer Beitrag (3,9) durch RA zugesprochen. Die anderen Bereiche liegen im guten Mittelfeld und umfassen Ziele, die auf der Ebene der Modellregionen anzusiedeln sind.

Zu den vier Zielen auf Programmebene wurde von den Modellregionen zusätzlich eine qualitative Einschätzung abgefragt, um herauszufinden, welchen Beitrag RA in den Regionen zur Erreichung der Programmziele geleistet hat. Bevor die qualitative Auswertung nach Programmziel vorgestellt wird, soll eine weitere Übersicht eine „Zweiteilung“ verdeutlichen: Relativ gut schneiden die drei Ziele Modell- und Demonstrationscharakter, Stärkung ländlicher

<sup>28</sup> dabei entspricht: 5 = sehr hoher Beitrag; 4 = hoher Beitrag, 3 = mittlerer Beitrag, 2 = geringer Beitrag 1 = kein Beitrag

Raum und Verbraucherorientierung ab. Etwas zurück bleiben die beiden Zielbereiche umwelt- und naturverträgliche Landwirtschaft sowie die Stärkung der Stadt-Land-Beziehungen.

### Übersicht: Punkteverteilung in den fünf Zielbereichen der Programmebene

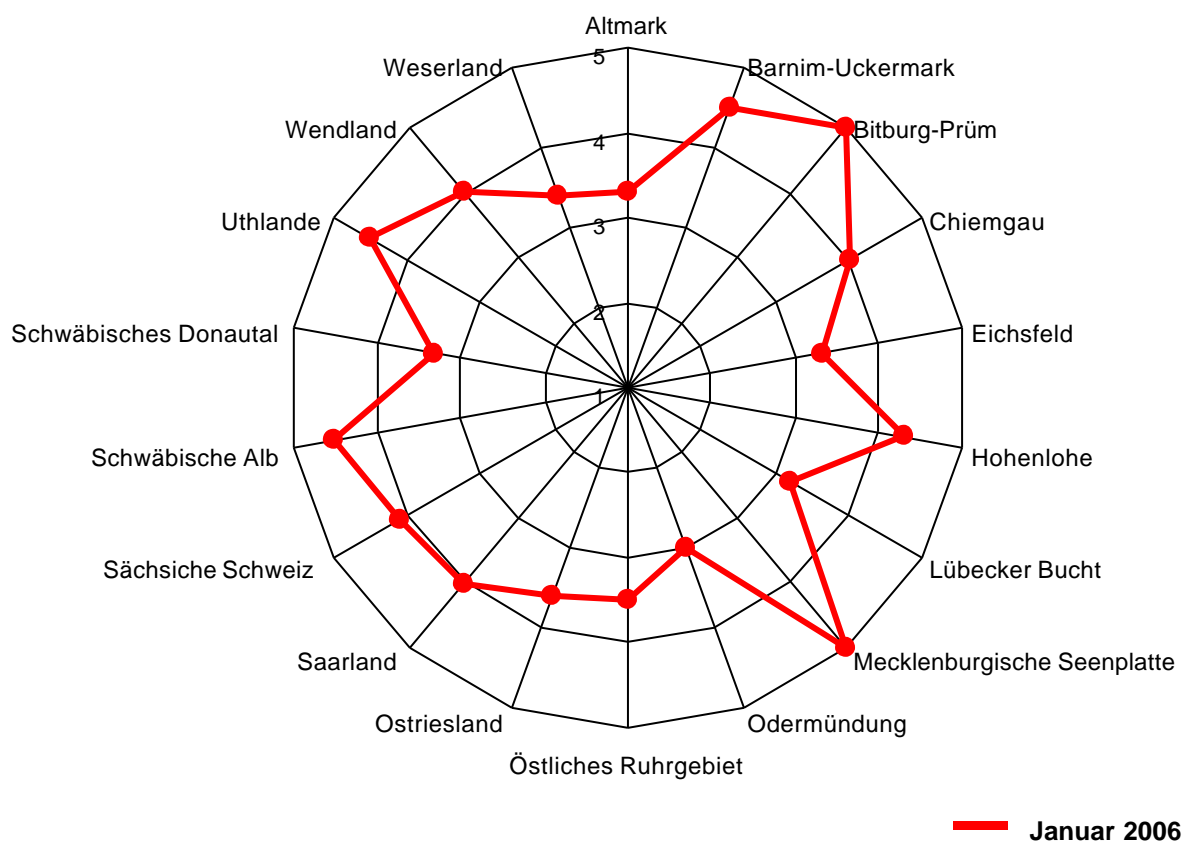
Hinweis: maximale Punktzahl = 90 (18 Modellregionen à 5 Punkte); absteigend sortiert

Ziel auf Programmebene	Punkte	Beitrag in %
Modell- und Demonstrationscharakter	73,1	81,2%
Stärkung ländlicher Raum	70,5	78,3%
Verbraucherorientierung	66,5	73,9%
Umwelt- und naturverträgliche Landwirtschaft	61,6	68,4%
Stadt-Land-Beziehungen	55,6	61,8%

### 4.2.1. Stärkung des ländlichen Raums

Bei der Auswertung zeichnet sich deutlich ab, dass 10 Regionen den Beitrag von RA als sehr hoch bis hoch einschätzen. Sieben Regionen sehen nur einen mittleren Beitrag; lediglich eine Region sieht einen niedrigen Beitrag für die Stärkung des ländlichen Raums durch RA.

#### Übersicht: Einschätzung<sup>29</sup> des Beitrag zur Stärkung des ländlichen Raums



Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

Als Beitrag zur Stärkung des ländlichen Raums werden von den Modellregionen sowohl die Schaffung von Kooperationen und sektorübergreifender Zusammenarbeit (12 Nennungen) als auch die Schaffung neuer Einkommensquellen oder die Grundlage dafür (13 Nennungen) an oberster Stelle genannt.

Diese Aussagen müssen jedoch hinsichtlich eines aktiven bzw. passiven Beitrags von RA unterschieden werden. Die Etablierung oder Verfestigung von Kooperationen und sektor-

<sup>29</sup> dabei entspricht: 5 = sehr hoher Beitrag; 4 = hoher Beitrag, 3 = mittlerer Beitrag, 2 = geringer Beitrag 1 = kein Beitrag

übergreifender Zusammenarbeit der regionalen Akteure ist ein **aktiver Beitrag**, der von RA gefördert wurde. Insbesondere durch die Zusammenarbeit vieler Akteure unterschiedlichster Richtung können, so die Regionen, neue übergreifende Projekte angedacht und konzipiert werden: „Gerade [...] die sektorübergreifende Netzwerkarbeit hat zu mehr Transparenz der Gesamtentwicklung und Vertrauen zueinander und damit zu mehr Mut, Selbstbewusstsein und Bereitschaft zu neuen Projekten und Investitionen geführt“ (Reutlingen/Schwäbische Alb). Durch die Umsetzung der entwickelten Projekte und die Stärkung der bestehenden Strukturen, werden neue Einkommensquellen geschaffen. Diese Wirkung aus der Förderung von REGIONEN AKTIV kann als Indikator für einen **passiven Beitrag** angesehen werden. Einige Regionen können hier schon erste Ergebnisse vorweisen. Ein Beispiel hierfür liefert die Region Saarland: „Regionen Aktiv hat [...] nachweislich zur Entwicklung neuer Einkommensquellen (über 30 neue bzw. abgesicherte Arbeitsplätze) im ländlichen Raum beigetragen. Insbesondere im Bereich der Wertschöpfungskette Holz (Holzcluster Saar) wurden unter Einbeziehung vieler, wesentlicher Akteure aus unterschiedlichen Bereichen neue Produktlinien aufgebaut, Lücken in der regionalen Infrastruktur beseitigt und die organisatorische Basis für eine langfristige Zusammenarbeit geschaffen (Region Saarland).“

Einen weiteren wichtigen Beitrag haben die finanziellen Förderungen durch RA geleistet (7 Nennungen). Vor allem die offenen Förderbedingungen ermöglichten es den Regionen, spezifische Projekte in Zusammenarbeit zu entwickeln und nachhaltig umzusetzen. Auch dies ist für die Regionen ausschlaggebend für die Stärkung des ländlichen Raumes.

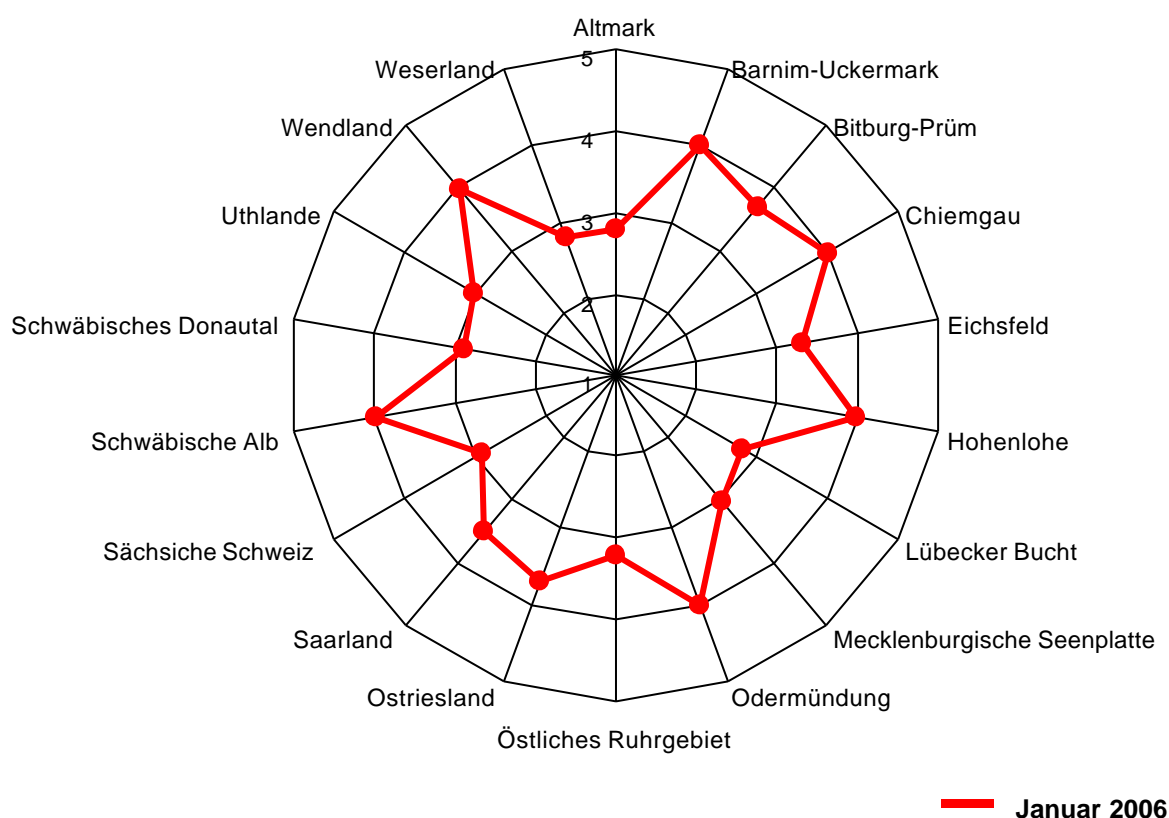
Gemeinsamkeiten gibt es in den genannten Handlungsfeldern, in denen neue Projekte initiiert werden. Vor allem die Bereiche der Regenerativen Energie (6 Nennungen), des Naturschutzes (4 Nennungen), des ländlichen Tourismus (3 Nennungen) und/oder die Vermarktung der Region (2 Nennungen) werden von den Regionen als neue Tätigkeitsfelder hervorgehoben, in denen neue Einkommensquellen geschaffen wurden und werden.

Zu berücksichtigen ist der Zeitrahmen von RA und die damit verbundene Erhebung von harten Effekten (Arbeitsplätze, Folgeinvestitionen). Die Laufzeit von RA wurde von einigen Regionen als zu kurz angesehen. Ob und inwieweit neue Einkommensquellen entstehen oder Folgeinvestitionen getätigt werden können, welche den ländlichen Raum stärken, kann erst in Jahren abgeschätzt werden und verzerrt die positive, fördernde Leistung von REGIONEN AKTIV (3 Nennungen).

#### 4.2.2. Umwelt- und naturverträgliche Landwirtschaft

Im Gegensatz zu den anderen Beiträgen sieht ein Großteil der Regionen den Beitrag von RA zur Stärkung einer natur- und umweltverträglichen Landwirtschaft als eher gering an (5 Nennungen) oder als einen nur mittleren Beitrag (8 Nennungen); 5 Regionen sehen einen großen Beitrag von Regionen Aktiv.

#### Übersicht: Einschätzung<sup>30</sup> des Beitrag zur umwelt- und naturverträglichen Landwirtschaft



Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

Als eines der Hauptargumente für einen eher geringen Beitrag nennen die Regionen die meist schon vorhandenen, anderweitigen Festsetzungen oder Fachförderungen in diesem Bereich (7 Nennungen). So sind durch die rechtlichen Festsetzungen der §§ 22-30 des BNatSchG Vorgaben gegeben, die eine natur- und umweltverträgliche Landwirtschaft teilweise beinhalten. „Die Modellregion ist mit zahlreichen Schutzgebieten ohnehin ein Raum mit stark ökologisch ausgerichteter Landwirtschaft und trägt damit prinzipiell zur Förde-

<sup>30</sup> dabei entspricht: 5 = sehr hoher Beitrag; 4 = hoher Beitrag, 3 = mittlerer Beitrag, 2 = geringer Beitrag 1 = kein Beitrag

„... zur Förderung einer umwelt- und naturverträglichen Landwirtschaft bei“ (Region Barnim-Uckermark).

Neben den gesetzlichen Festsetzungen gibt es zudem laufende Förderprogramme anderer Ebenen (z.B. PLENUM/Landesebene), die eine natur- und umweltgerechte Landnutzung gewährleisten; hierbei ergibt sich darüber hinaus die Möglichkeit, die Projekte von RA zu verknüpfen. Gleiches gilt für schon bestehende Programme im ökologischen Anbau. Ein weiteres Argument ist mit der Konflikträchtigkeit und der Komplexität des Themas behaftet.

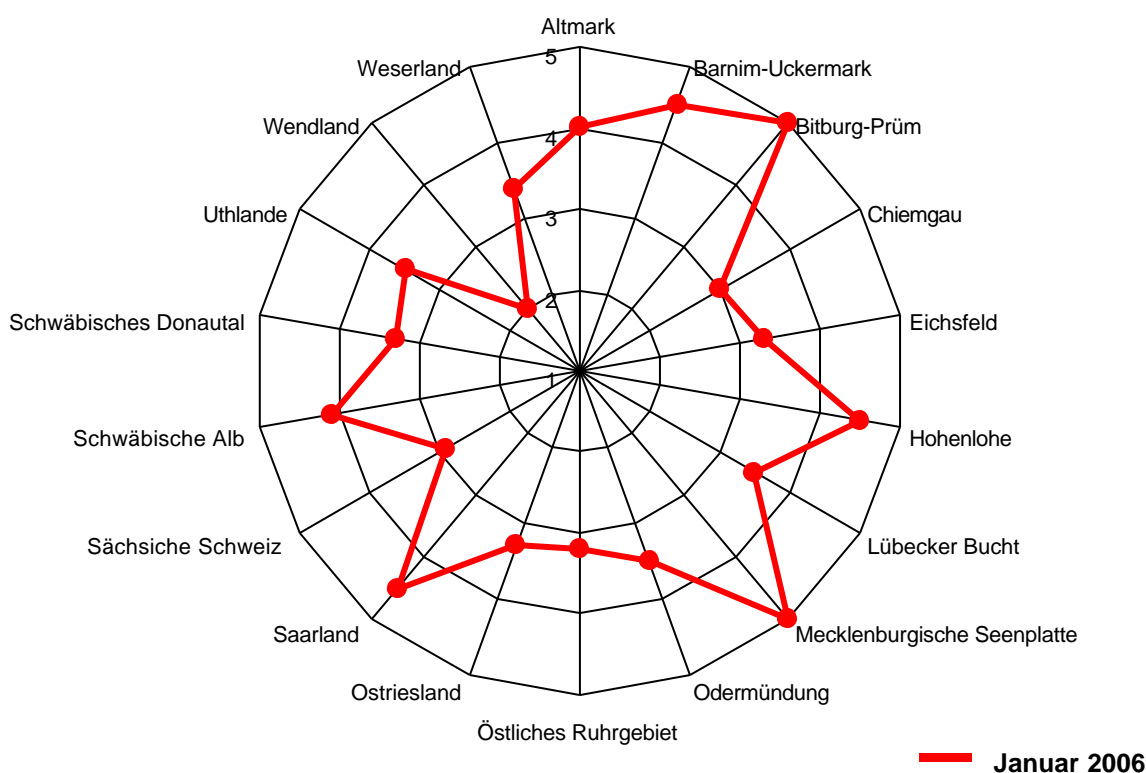
Eine Schwierigkeit bei der Einschätzung der Regionen ergab sich daraus, dass einige Regionen (3 Nennungen) den Beitrag zur natur- und umweltgerechten Landwirtschaft schon in Beiträgen zur Stärkung des ländlichen Raumes oder der Verbraucherorientierung untergebracht sahen. In diesen Beiträgen gibt es schon Projekte, die, so die Regionen, eine natur- und umweltgerechte Landwirtschaft implizieren. Aus diesem Grund sind Projekte, welche sich ausschließlich mit diesem Thema befassen, eher selten.

Der Teil der Regionen, der einen mittleren oder hohen Beitrag von RA sieht, gibt an, dass gerade die Inszenierung neuer Projekte (7 Nennungen) oder die Verbesserung von Absatzmöglichkeiten für „Öko-Produkte“ (6 Nennungen) diesen Beitrag ausmacht. Die genannten neuen Projekte reichen von einem Anlegen von Streuobstwiesen über einen naturgerechten Tourismus bis hin zu einer Einrichtung eines Zentrums, welches sich als Informationsplattform für dieses Thema sieht. Ein Vorteil für die Regionen kann darin gesehen werden, dass auf der einen Seite eine natur- und umweltgerechte Landwirtschaft erreicht wurde, gleichzeitig die Flächen unter ökonomischen Gesichtspunkten vorteilhaft genutzt werden können (Streuobstwiesen, Erholungstourismus). Um die Absatzmöglichkeiten zu verbessern, wurden seitens der Regionen die Vermarktungsstrukturen für ökologische Produkte ausgebaut. Dies wurde meist auch durch eine Zusammenarbeit verschiedener Akteure erreicht (3 Nennungen). Dies hat in einigen Regionen aber auch zu einem Hindernis geführt. Aufgrund des konflikträchtigen Themas konnte teils keine Zusammenarbeit erreicht werden oder es fehlte eine Beteiligung seitens der Landwirtschaft (z.B. Reutlingen). Nach Angabe von zwei Regionen scheiterten die geplanten Agrarumweltprogramme trotz starker Unterstützung des BMELV an der EU-Notifizierung. Das Verfahren zog sich dabei zu lange hin (Odermündung, Schwäbisches Donautal).

### 4.2.3. Verbraucherorientierung

Der Beitrag von RA zur Stärkung der Verbraucherorientierung wird mit 7 Nennungen als ein hoher und mit 10 Nennungen als ein mittlerer Beitrag seitens der Regionen eingeschätzt. Nur eine Region sieht in diesem Beitrag keine wirkliche Stärkung der Verbraucherorientierung. Insgesamt zeigt sich, dass sich die Regionen, gemessen an der Vielzahl von Projekten, sehr stark mit diesem Thema auseinander gesetzt haben.

#### Übersicht: Einschätzung<sup>31</sup> des Beitrag zur Verbraucherorientierung



Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

So liegt der Fokus bei den Regionen vor allem in der Steigerung der Akzeptanz von regionalen Produkten (8 Nennungen) und damit verbunden mit der Steigerung der Transparenz der Produktherstellung (8 Nennungen). Nur durch eine gesicherte Transparenz der Herstellung von regionalen Produkten sehen die Regionen eine Akzeptanzsteigerung seitens der Verbraucher und eine bessere Vermarktung. Einige Regionen führten sogar neue regions-

<sup>31</sup> dabei entspricht: 5 = sehr hoher Beitrag; 4 = hoher Beitrag, 3 = mittlerer Beitrag, 2 = geringer Beitrag 1 = kein Beitrag



spezifische Eigenmarken ein, um die Transparenz der Produktherstellung zu gewährleisten (z.B. Regionalmarke EIFEL; Wendländer oder Weserklasse). Hierdurch erhoffen sich die Regionen, den Absatz regionaler Produkte zu stärken und somit einen Teil zur Verbraucherorientierung und zur Stärkung des ländlichen Raums beizutragen.

Um die Akzeptanz der Verbraucher für die Eigenmarke oder Produkte aus der Region zu erreichen, wird seitens der Regionen die Möglichkeit genannt, eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit durchzuführen (7 Nennungen); drei Regionen nutzen das Internet, um die Verbraucher zu informieren: „Durch eine intensive Pressearbeit [...] wurde versucht, bei den Verbrauchern, die regionale Identität zu stärken und die Öffentlichkeit zu informieren, um über die Herkunft von unseren Lebensmitteln und den regionalen Produkten und Dienstleistungen nachzudenken“ (Region Mecklenburgische Seenplatte).

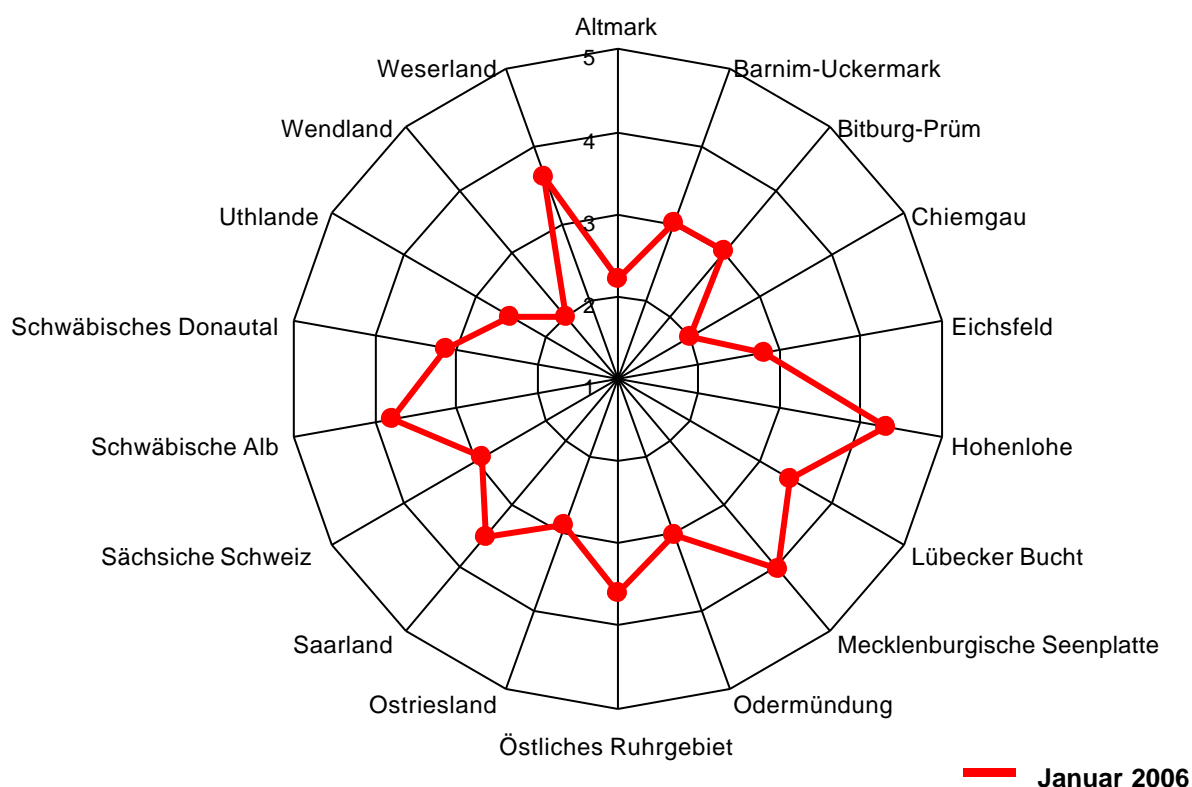
Weitere Maßnahmen sind gezielte Projekte zu diesem Thema. Hier versuchen die Regionen vor allem durch Bauernmärkte, Hofbesichtigungen oder anderweitige Aktionen die Verbraucher über die Arbeitsweise und Produktherstellung zu informieren (6 Nennungen). Darüber hinaus werden unterstützend, insbesondere für Schulen, Schulungen oder Bildungsinitiativen angeboten, welche die Teilnehmer beispielsweise über die Herstellung eines Produktes oder die Arbeitsweise auf einem regionalen Landwirtschaftsbetrieb informieren und sensibilisieren sollen (5 Nennungen): „Mit dem Projekt Verbraucherbildung konnte [...] Verbraucherorientierung direkt bei den Schülern und Lehrern erfolgen. Mit regionalen Messen und Präsentationen konnte das Bewusstsein für regionale Qualitätsprodukte gestärkt werden“ (Region Ostfriesland).

Angesichts der guten Erfolge mehrerer Projekte zu diesen Themen wurde des Weiteren von vier Regionen die Forderung an sich selbst gestellt, die Verbraucherorientierung auch in den zukünftigen Jahren weiter voranzutreiben und auszubauen. Dies spricht für einen positiven Beitrag, der demnach sehr gut von den Regionen aufgenommen wurde.

#### 4.2.4. Stadt-Land-Beziehungen

Die meisten Regionen (9 Nennungen) sehen nur einen mittleren Beitrag in der Stärkung der Stadt-Umland-Beziehungen und 7 Regionen sogar nur einen geringen Beitrag seitens Regionen Aktiv; lediglich 2 Regionen sehen einen hohen Beitrag zur Stärkungen der Stadt-Umland-Beziehungen.

#### Übersicht: Einschätzung<sup>32</sup> des Beitrags zu Stadt-Land-Beziehungen



Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

Angesichts der Stellungnahmen zu diesem Beitrag lassen sich die Regionen in drei Gruppen mit spezifischen Handlungen einteilen. Zwei der 18 Regionen sehen sich losgelöst von RA schon als Stadt-Land-Regionen, bei denen kein besonderer Handlungsbedarf bestand; in diesen Regionen sollten lediglich die bestehenden Strukturen gesichert und ergänzt werden (Eichsfeld, Wendland). Die größte Gruppe machen die Regionen aus, die die Verbesserung der Stadt-Umland-Beziehungen fokussieren. Dabei wurde von vier Region explizit darauf

<sup>32</sup> dabei entspricht: 5 = sehr hoher Beitrag; 4 = hoher Beitrag, 3 = mittlerer Beitrag, 2 = geringer Beitrag 1 = kein Beitrag

verwiesen, dass man sich, vor allem aufgrund der Vorgaben von RA, mit diesem Thema auseinander gesetzt hat. Maßnahmen zur Stärkungen der Beziehungen lassen sich innerhalb der Regionen dahingehend unterscheiden, dass entweder die Attraktivität des Umlandes durch den Einsatz von Aktionen und Veranstaltungen gesteigert (10 Nennungen) oder direkte Vermarktungsstrukturen mit der Stadt oder den Städten (6 Nennungen) aufgebaut werden sollten. Beim ersteren kann dahingehend noch ein Unterschied festgestellt werden, dass einige Regionen entweder Aktionen in der Region oder Aktionen direkt in den Städten organisiert haben; drei Regionen haben sogar sowohl in der Region als auch in den Städten Aktionen zur Attraktivitätssteigerung durchgeführt. Neben Aktionen wie Bauernmärkte, Informationsveranstaltungen etc. verweisen drei Regionen auch auf eine gute und gezielte Öffentlichkeitsarbeit. Acht Regionen sehen zudem vor allem im Bereich des (ländlichen) Tourismus ihre Chance, die Beziehungen zwischen der Stadt und dem Umland zu stärken; es sei aber angemerkt, dass es sich dabei nur um eine einseitige Stärkung handelt.

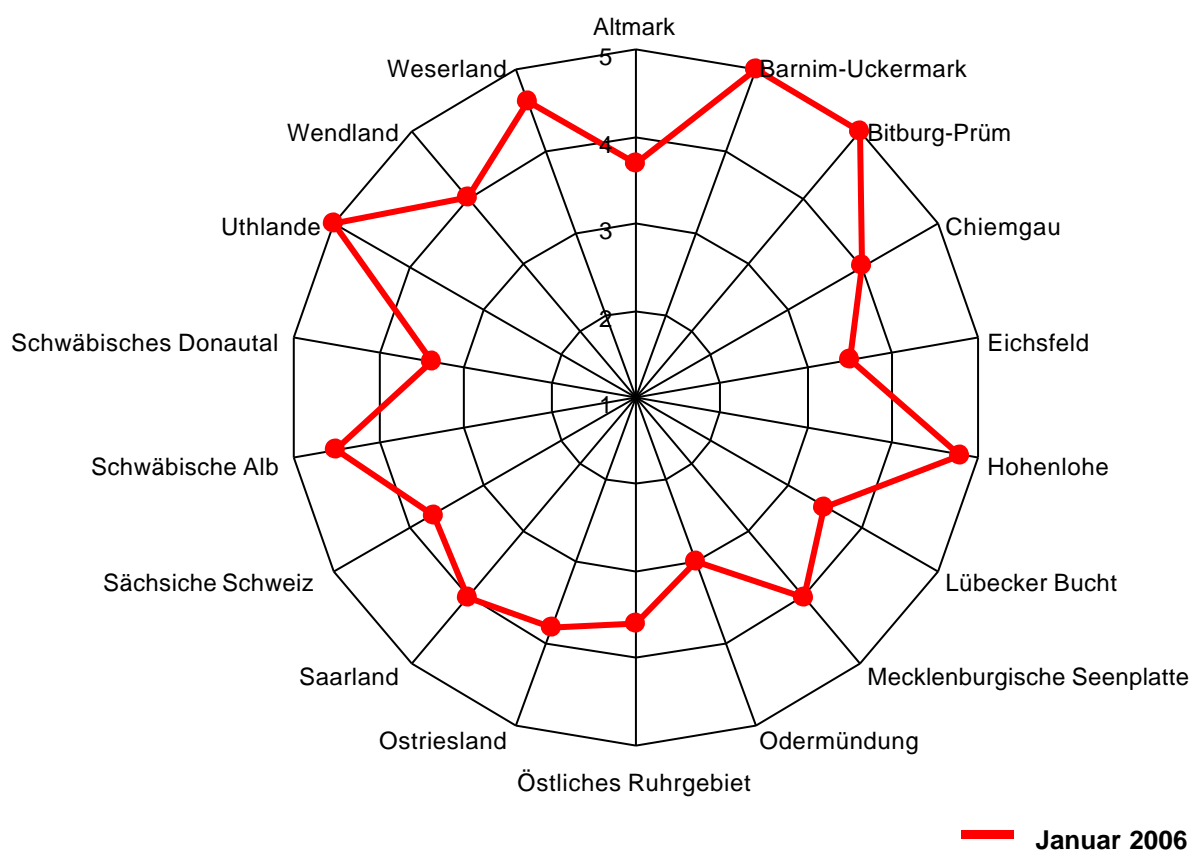
Als letzte Gruppe konnten die Regionen identifiziert werden bei denen die Stärkung der Stadt-Umland-Beziehungen nicht erklärtes Ziel war. Gründe wurden zum einen darin gesehen, dass die allzu ländlich geprägte Struktur der Region den Aufbau von Stadt-Umland-Beziehungen hindere (4 Nennungen). Eine Region sah ihren Beitrag schon in anderen Projekten der anderen Programmziele untergebracht.

Ein weiterer fördernder Faktor, welcher die Beziehungen zum Teil erst ermöglichte, wurde in dem Aufbau und der Verfestigung von Kooperationen zwischen dem Umland und den Städten gesehen (7 Nennungen). Erst die Zusammenarbeit führte dazu, dass gemeinsame Projekte entwickelt und Vermarktungsstrukturen verfestigt wurden, so die Regionen, für die auch zukünftig die Zusammenarbeit wünschenswert ist.

#### 4.2.5. Modell- und Demonstrationscharakter

Insgesamt wird der Modell- und Demonstrationscharakter von RA als sehr gut eingeschätzt. Nur einige Regionen äußern Bedenken, ob ein Wettbewerb wie RA letztendlich die Agrar- und Verbraucherpolitik beeinflussen kann.

#### Übersicht: Einschätzung<sup>33</sup> des Beitrags zum Modell- und Demonstrationscharakter



Quellen: Abschlussberichte Teil 2, eigene Darstellung

Das Bottom-up-Prinzip (8 Nennungen) und die damit verbundene Verlagerung der Entscheidungsebene in die Regionen (10 Nennungen) sind für die meisten Regionen ein gutes Beispiel dafür, wie die Regionalentwicklung ausgestaltet werden sollte. Dabei wird deutlich, dass die Regionen in dieser Verlagerung eine Vereinfachung der bis dato geltenden Verwaltungsstrukturen sehen, durch die die Bewegungsfreiheit des Handelns der einzelnen Region nachhaltig gesichert wird. Die Entscheidungsfreiheit ermöglicht es den Regionen, eigene Leitbilder aufzustellen, Entwicklungsziele festzusetzen und insbesondere die Fördermittel

<sup>33</sup> dabei entspricht: 5 = sehr hoher Beitrag; 4 = hoher Beitrag, 3 = mittlerer Beitrag, 2 = geringer Beitrag 1 = kein Beitrag

selbstbestimmt zur Umsetzung der eigenen Ziele einzusetzen. Dies kann meist, so die Regionen, nur durch eine gute sektorübergreifende Zusammenarbeit geschehen, die es ermöglicht, Akteure an einen Tisch zu bringen und im Konsens Entscheidungen zu treffen (11 Nennungen): „Regionen Aktiv hat gezeigt, dass Netzwerkarbeit und Kooperation von Einzelpersonen, Gruppen und bereits vorhandenen Zusammenschlüssen motivierend, stabilisierend und damit meist erfolgreicher sind als Alleingänge“ (Region Reutlingen/Schwäbische Alb).

Gleichfalls sind die Kooperationen auch ausschlaggebend für die Initiierung neuer Projekte. Ein sektorübergreifender Ansatz gewährleistet, dass über neue Handlungsfelder nachgedacht wird, welche die verschiedensten Strukturen verbinden und diese in Form neuer Projekte umsetzen. Hierdurch ist es gelungen, in den Regionen neue Einkommensquellen zu schaffen oder bestehende zu sichern und auszubauen. Dieser Aspekt wird bei der Auswertung deutlich, denn die Regionen loben die offenen Förderbedingungen von RA. Somit war es den Regionen möglich über neue Projekte im Bereich der Erneuerbaren Energien, des ländlichen Tourismus oder zur Stärkung regionaler Produkte nachzudenken, diese auf die spezifischen Gegebenheiten anzupassen und die Projekte nachhaltig umzusetzen (8 Nennungen): „Der REGIONEN-AKTIV Ansatz ermöglicht es der Landwirtschaft, neben den traditionellen Produkten neue Einkommensquellen zu finden. So konnten landwirtschaftliche Produkte im Tourismus- und Energiebereich gefördert werden. Die Öffnung der Förderungen auf eine multifunktionale Landwirtschaft sowie der integrierte und sektorübergreifende Ansatz des Modells ermöglichen es der Landwirtschaft, sich langfristig am Markt zu halten und neue Wege zu gehen“ (Region Hohenlohe).

Als eher nachteilig wird der zu kurze Zeitraum von RA empfunden. Zum einen können Erfolge in diesem Zeitrahmen teilweise sehr schlecht aufgezeigt werden und zum anderen sind diese Erfolge nicht zur weiteren Untermauerung des Modell- und Demonstrationscharakters von RA nutzbar (2 Nennungen). Die Wirkung mancher Projekte kann momentan noch nicht aufgezeigt werden; ob Maßnahmen beispielsweise zur Stärkung des ländlichen Raumes beigetragen haben oder die Schaffung neuer Einkommensquellen nachhaltig gesichert haben, wird sich erst in einigen Jahren zeigen.

## 5. Schlussfolgerungen der Modellregionen 2001 bis 2005

Das folgende Kapitel gliedert sich in drei Bereiche. Zunächst werden die quantitativen und qualitativen Auswertungen zu den Einschätzungen der Modellregionen in Bezug auf die Rahmenbedingungen von RA vorgestellt. Anschließend erfolgt die Zusammenfassung der von den Regionen gesammelten Erfahrungen sowie ihrer Anforderungen an die Regelförderung bzw. an das BMELV.

### 5.1. Rahmenbedingungen des Wettbewerbs

*(Robert Lukesch, Jutta Rabenau, Harald Payer, ÖAR Regionalberatung)*

#### Zur Methodik

Im Rahmen der Befragung wurden die regionalen AkteurInnen (Regionale Partnerschaft, Regionalmanagement, Abwicklungspartner, Projektträger) um ihre Einschätzung darüber gebeten, welche Einflüsse sie vier Arten von Kontexten zuschreiben:

- Verwaltung
- Programmsteuerung
- Finanzierung
- Kontroll- und Berichtswesen

Diese Kontexte stehen jeweils für Bündel von Einflussfaktoren. Wir bündelten die Einflussfaktoren nach Auswertung folgender Informationsquellen:

- Die Halbzeitbewertungen zu den Programmen für den ländlichen Raum und LEADER+ erwähnten Unzulänglichkeiten;
- Die Halbzeitbewertungen, Fortschrittsberichten für Regionen Aktiv genannten Probleme;
- Die erste Runde der Regionalen Fokusgruppen in fünf RA-Regionen, zwei LEADER+-Regionen und zwei nicht in die Endauswahl gekommenen RA-Anwärter-Regionen (unter denen eine auch eine LEADER+-Region ist).

Das heißt, dass die Einflussfaktoren aus einem weiteren Spektrum als dem Modellvorhaben Regionen Aktiv entnommen sind und die regionale Entwicklung in ländlichen Gebieten Deutschlands insgesamt betreffen.

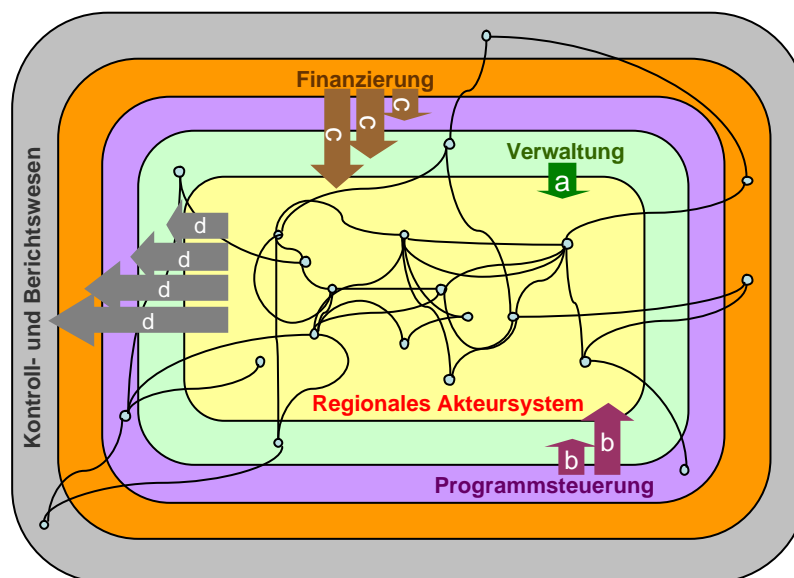
Die Bündelung in die vier Kategorien erfolgte im Hinblick auf die Benutzerfreundlichkeit für AntwortgeberInnen. Wir fragten, einem möglichen Ermüdungseffekt vorbeugend, nicht jeden Einflussfaktor einzeln ab, sondern beschränkten uns auf:

- die Aufforderung, jede der vier Kategorien einem subjektiven, intuitiv geleiteten Rating zu unterziehen<sup>34</sup>,
- die Einladung, die „signifikantesten Erkenntnisse“<sup>35</sup> in der dazugehörigen Textbox zu erläutern.

## Die Ergebnisse

Die vier Kontexte, nennen wir sie „Faktorenbündel“ oder eben „Einflussfaktoren“, lassen sich schematisch als Kontextschichten darstellen, die wie Schalen einer Zwiebel das regionale Geschehen („Regionales Akteursystem“) und die Kommunikationen der Akteure, die auf die Entwicklung ihrer Region ausgerichtet sind, umschließen. Drei der Einflussfaktoren wirken prägend dadurch, dass sie den Input determinieren, das heißt über Regeln, Entscheidungskriterien, Verfügbarmachung von Ressourcen etc. auf das regionale Akteursystem einwirken. Daher weisen in der folgenden Darstellung die Pfeile aus den ersten drei Kontextschichten in das Akteursystem hinein. Das vierte Faktorenbündel wirkt prägend dadurch, dass es Form und Inhalt des Outputs determiniert, das heißt indem es festlegt, in welcher Weise das regionale Geschehen beobachtet und bewertet werden soll und wie die Ergebnisse verwertet werden.

### Faktorenbündel, die vier Kontext-Schichten bilden



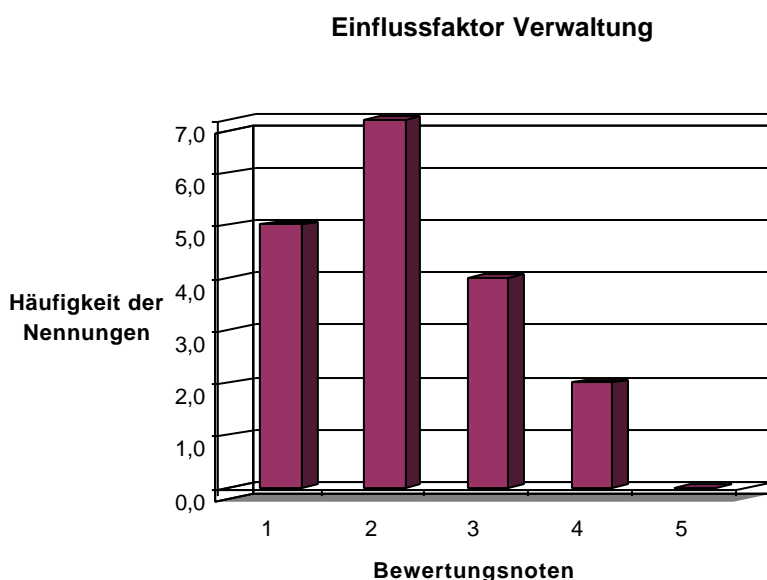
<sup>34</sup> Dabei entspricht: 5 = kein Beitrag (zur erfolgreichen Umsetzung von RA); 4 = geringer Beitrag; 3 = mittlerer Beitrag; 2 = hoher Beitrag; 1 = sehr hoher Beitrag.

<sup>35</sup> In Anlehnung an die „Most Significant Changes“ – Evaluierungstechnik: DAVIES R./DART J. (2005). "The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use". MandE News Archives, UK.

Im folgenden Text werden die vier Faktorenbündel von innen nach außen abgehandelt, das heißt, beginnend mit dem Kontext, der dem regionalen Akteurssystem am nächsten steht (die Verwaltung). Wir stellen die Ergebnisse in der Form dar, dass wir verallgemeinerbare Schlussfolgerungen herausstellen und mit individuellen Zitaten (kursiv, gerahmt) illustrieren. Am Ende jedes Subkapitels steht eine stichwortartige Zusammenfassung der wesentlichen Aussagen zum jeweiligen Einflussfaktor.

### 5.1.1. Einflussfaktor Verwaltung

Dieser Faktor wurde überwiegend als „förderlich“ beurteilt. Zwei Drittel der Entwicklungsgruppen bescheinigten der Verwaltung, und damit hauptsächlich der Tätigkeit des Abwicklungspartners und der regionalen Behörden, einen hohen bzw. sehr hohen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung geleistet zu haben.



#### **Als häufige Begründung für positive Beurteilung wurden genannt:**

- **Die Verwaltung entsprach den Anforderungen eines Bottom-up-Ansatzes.** Die regionale Entwicklungsgruppe besaß die strategische Souveränität über die Auswahl der Entwicklungsvorhaben.

*„Der regionale Zuschnitt, bezogen auf die Abwicklungspartner, hat den Prozess maßgeblich befördert. Erstmals bezog sich das technische Bewilligungsverfahren ausschließlich auf die Bewertung von Projekten unter dem Blickwinkel des Zuwendungsrechts und nicht auf inhaltliche Fragen des Projektes. Damit ist es erstmalig im Vergleich zum Beispiel zu LEADER+ in Sachsen-Anhalt gelungen, einen ‚echten‘ bottom-up-Ansatz umzusetzen.“ (Altmark)*



Dadurch konnte jene Balance von Freiheit (der Regionalen Partnerschaft) und Verantwortung (des Abwicklungspartners) geschaffen werden, die eigenständige Entwicklung entscheidend begünstigt.

- **Die institutionelle bzw. räumliche Nähe und die laufende Abstimmung zwischen Regionalmanagement, Entwicklungsgruppe und Abwicklungspartner** förderte die Qualität und verkürzte die Periode des Antragsverfahrens. Wegen der Transparenz des Verfahrens konnte auch das Vertrauen der regionalen Partner in den Prozess gestärkt werden, wobei das Regionalmanagement als „Dolmetscher“ zwischen AP und regionalen Akteuren fungierte. Wenn Verzögerungen auftraten, waren die eher der inhaltlichen Abstimmung im Kreise der Regionalen Partnerschaft geschuldet als dem formalen Genehmigungsverfahren.

*„Durch die Integration der Geschäftsstelle Eichsfeld Aktiv beim Landkreis Eichsfeld konnten Genehmigungsverfahren beschleunigt werden. Auch mit anderen Dienststellen wurden kurze Wege gesucht. Es bestand ein enger Kontakt zwischen Partnerschaft und Aktionsgruppe. Eine schnelle und unkomplizierte Durchführung der Genehmigungsverfahren mit vergleichsweise wenig Aufwand für die Antragsteller konnte stets gewährleistet werden.“ (Eichsfeld)*

Als Instrumente der wechselseitigen Abstimmung wurden „runde Tische“, „Jours fixes“ und die einfache Tatsache genannt, dass die Partner „in einem Haus“ saßen. Zumeist wurden auch andere Ämter, die in die Genehmigungsverfahren zu involvieren waren, in diese Abstimmungsprozesse einbezogen; oft wirkten sie in der Partnerschaft und in themenbezogenen Arbeitsgruppen mit; doch in einzelnen Fällen, wo dies nicht zutraf, wurde die Abklärung von Fachförderungen und die Abstimmung mit Gebietskörperschaften auch als mühsam und verzögerungswirksam beschrieben.

- **Die netzwerkförmige Beziehung zwischen regionalen Akteuren und Abwicklungspartnern bewirkte einen Qualifikationsschub bei allen Beteiligten.** Dieser Lernprozess wirkte wohl am stärksten auf der Achse zwischen Regionalmanagement und Abwicklungspartner. Einige Regionen stellen sich die Frage, wie das erworbene Wissen des Abwicklungspartners nach RA wohl weiter genutzt werden könne. Damit verbunden ist der Vorschlag einer Entwicklungsgruppe, dass das Regionalitätsprinzip in andere Programme übertragen werden sollte, da durch die regionale Einbettung der Umsetzungs-kompetenz die notwendigen Voraussetzungen dafür bestünden.

*„Vor allem die Zusammenarbeit mit dem Abwicklungspartner und dem Regionalmanager sowie der Mannschaft des Regionalbüros hat sich in den letzten Jahren intensiv und unkompliziert gestaltet. Dass es dem Regionalmanager und dem Regionalbüro nach anfänglichen Schwierigkeiten gelungen ist, selber in der Verwaltungsmaterie der Abwicklung von Förderungen kompetent zu werden, hat wesentlich damit zu tun, dass der Abwicklungspartner Hilfestellung geleistet hat.“ (Lübecker Bucht)*

In einigen Fällen gab es bei den ehrenamtlichen MitarbeiterInnen der Partnerschaft im Verständnis der Vorgänge Lücken, die Anlass zu Diskussionen gaben. Eine Region bemängelte am RA-Grundkonzept, dass es zwar Projektträger und Abwicklungspartner bzw. Projektträger und Regionale Partnerschaft verknüpfte, nicht aber Abwicklungspartner und Regionale Partnerschaft; wohingegen es sinnvoll wäre, die Entwicklungsgruppe auch für die Verwaltungsebene als verbindlichen Dialogpartner vorzuschreiben, um „entwicklungshemmende Parallelitäten“ zu vermeiden.

Unerfahrene Projektträger in manchen Regionen waren mit der zwischen AP, RM und RP abgesprochenen Dauer des Genehmigungsverfahrens nicht zufrieden, da sie eine raschere Umsetzung ihres Projekts erwarteten.

- **Die Interaktionen im Rahmen des Steuerungsmodells für RA mit seinen vier Säulen (PT, RP, RM, AP) ermöglichte flexible und maßgeschneiderte Vorgehensweisen**, die dem Charakter und der Komplexität des jeweiligen Projekts angepasst werden konnten.

*„Von der Einreichung der Projektskizze, Qualifizierung des Projektantrags, Beschlussfassung durch den Vorstand, Abfrage der Negativatteste bis zur Übergabe des Zuwendungsbescheides durch den Abwicklungspartner waren vorwiegend weniger als drei Monate vergangen. Die Antragszeit für Verbundprojekte und Umsetzungsmanagements betrug meistens mehr als sechs Monate, wobei hier die umfassende Vorbereitungsphase zu Buche schlug.“ (Sächsische Schweiz/Weißeritzkreis)*

**Als hinderliche Faktoren wurden häufig ins Treffen geführt:****▪ Die Abwicklungspartner sind weitgehend unvorbereitet in ihre Rolle eingestiegen.**

Das Programm wurde bereits in der „Einspielzeit“ mit Volllast gefahren, wobei noch dazu die Tranche des ersten Jahres (2002) überproportional dotiert war. Besonders die Prüfung auf Nichtförderbarkeit durch andere Programme stellte hohe Anforderungen an Fachwissen und Netzwerkfähigkeit des Abwicklungspartners. Schwebende Ungewissheiten erschwerten die Entscheidungsfindung.

In einem einzigen Fall fehlte die räumliche Nähe und damit die Nähe des Abwicklungspartners zur Fördermaterie. In einem anderen Fall wurde betont, die Verantwortungslast für den AP wäre zu hoch gewesen, da er sich notwendigerweise auch mit der inhaltlichen Seite jedes Projektes auseinandersetzen habe müssen.

*„Der Verwaltungsaufwand war für die Projektträger nicht geringer als bei anderen Förderprogrammen. Projektunterlagen, Bewertungsvorlagen, Antrags- und Abrechnungformalitäten mussten den haushälterischen Grundsätzen entsprechen. Für das RM und den Abwicklungspartner war der Aufwand zur Erstellung der Unterlagen und das Entscheidungsprozedere zu bewerkstelligen. Für beide war dies eine Herausforderung, die zwar gemeistert werden konnte, jedoch gerade in der Anfangsphase Kapazitäten band ohne entscheidende Vorteile.“ (Schwäbisches Donautal)*

**▪ Die Tätigkeit des Abwicklungspartners wurde nicht abgegolten,** was naturgemäß dort zu arbeitsmäßiger Überlastung führte, wo es zu keiner Umschichtung von Zuständigkeiten innerhalb des Verwaltungsapparats kam. In der Mecklenburgischen Seenplatte führte dieser Umstand zur Weigerung des AP, diese Rolle in Phase II weiter zu spielen, so dass ein neuer AP gefunden werden musste.

*„Der personaltechnische Aufwand (2 Mitarbeiterinnen) ist laut Aussage des Abwicklungspartners aber zu hoch, in Relation der nicht erfolgten Vergütung.“ (Mecklenburgische Seenplatte)*

**Kurzresümé:**

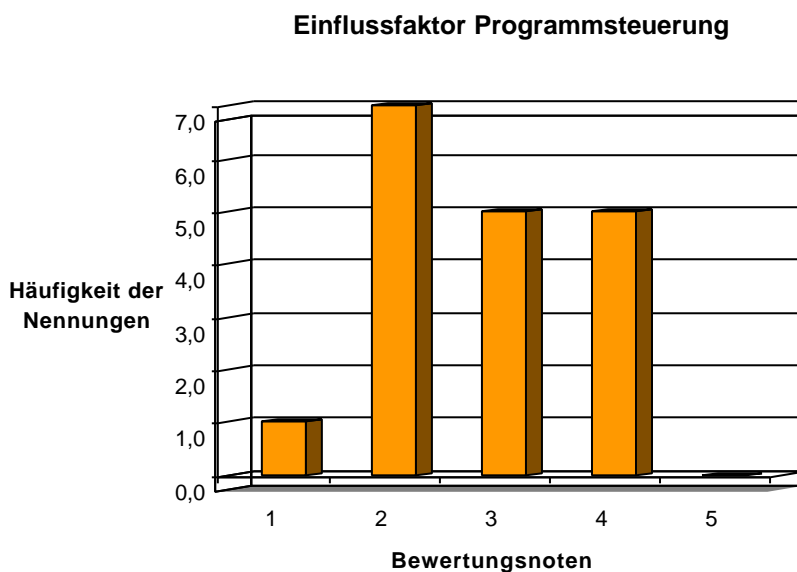
- **Förderung des Bottom-up-Ansatzes;**
- **Effiziente Abstimmungsprozesse durch räumliche und institutionelle Nähe;**
- **Kollektives Lernen;**
- **Maßgeschneiderte und flexible Vorgehensweisen.**

☹ **Ungenügende Vorbereitung der Abwicklungspartner;**

☹ **Keine Vergütung der Tätigkeit der Abwicklungspartner.**

**5.1.2. Einflussfaktor Programmsteuerung**

Zu diesem Faktor gibt es geteilte Meinungen, nur wenige davon sind extrem ausgeprägt. Sowohl „förderliche“ als auch „hinderliche“ Faktoren kommen vor, mit einem leichten Übergewicht der ersteren.

**Als häufige Begründung für positive Beurteilung wurden genannt:**

- **Der im Notifizierungstext niedergelegte breite und integrative Ansatz von RA wurde einhellig gelobt.** Er bot zunächst nur wenige Haltegriffe für die konkrete Ausformung des Programms auf regionaler Ebene; dieser zunächst noch ungewohnte Handlungsspielraum ermöglichte, ja erzwang geradezu, diskursives Erfahrungslernen, das auch den Zusammenhalt zwischen den AkteurlInnen stärkte.

*„Nach anfänglicher Unsicherheit und Unklarheit über die Abwicklung des Programms hat sich die Programmsteuerung als förderlich erwiesen. Nachdem sich die Regionale Partnerschaft gebildet hatte und Anfangsschwierigkeiten im Umgang mit dem Programm überwunden waren, hat sich das Modellvorhaben als wahrer Segen für die Region entwickelt. Bei Unklarheiten in der Förderung waren sowohl die Bundesgeschäftsstelle als auch das Bundesverbraucherschutzministerium kompetente Ansprechpartner. Die Förderkriterien ermöglichten der Region eine selbstbestimmte Entscheidung ihrer Projekte ohne weitere Instanzen, die maßgeblich zum Erfolg des Projekts beigetragen haben. Auch hier wurde die anfängliche Unsicherheit im Lauf des Programms durch Erfahrung ersetzt.“ (Hohenlohe)*

In den Worten einer Entwicklungsgruppe löst das Programm besser als alle bisherigen - einschließlich LEADER+ - den Anspruch an beteiligungsorientierte, partnerschaftsbasierte, integrative und innovative ländliche Entwicklung ein, kommt jedoch wegen der einschränkenden Wirkung der förderrechtlichen Rahmenbedingungen auch an die selbst gesetzten Ansprüche nicht heran.

- **Die Kommunikation zwischen Regionaler Partnerschaft, Regionalmanagement und Abwicklungspartner wurde überwiegend als konstruktiv, reibungslos und engagiert erlebt.** Der Informationsfluss wurde auf hohem Niveau in Gang gehalten. Über den engeren Programmrahmen hinaus wurde in einigen Regionen die Zusammenarbeit mit anderen Förderprogrammen, insbesondere LEADER+, durch kreuzweise Verschränkung der Partnerschaften und intensivem Informationsaustausch begünstigt.

*„Wenn drei Regionalinitiativen (zweimal LEADER+, Regionen Aktiv) und INTERREG IIIa, Euroregion Elbe-Labe usw. in einer Region präsent sind, bedeutet die Mittelvergabe eine echte Herausforderung für alle Beteiligten. Neben dem sehr hohen Koordinierungsaufwand zwischen den Strukturen sind auch die potenziellen Projektträger schnell erschöpft. Wir haben auf diese regionsspezifischen Bedingungen mit einer optimierten Arbeitsteilung reagiert.“ (Sächsische Schweiz/Weißeritzkreis)*

- **Die Möglichkeit der 100%igen Finanzierung des Regionalmanagements schuf neuen Handlungsspielraum.** Die Existenz eines über mehrere Jahre ausfinanzierten Netz-knotens, der für die Umsetzung des REK, Projektentwicklung und -begleitung und die Aufrechterhaltung der dafür erforderlichen Informationsflüsse zuständig ist, hat vielen Regionen einen entscheidenden Mehrwert gebracht, der dazu führte, dass sie Förderchancen rascher erkennen und zielgerichteter einsetzen konnten.

*„Regionalmanagement muss man letztlich selbst machen und die Programmsteuerung fordert bzw. unterstellt dabei überwiegend Dinge, die im wirtschaftlichen Berufsalltag vollkommen selbstverständlich sind. Regionalmanagement hat jedoch seine politische, verwaltungstechnische und psychologische besondere Komplexität und dieser Querverbund erfordert ein hohes Maß an eigener Stabilität und Berufserfahrung. Insofern ist spannend zu verfolgen, wie sich auch die Biographien und Berufsbilder der Regionalmanager künftig weiterentwickeln werden.“ (Ostfriesland)*

- **Die Steuerung durch das Bundesministerium (BMVEL bzw. BMELV) wurde als dem Geist des Modellvorhabens entsprechend erlebt.** Dem Bundesministerium wurde bescheinigt, die Abwicklung durch den Verzicht auf Vorgaben wie inhaltliche Festlegungen oder maximale Förderquoten nach Möglichkeit vereinfacht zu haben. Dadurch konnte jene Balance von Freiheit (der Regionalen Partnerschaft) und Verantwortung (des Abwicklungspartners) geschaffen werden, die eigenständige Entwicklung entscheidend begünstigt.

*„Der REGIONEN AKTIV-Notifizierungstext war klar formuliert und schnell anwendbar und die Geschäftsstelle stand für Fragen zur Verfügung.“ (Reutlingen-Schwäbische Alb)*

- **Regionen Aktiv war ein „lernendes Programm“.** Sowohl die Ministeriumsbeamten als auch die MitarbeiterInnen der Bundesgeschäftsstelle wurden als auskunftsbereite Ansprechpartner erlebt, die das Erfahrungslernen unterstützten. Alle Beteiligten versuchten, in direktem Austausch in und zwischen den Regionen+ praktische Lösungen für ihre Probleme zu finden. Allerdings hätte, so eine Region, in den Vernetzungsseminaren dem Erfahrungsaustausch und der kollektiven Beurteilung von Ergebnissen auf der Basis praktischer Beispiele mehr Raum gewidmet werden sollen. Die Frage, wie das gewonnene Wissen in die Breite gebracht werden oder gar in die Regelförderung übergeführt werden soll, sei noch zu lösen.

*„Die Beantwortung folgender Fragen:*

- *Wie können modellhafte, auf regionalen Entwicklungspartnerschaften aufbauende Konzepte nachhaltiger Entwicklung in andere Regionen übertragen werden?*
- *Welche Schritte sind dafür erforderlich, welche Probleme treten dabei auf, welche Lösungsansätze stehen dafür zur Verfügung?*
- *Wie kann der Gesamtprozess des Transfers von good practice verbessert und gefördert werden?*

*wird die interregionale Zusammenarbeit spürbar voranbringen und in der Folge viele der Anfangsprobleme von Regionen Aktiv vermeiden helfen..“ (Sächsische Schweiz/Weißeritzkreis)*

**Als hinderliche Faktoren wurden häufig ins Treffen geführt:**

- **Die Bindung von zeitlichen und finanziellen Ressourcen durch den Aufbau neuer, eigener Trägerstrukturen.** Die inhaltliche und finanzielle Verantwortung bedurfte einer Organisationslösung, die nicht immer auf der Hand lag und in manchen Fällen einige Zeit in Anspruch nahm, als das Programm schon auf vollen Touren laufen sollte.

*„Durch die Verlagerung vieler Steuerungsfaktoren auf die regionale Ebene war der Aufbau von eigenen Entscheidungsstrukturen notwendig. Dies förderte die Verantwortung der Akteure für die Mittelvergabe und die Beteiligung am Prozess. Negativ wirkte sich aus, dass im RM erst die rechtlichen und förderrechtlichen Kompetenzen aufgebaut werden mussten, kompetente Stellen außerhalb der Region (Regierung von Schwaben) zur Unterstützung und zur Stellungnahme gesucht werden und die Abstimmungsprozesse neu definiert werden mussten.“ (Schwäbisches Donautal)*

Dabei ergibt sich aber auch ein positiver Effekt, der in der Stärkung des sozialen Kapitals, des Zusammenhalts und der verstärkten Identifizierung der Schlüsselakteure mit der Region besteht. Dieser Effekt kommt dort weniger ausgeprägt zur Geltung, wo man bereits auf potente, erfahrene Trägerstrukturen (z.B. kreiseigene Wirtschaftsförderungsgesellschaften) zurückgreifen konnte, die sich zwecks Umsetzung des Programms taktisch formierten. Diese Regionen ziehen allerdings einen Vorteil daraus, dass sie schneller in die praktische Umsetzungsphase gehen konnten und auch weniger Sorgen damit haben, wie und mit welcher Zweckbestimmung sie die geschaffenen Strukturen in Zukunft aufrechterhalten sollen.

- **Die zeitraubende Prüfung auf Nichtförderbarkeit durch andere Programme, die im Europäischen Agrarfonds (EAGFL) und im EU-Beihilfenrecht (de minimis-Regel) niedergelegten Ausschlusskriterien sowie die haushaltsrechtlichen Bestimmungen des Bundes und der Länder engten - für viele RA-Akteure überraschend - den Spielraum für RA-Förderungen ein.** Dies betraf insbesondere sektorübergreifende Projekte mit hohem innovativen und integrativen Anspruch - also genau das eigentliche Zielsegment des Programms. Nicht selten bereitete es allen Beteiligten erhebliche Schwierigkeiten, die vorgegebenen Förderkriterien zu verstehen, woraus sich unterschiedliche Auslegungen ergaben. So wurde beispielsweise ein Schlachthof in Odermündung nicht gefördert, in Hohenlohe aber schon. Ähnliche Unsicherheiten regierten in der Frage der Förderfähigkeit von Agrar-Umwelt-Maßnahmen. Während dieses Handlungsfeld in einigen Regionen (z.B. Ostfriesland) sehr prominent vertreten ist, wurden entsprechende Projekte in anderen Regionen (z.B. Östliches Ruhrgebiet) wieder fallengelassen. Im Weserland musste das Regionalentwicklungskonzept nach seiner Anerkennung im Wettbewerb überarbeitet werden, damit es den realen Fördermöglichkeiten entsprach.

*„Schließlich haben sich die so genannten Wettbewerbsvorschriften, auf die im Regionen-Aktiv-Programm Bezug genommen wird, für mehrere Projektideen sogar als hinderlich erwiesen. Darin lag auch die Ursache für die Ernüchterung zu Beginn der Förderphase im Jahr 2002: Verschiedene Projektideen, die in die bestehenden Förder Richtlinien nicht hineinpassten, konnten wider Erwarten auch aus Regionen-Aktiv nicht gefördert werden, weil sie mit übergeordneten Wettbewerbsvorschriften nicht im Einklang standen. Dies galt insbesondere für praktische Vermarktungsaktivitäten, auch wenn sie nur Pilot- oder Testcharakter haben sollten. Erst nach verschiedenen inhaltlichen Abstrichen entstand so der Eindruck, dass durch Wettbewerbsvorschriften die global player und Discounter vor der Konkurrenz durch regionale Akteure geschützt werden.“ (Östliches Ruhrgebiet)*

- **Die große Belastung der ehrenamtlichen Partner, vor der „Amateure“ , die nicht in Verwaltungsbehörden oder intermediären Organisationen arbeiten, bedroht die Nachhaltigkeit der regionalen Trägerschaft.** Die Belastung rührt in erster Linie vom Zeitaufwand für Sitzungen und - in manchen Regionen (z.B. Uthlande) auch von langen Anfahrtswegen her, in zweiter Linie liegt sie an der großen sozialen Verantwortung und der geforderten Kenntnis des fachlichen Hintergrunds für Entscheidungen. Der Vorstand bzw. das mit der Projektauswahl befasste Entscheidungsgremium („Votierungsausschuss“) waren von der Komplexität der Materie und dem „Formalkram“ häufig überfordert, obwohl es von gewissen Regionen (z.B. Eichsfeld, Östliches Ruhrgebiet) auch Aussagen dahingehend gibt, dass die Belastung der Ehrenamtlichen in erträglichem Rahmen gehalten werden konnte.

*„Darüber hinaus ist die Erkenntnis gewachsen, dass die zeitliche Belastung des Ehrenamts, speziell dann, wenn es unmittelbar in den Umsetzungs- und Entscheidungsprozess (Projektbewertung und -auswahl) einbezogen ist, kaum zumutbar ist und hier andere Modelle gefunden werden müssen.“ (Altmark)*

Angesichts der unterschiedlichen Einschätzungen stellt sich die Frage, wovon eine etwaige Überbeanspruchung der Ehrenamtlichen abhängt. Sicher ist, wie eine Entwicklungsgruppe anmerkt, eine hohe individuelle Motivation entscheidend für ein dauerhaftes Engagement. Wie kann sie auch auf hohem Niveau gehalten werden?

- **Die fehlende Einbeziehung der Länder macht sich bemerkbar.** Die Landesstellen hätten unter anderem eine konstruktive Rolle in der Qualifizierung der Abwicklungspartner und in deren finanzieller Absicherung spielen können.

*„Ebenfalls kontraproduktiv war die fehlende Einbeziehung der Länder. Die Abwicklungspartner müssen besser angeleitet und deren Arbeit auch in finanzieller Hinsicht nicht als selbstverständlich angenommen werden.“ (Barnim-Uckermark)*



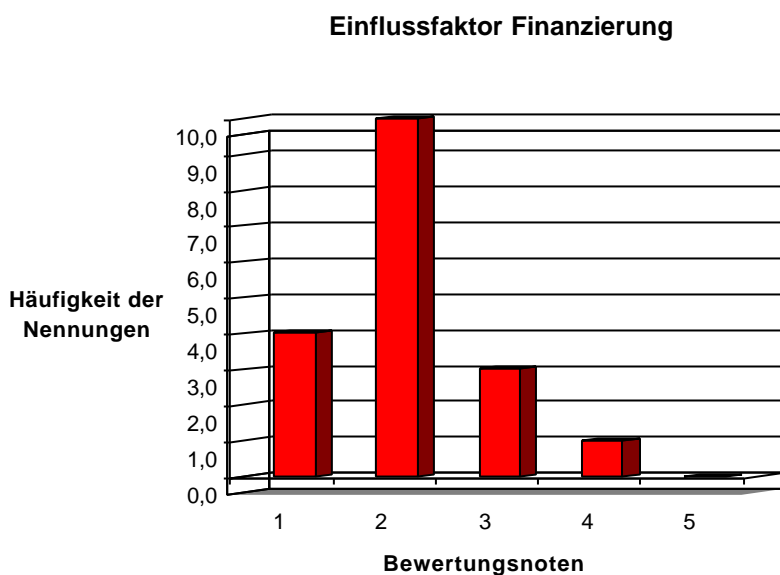
**Kurzresümé:**

- **Breiter, integrativer Ansatz;**
- **Konstruktive Kommunikation zwischen regionalen Partnern und ihrem Umfeld;**
- **Neuer Handlungsspielraum durch Regionalmanagement;**
- **Unbürokratische, zügige und hilfsbereite Umsetzung durch das BMELV;**
- **Bedeutender Wissenszuwachs im Zuge der Programmumsetzung.**

- ☹ **Ressourcenbindung durch den Aufbau neuer Trägerstrukturen;**
- ☹ **Einengung der Förderkriterien durch Wettbewerbs-, Beihilfen- und Haushaltsrecht;**
- ☹ **Große Belastung der Ehrenamtlichen;**
- ☹ **Fehlende Einbeziehung der Länder.**

### 5.1.3. Einflussfaktor Finanzierung

Dieser Faktor zeigt eine eindeutige Tendenz zur positiven Beurteilung. Nicht einmal ein Viertel der Entwicklungsgruppen bescheinigte ihm eine hinderliche Wirkung.



**Als häufige Begründung für positive Beurteilung wurden genannt:**

- **Die Freiheit der Mittelvergabe und der Festsetzung der Förderquoten auf regionaler Ebene sind von zentraler Bedeutung.** Manche Regionen verordneten sich selbst eine maximale Projektförderquote von 75% (Hohenlohe, Weserland) um durch die obligate Aufbringung von Eigenanteilen dem Planungsrealismus und damit der Nachhaltigkeit Vorschub zu leisten. Andererseits bedeuteten die Möglichkeit der 100%igen Ausfinanzierung von Koordinationstätigkeiten (RM, RP) und bestimmter innovativer bzw. experimenteller Projekte mit geringer direkter, aber hoher indirekter Hebelwirkung für einige Regionen einen entscheidenden Vorteil. Schlüsselprojekte in den zentralen Handlungsfeldern konnten so in direkter Trägerschaft durch die Regionale Partnerschaft angekurbelt werden; neue Akteure konnten sich einbringen.

*„Natürlich waren die Fördermittel insgesamt kein unerschöpfliches Füllhorn. Sie reichten für die Projekte und Prozesse, die im Lübecker Raum in dieser kurzen Zeit sinnvoll in Gang gesetzt werden konnten, wohl aus. Die Partnerschaft hat aber auch ein Gespür dafür erhalten, was in einer Region alles zu bewegen wäre, wenn das Regionalmanagement noch um einen/n weitere/n RegionalmanagerIn erweitert wäre. Dann könnten sicherlich viele Wirkungen im Randbereich von Region Aktiv, beispielsweise in Kooperation mit wirtschaftlichen und behördlichen Stellen initiiert werden. Dennoch war es für die Partnerschaft und den Prozess der Umsetzung des REK ein großer Vorteil, dass über mehrere Jahre ein relativ klar bemessenes Budget zur Verfügung stand und garantiert wurde. Auf diese Weise war eine (zeitlich begrenzte) Planungssicherheit gegeben. Die Attraktivität des Wettbewerbs ist durch die Finanzierungsbedingungen erhöht worden.“ (Lübecker Bucht)*

- **Das Bundesministerium stellte die Mittel zügig und unbürokratisch bereit.** Ungeachtet der haushaltsrechtlich bedingten Irritationen sind die Regionen der einhelligen Meinung, dass die „mehrjährige Planungssicherheit“ in einem „nachvollziehbaren Rahmen“, die rasche Überweisung der Mittel, die reibungslos abgewickelten Abrechnungen und die Dialogbereitschaft der zuständigen SachbearbeiterInnen im Ministerium die regionale Programmumsetzung begünstigte. Die Finanzierung des Regionalmanagements und der Projekte wurde generell als ausreichend angesehen. Es gab auch Meldungen, dass das Finanzierungsvolumen angesichts der potenziell möglichen Projekte zu gering gewesen sei, was zu einer frühzeitigen Ausschöpfung des Gesamtbudgets geführt habe (Hohenlohe), bzw. dass eine bessere personelle Ausstattung des Regionalmanagements zur Entwicklung von noch mehr Projekten geführt habe (Lübecker Bucht).

*„Die Finanzierung und Abrechnung mit dem BMELV erfolgte reibungslos. Die Mittel standen rechtzeitig zur Verfügung. Probleme konnten angesprochen und gemeinsam geklärt werden. Ein großer Vorteil war die Verlagerung der Finanzverantwortung in die Region. So konnten die Mittel schnell und unbürokratisch an die Projektträger ausbezahlt werden. Dies führte zu einer rascheren und problemloseren Abwicklung und zu einer gewissen Finanzierungssicherheit.“ (Hohenlohe)*

Die klaren, aber strengen Anforderungen der Abrechnung haben die „Beteiligten erwachsener gemacht“, wie eine Entwicklungsgruppe schrieb. Damit sei ein wertvoller Lernprozess verbunden gewesen.

**Als hinderliche Faktoren wurden häufig ins Treffen geführt:**

- **Die Mittelbereitstellung in Form wechselnder, d.h. degressiver Fördergesamtvolumina vor dem Hintergrund der jährlichen Haushaltsbindung führte zu Irritationen bei den Entwicklungsgruppen.** Die Unsicherheit, inwiefern liegen gebliebene Mittel ins nächste Budgetjahr übertragbar seien, zieht sich wie ein roter Faden durch nahezu alle Berichte. Die Befürchtung, dass Mittel verfallen könnten, wurde zwar zur allgemeinen Erleichterung nie Realität, sorgte aber dennoch für Irritation und störte den regionseigenen Rhythmus der Projektauswahl und –umsetzung. Besonders ausgeprägt war dieses Phänomen im ersten Jahr (2002), dessen Dotation generell als viel zu hoch für die Anfangsphase empfunden wurde. Die jährliche Haushaltsbindung führte zu einer Abfolge von „Leerlauf“ am Beginn und „Stressphase“ am Ende eines Jahres. Zwischen der Bereitstellung der Mittel (im Mai) und dem Kassenschluss (im November) blieb de facto nur ein siebenmonatiges Zeitfenster für die Bereitstellung von Fördermitteln übrig. Allerdings wurde nach einhelliger Meinung im Bundesministerium alles getan, um diese Unabwägbarkeiten für die Regionen gering zu halten.

*„Die Tücken des Haushaltsrechts (insbesondere zum Jahreswechsel) sind prinzipiell hinderlich, von Seiten des BMVEL wurde sich aber sehr bemüht, diese auszubalancieren. Abschlagszahlungen unterstützten ein kontinuierliches Arbeiten, es gab keine Haushaltssperre, das Geld kam immer pünktlich.“ (Barnim-Uckermark)*

- **Die Kofinanzierung mittels monetär bewerteter Eigenarbeit war nicht immer in gewünschter Weise möglich.** Dieser Umstand erschwerte es vor allem kapitalschwachen UnternehmerInnen bzw. non-profit-Initiativen, die RA-Förderung zu nutzen. Obwohl im Prinzip für Regionen Aktiv zulässig, hängt diese Möglichkeit letztlich von haushaltsrechtlichen Bestimmungen der Länder ab. Während also einige Regionen ihrer Zufriedenheit über diese Möglichkeit Ausdruck verliehen (z.B. Barnim-Uckermark), ist die Gültigkeit der Anrechnung von Eigenarbeit in anderen Regionen nach wie vor ungewiss (z.B. Saarland) oder definitiv nicht möglich (z.B. Weserland).

*„Bedauerlicherweise konnten jedoch im Weserland – entgegen dem ausdrücklichen Wunsch der Partnerschaft – keine ehrenamtlichen, d.h. unbezahlten Personalleistungen in die Projektfinanzierungen eingebracht werden. Dies hat dazu geführt, dass weniger finanzstarke Institutionen (gemeinnützige Vereine o.ä.) in der Regel nicht maßgeblich in die Projektumsetzung eingebunden werden können.“ (Weserland)*

- **Die Kofinanzierung aus Drittmitteln (Sponsoring, projekteigene Einkünfte) ist derzeit nicht möglich.** Die Haushaltsordnungen des Bundes und der Länder schreiben vor, dass diese Mittel von der Förderung in Abzug zu bringen sind. Allerdings scheinen Möglichkeiten für Ausnahmeregelungen zu bestehen, die bislang noch nicht hinlänglich ausgelotet worden sind.

*„Der Einsatz von Drittmitteln, Einnahmen oder Eigenleistungen wäre optimal.“  
(Wendland-Elbetal)*

Die Frage der Kofinanzierung aus Drittmitteln wird vor allem virulent, wenn das Regionalmanagement und die Umsetzung des regionalen Konzepts aus Eigenmitteln finanziert und damit auf eine nachhaltige Basis gestellt werden soll. Ihre Lösung hängt zentral mit der Bereitschaft der regionalen Akteure zusammen, ihre Zeit und Energie für die regionale Entwicklungsarbeit zur Verfügung zu stellen. Denn zu der Unsicherheit, inwiefern und wann sich diese ehrenamtliche Arbeit bezahlt macht, tritt die Bedrohung durch das finanzielle Haftungsrisiko, wie eine Region als „wesentliches Problem des Entwicklungsansatzes von Regionen Aktiv“ vermerkt.

#### **Kurzrésumé:**

- **Regionale Festlegung der Fördergegenstände und Förderquoten;**
  - **Zügige Mittelbereitstellung durch das BMELV.**
- ☹ **Wechselnde Fördervolumina bei jährlicher Haushaltsbindung;**
- ☹ **Unsicherheit in der Anrechnung von Eigenarbeit;**
- ☹ **Abzug von Drittmitteln aus Sponsoring und Einkünften.**

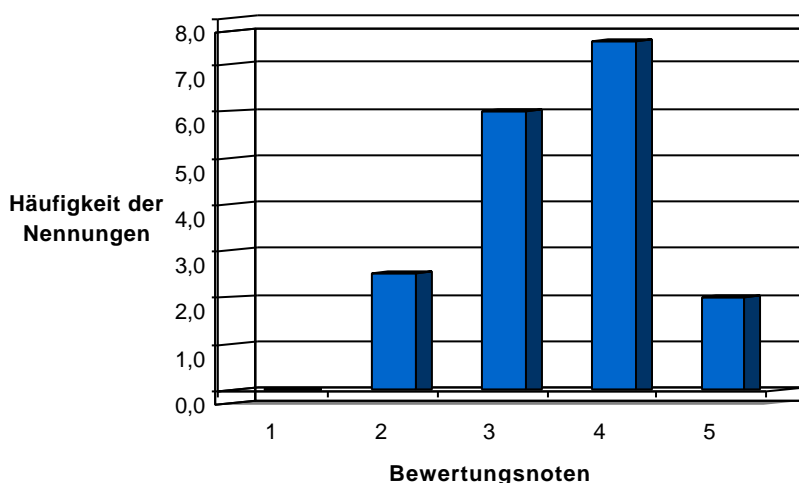
### 5.1.4. Einflussfaktor Kontroll- und Berichtswesen

Dieser Faktor tendiert in der summarischen Bewertung auf die negative Seite; allerdings ist hier Vorsicht angebracht, da sich dahinter zumindest drei unterschiedliche Aspekte verbergen:

- Monitoring und Evaluierung als begleitende Managementinstrumente;
- Bewertung und Zuteilung der Leistungsreserve als kompetitives Element der Programmsteuerung;
- Berichtswesen und Begleitforschung.

Im allgemeinen wurden Monitoring und Evaluierung im positiven Sinn als Lernchancen empfunden. Das umfangreiche Berichtswesen und die Begleitforschung wurden im Prinzip zwar als sinnvoll, in der Praxis jedoch eher als hinderlich, weil zeitraubend und ressourcenintensiv, gesehen. Zumeist negative bis sehr negative Rückmeldungen galten der differenzierenden Leistungsbeurteilung, wie sie im Rahmen der Bewertung zur Zuteilung der Leistungsreserve vorgenommen wurde. In Summe fand gerade ein Sechstel der Gruppen das Faktorenbündel „begünstigend“; keine einzige Gruppe fand ihn „sehr begünstigend“.

**Einflussfaktor Kontroll- und Berichtswesen**



**Als häufige Begründung für positive Beurteilung wurden genannt:**

- **In diesem Programm wurden Selbstbeobachtung, Selbstreflexion und kollektives Lernen gefördert.** Zusätzlich zum regionsspezifischen Monitoring, dessen Art und Umfang die Regionen selbst festlegen konnten, wurden durch die Bundesgeschäftsstelle Evaluierungsparameter und -instrumente verpflichtend eingeführt, die zwar auch prinzipiell als passend und hilfreich, aber auch als zeitraubend erlebt wurden und zu Verständnisproblemen führten. Daher war externe professionelle Hilfe etwa bei der Halbzeitbe-

wertung in der Regel unerlässlich, was wiederum den Vorteil bot, dass den regionalen Akteuren „ein Spiegel vorgehalten“ wurde, wie sich eine Region ausdrückte.

*„Andererseits konnte die Region durch den Rückblick und die kritische Auseinandersetzung mit dem Prozess und seinen Ergebnissen feststellen, wo sie gerade steht. Der Umsetzungsstand im Prozess, in den operativen und den Entwicklungszielen und auf den Ebenen der Handlungsfelder gab der Region die Möglichkeit, nachzubessern. Eine Selbstevaluierung in diesem Umfang wäre mit Sicherheit nicht erfolgt.“ (Hohenlohe)*

### **Als hinderliche Faktoren wurden häufig ins Treffen geführt:**

- **Das Berichtswesen war zeitaufwändig, ressourcenraubend und zog die Kapazitäten von der eigentlichen Kernaufgabe der Projektbegleitung ab.** Dies sei besonders in der „Hauptphase“ von RA, 2005/2006, als die Abschlussberichte 1 und 2 sowie das Unternehmenskonzept für das Regionalmanagement in rascher Abfolge zu erstellen waren, besonders spürbar gewesen. Gerade in dieser kritischen Periode fehlten Kapazitäten des Regionalmanagements zur Zielerreichung. In Ostfriesland habe sich das Regionalmanagement pro Jahr 2 Monate lang dem Evaluierungs- und Berichtswesen widmen müssen, im Jahr 2005 gar 3 Monate.

*„Die Motivation beziehen ehrenamtlich Tätige zum Teil aus einem gewissen Selbstzweck heraus, weitaus gewichtiger ist jedoch die Lust zu bewerten, aktiv mitgestalten zu können. Hierfür sind sie bereit, unentgeltlich Freizeit zu opfern. Arbeitsaufwändige und Zeit beanspruchende Evaluierungs- und Berichtsprozesse wirkten im Lauf des Prozesses oft zermürend. Es bedurfte großer Anstrengungen, die Motivation der ehrenamtlichen Akteure aufrecht zu erhalten, um gewohnt qualitativ hochwertige Zuarbeiten zu bekommen. Insgesamt bleibt festzuhalten, dass der Gesamtprozess verbunden war mit einem hohen Zeitaufwand zum einen durch die Projektbegleitung (gewollt) und Begleitforschung und Berichtswesen mit immer wieder gleichlautenden Fragebögen (ungewollt).“ (Eichsfeld)*

Allerdings geben einige Regionen zu, dass die Selbstbeobachtung, die zwangsläufig mit dem Berichtswesen einhergeht, auch einen „positiven Einfluss auf die Umsetzung“ hatte, da dadurch Defizite aufgedeckt werden können. Auch war ihnen klar, dass die Anforderungen an das Berichtswesen bei einem Modellvorhaben auf politischem Neuland naturgemäß höher sind.

- **Die Anforderungen an die Berichte und die Befragungen im Rahmen der Begleitforschung waren oft überzogen und unverständlich.** Dieses Problem verspürten weniger die hauptamtlichen RegionalmanagerInnen und professionellen Akteure, sondern vielmehr die ehrenamtlich Mitwirkenden und auch viele Projektträger. Deren Halbjahres-

und Jahresberichte langten, wie eine Region verlauten lässt, dementsprechend verspätet ein.

Zu den Halbjahres-, Fortschritts- und Abschlussberichten gesellte sich noch die Begleitforschung mit „teilweise hoch wissenschaftlichen und unverständlichen Fragebögen“, deren „tieferer Sinn“ für die regionalen Akteure, selbst für ExpertInnen nur schwer zu entschlüsseln gewesen sei. Dabei lassen „sich viele Ziele nicht so messen, wie in der Theorie gewünscht“, wie eine Region meinte. Einige wesentliche Erfolgsparameter, wie etwa die Wechselbeziehungen mit LEADER+ in der Sächsischen Schweiz/Weißeritzkreis, haben sich mit dem starren Bewertungs- und Berichtsschema nicht abbilden lassen.

Um das Lernen zwischen den Gruppen zu begünstigen, hätte man laut Wendland/Elbetal auf mehr Auswertungstiefe, horizontale Transfers innerhalb und zwischen Gruppen sowie auf begleitendes Coaching achten müssen. Der Aufwand für die Evaluation stand, wie viele Gruppen meinten, jedenfalls nicht im Verhältnis zu ihren Ergebnissen. Als erschwerend wurde auch angemerkt, dass das Evaluierungs- Know-how nicht bereits zu Beginn verfügbar war, sondern von der Bundesgeschäftsstelle erst nach einiger Zeit eingespeist wurde. De facto konnten nur die TeilnehmerInnen an den Vernetzungsseminaren mit dem Evaluierungsschema umgehen.

*„Im Grunde geht es bei diesem Punkt um die Frage, wen und was man mit Hilfe eines solchen Wettbewerbs erreichen will. Wenn es darum geht, (in erster Linie) bereits vorhandene Potenziale auszuschöpfen und Akteursgruppen bzw. Institutionen zu stimulieren, die bereits über einschlägiges Wissen und Erfahrungen mit regionalen Entwicklungsprozessen verfügen, dann fällt ein überbordendes Berichtswesen sicher weniger negativ ins Gewicht, als wenn es sich um unerfahrene Akteure und Prozesse mit einem starken Anteil von Selbstfindung und Selbstorganisation handelt...  
...Aus unserer Sicht muss für alle weiteren regionalen Förderprogramme deshalb über Kontroll- und Berichtssysteme nachgedacht werden, die von den beschriebenen ‚Amateurstrukturen‘ auch eigenverantwortlich und ohne Verlust der Lust am praktischen Tun gemeistert werden können.“ (Lübecker Bucht)*

Eine Region merkte an, dass eine personelle Kontinuität zwischen erster und zweiter Phase der Begleitforschung besser gewesen wäre; eine andere, dass mit ihrer Ressourcenausstattung die BegleitforscherInnen sich in alle 18 Modellregionen begeben hätten können, um sich persönlich zu informieren, anstatt Fragebögen zu verschicken. Die Begleitforschung habe insgesamt zu wenig „wiedergegeben“. Gefehlt habe auch, wie eine Region vermerkt, bei aller Berichterstattung, ein offener Diskurs mit der Programmleitung, um den Prozess produktiver zu gestalten.

- **Die Evaluierungs- und Berichtsformate boten keine geeignete Grundlage für einen Leistungsvergleich zwischen den Regionen.** Man wollte um des Wettbewerbs willen eine Vergleichbarkeit zwischen den 18 Regionen herstellen. Regionale Besonderheiten können aber so nicht gebührend berücksichtigt werden. Das führte in einigen Regionen dazu, dass sich die dortigen Akteure ungerecht beurteilt fühlten.

*„Das Kontroll- und Berichtswesen war für die Umsetzung der Regionen-Aktiv-Vorhaben eher hinderlich. Neben der Dichte der Berichtsphasen erwiesen sich sowohl der Umfang als auch einzelne methodische Aspekte der Evaluierung als bedenklich (besonders im Rahmen der Halbzeitbewertung). Auf ein Ranking der Modellregionen auf Basis der Evaluierung, welches die regionalen Gegebenheiten ausblendet, hätte verzichtet werden sollen, da diese Bewertung im Land sehr negativ aufgenommen wurde.“ (Odermündung)*

#### **Kurzrésumé:**

- **Förderung der Selbstreflexion durch Evaluierungsinstrumente und –vorgaben.**
- ☹ **Ressourcenzehrende Evaluierung und Berichtswesen;**
- ☹ **Zu theoretische und teilweise unverständliche Evaluierungsinstrumente;**
- ☹ **Vergleichende Leistungsbeurteilung ignoriert regionale Eigenart.**



## 5.2. Gesammelte Erfahrungen der Modellregionen

Die folgenden Aussagen der Modellregionen basieren auf der Zusammenfassung von offenen Fragen im Abschlussbericht. Die Auswertung erfolgte anhand von Codierungen der am häufigsten genannten Antworten. Dieses Vorgehen ermöglichte eine bessere Übersichtlichkeit und damit Vergleichbarkeit der Antworten. Die Anzahl der Nennungen in den Klammern gibt einen Überblick darüber, wie oft die Modellregionen einen Aspekt von sich aus angesprochen haben. Aus diesem Grund ist die Anzahl nicht automatisch gleichzusetzen mit der Wichtigkeit des genannten Aspekts für alle Modellregionen. Um die Wichtigkeit der Aspekte für die Modellregionen herauszufinden müsste man eigentlich in einem nächsten Schritt die gesammelten Aspekte durch die Regionen bewerten lassen.

Für die meisten Regionen war Regionen Aktiv ein Impuls für die Entwicklung der Region. Ein wesentlicher Erfolg ist die Gründung der Regionalen Partnerschaft, in der neue Akteure integriert wurden, alte Gräben zwischen Akteuren überwunden und Kooperationen zum Nutzen der Region initiiert wurden (14 Nennungen). Der Aufbau dieser partnerschaftlichen Strukturen, die Förderung gerade von investiven Projekten und die Erzielung ökonomischer Effekte benötigt dabei Zeit. Dies gilt insbesondere für Regionen die mehrere Landkreise umfassen und/oder bundesländerübergreifend arbeiten. Die Laufzeit von Regionen Aktiv war hierfür zu kurz, so dass die für Bottom-up und Entwicklungsprozesse benötigte Zeit zu knapp war (10 Nennungen). Vorgeschlagen wird eine mittelfristige Perspektive bei der Förderung von 10 Jahren. Eine Verstetigung der Strukturen sei aus diesem Grund noch nicht sicher.

Auslöser für Lernprozesse waren vor allem die Diskussion und der Austausch der unterschiedlichen Akteure (öffentliche, private, unterschiedliche Sektoren usw.). Der Ansatz der Steuerung über Ziele hat dabei den Diskussionsprozess immer wieder in Gang gesetzt und die Konsensbildung in der Region gefördert (5 Nennungen). Der Evaluation wird in diesem Zusammenhang ebenfalls ein hoher Stellenwert zugesprochen: Die Anforderungen führten zu einer hohen Methodenkompetenz beim Regionalmanagement und zu einer einheitlichen Sprache bei der Regionalen Partnerschaft. Der Aufwand war allerdings viel zu hoch (5 Nennungen). Insgesamt wird der Steuerung über Ziele und über Evaluation damit von der Hälfte der Modellregionen eine Lernprozesse auslösende Wirkung bescheinigt. Die Begleitforschung habe sich dabei für die Region nicht bewährt, da es keine regionale Verankerung gab und eine hilfreiche Auswertung über alle Regionen fehlt (1 Nennung).

Vor allem im Bereich der Koordination der Prozesse war das hauptamtliche Regionalmanagement wichtig (3 Nennungen). Beklagt wird dabei eine zu schwache Einbindung der partnerschaftlichen Strukturen in die, in den Regionen, vorhandenen Strukturen als auch zu wenig Abstimmung auf der Programmebene (zwischen Bund und Ländern) (4 Nennungen). Der

Austausch zwischen den Regionen wird als wichtig eingestuft auch wenn es zusätzlichen Zeitaufwand bedeutet hat (2 Nennungen).

Überrascht waren zwei Regionen darüber, dass Regionen Aktiv wenig direkten Nutzen für die Landwirtschaft gebracht hat, bzw. umgekehrt die Landwirtschaft sich trotz starker Bemühungen wenig an der Initiative beteiligt hat (2 Nennungen). Insgesamt war es bis zum Ende der Phase 1 schwer, eine aktive Mitarbeit der Akteure aufrecht und die Anzahl der Mitläufer niedrig zu halten. Gerade in strukturschwachen Regionen sei dabei ein Mangel an geeigneten Projektträgern (inhaltlich, finanziell, personell) zu beobachten (3 Nennungen).

### **5.3. Anforderungen der Modellregionen an die Regelförderung und das BMELV**

Analog zum Kapitel 5.2 stellen die folgenden Aussagen der Modellregionen aufgrund der offen formulierten Fragen im Leitfaden zum Abschlussbericht mehr eine Themensammlung dar und keine Gewichtung der genannten Aspekte (s.o.)

Aus Sicht der Modellregionen wird Regionen Aktiv als der „richtige Weg“ für die Förderung des ländlichen Raums eingestuft (9 Nennungen). Einige bescheinigen dem Ansatz sogar, dass er alternativlos sei (4 Nennungen). Regionen Aktiv sollte bei der Ausgestaltung der zukünftigen Förderung (ILE, ELER) als wesentliche Grundlage dienen. Ziel ist eine Regionalisierung der Fördermittel und -programme mit den Elementen „Bottom-up“ und regionalem Budget (7 Nennungen). Bei der zukünftigen Förderung von Regionen sollte wie bei RA auf die Festlegung von Einwohnergrenzen verzichtet werden (3 Nennungen).

Gefordert wird auch eine bessere Abstimmung auf der Programmebene zwischen den Förderprogrammen bspw. über interministerielle Zusammenarbeit auf Bundesebene und mit den Ländern sowie die Bündelung der Förderprogramme für den ländlichen Raum mit einhergehender Verwaltungsvereinfachung (für Antragstellung, Abwicklung etc.) (6 Nennungen). Notwendig sind auch klare Zielvorgaben von der Programmebene, eine projektbegleitende (Selbst-) Evaluation sowie Klarheit bei den Förderbedingungen von Beginn an (eindeutige Definitionen, Handreichungen und praktische Entscheidungshilfen, Vernetzungsstruktur für die Regionen) (6 Nennungen). Das Regionalmanagement sollte dabei als Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung weiterhin gefördert werden (7 Nennungen), wobei die Laufzeit des Regionalmanagements ein Jahr länger sein sollte als die Projektförderung.

Die Laufzeit von 4 bis 5 Jahren wird als zu kurz eingestuft, gerade wenn es um den Aufbau und die Etablierung von partnerschaftlichen Strukturen geht. Gefordert wird dabei eine stärkere administrative Einbindung von Regionaler Partnerschaft und Regionalmanagement in

die regionalen Strukturen (6 Nennungen). Auch wenn es hier Konflikte gibt, sei dies der einzige Weg, Parallelstrukturen zu vermeiden und Akzeptanz zu schaffen.

Im Bereich der inhaltlichen Ausrichtung der Förderung wird vorgeschlagen, die Förderung von strukturschwachen Regionen zu verstärken und eine Doppelstrategie zu verfolgen: „Besonders im Kontext zur Konzentration der Wirtschaftspolitik auf Wachstumskerne (Metropolen) sollte sich die ländliche Entwicklung nicht nur auf seine endogenen Potentiale konzentrieren (Agrarstrukturfördertatbestände) sondern in einer Doppelstrategie auch seine Funktion als Zuarbeiter zu überregionalen Wirtschaftsräumen aktiv professionalisieren können (Verkehrs- & Datennetze, Clustermanagement, Ausbildung)“ (Wendland, S. 53).

Dabei darf die notwendige Ko-Finanzierung nicht allein Aufgabe der Region sein: Gerade bei strukturschwachen Regionen fehlen diese regionalen Eigenmittel (1 Nennung). Vorgeschlagen wird auch, den Notifizierungstext von Regionen Aktiv in die Regelförderung zu überführen (2 Nennungen).

## Anlage: Vorschlag für Erhebungsbogen harte Effekte

Nr. / Titel des Projektes

2a) **Direkte Investitionen:** Wurden als Folge des (abgeschlossenen) Regionen Aktiv Projektes weitere Investitionen ausgelöst (bis max. 1 Jahr nach Projektabschluss)? Bitte tragen Sie die Investitionen in die folgende Tabelle ein.

Weitere öffentliche Investitionen	Bisher tatsächlich durchgeführt / vertraglich gesichert	Angabe in €
	In Planung	Angabe in €
Weitere private Investitionen	Bisher tatsächlich durchgeführt / vertraglich gesichert	Angabe in €
	In Planung	Angabe in €

2b) **Sicherung von Arbeitsplätzen:** Konnten als Folge des Regionen Aktiv Projektes bestehende Arbeitsplätze gesichert werden? Bitte tragen Sie die Anzahl der gesicherten Arbeitsplätze in die folgende Tabelle ein:

	VZA <sup>36</sup> für sozialversicherungspflichtige Vollzeit und Teilzeitstellen		VZA für geringfügig Beschäftigte	
	VZA	Voraussichtliche Dauer der Sicherung	VZA	Voraussichtliche Dauer der Sicherung
Person 1	VZA	In Monaten oder unbefristet	VZA	In Monaten oder unbefristet
Person 2				
Person x				

2c) **Schaffung neuer Arbeitsplätze:** Konnten als Folge des Regionen Aktiv Projektes neue Arbeitsplätze geschaffen werden? Bitte tragen Sie die Anzahl der neuen Arbeitsplätze in die folgende Tabelle ein:

	VZA für sozialversicherungspflichtige Vollzeit und Teilzeitstellen		VZA für geringfügig Beschäftigte	
	VZA	Voraussichtliche Dauer der Sicherung	VZA	Voraussichtliche Dauer der Sicherung
Person 1	VZA	In Monaten oder unbefristet	VZA	In Monaten oder unbefristet
Person 2				
Person x				

<sup>36</sup> VollzeitÄquivalent: 40 Wochenstunden entspricht einem VZA. Wenn jemand 15 Stunden pro Woche arbeitet, entspricht das 15/40 und somit 0,375 VZA.